



COUR DES COMPTES DU TOGO

PLAN STRATÉGIQUE

2021 - 2025

APERÇU DE LA STRATÉGIE

MISSION	VISION
Juridiction financière chargée du contrôle de la gestion des finances publiques.	Être une institution supérieure de contrôle efficace garante de la bonne gouvernance économique et financière, accompagnant l'évolution économique du Togo.

VALEURS				
				
Indépendance	Intégrité	Professionalisme	Objectivité	Excellence

ENJEU
Transparence et crédibilité de la gestion des finances publiques en faveur du développement durable du Togo.

RESULTATS STRATÉGIQUES	
RS1: Contribution des travaux de la Cour à l'accroissement des possibilités de mobilisation des ressources pour le Plan National de Développement (PND) du Togo.	RS2: Conformité des travaux et de la gestion de la Cour aux normes ISSAI et aux bonnes pratiques du contrôle externe des finances publiques.

OBJECTIFS STRATÉGIQUES	
<ol style="list-style-type: none">Responsabiliser les acteurs de la gestion publique sur la discipline budgétaire et la régularité des comptes pour de meilleures prestations de services aux citoyens.Exercer les contrôles en intégrant le développement durable, le genre et les thématiques émergentes.Renforcer le plaidoyer et l'engagement des parties prenantes par l'information et la sensibilisation des acteurs de la gestion publique sur les travaux de la Cour.	<ol style="list-style-type: none">Renforcer le cadre juridique et les modalités du pilotage indépendant et performant de la Cour des comptes.Améliorer l'efficacité et la qualité des processus et produits de la Cour.Renforcer la gouvernance interne et développer les capacités opérationnelles de la Cour.Développer les ressources humaines intégrant le genre et le bien-être du personnel.

EXTRANTS STRATÉGIQUES		
<ul style="list-style-type: none">Rapports sur l'exécution de la loi des financesRéféré au Ministre de l'Economie et des FinancesArrêts de jugement des comptes des comptables publicsArrêts d'apurement des comptabilités de faitArrêts de jugement en discipline budgétaire et financièreRapports d'audit de conformité, d'audit	<ul style="list-style-type: none">financier et d'audit de performanceRapports d'audit thématiquesRapports de certification et d'attestationRéféré aux organes délibérants et aux tutelles des entités contrôléesRenvois en discipline budgétaire et financière ;Rapport annuelRapport de contrôle des comptes de campagne	<ul style="list-style-type: none">Résumés des arrêts et rapports produitsRenvois au parquet judiciaireCommunication administrative aux autres instances spécialisées de l'Etat (CENTIF, HAPLUCIA, etc.)Rapports de suivi des recommandations

TABLE DES MATIERES

A. SIGLES ET ABREVIATIONS	I
B. MOT DU PREMIER PRESIDENT	1
C. RESUME EXECUTIF	2
1. INTRODUCTION	3
1.1 Présentation générale de la Cour des comptes du Togo	4
1.2 Contexte d'élaboration du plan stratégique	4
1.3 Méthodologie d'élaboration et chaîne des résultats du plan stratégique	5
2. VISION, MISSION ET VALEURS	6
2.1 Vision	6
2.2 Mission	6
2.3 Valeurs clés	6
3. PRESENTATION DE LA STRATEGIE	7
4. FINANCEMENT DE LA STRATEGIE	15
5. COORDINATION, SUIVI-EVALUATION ET REPORTING	16
5.1. Principes directeurs	16
5.2. Organes de coordination, suivi-évaluation et reporting	16
ANNEXES	17

SIGLES ET ABBREVIATIONS

CC	Cour des Comptes
CENTIF	Cellule Nationale de Traitement des Informations Financières
CMP	Cadre de Mesure de Performance
CREFIAF	Conseil Régional de Formation des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques d'Afrique Francophone Subsaharienne
EPL	Etablissement Public Local
HAPLUCIA	Haute Autorité de Prévention et de Lutte contre la Corruption et les Infractions Assimilées
IDI	Initiative de Développement de l'INTOSAI
IGE	Inspection Générale d'Etat
IGF	Inspection Générale des Finances
IGT	Inspection Générale du Trésor
INTOSAI	Organisation Internationale des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances publiques
IPP	Implication des Parties prenantes
ISC	Institutions Supérieures de Contrôle des finances publiques
ISSAI	Normes Internationales des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques
ODD	Objectifs de Développement Durable
PAGE	Projet d'Appui à la Gouvernance Economique
PAP-APP	Programme d'Appui Accéléré par les Pairs
PG	Procureur Général
PND	Plan National de Développement
PTF	Partenaire Technique et Financier
SG	Secrétaire Général
SIPP	Stratégie pour l'Implication des Parties Prenantes
SSMF	Cadre de Gestion Stratégique des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques
UE	Union Européenne

MOT DU PREMIER PRESIDENT

Après sa création par la constitution de la IV^{ème} République togolaise du 14 octobre 1992, la Cour des comptes est rendue opérationnelle par la prestation de serment et l'installation de ses membres en septembre 2009. De 2009 à 2019, soit dix ans de fonctionnement, la Cour en tant qu'institution supérieure de contrôle des finances publiques au Togo, a fait du chemin. Par ses diverses activités de contrôle, de communication, de formation et de sensibilisation, elle a aidé à promouvoir la bonne gouvernance et renforcé sa contribution à l'instauration d'un climat de gestion publique propice au développement du pays.

Dans le contexte de la mise en œuvre du Programme National de Développement du Togo et des stratégies de développement subséquentes, la Cour entend continuer à apporter sa contribution aux efforts vers l'émergence du pays et ceci à travers l'exercice de la plénitude des missions que lui assignent la constitution et les nouvelles lois en matière de gestion transparente des finances publiques.

Pour y parvenir, elle devra poursuivre la modernisation de ses processus de gestion en se conformant aux normes internationales en matière de contrôle externe des finances publiques, afin que ses pratiques professionnelles produisent des résultats à même de combler les attentes des pouvoirs publics et des citoyens togolais.

Après dix d'exercice, le présent plan stratégique permet à la Cour de se doter d'un instrument de pilotage efficace de ses activités sur la période 2021-2025.

La philosophie globale qui fonde les actions projetées est de faire de la Cour des comptes Togo une institution supérieure de contrôle efficace garante de la bonne gouvernance économique et financière, accompagnant l'évolution économique du Togo vers un Etat émergent en 2030.

Le plan a bénéficié des opinions et avis du parlement, du gouvernement, des institutions de la République, des autres corps de contrôle, des assujettis au contrôle, de la société civile et des médias, ainsi que des partenaires

au développement du Togo, afin de mieux refléter les aspirations du plus grand nombre à une gestion publique transparente, efficace, efficiente et intègre. La Cour se réjouit des signaux positifs parvenus du parlement et du gouvernement à l'annonce de la publication de la présente stratégie de l'institution.

Nul doute qu'en conformité avec les options de politique nationale clairement affirmées, les plus hautes autorités de l'Etat soutiendront la mise en œuvre des actions projetées. Il en est de même de l'appui des partenaires au développement, amis du Togo qui continueront de soutenir ce plan stratégique dans sa phase opérationnelle. D'ailleurs, la production de ce livrable n'aurait pas été possible sans la contribution active et synergique de la communauté des ISC, à travers le Programme d'Appui Accélééré par les Pairs (PAP-APP) et des partenaires au développement à travers le Projet d'Appui à la Gouvernance Economique du Togo (PAGE), qui ont fourni le soutien technique, méthodologique et financier nécessaire. Que ces partenaires trouvent ici l'expression de toute sa gratitude.

Enfin, j'exprime mes vives félicitations au personnel de la Cour, principale richesse de l'institution, qui ne cesse de se dévouer et dont la contribution sera déterminante, pour l'atteinte des objectifs fixés, au bénéfice de l'ensemble des togolais. Je demeure convaincu que grâce à la volonté et à la détermination des uns et des autres, nous parviendrons à la réalisation de nos ambitions, celles d'apporter notre pierre à l'édification d'un Togo émergent en 2030.



Jean Koffi EDOH
Premier Président

RESUME EXECUTIF

La Cour des comptes du Togo, tout comme les institutions sœurs des Etats membres de l'UEMOA et d'ailleurs, se veut une institution supérieure de contrôle indépendante, compétente et efficace, garante de la bonne gouvernance, de la transparence et de la responsabilisation afin de contribuer à la mise en œuvre efficace du Plan national de développement (PND).

Pour faire de cette volonté une réalité, la Cour des comptes entend se doter, grâce à l'appui de l'Organisation des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI), d'un plan stratégique à l'effet de renforcer sa gestion stratégique et ses capacités de formulation des projets.

L'élaboration du présent plan stratégique intervient dans un contexte marqué principalement par la consolidation des réformes en matière de gestion des finances publiques au Togo, l'exécution en cours du Plan National de Développement, l'évolution des règles de transparence et de contrôle des finances publiques sur le plan communautaire et les performances encore limitées de l'action de l'Etat dans l'amélioration des services rendus aux citoyens togolais.

Aussi, la Cour des comptes s'est-elle attachée à arrimer l'élaboration de ce plan stratégique à la logique de la gestion axée sur les résultats et à le conformer aux normes, pratiques et exigences les plus élevées, promues par l'INTOSAI.

A cet effet, le processus de planification stratégique a bénéficié de l'appui de l'Initiative de Développement de l'INTOSAI (IDI) et du Conseil Régional de Formation des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques d'Afrique Francophone subsaharienne (CREFI AF),

à travers le Programme d'Appui Accéléré par les Pairs (PAP-APP), orienté vers le renforcement de la gestion stratégique des institutions chargées du contrôle externe des finances publiques.

Le présent plan stratégique découle ainsi de l'application de la démarche de planification stratégique prescrite par le Cadre de Gestion Stratégique des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques (SSMF) élaboré par l'INTOSAI.

Grâce à cette démarche, la Cour a identifié un enjeu pour lequel sa contribution devrait améliorer sensiblement la situation actuelle, ou tout au moins, apporter des changements en matière de gestion des finances publiques au Togo. L'enjeu principal est celui de la transparence et de la crédibilité de la gestion des finances publiques en faveur du développement durable du Togo. Deux résultats stratégiques sont projetés au cours de la période 2021 à 2025, comme impact de l'action de la juridiction. Il s'agit de :

- La sauvegarde et l'accroissement des ressources pour le Plan National de Développement (PND) du Togo conformément aux Objectifs de Développement Durable (ODD) ;
- La conformité des travaux et de la gestion de la Cour aux normes ISSAI et aux bonnes pratiques du contrôle externe des finances publiques.

INTRODUCTION

La reddition des comptes dans les pays de l'espace francophone tire sa source de l'article 15 de la Déclaration des Droits de l'Homme et du citoyen de 1789 en France qui énonce : « la société a le droit de demander compte à tout agent public de son administration ».

Au Togo, à l'instar de la plupart des pays africains francophones, la reddition des comptes a été consacrée par les premières constitutions, à travers la création des chambres des comptes intégrées dans les structures des Cours suprêmes. Malheureusement, la chambre des comptes de la Cour suprême du Togo n'a pas fonctionné.

La Constitution de la IV^{-ème} République togolaise du 14 octobre 1992 a créé la Cour des comptes en tant qu'Institution Supérieure de Contrôle des finances publiques du Togo. Mais il a fallu attendre 2009 pour la rendre opérationnelle à travers la nomination et l'installation des tout premiers magistrats.

Après leur nomination en juillet puis leur installation en septembre 2009, les magistrats de la Cour se sont outillés, grâce aux formations, pour mener à bien les missions dévolues à l'institution.

Il s'ensuit que la Cour des comptes du Togo, tout comme les institutions sœurs des Etats membres de l'UEMOA et d'ailleurs, se veut une institution supérieure de contrôle indépendante, compétente et efficace, garante de la bonne gouvernance et de la transparence.

Pour faire de cette volonté une réalité, la Cour des comptes a entrepris de se doter, grâce à l'appui de l'Organisation Internationale des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques (INTOSAI), d'un plan stratégique. Ce plan intervient dans un contexte marqué principalement par la consolidation des réformes en matière de gestion des finances publiques au Togo, l'évolution des règles de transparence et de contrôle des finances publiques sur le plan communautaire et l'exécution en cours du Plan National de Développement. Il est arrimé à la logique de la gestion axée sur les résultats et est conforme aux normes, pratiques et exigences de l'INTOSAI. Ce plan

découle de l'application de la démarche de planification stratégique prescrite par le Cadre de Gestion Stratégique des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques (SSMF) élaboré par l'INTOSAI et comprenant :

- L'évaluation des besoins en renforcement des capacités au regard des domaines du Cadre de Mesure de la Performance des ISC (CMP ISC), sanctionnée par un rapport sur la situation actuelle et les besoins de la Cour ;
- La consultation des parties prenantes selon la méthodologie du guide de l'INTOSAI, en vue de la collecte de leurs attentes vis-à-vis de la Cour des comptes ;
- Le développement de la stratégie dans le cadre de plusieurs ateliers participatifs regroupant toutes les strates du personnel de la Cour ;
- La consultation des parties prenantes sur l'avant-projet de plan stratégique ;
- L'examen interne de l'avant-projet et l'adoption du plan stratégique selon les procédures convenues.

Le processus de planification stratégique a bénéficié de l'appui de l'Initiative de Développement de l'INTOSAI (IDI) et du Conseil Régional de Formation des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques d'Afrique Francophone subsaharienne (CREFI AF), à travers le Programme d'Appui Accéléré par les Pairs (PAP-APP), orienté vers le renforcement de la gestion stratégique des institutions chargées du contrôle externe des finances publiques.

1.1 Présentation générale de la Cour des comptes du Togo

Les dispositions pertinentes de la Constitution modifiée par la loi n° 2019-003 du 15 mai 2019 et celles de la loi organique n° 98-014 du 10 juillet 1998 portant organisation et fonctionnement de la Cour, lui assignent le rôle de :

- Juger les comptes des comptables publics ;
- Vérifier la régularité des recettes et des dépenses et s'assurer du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par les autres personnes morales de droit public ;
- Assurer la vérification des comptes et de la gestion des entreprises publiques et organismes à participation financière publique ;
- Déclarer et apurer les gestions de fait ;
- Sanctionner les fautes de gestion commises à l'égard de l'Etat, des collectivités locales et des organismes soumis à son contrôle ;
- Assister le parlement et le gouvernement dans le contrôle de l'exécution des lois de finances.
- Procéder aux études en matière de finances et de comptabilité publique à la demande du gouvernement, du parlement et du conseil économique et social.

Les résultats des travaux de la Cour sont destinés aux entités et personnes soumises à son contrôle, au Président de la République, au parlement et au gouvernement ainsi qu'à l'information des citoyens par voie de publication.

La Cour est dirigée par le Premier Président et se compose :

- Du Siègne, comprenant trois chambres dirigées par les présidents de chambre ;
- Du Parquet général dirigé par le Procureur général.

Elle dispose d'un secrétariat général dirigé par le Secrétaire général et comprenant les services administratifs, techniques et le greffe.

L'institution est animée par un effectif de vingt-trois (23) magistrats, cinq (05) assistants de vérification, cinq (5) greffiers et quatorze (14) agents du personnel administratif.

1.2 Contexte d'élaboration du plan stratégique

L'élaboration du présent plan stratégique intervient dans un contexte marqué principalement par la consolidation des réformes en matière de gestion des finances publiques au Togo, l'exécution en cours du Plan National de Développement, l'évolution des règles de transparence et de contrôle des finances publiques sur le plan communautaire et les performances encore limitées de l'action de l'Etat dans l'amélioration de la fourniture des services aux citoyens togolais.

Les autorités togolaises ont engagé un processus de modernisation de la gestion des finances publiques depuis plus d'une décennie. Ces réformes visent à améliorer la préparation du budget, étendre la couverture et améliorer la qualité des informations budgétaires et à renforcer la gestion de la trésorerie et sa meilleure articulation avec la gestion de la dette publique. A ces domaines s'ajoute l'efficacité du contrôle des finances publiques, dont les attributions les plus importantes sont exercées par la Cour des comptes.

Le présent plan stratégique offre l'opportunité à la juridiction de s'assurer, par ses contrôles, que les recettes collectées et leur gestion contribuent pleinement et de manière efficace au bien-être des populations.

Il s'inscrit dans la logique du Plan national de développement (PND) lancé le 4 mars 2019 et qui couvre la période 2018-2023. Ce plan ambitionne d'assurer le développement économique et social du pays. Sa réussite repose sur deux grands défis :

- La mobilisation effective des ressources requises pour financer les actions projetées, dont le montant est évalué à 4 622,2 milliards de francs CFA ;
- L'instauration, autour de la mise en œuvre du PND, des réflexes de transparence et de reddition des comptes à tous les niveaux de l'action publique, pour atteindre l'effectivité et la qualité de la gestion et des services offerts aux citoyens.

Ces deux défis interpellent la Cour des comptes, dont l'action permet de stimuler la collecte des ressources propres, d'instaurer la confiance des contribuables, des investisseurs privés et des partenaires au développement, autant qu'elle limite les gaspillages, toutes choses qui équivalent à la mobilisation optimale des ressources en faveur du développement du Togo.

Dans la mouvance des réformes de la gestion publique, l'Etat togolais a engagé une politique d'informatisation et de dématérialisation progressive des processus et des procédures de gestion. La mobilisation des ressources fiscales et douanières, la gestion de la dette, l'exécution des dépenses de l'Etat, la gestion de la masse salariale de l'Etat sont autant de domaines dans lesquels l'informatisation domine le travail quotidien de gestion, d'analyse des données, d'échange mondialisé et d'accès à des sources d'information.

A l'évidence, le contrôle des finances publiques ne peut, dans un tel contexte, faire abstraction d'une prise en compte de l'informatique.

En matière de fourniture de services publics aux citoyens, des défis demeurent liés notamment à l'éducation, à la santé, aux infrastructures de transport, à l'énergie, à l'assainissement et aux TIC. A ces défis, s'ajoutent la faiblesse de l'administration, la corruption et diverses insuffisances en matière de capacités humaines, organisationnelles et techniques.

La mise en œuvre de son plan stratégique permettra à la Cour des comptes de contribuer à lever ces défis.

1.3 Méthodologie d'élaboration du plan stratégique

L'élaboration du présent plan stratégique de la Cour consacre la logique de la gestion axée sur les résultats et se conforme aux normes, pratiques et exigences les plus élevées, promues par l'Organisation des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques (INTOSAI).

Ce plan stratégique a bénéficié de l'assistance du Programme PAP-APP qui s'est matérialisée par l'appui méthodologique et la révision qualité des travaux, menés par des personnes ressources mises à la disposition de la Cour par l'IDI, le CREFIAF et la Cour des comptes du Gabon.

VISION, MISSION ET VALEURS

2.1 VISION

Juridiction financière chargée du contrôle de la bonne gestion des finances publiques.

2.2 MISSION

Être une institution supérieure de contrôle efficace garante de la bonne gouvernance économique et financière, accompagnant l'évolution économique du Togo.

2.3 VALEURS CLÉS

Indépendance	La Cour détermine les thèmes de ses travaux, leurs étendues et les résultats qui en découlent selon les normes internationales et œuvre à la concrétisation de son autonomie financière et de gestion.
Intégrité	La Cour choisit de faire passer ses obligations au-dessus des intérêts personnels et de se conduire de manière irréprochable.
Professionalisme	La Cour fait preuve de compétence, d'aptitudes, de bon jugement, de conduite et de comportement conformes aux normes professionnelles internationales.
Objectivité	La Cour formule ses jugements de façon impartiale sans influences extérieures.
Excellence	La Cour s'engage à rendre le meilleur service possible et à être exigeante envers elle-même et ses partenaires.

PRESENTATION DE LA STRATEGIE

A travers le présent plan stratégique, la Cour des comptes s'emploie à réaliser les missions qui lui sont conférées par la loi, sous la forme d'objectifs de performance prédéfinis. Ces objectifs de performance forment l'ossature de la stratégie de la juridiction et tournent autour d'un enjeu principal, qui est celui de la transparence et de la crédibilité de la gestion des finances publiques en faveur du développement durable du Togo. De manière spécifique, deux résultats stratégiques sont projetés au cours de la période 2021 à 2025 :

- La contribution des travaux de la Cour à l'accroissement des possibilités de mobilisation des ressources pour le Plan National de Développement (PND) du Togo ;
- La conformité des travaux et de la gestion de la Cour aux normes ISSAI et aux bonnes pratiques du contrôle externe des finances publiques.

La Cour ambitionne d'atteindre ces résultats à travers les principaux extrants et produits suivants :

- Rapports sur l'exécution des lois des finances
- Référé au Ministre de l'Economie et des Finances
- Arrêts d'apurement juridictionnel des comptes des comptables publics
- Arrêts d'apurement des comptabilités de fait
- Arrêts en matière de discipline budgétaire et financière
- Rapports d'audit de conformité, d'audit financier et d'audit de performance
- Rapports d'audit thématiques
- Rapports de certification et d'attestation
- Communications aux organes délibérants et aux tutelles des entités contrôlées
- Renvois en discipline budgétaire et financière;
- Rapports annuels
- Rapports de contrôle des comptes de campagne
- Résumés des arrêts et rapports produits
- Renvois au parquet judiciaire
- Communications administratives aux autres instances spécialisées de l'Etat (CENTIF, HAPLUCIA, etc.)
- Rapports de suivi des recommandations

RÉSULTAT STRATÉGIQUE 1

Contribution des travaux de la Cour à l'accroissement des possibilités de mobilisation des ressources pour le Plan National de Développement (PND) du Togo.

La Cour des comptes ambitionne d'accroître la valeur ajoutée de ses travaux, d'instaurer la confiance et de répondre aux préoccupations de toutes les parties prenantes. Ses priorités, à cet égard, sont de trois ordres :

- Accroître la responsabilisation des gestionnaires et comptables publics à travers la densification des activités de jugement des comptes, d'apurement des gestions de fait, de jugement en matière de discipline budgétaire et financière ;
- Mener activement des contrôles et des audits sur des sujets à valeur ajoutée pour le parlement, le gouvernement et la population, à travers le contrôle de l'exécution des lois de finances, les missions d'audit de conformité, de performance et financier dans les secteurs prioritaires ;
- S'assurer de l'intérêt des parties prenantes et de la mise en œuvre optimale de ses recommandations.

Ces priorités intègrent les thématiques transversales telles que le développement durable, le genre, la lutte contre la corruption et les flux financiers illicites.

OBJECTIF STRATÉGIQUE 1		Responsabiliser les acteurs de la gestion publique sur la discipline budgétaire et la régularité des comptes pour de meilleures prestations de services aux citoyens.	
Indicateurs	Cible	Initiatives	Projets
Nombre d'arrêts d'apurement juridictionnel des comptes et d'apurement des gestions de fait notifiés	2021 : 8 2021 : 8 2023 : 11 2024 : 14 2025 : 17	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer la valeur ajoutée des activités juridictionnelles 	Appui à l'amélioration des activités juridictionnelles de la Cour des comptes
Nombre de renvois en discipline budgétaire et financière enrôlés	2021 : ND ¹ 2021 : ND 2023 : ND 2024 : ND 2025 : ND		
Nombre d'arrêts en matière de discipline budgétaire et financière notifiés	2021 : ND 2021 : ND 2023 : ND 2024 : ND 2025 : ND		
Taux d'augmentation des comptes publics reçus dans les formes et délais légaux	2021 : 5% 2021 : 10% 2023 : 15% 2024 : 20% 2025 : 25%		

¹ La Chambre de discipline budgétaire et financière n'est pas encore opérationnelle pour que l'on puisse renseigner ces chiffres.

Indicateurs	Cible	Initiatives	Projets		
Rapport sur le contrôle de l'exécution des lois de finances respectant les formes et délais légaux de transmission au parlement	1 rapport complet transmis au parlement par année au plus tard une semaine avant l'ouverture de la session budgétaire	<ul style="list-style-type: none"> Améliorer la valeur ajoutée du contrôle de l'exécution des lois de finances 	Appui à l'amélioration des analyses et de la production du rapport sur l'exécution des lois de finances		
OBJECTIF STRATÉGIQUE 2 Exercer les contrôles en intégrant le développement durable, le genre et les thématiques émergentes.					
Indicateurs	Cible	Initiatives	Projets		
Nombre de rapports d'audit de conformité transmis aux destinataires	2021 : 1 2021 : 2 2023 : 3 2024 : 4 2025 : 5	<ul style="list-style-type: none"> Appliquer des méthodologies de contrôle et d'audit qui prennent en considération la valeur ajoutée et intègrent le développement durable, le genre et les thématiques émergentes (flux financiers illicites, environnement, industries extractives, intégrité et lutte contre la corruption), dans la programmation et l'exécution des missions de contrôle et d'audit Contribuer par le contrôle et l'audit à la promotion de l'intégrité et à la lutte contre la corruption dans des secteurs clés Contribuer par le contrôle et l'audit à la mise en œuvre des politiques publiques en matière de développement durable 	Appui à l'amélioration des activités de contrôle et d'audit		
Nombre de rapports d'audit de performance transmis aux destinataires	2021 : 1 2021 : 2 2023 : 3 2024 : 4 2025 : 5				
Nombre de rapports de missions d'audit financier ou de supervision des audits financiers transmis aux destinataires	2021 : 1 2021 : 2 2023 : 2 2024 : 3 2025 : 3				
Nombre de référés notifiés aux tutelles des entités contrôlées	2021 : 6 2021 : 6 2023 : 7 2024 : 7 2025 : 8				
Pourcentage des rapports et référés qui portent sur les prestations de services aux citoyens, le développement durable, le genre et les autres thématiques émergentes	2021 : 10% 2021 : 15% 2023 : 20% 2024 : 20% 2025 : 25%				
Nombre de rapports de contrôle du suivi de la mise en œuvre des recommandations et des référés	02 rapports transmis aux destinataires au cours de la période			<ul style="list-style-type: none"> Contribuer à l'amélioration du système de gestion des finances publique au Togo 	Développement des capacités de suivi de la mise en œuvre des référés et des recommandations des contrôles et audits
Nombre de référés complémentaires notifiés suite au contrôle du suivi de la mise en œuvre des recommandations et des référés	03 référés complémentaires notifiés aux destinataires au cours de la période				

OBJECTIF STRATÉGIQUE 3			
Renforcer le plaidoyer et l'engagement des parties prenantes par l'information et la sensibilisation des acteurs de la gestion publique sur les travaux de la Cour.			
Indicateurs	Cible	Initiatives	Projets
Signature d'un cadre de collaboration entre la Cour des comptes et la Commission des Finances et du Développement Economique de l'Assemblée Nationale	1 cadre créé	<ul style="list-style-type: none"> Développer des relations privilégiées avec le parlement et les autres organes de l'Etat en charge de la redevabilité 	Appui au renforcement de la collaboration des institutions et organes de l'Etat chargés de la promotion de la redevabilité
Nombre d'activités conjointes et de parlementaires membres de la commission des finances informés sur les missions, méthodes et travaux de la Cour	1 forum conjoint Commission des finances et Cour des comptes organisé par an 8 parlementaires par an		
Nombre de réunions, de communications, d'échanges d'informations et d'activités conjointes entre la Cour des comptes et les autres organes de contrôle (IGE, IGF et IGT)	2021 : 3 2021 : 5 2023 : 6 2024 : 7 2025 : 10		
Nombre d'organes des médias, d'organisations de la société civile, de chercheurs et autres organismes professionnels sensibilisés aux missions, méthodes et résultats de la Cour des comptes	2021 : 20 2021 : 30 2023 : 40 2024 : 50 2025 : 60	<ul style="list-style-type: none"> Mieux faire connaître la Cour et ses travaux auprès de la société civile, des médias et des citoyens 	Appui à l'amélioration de la communication de la Cour des comptes
Nombre de visiteurs du site internet de la Cour et de demandes de consultation des produits de la Cour des comptes dans ses locaux	2021 : 3025 2021 : 3330 2023 : 3660 2024 : 4025 2025 : 4430		
Nombre d'ordonnateurs et comptables des communes et des responsables de programmes sensibilisés aux règles de reddition des comptes	2021 : 351 2021 : 150 2023 : 100 2024 : 50 2025 : 50	<ul style="list-style-type: none"> Sensibiliser les ordonnateurs, comptables et responsables de programmes aux règles de reddition des comptes 	Appui à la sensibilisation des gestionnaires, des responsables de programmes et comptables sur la production des comptes publics

RÉSULTAT STRATÉGIQUE 2

Conformité des travaux et de la gestion de la Cour aux normes ISSAI et aux bonnes pratiques du contrôle externe des finances publiques.

La Cour des comptes ambitionne de se distinguer par la qualité de son cadre juridique et fonctionnel, son expertise, l'excellence de ses travaux ainsi que l'exemplarité et la performance de sa gestion interne à travers les priorités suivantes :

- Renforcer le cadre juridique et les modalités de pilotage indépendant et performant de la juridiction, dans l'optique d'une plus grande flexibilité des effectifs, d'une concrétisation de l'autonomie financière, d'une formalisation des conditions de rémunération, d'une veille stratégique permanente et de la promotion des règles éthiques et déontologiques ;
- Améliorer l'efficacité et la qualité des processus et produits de la Cour, à travers l'optimisation et la formalisation de ses méthodes, outils et pratiques ainsi que le renforcement des capacités professionnelles de son personnel en matière de contrôle, d'audit et d'assurance qualité ;
- Renforcer la gouvernance interne et développer les capacités opérationnelles de la Cour, par une formalisation de ses procédures opérationnelles, une maîtrise des risques opérationnels, un accroissement de la redevabilité, une meilleure transparence ainsi que l'acquisition des moyens infrastructurels, informatiques et logistiques de soutien aux contrôles et audits ;
- Développer les ressources humaines intégrant le genre et le bien-être du personnel, à travers l'accroissement significatif des effectifs, la diversification des profils, la modernisation de la gestion des ressources humaines, la promotion du genre, de l'inclusion sociale et du bien-être des personnes en milieu de travail.

OBJECTIF STRATÉGIQUE 4			
Renforcer le cadre juridique et les modalités de pilotage indépendant et performant de la Cour des comptes.			
Indicateurs	Cible	Initiatives	Projets
Avant-projets de modification des textes sur le cadre juridique, institutionnel et fonctionnel, et le régime indemnitaire de la Cour des comptes	Avant-projets de modification des textes transmis au gouvernement au plus tard fin juin 2021	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer le cadre légal, réglementaire et fonctionnel quant aux conditions d'autonomie financière, d'accroissement des effectifs, d'organisation et des procédures de la juridiction et de la rémunération de son personnel • Accroître l'adhésion des décideurs en faveur des réformes favorables à l'exercice optimal du contrôle externe des finances publiques 	Renforcement du cadre juridique, institutionnel et fonctionnel de la Cour des comptes
Avant-projets de modalités d'opérationnalisation de l'autonomie financière de la Cour	Avant-projets de modalités d'opérationnalisation de l'autonomie financière de la Cour transmis au gouvernement au plus tard fin juin 2021		
Nombre d'avant-projets de réformes souhaités	Nombre d'avant-projets de réformes souhaités adoptés		

Indicateurs	Cible	Initiatives	Projets
Nombre de critères relatifs à la mise en œuvre des mécanismes du cadre de gestion stratégique des ISC au sein de la Cour des comptes	75% des critères relatif à la mise en œuvre des mécanismes du cadre de gestion stratégique des ISC au sein de la Cour des comptes respectés	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place un système de veille stratégique et de pilotage de la performance au sein de la Cour Coordonner plus efficacement le soutien externe en faveur de la Cour Promouvoir les échanges d'expériences en matière de gestion stratégique avec des ISC et des organisations apparentées 	Appui à la gestion stratégique de la Cour des comptes
Nombre de réunions de coordination du soutien externe à la mise en œuvre de la stratégie de la Cour	Au moins deux (02) réunions de coordination par an		
Nombre de hauts responsables de la Cour imprégnés des expériences d'institutions sœurs en matière de gestion stratégique	2021 : 2 2022 : 2 2023 : 3		
Code d'éthique et de déontologie	Code d'éthique et de déontologie adopté en 2021	<ul style="list-style-type: none"> Promouvoir les comportements éthiques et déontologiques au sein de la Cour des comptes 	Prévention de la corruption et promotion de l'intégrité, de l'éthique et de la déontologie au sein de la Cour des comptes
Pourcentage du personnel sensibilisé aux règles éthiques et déontologiques	100% du personnel sensibilisé aux règles éthiques et déontologiques en 2021		
OBJECTIF STRATÉGIQUE 5			
Améliorer l'efficacité et la qualité des processus et produits de la Cour.			
Indicateurs	Cible	Initiatives	Projets
Manuel sur les procédures d'assurance qualité au sein de la Cour	Un manuel sur les procédures d'assurance qualité disponible en 2021	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place un système d'assurance qualité Renforcer les capacités professionnelles des équipes de la Cour des comptes 	Appui à l'amélioration des processus de contrôle, d'audit et d'assurance qualité de la Cour des comptes
Manuel sur l'intégration des thématiques particulières (ODD, genre, flux financiers illicites, industries extractives, intégrité et lutte contre la corruption, etc.) dans les procédures de contrôle et d'audit de la Cour	Un manuel sur l'intégration des thématiques particulières dans les procédures de contrôle et d'audit disponible en 2021		
Guide sur l'audit des projets nationaux financés par la coopération internationale	Un guide sur l'audit des projets nationaux financés par la coopération internationale disponible dès 2021		
Cartographie des risques de gestion et des dossiers permanents par chambre	Une cartographie des risques de gestion et les dossiers permanents disponibles par chambre dès 2021		

Indicateurs	Cible	Initiatives	Projets
Plan pluriannuel de formation au sein de la Cour	Un plan pluriannuel de formation disponible en 2024	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place un système d'assurance qualité Renforcer les capacités professionnelles des équipes de la Cour des comptes 	Appui à l'amélioration des processus de contrôle, d'audit et d'assurance qualité de la Cour des comptes
Pourcentage du personnel du siège, du parquet et du greffe formé aux méthodologies, techniques et outils contenus dans les manuels de procédures de contrôle et d'audit élaborés au sein de l'UEMOA	100% du personnel du siège, du parquet et du greffe formé au plus tard 2024		
Pourcentage du personnel du siège et du parquet formé aux procédures d'assurance qualité et à l'utilisation des manuels particuliers élaborés au sein de la Cour	100% du personnel du siège et du parquet formé au plus tard 2024		
Fonds documentaire en lien avec les missions de la Cour et les spécificités des chambres	Un fonds documentaire disponible et fourni dès 2021		
OBJECTIF STRATÉGIQUE 6	Renforcer la gouvernance interne et développer les capacités opérationnelles de la Cour.		
Indicateurs	Cible	Initiatives	Projets
Manuel des procédures administratives, financières et comptables de la Cour	Manuel des procédures administratives, financières et comptables de la Cour disponible dès 2021	<ul style="list-style-type: none"> Formaliser les procédures opérationnelles Assurer la maîtrise des risques opérationnels Renforcer la redevabilité et la transparence de la Cour 	Appui à l'amélioration de la gestion interne de la Cour des comptes
Ordonnance instituant et définissant les outils de contrôle interne	Ordonnance instituant et définissant les outils de contrôle interne prise en 2021		
Nombre de comptes rendus sur les opérations de la Cour selon une approche de gestion budgétaire orientée vers la performance	Comptes rendus sur les opérations de la Cour dès 2021		
Rapport annuel intégrant l'évaluation de la performance de la Cour des comptes au regard des résultats et objectifs prédéfinis	Rapport annuel intégrant l'évaluation de la performance de la Cour transmis aux destinataires dès fin du 1er trimestre de l'année n+1		

Indicateurs	Cible	Initiatives	Projets
Siège construit, équipé et permettant de réunir l'ensemble des services en un lieu unique	Un siège construit, équipé et réunissant l'ensemble des services en un lieu unique disponible dès 2024	<ul style="list-style-type: none"> Disposer des moyens infrastructurels, informatiques et logistiques de soutien aux contrôles et audits 	Appui au développement des infrastructures de la Cour des comptes
Nombre d'équipements logistiques d'investigation et de collecte des éléments probants sur sites	10 véhicules d'investigation, des équipes mobiles de collecte des éléments probants disponibles dès 2021		
Schéma directeur d'informatisation des opérations et processus de la Cour	Schéma directeur d'informatisation des opérations et processus de la Cour disponible dès 2021		
OBJECTIF STRATÉGIQUE 7	Développer les ressources humaines intégrant le genre et le bien-être du personnel.		
Indicateurs	Cible	Initiatives	Projets
Document de stratégie de gestion des ressources humaines de la Cour	Document de stratégie de gestion des ressources humaines de la Cour disponible dès 2021	<ul style="list-style-type: none"> Moderniser la gestion des ressources humaines de la Cour Augmenter les effectifs et diversifier les profils du personnel 	Appui à l'amélioration des effectifs et à la gestion des ressources humaines de la Cour des comptes
Nombre de nouveaux agents	2021 : 10 2021 : 15 2023 : 15 2024 : 40 2025 : 50		
Plan d'action genre, inclusion sociale et bien-être au sein de la Cour	Plan d'action genre, inclusion sociale et bien-être disponible dès 2021	<ul style="list-style-type: none"> Intégrer le genre, l'inclusion sociale et le bien-être dans le cadre de travail de la Cour 	Appui à la promotion du genre, à l'inclusion sociale et au bien-être au sein de la Cour des comptes
Pourcentage du personnel disposant des informations internes, régulières, actualisées et utiles à l'exercice de leurs fonctions, à la suite de l'utilisation des outils de communication interne	80% du personnel utilisent les outils de communication interne dès 2021	<ul style="list-style-type: none"> Développer la communication interne 	Appui à l'amélioration de la communication de la Cour des comptes

FINANCEMENT DE LA STRATEGIE

Le coût total de la stratégie de développement de la Cour des comptes est estimé à 13,585 milliards F CFA.

Son financement est assuré par l'Etat togolais et les partenaires financiers sur le plan bilatéral et multilatéral, tel qu'indiqué dans le tableau récapitulatif ci-dessous. Un tableau détaillé est joint en annexe.

TABLEAU: RÉPARTITION DES FINANCEMENTS DU PLAN STRATÉGIQUE

OBJECTIFS STRATÉGIQUES	Financement de l'Etat togolais (XOF)	Financement des partenaires financiers bilatéraux et multilatéraux (XOF)	Coût estimatif total (XOF)
Objectif stratégique 1	55	595	650
Objectif stratégique 2	60	660	720
Objectif stratégique 3	162	608	770
Objectif stratégique 4	25	155	180
Objectif stratégique 5	160	300	460
Objectif stratégique 6	1 665	9 000	10 665
Objectif stratégique 7	20	120	140
TOTAL COUT DU PS	2 147	11 438	13 585

COORDINATION, SUIVI-EVALUATION ET REPORTING

Le processus de mise en œuvre et de suivi-évaluation de la présente stratégie s'inscrit dans une démarche visant à : (i) assurer un meilleur suivi des programmes et projets afin d'améliorer le processus mis en place ; (ii) apprécier de manière fiable les résultats des projets/activités retenus dans le plan stratégique ; (iii) évaluer les effets et impacts desdits résultats ; (iv) permettre une meilleure communication avec l'ensemble des acteurs au développement du contrôle externe des finances publiques et (v) mobiliser plus de ressources nécessaires pour le financement de ladite stratégie de la Cour des comptes.

5.1 Principes directeurs

Quatre principes directeurs sont essentiels à observer pour la maîtrise et le succès du processus de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation du plan stratégique :

Le respect des priorités du plan stratégique : ce principe confirme le caractère central des actions identifiées dans le plan stratégique et en fait le principal et l'unique cadre de référence pour toutes les interventions en matière de développement des capacités de la Cour des comptes. Par conséquent, les allocations budgétaires, les plans opérationnels, les plans de travail et autres documents d'opérationnalisation des actions devront refléter les priorités identifiées.

Le suivi concerté et coordonné : ce principe assure la délégation des prérogatives et la responsabilisation des acteurs de mise en œuvre, avec des attentes renforcées à leur endroit. A chaque maillon de la chaîne sont attachés des activités et des produits attendus. Il revient aux responsables des différents niveaux de gestion de produire périodiquement des rapports et autres outils de suivi et / ou d'évaluation sur l'atteinte des résultats. Le Comité de Pilotage de la mise en œuvre du plan stratégique (CPPS) placé sous l'autorité du Premier Président, instance d'orientation du dispositif, approuve ses résultats en dernier ressort et décide des ajustements à opérer. Une réunion de concertation des parties prenantes est tenue une fois par an.

La production d'informations de qualité pour alimenter le processus, notamment la production des rapports périodiques. Elle intervient aussi bien au niveau des acteurs chargés du pilotage de la stratégie que ceux qui en assurent la mise en œuvre.

Le partage de l'information : ce principe vise la nécessité de la communication permanente autour du processus de mise en œuvre et du suivi-évaluation pour une bonne information de tous les acteurs. Le partage d'informations garantit la réussite de la coordination et suscite plus d'adhésion. Dans cette logique, les organes de pilotage veilleront à favoriser les échanges à partir d'un système d'informations fiables, les principaux résultats de suivi-évaluation, la gestion budgétaire ainsi que les difficultés rencontrées. Ce partage d'informations s'étend systématiquement aux partenaires techniques et financiers qui s'engagent à apporter un soutien à la mise en œuvre du plan.

L'utilisation effective des résultats du dispositif à tous les niveaux est un principe sans lequel, les changements attendus, les ajustements de programmes et les adaptations budgétaires justifiés, consensuels et partagés, risquent de ne pas aboutir.

5.2 Organes de coordination, suivi-évaluation et reporting

La coordination, le suivi-évaluation et le reporting de la mise en œuvre du plan stratégique sont assurés par le comité de pilotage de la mise en œuvre du plan stratégique (CPPS) placé sous l'autorité du Premier Président de la Cour créé à cet effet. Une ordonnance du Premier Président précisera les modalités de fonctionnement de ce comité, conformément aux principes ci-dessus.



ANNEXES

ANALYSE DES FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITES ET MENACES (FFOM) DE LA COUR

Conformément au Cadre de Mesure des Performances des ISC (CMP ISC), la Cour des comptes a procédé à une évaluation consignée dans un rapport intitulé « Rapport sur la situation actuelle et les besoins de la Cour des comptes en renforcement des capacités ». Ce rapport a été complété par celui relatif à la stratégie pour l'implication des parties prenantes de la Cour.

Enfin, une analyse de l'environnement externe et interne de la Cour a été menée grâce à la méthode FFOM et dont les résultats sont consignés dans le tableau ci-dessous.

FORCES

- Cadre juridique favorable à l'indépendance de la Cour
- Présence et activité dans le cadre des instances internationales, sous régionales et régionales des ISC
- Confiance des partenaires techniques et financiers
- Régularité dans la production des rapports et autres résultats des contrôles
- Site web fonctionnel, actualisé et publiant les rapports de contrôle
- Lancement des activités de jugement des comptes
- Volonté du personnel d'exercer l'ensemble des missions dévolues à la Cour

OPPORTUNITES

- Exécution du PND du Togo, mettant l'accent sur la bonne gestion publique comme condition de succès
- Réformes communautaires en cours en matière de gestion des finances publiques au sein de l'UEMOA
- Réformes continues des finances publiques menées au Togo
- Bonnes dispositions des hautes autorités de l'Exécutif et du Législatif à soutenir les institutions assurant la promotion de la bonne gouvernance
- Appui permanent des partenaires techniques et financiers du Togo
- Appui de la communauté INTOSAI au renforcement des capacités à travers le Partenariat d'Appui Accéléré par les Pairs (PAP-APP)

FAIBLESSES

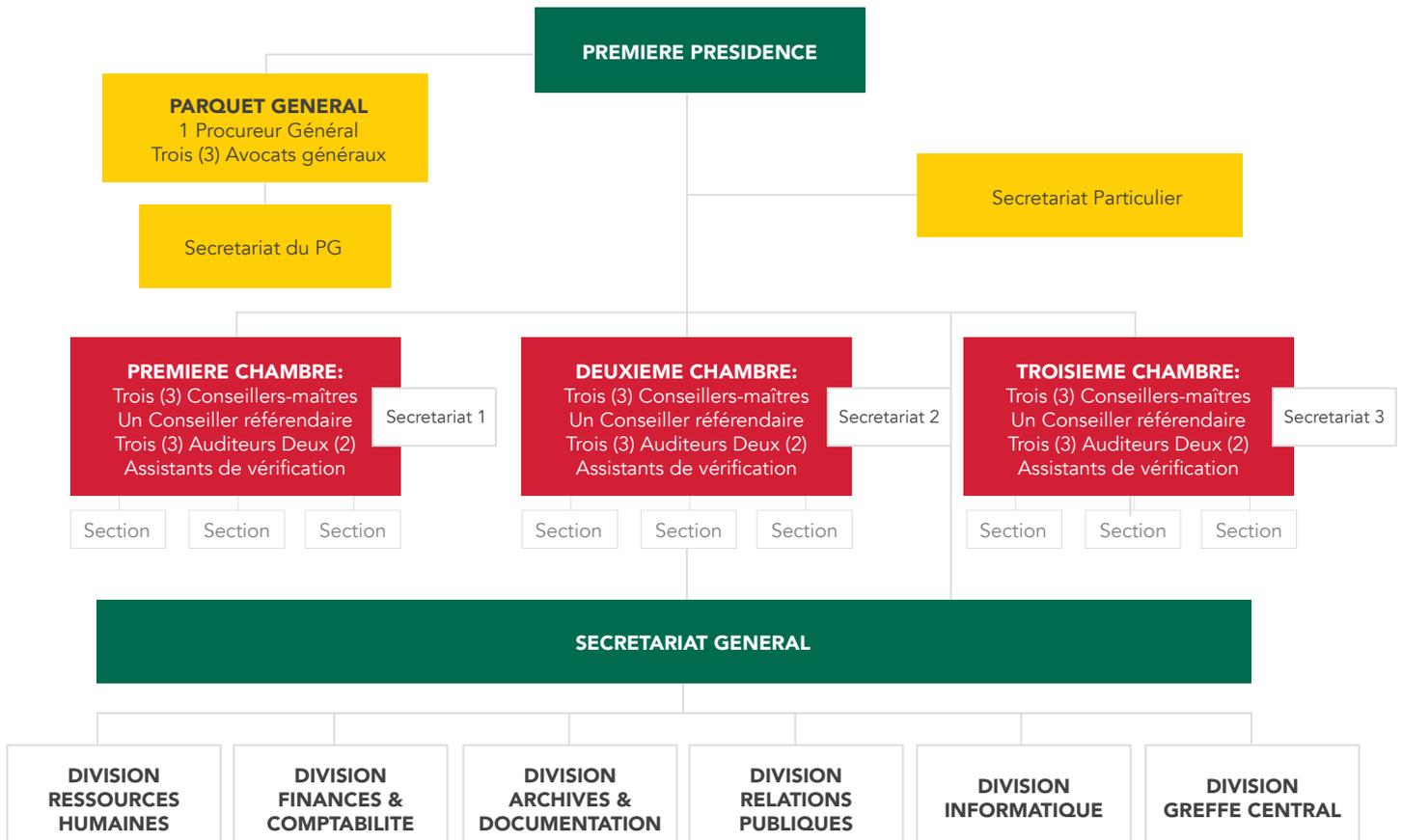
- Faibles relations avec les médias et les organisations de la société civile
- Communication interne et externe faiblement structurée
- Locaux inadaptés aux contraintes et besoins opérationnels de la Cour
- Coûts de location des bâtiments plombant le budget de la Cour
- Absence de locaux de conservation des comptes des gestionnaires et comptables publics déposés auprès de la Cour
- Faible informatisation des processus
- Qualité perfectible des rapports
- Structure déséquilibrée de son personnel : plus de personnel d'encadrement et peu de personnel d'exécution
- Personnel vieillissant et en nombre insuffisant
- Système de mandat limité appliqué au personnel magistrat en charge des contrôles
- Absence de possibilité de carrière dans les fonctions liées au contrôle au sein de la Cour
- Formation insuffisante des assistants de vérification et du personnel administratif

MENACES

- Incertitudes quant à l'issue des processus législatifs sur le cadre juridique et institutionnel de la Cour des comptes
- Mobilisation insuffisante des ressources pour le financement de la stratégie
- Retard dans la mise en œuvre des actions
- Coordination insuffisante de la mise en œuvre des actions du plan stratégique
- Résistance au changement à l'intérieur de la Cour des comptes
- Mauvaise / insuffisante exploitation des travaux de la Cour
- Corruption, collusion, concussion
- Adhésion insuffisante des autorités togolaises et des autres parties prenantes en faveur du plan stratégique de la Cour

ORGANIGRAMME DE LA COUR DES COMPTES

La Cour des comptes est animée par la présidence, le parquet général, les chambres et le secrétariat général.



MATRICE DE MISE EN ŒUVRE

OBJECTIF STRATÉGIQUE	Résultat attendu ou extrant	Capacités prioritaires	Projet/ activité principale
Résultat stratégique 1 : Contribution des travaux de la Cour à l'accroissement des possibilités de mobilisation des ressources pour le Plan National de Développement (PND) du Togo.			
OS 1. Responsabiliser les acteurs de la gestion publique sur la discipline budgétaire et la régularité des comptes pour de meilleures prestations de services aux citoyens	Arrêts sur les comptes de gestion des comptables publics et les comptabilités de fait en augmentation et facilitant la production de comptes publics plus fiables	Méthodes et techniques de jugement des comptes	Amélioration des activités juridictionnelles de la Cour des comptes
	Arrêts sur les fautes de gestion et renvois en discipline budgétaire et financière effectifs et permettant un meilleur encadrement des ordonnateurs, gestionnaires et responsables de programmes	Méthodes, techniques et outils d'instruction et de délibération sur les fautes de gestion	
	Augmentation du nombre de comptes publics fiables, transmis à la Cour dans les formes et délais légaux	Capacité en matière de suivi de la réception et de sanction des assujettis défaillants	Sensibilisation des gestionnaires, des responsables de programmes et comptables sur la production des comptes publics
	Rapports sur l'exécution de la loi des finances et référés éventuels au Ministre de l'Economie et des Finances mettant en exergue la fiabilité des informations et l'effectivité des prestations de services aux citoyens	Méthodes et techniques d'analyse de la loi de règlement et de ses annexes, du contrôle interne, du contrôle de gestion, des procédures comptables et des rapports annuels de performance et des entités publiques	Amélioration des analyses et de la production du rapport sur l'exécution des lois de finances

Coût (En millions de XOF)	Début	Fin	Responsable de la mise en œuvre	Facteurs de réussite
Résultat stratégique 1 : Contribution des travaux de la Cour à l'accroissement des possibilités de mobilisation des ressources pour le Plan National de Développement (PND) du Togo.				
200	2021	2025	Premier Président	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité du personnel • Disponibilités financières • Appui technique d'experts
100	2021	2021	Premier Président	<ul style="list-style-type: none"> • Matérialisation de la volonté politique d'opérationnaliser la chambre de discipline budgétaire et financière • Disponibilités financières • Appui technique d'experts
250	2021	2025	Premier Président/ Procureur Général	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité du personnel • Disponibilités financières • Adhésion des parties prenantes
100	2021	2025	Premier Président	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité du personnel • Disponibilités financières • Appui technique d'experts

MATRICE DE MISE EN ŒUVRE

OBJECTIF STRATÉGIQUE	Résultat attendu ou extrant	Capacités prioritaires	Projet/ activité principale
Résultat stratégique 1 : Contribution des travaux de la Cour à l'accroissement des possibilités de mobilisation des ressources pour le Plan National de Développement (PND) du Togo.			
OS 2. Exercer les contrôles en intégrant le développement durable, le genre et les autres thématiques émergentes	Augmentation du nombre de rapports de contrôle de la gestion, d'audit de conformité et de référés éventuels prenant en compte l'exigence d'une valeur ajoutée quant à la conformité de leurs actes, systèmes et pratiques de gestion	Méthodes et techniques de contrôle de la gestion et des audits de conformité	Amélioration de l'exécution des contrôles et des audits de la Cour des comptes
	Augmentation du nombre de rapports d'audit de performance et des référés éventuels apportant une valeur ajoutée à la performance des systèmes et processus de gestion	Méthodes et techniques de l'audit de performance	
	Augmentation du nombre de rapports et référés éventuels en matière d'audit financier, de certification ou d'attestation apportant de la valeur ajoutée quant à la sincérité, la régularité et la fidélité des opérations budgétaires, financières et comptables des entités du secteur public	Méthodes et techniques de l'audit financier et des contrôles de certification et d'attestation	
	Rapports de contrôle et référés éventuels porteurs de valeur ajoutée quant à la forme et au contenu des comptes des campagnes électorales	Méthodes et techniques de contrôle des comptes des campagnes électorales	
	Rapports et référés éventuels sur le contrôle du suivi des recommandations orientés vers les améliorations du système de gestion des finances publiques	Méthodes, techniques et outils de suivi de la mise en œuvre des référés et des recommandations des contrôles et audits	

Coût (En millions de XOF)	Début	Fin	Responsable de la mise en œuvre	Facteurs de réussite
Résultat stratégique 1 : Contribution des travaux de la Cour à l'accroissement des possibilités de mobilisation des ressources pour le Plan National de Développement (PND) du Togo.				
300	2021	2025	Premier Président	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité du personnel • Disponibilités financières • Appui technique d'experts
100	2021	2025	Premier Président	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité du personnel • Disponibilités financières • Appui technique d'experts
100	2021	2025	Premier Président	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité du personnel • Disponibilités financières • Appui technique d'experts
100	2021	2025	Premier Président	<ul style="list-style-type: none"> • Existence d'une nomenclature comptable des comptes de campagne • Disponibilités financières • Adhésion des parties prenantes • Appui technique d'experts
120	2021	2025	Premier Président	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité du personnel • Disponibilités financières • Appui technique d'experts • Adhésion des parties prenantes

MATRICE DE MISE EN ŒUVRE

OBJECTIF STRATÉGIQUE	Résultat attendu ou extrant	Capacités prioritaires	Projet/ activité principale
Résultat stratégique 1 : Contribution des travaux de la Cour à l'accroissement des possibilités de mobilisation des ressources pour le Plan National de Développement (PND) du Togo.			
OS 3. Renforcer le plaidoyer et l'engagement des parties prenantes par l'information et la sensibilisation des acteurs de la gestion publique sur les travaux de la Cour	Résultats des travaux de la Cour mieux utilisés par l'Assemblée Nationale et les hautes autorités du pouvoir exécutif, et soutien des dites parties prenantes au renforcement des capacités de la Cour.	Cadre permanent de concertation et d'échanges entre la Cour, la Commission des Finances et du Développement Economique de l'Assemblée Nationale et les autres parties prenantes	Renforcement de la collaboration de la Cour des comptes avec les institutions et organes de l'Etat chargés de la promotion de la redevabilité
	Densification des échanges d'informations et coordination des enquêtes, investigations, contrôles et audits entre les corps de contrôle et les organes spécialisés de l'Etat	Cadres de concertation avec les autres instances spécialisées de l'Etat en matière d'investigations sur la gestion publique : IGE, IGF, IGT, HAPLUCIA, CENTIF, etc.	Renforcement de la collaboration de la Cour des comptes avec les institutions et organes de l'Etat chargés de la promotion de la redevabilité
	Meilleures connaissances et utilisation des missions, des méthodes et des travaux de la Cour des comptes par le public, les médias et les OSC	Stratégie d'implication des parties prenantes (stratégie de communication) Activités et outils de communication de la Cour Cadre d'information et d'échange avec les médias et les OSC	Amélioration de la communication de la Cour des comptes
	Communication interne développée au sein de la Cour des comptes	Stratégie d'implication des parties prenantes Système de communication interne et d'adresses professionnelles à la Cour	Appui à l'amélioration de la communication interne de la Cour des comptes
	Meilleure information des ordonnateurs, responsables de programmes et comptables au niveau central quant aux règles de reddition des comptes	Outils d'information et de sensibilisation utilisés	Sensibilisation des gestionnaires, des responsables de programmes et comptables sur la production des comptes publics
	Meilleure information des ordonnateurs, responsables de programmes, comptables et EPL des communes quant aux règles de reddition des comptes	Outils d'information et de sensibilisation utilisés	

Coût (En millions de XOF)	Début	Fin	Responsable de la mise en œuvre	Facteurs de réussite
Résultat stratégique 1 : Contribution des travaux de la Cour à l'accroissement des possibilités de mobilisation des ressources pour le Plan National de Développement (PND) du Togo.				
100	2021	2025	Premier Président	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilités financières • Appui technique d'experts • Disponibilité des institutions partenaires • Soutien des autorités de l'Etat
50	2021	2025	Premier Président	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilités financières • Adhésion et disponibilité des parties prenantes
150	2021	2025	Comité de pilotage	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilités financières • Appui technique d'experts • Adhésion des parties prenantes
20	2021	2025	Premier Président	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilités financières • Appui technique d'experts
150	2021	2025	Premier Président/ Secrétaire Général	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilités financières • Appui technique d'experts • Adhésion des parties prenantes
300	2021	2025	Premier Président	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilités financières • Appui technique d'experts • Adhésion des parties prenantes

MATRICE DE MISE EN ŒUVRE

OBJECTIF STRATÉGIQUE	Résultat attendu ou extrant	Capacités prioritaires	Projet/ activité principale
Résultat stratégique 2 : Conformité des travaux et de la gestion de la Cour aux normes ISSAI et aux bonnes pratiques du contrôle externe des finances publiques.			
OS 4. Renforcer le cadre juridique et les modalités de pilotage indépendant et performant de la Cour des comptes	Entrée en vigueur des textes améliorant les conditions d'autonomie financière, d'accroissement des effectifs, d'organisation et des procédures de la Cour et celles relatives à la rémunération du personnel, conformément aux bonnes pratiques des institutions supérieures de contrôle des finances publiques promues par l'INTOSAI et l'UEMOA	Avant-projets de textes portant révision et/ou création des conditions d'autonomie financière, d'accroissement des effectifs, d'organisation et de procédures de la Cour et celles relatives à la rémunération du personnel	Renforcement du cadre juridique, institutionnel et fonctionnel de la Cour des comptes
	Bonnes pratiques en matière de gestion stratégique axée sur les résultats et de gestion coordonnée des appuis à la Cour des comptes pérennisées au sein de la juridiction	Ordonnance sur la gestion stratégique de la Cour Comité de suivi de la mise en œuvre du PS Capacités du personnel dirigeant de la Cour en matière de gestion stratégique Mécanismes de suivi, d'évaluation et de reporting sur la performance de la Cour	Renforcement de la gestion stratégique de la Cour des comptes
		Groupe de soutien aux projets Equipements de vidéoconférence	
Crédibilité accrue des actions, travaux et résultats de la Cour des comptes	Code d'éthique et de déontologie	Promotion de l'intégrité, de l'éthique et de la déontologie au sein de la Cour des comptes	

Coût (En millions de XOF)	Début	Fin	Responsable de la mise en œuvre	Facteurs de réussite
Résultat stratégique 2 : Conformité des travaux et de la gestion de la Cour aux normes ISSAI et aux bonnes pratiques du contrôle externe des finances publiques.				
5	2021	2023	Premier Président/ Procureur Général/Comité de pilotage	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien des autorités de l'Etat
125	2021	2025	Premier Président/Comité de pilotage	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilités financières • Appui technique d'experts
25	2021	2023	Premier Président	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilités financières • Soutien des partenaires techniques et financiers
25	2021	2025	Premier Président/ Comité de pilotage	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilités financières • Appui technique d'experts • Adhésion du personnel

MATRICE DE MISE EN ŒUVRE

OBJECTIF STRATÉGIQUE	Résultat attendu ou extrant	Capacités prioritaires	Projet/ activité principale
Résultat stratégique 2 : Conformité des travaux et de la gestion de la Cour aux normes ISSAI et aux bonnes pratiques du contrôle externe des finances publiques.			
OS 5. Augmenter l'efficacité et la qualité des processus et produits de la Cour	Normes ISSAI intégrées dans les pratiques et outils de la Cour des comptes en tenant compte des exigences évolutives de la gestion publique au Togo	Manuels contenant des lignes directrices sur la prise en compte de certaines thématiques émergentes dans les contrôles et audits Manuel sur les procédures d'assurance qualité	Amélioration des processus, connaissances et techniques de contrôle, d'audit et d'assurance qualité au sein de la Cour des comptes
		Outils, organes et procédures de contrôle de la qualité	
		Bibliothèque avec un fonds documentaire fourni	
	Pertinence, délais et fiabilité améliorés des contrôles et audits	Planification des contrôles et des audits sur la base des analyses des risques	
	Informations actualisées et disponibles dans une base de données sur les risques de gestion des entités soumises au contrôle de la Cour des comptes	Processus de contrôle et d'audit normalisés et simplifiés à travers des outils techniques : lignes directrices, des listes de contrôle, des modèles et des tests	
Capacités professionnelles du personnel de la Cour des comptes adaptées aux types, défis et exigences des contrôles et audits menés par la juridiction	Cartographie des risques de gestion et dossiers permanents des entités soumises au contrôle de la Cour		

Coût (En millions de XOF)	Début	Fin	Responsable de la mise en œuvre	Facteurs de réussite
Résultat stratégique 2 : Conformité des travaux et de la gestion de la Cour aux normes ISSAI et aux bonnes pratiques du contrôle externe des finances publiques.				
30	2021	2025	Premier Président/Comité de pilotage	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilités financières • Appui technique d'experts
20	2021	2025	Premier Président/ Comité de pilotage	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilités financières • Appui technique d'experts • Adhésion du personnel
50	2024	2025	Premier Président/ Secrétaire Général	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilités financières
30	2021	2025	Premier Président	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilités financières • Appui technique d'experts • Adhésion du personnel
30	2021	2025	Premier Président/ Comité de pilotage	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilités financières • Appui technique d'experts
300	2021	2025	Premier Président/ Comité de pilotage	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutement du personnel • Disponibilités financières • Appui technique d'experts

MATRICE DE MISE EN ŒUVRE

OBJECTIF STRATÉGIQUE	Résultat attendu ou extrant	Outils d'archivage numérique	Projet/ activité principale
Résultat stratégique 2 : Conformité des travaux et de la gestion de la Cour aux normes ISSAI et aux bonnes pratiques du contrôle externe des finances publiques.			
OS 6. Renforcer la gouvernance interne et développer les capacités opérationnelles de la Cour	Transparence, redevabilité, performance et maîtrise des risques opérationnels améliorées au sein de la Cour des comptes	Manuel des procédures administratives et financières	Amélioration de la gestion interne de la Cour des comptes
		Directives sur la comptabilité-matières à la Cour	
		Outils, organe et procédures de contrôle interne	
	Modèle de rapport annuel adopté et capacités de synthèse des activités de la Cour		
Meilleur exercice des fonctions de contrôle, d'analyse, de jugement et de sanction, exécutées dans des conditions appropriées et sur un seul site	Siège construit, équipé et permettant de réunir l'ensemble des services en un lieu unique	Développement des infrastructures de la Cour des comptes	
	Analyses, délibérations et jugements des gestionnaires et comptables publics suffisamment renseignées		
	Processus de gestion optimisés au sein de la Cour des comptes		
OS 7. Développer les ressources humaines intégrant le genre et le bien-être du personnel	Cour des comptes dotée d'un personnel motivé, performant et en nombre suffisant	Stratégie de gestion des ressources humaines	Augmentation des effectifs et amélioration de la gestion des ressources humaines de la Cour des comptes
		Recrutement et mise à disposition du personnel	
Bonnes pratiques en matière de genre, d'inclusion sociale et d'épanouissement professionnel intégrées dans les pratiques et opérations de la Cour des comptes	Comité et plan d'actions genre, inclusion sociale et bien-être	Système d'évaluation du rendement et de motivation du personnel	Promotion du genre, de l'inclusion sociale et de la vie associative au sein de la Cour des comptes

Coût (En millions de XOF)	Début	Fin	Responsable de la mise en œuvre	Facteurs de réussite
Résultat stratégique 2 : Conformité des travaux et de la gestion de la Cour aux normes ISSAI et aux bonnes pratiques du contrôle externe des finances publiques.				
10	2021	2025	Premier Président/ Comité de pilotage	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilités financières Appui technique d'experts
25	2021	2025	Premier Président/ Comité de pilotage	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilités financières Appui technique d'experts
30	2021	2025	Premier Président/ Comité de pilotage	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilités financières Appui technique d'experts
10 000	2021	2025	Premier Président/ Comité de pilotage	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilités financières Soutien des autorités de l'Etat et des partenaires techniques et financiers
400	2021	2025	Premier Président	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilités financières Soutien des autorités de l'Etat et des partenaires techniques et financiers
200	2023	2025	Premier Président/ Comité de pilotage	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilités financières Appui technique d'experts
90	2021	2025	Premier Président/ Comité de pilotage	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilités financières Soutien des autorités de l'Etat Adhésion des parties prenantes Appui technique d'experts
50	2021	2025	Premier Président/ Comité de pilotage	<ul style="list-style-type: none"> Soutien de l'Etat Disponibilités financières Appui technique d'experts

GESTION DES RISQUES

Le plan stratégique s'exécute dans un contexte général de ralentissement de l'économie mondiale et de celle de la sous-région Afrique de l'Ouest en particulier. Par ailleurs, le Togo a connu au cours des dernières années, quelques tensions sociopolitiques à la suite des processus politiques ou électoraux dans lesquels le pays était engagé. Bien que la situation soit redevenue apaisée, les leçons tirées des événements vécus amènent à supposer que la Cour des comptes, comme les autres services publics, pourrait en être affectée, si cela devait se répéter. Par ailleurs, la faible expérience de la Cour en matière de gestion stratégique constitue un élément pouvant limiter son efficacité. De l'ensemble des faits ainsi exposés, il découle des risques qu'il convient d'identifier afin d'en atténuer les effets ou impacts négatifs sur les résultats stratégiques projetés.

FACTEUR DE RISQUE	Sous-composantes du risque	Niveau de risque	Mesures de contrôle	Responsable de la gestion du risque
Incertitudes quant à l'issue des processus législatifs sur le cadre juridique et institutionnel de la Cour des comptes	<ul style="list-style-type: none"> • Contraintes liées aux calendrier et processus législatifs • Retard dans la révision des textes constituant le cadre juridique des activités de la Cour • Non prise en compte des propositions de la Cour lors de la modification du cadre légal et réglementaire 	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi des réformes • Partage d'informations en temps opportun aux parties prenantes • Lobbying auprès des autorités impliquées dans le processus législatif 	Premier Président
Mobilisation insuffisante des ressources pour le financement de la stratégie	<ul style="list-style-type: none"> • Allocations budgétaires de la Cour votées sans considération des besoins du plan stratégique • Faible implication des partenaires techniques et financiers au financement des actions du plan stratégique de la Cour des comptes 	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> • Redimensionnement du plan opérationnel • Révision du plan stratégique • Accroissement des mécanismes de gestion transparente des ressources mises à disposition: reporting financier annuel publié • Formation du personnel aux procédures, exigences et pratiques des donateurs 	Premier Président/ Point focal PAP-APP/ Secrétaire Général

FACTEUR DE RISQUE	Sous-composantes du risque	Niveau de risque	Mesures de contrôle	Responsable de la gestion du risque
Retard dans la mise en œuvre des actions	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel insuffisant ou indisponible pour les activités prévues • Inadéquation du niveau de compétence du personnel avec les exigences des activités à mener • Retards dans la mise à disposition des allocations budgétaires à la Cour • Maîtrise insuffisante des processus et exigences opérationnelles des donateurs • Contraintes liées à la disponibilité et l’approvisionnement en énergie électrique 	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> • Processus conjoint d’accord avec les partenaires et les autres parties prenantes sur les activités à mener et le niveau d’ambition à maintenir • Flexibilité et ajustement annuel des plans opérationnels, plans d’actions, etc. • Communication régulière par une diversité de moyens (téléphone, email, appels vidéo, etc.) • Mobilisation continue de PTF en vue de la couverture éventuelle de certains coûts opérationnels • Rencontres périodiques avec les parties prenantes 	Premier Président/ Procureur Général/ Présidents de Chambres/ Secrétaire Général
Coordination insuffisante de la mise en œuvre des actions du plan stratégique	<ul style="list-style-type: none"> • Défaillance dans le partage et la circulation des informations à l’intérieur de la Cour • Absence de concertation entre les acteurs de la mise en œuvre du plan stratégique (PTF, comité de pilotage.) • Absence de système de gestion des informations entre les PTF et le comité de pilotage 	Elevé	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation des mécanismes internes de coordination: plénière des magistrats, réunions de la conférence des présidents et du PG, réunions des Chambres, du Parquet et des autres unités (SG, greffe), etc. • Dynamisme du Groupe de Soutien externe au Projet (GSP) 	Premier Président/ représentants des PTF membres du GSP

FACTEUR DE RISQUE	Sous-composantes du risque	Niveau de risque	Mesures de contrôle	Responsable de la gestion du risque
Résistance au changement à l'intérieur de la Cour des comptes	<ul style="list-style-type: none"> Résistances à l'utilisation des nouvelles normes 	Faible	<ul style="list-style-type: none"> Utilisation des mécanismes de suivi de la performance individuelle du personnel et des unités opérationnelles de la Cour : réunions de la conférence des présidents et du PG, réunions de Chambres, du Parquet et des autres unités, évaluation annuelle de la performance, etc. Application du règlement intérieur 	Premier Président
Mauvaise / insuffisante exploitation des travaux de la Cour	<ul style="list-style-type: none"> Arrêts et rapports de la Cour non suivis de relai et d'exploitation par le Parlement, le Gouvernement, les entités auditées et les médias Capacités professionnelles insuffisantes pour l'exploitation adéquate des différents types de rapports de contrôles de la Cour Résistance de certaines parties prenantes face au renforcement des capacités 	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> Utilisation dynamique des cadres de concertation et de collaboration prévus dans le plan stratégique Activités de sensibilisation des parties prenantes en marge des actions prévues dans le plan stratégique 	Premier Président
Changement stratégique interrompu ou non perceptible	<ul style="list-style-type: none"> Brusque changement de la haute direction de la Cour Engagement et dynamisme insuffisant du personnel de la Cour Leadership insuffisant des principaux responsables de la Cour 	Faible	<ul style="list-style-type: none"> Large diffusion des résultats du plan stratégique et implication du plus grand nombre à la mise en œuvre des actions du plan stratégique au sein de la Cour Mise en œuvre des actions de manière complémentaire et intégrale en combinant les questions techniques (contrôle et audit) avec celles liées à la qualité des travaux, au pilotage, à la gestion interne, aux ressources humaines et à la communication 	Premier Président/ Point focal PAP-APP/ Secrétaire Général

FACTEUR DE RISQUE	Sous-composantes du risque	Niveau de risque	Mesures de contrôle	Responsable de la gestion du risque
Corruption, collusion, concussion	<ul style="list-style-type: none"> • Non-détection ou détection insuffisante des fautes de gestion lors des contrôles • Perception inexacte d'un prétendu parti pris de la Cour • Absence de renvoi à la suite de l'identification des fautes de gestion présumées dans les rapports d'audit et de contrôle • Actions et diligences insuffisantes du ministère public et du greffe près la Cour • Soupçon de manquement aux obligations éthiques et déontologiques par le personnel de la Cour 	Faible	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation annuelle de la perception de la Cour lors des réunions plénières • Mise en exergue des règles éthiques et déontologiques prévues dans les textes régissant la Cour • Sensibilisation du personnel et des personnes ressources mobilisées 	Premier Président/ Procureur Général
Adhésion insuffisante des autorités togolaises et des autres parties prenantes en faveur du plan stratégique de la Cour	<ul style="list-style-type: none"> • Collaboration insuffisante des parties prenantes • Diminution des allocations budgétaires de la Cour • Faible collaboration des administrations impliquées 	Faible	<ul style="list-style-type: none"> • Lobbying auprès des autorités nationales. • Utilisation dynamique des cadres de concertation et de collaboration prévus dans le plan stratégique • Activités de sensibilisation des parties prenantes en marge des actions prévues dans le plan stratégique 	Premier Président/ représentants des PTF dans le GSP



**COUR DES COMPTES
DU TOGO**

PLAN STRATÉGIQUE 2021-2025