



**EVALUATIONS DES RISQUES ASSOCIES AUX
OPERATIONS FINANCIERES AVEC LES PARTENAIRES
D'EXECUTION DU TOGO**

RAPPORT DEFINITIF

SAFECO EN COLLABORATION AVEC SIAR-INTERNATIONAL

Lomé, Décembre 2007



SAFECO

1452, Bd du 13 janvier
NYEKONAKPOE
B.P. : 3893, Lomé-TOGO
Tél. : 221.85.21-Fax : 222.08.76
E-mail : safeco@cafe.tg

TABLE DES MATIERES	PAGES
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	3
RESUME EXECUTIF.....	4
INTRODUCTION.....	5
1. METHODOLOGIE.....	5
2. CONTEXTE DE LA MICRO EVALUATION.....	7
3. AGENCES DU SNU ET PARTENAIRES D'EXECUTION.....	8
4.1. Partenariat.....	9
4.2. Flux monétaires.....	9
4.3. Capacité du personnel de comptabilité.....	10
4.4. Politiques et procédures de comptabilité.....	11
4.5. Contrôle interne et externe.....	13
4.6. Système d'information.....	13
5. EVALUATION DES RISQUES.....	14
5.1. Au niveau du cadre institutionnel.....	14
5.2. Flux monétaires.....	14
5.3. Personnel.....	14
5.4. Politiques et procédures de comptabilité.....	15
5.5. Vérification interne et externe des comptes.....	15
5.6. Système d'information.....	15
6. DISPOSITIONS PRACTIQUES POUR LA REMISE D'ESPECES AUX PE.....	16
7. CONCLUSION-RECOMMANDATIONS.....	19
8. PLAN D'ACTION DE RENFORCEMENT DES CAPACITES INSTITUTIONNELLES DES PE ..	21
ANNEXES.....	23
1. DOCUMENTS CONSULTES.....	24
2. LISTE DES PERSONNES RENCONTREES.....	25

SIGLES ET ABREVIATIONS

DGPF	: Direction Générale de la Promotion Féminine
DRE	: Direction Régionale de l'Education
DRS	: Direction Régionale de la Santé
DSF	: Division de la Santé Familiale
EPD	: Enseignement du Premier Degré
FMI	: Fonds Monétaire International
HACT	: Approche Harmonisée de remise d'espèces au PE
OMS	: Organisation Mondiale de la Santé
ONG :	: Organisation Non Gouvernementale
OSC	: Organisation de la Société Civile
PE	: Partenaire d'Exécution
PNUD :	: Organisation des Nations Unies pour le Développement
SNU	: Système des Nations Unies
SO	: Sans Objet
UNDAF	: Plan Cadre d'Assistance du SNU
UNFPA	: Organisation des Nations Unies pour la Population
UNICEF	: Organisation des Nations Unies pour l'Enfance

RESUME EXECUTIF

Au terme de notre évaluation, les risques pour la remise d'espèces aux PE sont nombreux et élevés. L'environnement de la gestion des finances publiques constitue une menace sérieuse pour toute initiative de transfert de fonds aux PE de l'Etat. La structure organisationnelle de la plupart des PE ne se prête pas encore à cette remise d'espèces. Les principaux risques s'articulent autour de certaines structures de type administratif et associatif. Celles-ci présentent un risque élevé pour garantir la transparence financière car n'ayant pas de comptable, appuyé d'une faible capacité de gestion financière se traduisant par une absence de système comptable et de reporting. On constate un cumul de fonctions incompatibles couplées d'une absence de système de contrôle interne de même que d'audit externe.

Il convient d'encourager la mise en place d'un système comptable avec un personnel qualifié au niveau des PE actuels et potentiels qui n'en ont pas encore et d'envisager un renforcement des capacités. Cette opération devra permettre d'améliorer les procédures et conditions de tenue de la comptabilité des PE de l'Etat, de même que des ONG et OSC afin d'assurer une gestion efficace de la remise d'espèces. Pour garantir cette gestion efficace et transparente des PE, il est recommandé de créer une Unité de contrôle interne dotée de ressources humaines compétentes. Cette Unité aura pour premier rôle d'assurer l'audit interne des PE, mettre à leur disposition des outils (schémas d'audit interne) et en assurer leur formation. Cette Unité d'audit interne permettra à tout le SNU d'être régulièrement informé d'éventuels retards, omissions ou anomalies dans l'accomplissement des tâches des différents PE au travers de leur rapport d'audit interne. Cette activité d'audit interne peut être sous-traitée à des cabinets de la place sur la base des termes de références précis.

Nous proposons une remise d'espèces progressive à chaque PE en fonction des critères de sélection prédéfinis et des résultats de leurs capacités institutionnelles après des actions de réorganisation des services financiers, d'une part, et le renforcement des capacités de gestion financière, d'autre part.

INTRODUCTION

En conformité avec les déclarations de Rome et de Paris, la réforme des Nations Unies a prévu pour l'efficacité de l'aide, l'harmonisation des procédures de transfert de fonds aux partenaires nationaux d'exécution. Cette étape fondamentale de remise d'espèces aux partenaires d'exécution (PE) commande un certain nombre d'exigences et de capacité en matière de gestion financière et comptable de la part des partenaires nationaux, mais aussi une adaptation des procédures des agences à la nouvelle approche.

C'est pour cette raison fondamentale, qu'après la macro-évaluation des finances publiques de mars 2007, il devient impératif de procéder à la micro-évaluation des partenaires d'exécution.

Les objectifs de la mission consistent, d'une part, à analyser les capacités institutionnelles et organisationnelles des PE ainsi que celles de gestion financière pour identifier leurs forces et faiblesses ; d'autre part, il s'agit de déterminer le niveau de risque et de formuler des recommandations sur les modalités de transfert de fonds. Enfin, il faut proposer des actions de renforcement de la gestion financière et des capacités de gestion des PE.

Le présent rapport décrit le déroulement des enquêtes, les résultats observés après l'examen des capacités de gestion, des outils comptables et des moyens mis en place. Il évalue les risques potentiels et formule des recommandations susceptibles de limiter ces risques.

1. METHODOLOGIE

Dans le cadre de la réalisation de cette mission, le consultant a opté pour une rencontre d'échange avec chacune des trois agences du système des Nations Unies concernées par la mission et l'OMS qui est susceptible de rejoindre le mécanisme de remise d'espèces. Cette approche a permis, non seulement de mieux comprendre le système de fonctionnement mis en place au niveau de chaque agence, mais également de prendre connaissance des procédures en usage. En outre, les agences ont, par anticipation, relevé les difficultés et les insuffisances liées à l'exécution des projets déjà financés.

Une liste exhaustive¹ des partenaires d'exécution de chaque agence a été mise à la disposition du consultant.

La seconde phase de la méthodologie a consisté à mener des enquêtes sur la base de deux questionnaires (types A et B) selon que le partenaire ait travaillé plus de deux (2) ans avec une agence ou moins de deux (2) ans. Ces questionnaires ont permis d'évaluer les risques potentiels liés à la remise d'espèces.

Compte tenu du temps imparti à l'étude et du nombre élevé des partenaires d'exécution (plus de 200 pour toutes les agences), nous avons procédé à un échantillonnage de ceux qui seront enquêtés. L'échantillonnage a été fait agence par agence. Pour les partenaires d'exécution des

¹ Il s'agit des PE actuels et potentiels

services publics, les critères de représentativité par secteur, de répartition régionale ont été pris en considération ainsi que leur localisation aussi bien au niveau central que décentralisé.

S'agissant des ONG, leur choix a pris en compte leur taille, en sélectionnant de grandes ONG ainsi que de petites en tenant compte également de leur répartition régionale. En tout, sur 60 PE visités, 52 ont été effectivement enquêtés sur toute l'étendue du territoire national, soit un taux de remplissage de 86,66% par rapport au PE visités. Ce taux de remplissage représente 26% par rapport à la population des 200 PE inventoriés.

Le traitement et l'exploitation des données recueillies ont été faits à l'aide du logiciel SPSS. Des tableaux de données quantitatives ont été élaborés pour corroborer l'analyse.

2. CONTEXTE DE LA MICRO EVALUATION

Les priorités du Système des Nations Unies (SNU) au titre de l'UNDAF 2008-2012 ont été axées sur trois principaux domaines, notamment :

- La lutte contre la pauvreté et l'insécurité alimentaire ;
- Le développement des secteurs sociaux ;
- La promotion de la bonne gouvernance et des droits de l'homme.

Le plan de mise en œuvre et les modalités de gestion de ces priorités mettent, entre autres, l'accent sur la mise en place progressive de l'Approche Harmonisée de Transferts de fonds (HACT) aux partenaires d'exécution (PE).

Cependant, la gestion actuelle des finances publiques est marquée par des insuffisances en matière de centralisation des recettes et de contrôle des dépenses se traduisant par des distorsions dans les dispositions légales et réglementaires et également par une faible discipline budgétaire et le respect des procédures y relatives. Tout ceci, constitue des risques fiduciaires élevés selon les conclusions de l'étude macro économique.

Le rapport sur l'évaluation du système de gestion des finances publiques a constaté les insuffisances liées à l'exécution budgétaires des dépenses dont la procédure ne se conforme pas au cadre juridique en vigueur. L'environnement des dépenses publiques est tel que les partenaires d'exécution se retrouvent en dehors du circuit de l'exécution du budget alloué par l'Etat.

Le contrôle financier exercé par la Direction du contrôle Financier n'est pas dynamique puisqu'il porte souvent sur un service fait ou un bien livré fictif qui n'existe pas en réalité. Quant au contrôle interne qu'exerce l'Inspection Générale d'Etat, il n'est pas suivi d'effet, et n'a aucune influence sur l'exécution des dépenses budgétaires. Il faut également souligner qu'il n'existe pas de contrôle juridictionnel sur la gestion des finances publiques au Togo et que, par ailleurs, la Cour des Comptes prévue par la constitution n'est toujours pas opérationnelle.

3. AGENCES DU SNU ET PARTENAIRES D'EXECUTION

La coopération du SNU avec le Togo remonte à plusieurs décennies et constitue un volet important de mobilisation de ressources dans le cadre de l'assistance multilatérale. Cette coopération est multiforme, multisectorielle et s'appuie fondamentalement sur les politiques et programmes sectoriels de développement.

D'une façon générale, la mobilisation de l'aide extérieure a considérablement régressé ces dernières années à cause du non renouvellement des accords avec le FMI et la suspension de la coopération avec la Banque Mondiale. Naturellement, l'assistance du SNU au Togo a également baissé pour atteindre un niveau plus bas que celui de 1996 et 1997 à cause des difficultés de mobilisation des ressources².

Le PNUD appuie les activités destinées à réduire la pauvreté, participe au renforcement des capacités institutionnelles et de gestion, soutient les initiatives visant à consolider la démocratie, l'Etat de droit et la bonne gouvernance.

Les actions de l'UNICEF visent l'amélioration de la survie de la mère et de l'enfant, le développement de l'équité entre les sexes. Les interventions de l'UNICEF concernent également le renforcement des capacités de gestion des communautés de base, l'accroissement de l'accès de la jeune fille à l'éducation de base et à la formation professionnelle.

L'UNFPA évolue comme toujours dans ses activités traditionnelles de mise en place d'instruments de gestion de la politique de population. Il finance également le programme de santé de reproduction et de planification familiale.

L'OMS continue à apporter son assistance au Gouvernement à travers le Ministère de la Santé en appuyant la mise en œuvre des actions prioritaires retenues dans le programme de développement sanitaire.

² Rapport sur la coopération PNUD 2000



4. EVALUATION DES CAPACITES DE GESTION FINANCIERE DES PARTENAIRES D'EXECUTION

Cette analyse porte sur les capacités de gestion financière en mettant en évidence les forces et les faiblesses des partenaires d'exécution. Il s'agit d'examiner le partenariat, les procédures financières, la capacité de gestion du personnel, les politiques et les procédures mises en place et le système d'information de gestion des PE afin d'apprécier les différents risques liés à la remise d'espèces.

4.1. Partenariat

Les ONG et les OSC sont légalement enregistrés auprès des autorités compétentes et disposent des récépissés de reconnaissance auprès du Ministère de l'intérieur. Les départements et directions techniques de l'Etat sont créés par décret présidentiel ou arrêté ministériel.

Les PE, toute catégorie confondue, qui ont reçu des ressources du SNU dans le passé sont soumis à l'obligation de produire des rapports techniques et financiers soit trimestriellement, soit à la fin de l'exécution de l'activité selon le type d'accord signé avec eux.

Le partenariat avec l'Etat ne représente pas un risque direct. Cependant, les PE des structures de l'Etat n'ont pas un système de gestion indépendante de leur ministère de tutelle ou de leur direction générale. Les procédures administratives de l'Etat soumettent les PE à l'obligation de rendre compte à la hiérarchie engendrant une tacite dépendance de l'organe directeur du projet. Les Chefs ou Coordonnateurs des projets traitent aussi bien avec le SNU qu'avec leurs Ministères et Directions Techniques à qui ils sont obligés de rendre compte.

S'agissant des ONG et des associations de la société civile, deux cas de figure se présentent. On distingue celles qui sont reconnues, bien représentatives et qualifiées pour exécuter des projets. Cette première catégorie d'ONG et d'associations de la société civile est rare et faiblement représentée sur toute l'étendue du territoire national. La seconde catégorie concerne les ONG et associations de la société civile qui n'ont pas un fort potentiel technique et financier mais sont proches des populations. Certaines d'entre elles n'ont pas de siège et sont peu opérationnelles. Il convient d'être sélectif pour éviter de collaborer avec les ONG et Organisations de la Société Civile sans preuve d'une existence formelle. A titre d'illustration, les enquêtes ont révélé que 2 ONG sur 4 à Dapaong, 2 sur 4 à Kara ; 1 sur 4 à Atakpamé et 1 sur 3 dans les Plateaux ne disposent pas d'infrastructures fiables et de localisation douteuse.

4.2. Flux monétaires

Le mécanisme de transfert des fonds (virement bancaire, remise de chèque) aux PE est satisfaisant. Cependant, ce mécanisme de transfert devient difficile, si une région ou une préfecture ne dispose pas de structure bancaire. Les fonds sont virés dans les directions régionales qui les mettent à la disposition des préfectures. La décentralisation n'étant pas réellement effective avec un système d'information adéquat au niveau des préfectures, il en résulte un retard dans la mise à disposition des fonds au profit des PE au niveau décentralisé et de ce fait rendant l'exécution de certaines activités avec retard. C'est le cas de la préfecture de

Zio, chef lieu de la région Maritime, qui ne dispose pas de banque classique. Il en résulte des difficultés pour recevoir et transférer des fonds à d'autres partenaires secondaires situés à un niveau plus décentralisé (cantons, communes, village, etc.). De même, les coordonnateurs de cette région manipulent d'importantes sommes d'argent avec les risques de perte ou de vol. A titre d'exemple, les fonds alloués à la Direction Régionale de la Santé (DRS) à Tsévié ne peuvent être retirés qu'à Lomé. Les Directions Préfectorales de la Santé (DPS) qui dépendent de cette direction régionale (Vo, Yoto etc.) viennent retirer les fonds en espèce à Tsévié pour aller dans leur ville respective. Ces situations se rencontrent non seulement au niveau des structures étatiques mais aussi des ONG.

Malgré les faiblesses dans le transfert des fonds au niveau décentralisé, il n'a été signalé dans aucun PE évalué que les rapports des audits annuels ont révélé une malversation liée aux ressources financières allouées jusqu'à présent. Toutefois, il est difficile de s'assurer que les ressources ont été exclusivement utilisées à des fins pour lesquelles elles sont allouées, car l'impact de certaines activités est le plus souvent visible à court, moyen et long terme.

Les fonds de contrepartie de l'Etat dans le financement des projets sont méconnus par les PE de même que les modalités d'accès et les paiements à effectuer. Il en résulte des difficultés d'accès à la contrepartie du gouvernement dans l'exécution du budget. Par ailleurs, les fonds de contrepartie sont différemment compris par les PE et le SNU. Pour les PE de l'Etat, la contrepartie du gouvernement serait constituée des moyens humains et matériels mis à la disposition des projets. Par contre, pour le SNU, il s'agirait d'une contrepartie financière que l'Etat doit mettre dans un compte et prévoir les modalités d'accès car l'apport des partenaires au développement vient compléter les efforts du gouvernement dans la mise en œuvre de ces programmes de développement. Il convient de clarifier le concept de contrepartie du gouvernement dans la mise en œuvre des projets.

Si certaines activités des PE sont exécutées par les ONG et les OSC, ils ne disposent pas de mécanismes formalisés d'établissement de rapports et de suivi qui permettent de s'assurer de l'utilisation des fonds. Les mécanismes de suivi des fonds mis à la disposition de ces PE, ONG ou communautés sont les visites de terrain et les pièces comptables d'exécution des activités.

4.3. Capacité du personnel de comptabilité

Les Départements Ministériels, les Directions Techniques et les services de l'Etat disposent de service de comptabilité. Si certains départements ou services disposent de personnel, il y a lieu de souligner que ce personnel est insuffisant par endroit. Le volume de travail est différent au niveau de certaines directions ou services. Pendant que certains Comptables sont débordés par le volume d'activités (car gérant plusieurs projets), d'autres sont sous-employés et ne se contentent qu'à effectuer les engagements des dépenses sur le budget ordinaire de l'Etat.

Parfois, si certains titulaires des postes de comptabilité disposent de niveau de compétence en comptabilité (niveau Bac G2 jusqu'à la Maîtrise en gestion) d'autres profils ne cadrent pas avec le poste. Cela se remarque plus particulièrement au niveau des Inspections de l'Education et d'autres directions. Les ministères et directions disposant des structures décentralisées ont une gestion autonome vis-à-vis de la structure centrale et souvent gèrent les projets directement avec le SNU. Si le personnel au niveau central dispose des compétences en matière de gestion financière, il est constaté parfois un manque de compétence dans les Directions Régionales (les PE ne savent pas comment justifier une dépense, établir une requête de



financement). Cela entraîne quelques fois des difficultés pour rendre compte conformément aux procédures des Agences du SNU et au niveau des formulaires à remplir.

Les difficultés économiques et financières de l'Etat, ces dernières années, ont mis un frein au recrutement dans la Fonction publique de telle sorte que les départs à la retraite ne sont plus remplacés. Cette situation crée une insuffisance du nombre des comptables dans l'Administration.

Le personnel comptable est fonctionnaire de l'Etat et peut être affecté à tout moment. Cependant, il y a une relative stabilité au niveau des affectations s'il n'y a pas de problèmes majeurs. Par contre, le personnel comptable au niveau des ONG, bien qu'ayant les qualifications nécessaires, n'a que des contrats annuel ou ponctuel. De plus, la rémunération n'est pas motivante occasionnant une forte mobilité du personnel.

Bien que l'un des principes de la bonne gouvernance consiste à gérer et de rendre compte, certains ONG/OSC, Directions Techniques et services ne disposent pas de comptables. Les fonds sont gérés par les Coordonnateurs de Projets dans ce cas.

Certains PE de l'Etat qui ne travaillent pas encore avec le SNU et les ONG/OSC ne connaissent pas les procédures des Nations Unies concernant les remises d'espèces.

La politique de formation du personnel aussi bien au niveau de l'Etat que des ONG/OSC n'est pas effective.

La manipulation d'espèces constitue un grand risque et une responsabilité que seuls les comptables et les coordonnateurs des projets financés assument dans l'exercice de leur fonction. Il se trouve que dans le cas des agences du SNU aucune motivation n'est prévue en tenant compte de ce risque. Cette situation qui crée la frustration, ouvre le champ à toutes malversations et peut avoir des incidences sur les justificatifs de certaines dépenses (surestimation des dépenses, factures fictives sans livraison de bien et services). Cette situation est valable aussi pour les ONG et les OSC.

4.4. Politiques et procédures de comptabilité

Il faut souligner que les politiques et procédures de comptabilité appliquées par l'Etat est la comptabilité publique avec les procédures précises (engagement, ordonnancement, liquidation et paiement). Les PE qui adoptent une comptabilité mixte avec un système comptable qui permet d'enregistrer convenablement les opérations financières du SNU sont des PE qui ont signé un contrat ou accord de coopération spécifiant les conditions générales qui régiront les activités du programme. C'est le cas de la DGPF, de la DSF, de l'EPD qui disposent d'un système comptable et sont régulièrement audités. Si certains de ces PE de l'Etat disposent d'un système comptable mixte, par contre, d'autres ne possèdent aucun document comptable où sont consignées de façon chronologique toutes les dépenses effectuées. La comptabilité se limite à la collecte des justificatifs des espèces reçues avec toutes les conséquences quant à leur fiabilité.

La plupart des PE qui n'ont pas de gestion des ressources du SNU appliquent la comptabilité de l'Etat. Une fois que le budget est voté par l'Assemblée Nationale, la direction des finances et du budget l'affecte aux directions et services sous formes de lignes budgétaires avec des fiches

d'autorisation des dépenses. Les comptables engagent ces dépenses conformément aux chapitres et lignes budgétaires et aux procédures de passation de marché de l'Etat. C'est le ministère des finances qui se charge du reste du processus (ordonnancement, liquidation, paiement) et de la comptabilité consolidée selon la nomenclature de la comptabilité nationale. Les comptables des ministères n'ont pas un rôle prépondérant dans la tenue de la comptabilité et la production des états de synthèse. Si elle se tient par endroit avec l'enregistrement des dépenses dans un grand livre dans certains ministères et directions, cette comptabilité n'est pas à jour car n'étant pas obligatoire alors que pour des raisons de transparence et compte tenu de l'exhaustivité des recettes et dépenses, chaque Ministère devra éditer ses états financiers qui seront consolidés au niveau central en y ajoutant les comptabilités des structures décentralisées.

Concernant l'élaboration et l'exécution des budgets, la Direction du budget envoie des lettres de cadrage à tous les ministères et directions conformément à la vision macro économique pour l'exercice à venir en fonction des priorités du gouvernement. Le budget ainsi élaboré et approuvé par le Conseil des Ministres, est voté par l'Assemblée Nationale. Après, l'adoption du budget, les fiches d'autorisation de dépenses ou des bons d'engagement sont envoyés aux comptables des directions ou ministères qui engagent les dépenses conformément aux procédures de l'Etat. C'est le service des finances qui effectue le paiement des fournisseurs après attestation de la livraison et de prestation de service fait par le fournisseur. Le processus budgétaire en lui-même ne pose aucun problème. Mais, il y a lieu de souligner des carences dans l'élaboration et l'exécution du budget. Le budget ainsi élaboré n'est pas réaliste car ne tient pas compte de tous les besoins en matière d'investissement et de fonctionnement des ministères, des directions et services. Aussi, une lenteur est constatée dans la livraison des biens et services aux ministères et directions occasionnant des décalages entre les besoins et la livraison des biens ou des services avec comme corollaire des retards notoires dans la réalisation des missions dévolues à l'Etat. De plus, il est constaté que les fournisseurs qui livrent des biens ou des services ne sont pas payés à temps ou le sont plusieurs années plus tard. De ce fait, ils sont réticents à livrer les biens et services à l'Etat ou parfois c'est des surfacturations pour prendre en compte le retard que durera le paiement. Cette situation (non livraison des biens et services) impose la recherche des ressources additionnelles pour faire face aux besoins urgents de ces directions et services si l'utilisation du bien ou du service est imminente. La question qui se pose c'est où trouver ces ressources additionnelles si la directions ou les services n'effectuent pas de recettes ! D'où la remise d'espèce est un risque élevé si aucune solution n'est trouvée à l'amélioration des procédures actuelles de gestion des finances publiques.

Les directions du matériel et du contrôle financier qui sont sensées effectuer des contrôles ne sont pas opérationnelles. Il n'y a pas de liste actualisée des immobilisations et les inventaires annuels ne sont pas faits au niveau de tous les ministères et directions évalués. Il reste à savoir, s'il y a au niveau de la Direction du matériel un fichier actualisé de toutes les immobilisations de l'Etat ! Ce qui ne nous semble pas évident quand on connaît le délabrement des structures et les défaillances de mise en œuvre et d'application des procédures de gestion et de centralisation des recettes et dépenses de l'Etat qui ne sont pas du tout maîtrisées.

La comptabilité au niveau des ONG/OSC est une comptabilité de trésorerie. Cette comptabilité utilise les brouillards de caisse et de banque pour l'enregistrement des opérations. A la fin de l'année ou à la fin d'une activité selon les exigences du Bailleurs de fonds, les ONG/OSC produisent un rapport financier. Le système comptable tel que décrit est quasiment inexistant chez la majorité d'ONG/OSC. De même, les procédures écrites sont presque inexistantes chez ces PE, ONG/OSC.

Les ONG/OSC disposent de plans de travail et budgets annuels. Les principales faiblesses relevées dans l'exécution du budget au niveau de ces ONG/OSC résident dans l'insuffisance des fonds de fonctionnement et la dépendance financière des Bailleurs de fonds.

4.5. Contrôle interne et externe

Le contrôle financier au niveau des finances est fait ex-ante, c'est-à-dire la vérification à priori de l'opportunité de la dépense. L' Inspection Générale de l'Etat qui est l'entité qui devrait effectuer l'audit interne des comptes au niveau des services de l'Etat ne joue pas pleinement son rôle.

Il n'y a pas de service de contrôle formel au niveau des PE. Le contrôle financier n'est pas fait de manière adéquate par un système de contrôle interne, ni d'audit interne aussi bien au niveau de l'Administration que dans les ONG et les OSC.

Dans la plupart des cas, les contrôles des dépenses se font au niveau des PE par les ordonnateurs des dépenses qui n'ont pas souvent les compétences requises pour effectuer les vérifications internes des comptes.

La majorité des PE ne tiennent pas de livres de banques, rendant difficile et même impossible le rapprochement bancaire. Chez certains, le rapprochement bancaire n'est pas fait en bonne et due forme. Le plus souvent, le comptable seul vérifie les relevés bancaires sans que les responsables ne soient impliqués ou vice et versa. Certains Ministères ont des comptes bancaires mais la gestion ou la situation financière de ces comptes ne sont maîtrisées que par les Ministres.

Les audits externes sont effectués pour les PE qui ont reçu des avances de fonds du SNU et dont le niveau des dépenses a atteint un certain seuil. Ces audits sont effectués par des cabinets externes indépendants conformément aux normes internationales d'audit et de comptabilité généralement admises.

La plupart des ONG/OSC ne font pas des audits annuels si ce n'est à la demande et sur financement d'un bailleur de fonds car ayant des ressources financières très limitées.

4.6. Système d'information

A part les projets exécutés avec le SNU qui produisent des rapports techniques et financiers périodiques, les autres PE de l'Etat ne sont pas soumis à l'obligation de produire des états financiers. Certains services de comptabilité au niveau de l'Administration publique ne disposent pas de matériels informatiques, donc pas de système de gestion informatisé. Les informations financières sont traitées le plus souvent avec le logiciel Excel ou manuellement.

La majorité des partenaires d'exécution ONG/OSC enquêtés disposent au moins d'un micro-ordinateur et d'une imprimante pour leur travail. Le traitement des dossiers comptables se fait en Excel, seulement la confidentialité des informations n'est pas garantie. Cependant, tous les agents ne maîtrisent pas l'utilisation du logiciel Excel.

Une faible proportion des PE, ONG/OSC disposent d'un système de gestion informatisée capable de produire les rapports financiers requis.

5. EVALUATION DES RISQUES

Avant d'aborder l'évaluation des risques éventuels liés à la remise d'espèces aux PE, il convient de rappeler que la macro évaluation a eu à relever que « le système de gestion des Finances publiques au Togo présente un risque fiduciaire assez élevé pour toute initiative de transfert de compétence et de fonds aux partenaires d'exécution »

L'évaluation des risques ici, consiste à mettre en exergue toute insuffisance de la part des PE qui pourrait porter préjudice aux ressources financières que les agences vont leur remettre.

5.1. Au niveau du cadre institutionnel

Le risque est faible dans 90,60% de cas. Tous les partenaires d'exécution de l'Etat existent en fonction d'un cadre juridique et institutionnel précis. Il en est de même pour les ONG dont on peut exiger à tout moment les preuves de leur existence et même des garanties administratives et financières. Cependant, la remise d'espèces aux ONG et OSC doit être conditionnée par un certain nombre de contrôles et de vérifications antérieurs. En tout état de cause c'est un risque qu'on peut maîtriser en exigeant un minimum de garantie.

Les procédures de gestion des finances publiques, ne répondant pas à celles du SNU, constituent un risque significatif. Cependant, il faut prévoir des mesures pour donner une certaine autonomie de gestion financière au Chef de Projet et à toute son équipe qui doivent rendre compte de leur gestion au SNU et à l'Etat.

5.2. Flux monétaires

Le risque pour la mise à la disposition des fonds aux PE tant des services publics que des ONG et associations de la société civile se trouvant dans les chefs-lieux de région est faible. Cependant, le risque de transfert de fonds aux partenaires d'exécution implantés dans certaines villes secondaires (cantons) est élevé, du fait de l'absence d'institutions bancaires. Ces fonds sont transportés sur eux-mêmes avec tous les risques d'attaque et de vol quand ont connaît la montée du banditisme actuellement au Togo.

La méconnaissance de la source des fonds de contrepartie du gouvernement et des éventuels dispositifs d'accès à ces fonds est un risqué significatif.

5.3. Personnel

L'absence de comptable de formation au niveau des partenaires d'exécution est un risque élevé. Ceci s'explique par le fait que le coordonnateur du projet est en même temps le comptable et le plus souvent le seul signataire des chèques (cumulant les fonctions d'ordonnateur et de comptable). Le principe de sacro sain de celui qui ordonne n'est pas celui qui paie n'est pas du respecté. Les résultats des enquêtes indiquent que 22 PE sur les 52 n'ont pas de comptable, ce qui constitue un risque élevé.

La séparation de l'ordonnancement et de l'exécution étant fondamentale, les partenaires d'exécution qui évoluent en marge du personnel comptable constituent un risque significatif.

L'absence de motivation des équipes de Projet avec des salaires faibles dans l'Administration est un risque élevé pour la remise d'espèces. L'instauration d'une prime est souhaitée pour éviter l'auto motivation.

Les affectations et le départ à la retraite du personnel de l'Etat constituent un risque élevé à la pérennisation des activités avec le SNU. Au niveau des ONG/OSC, en absence de contrat de travail, le risque de mobilité du personnel est élevé entraînant une perte de temps dans l'exécution des activités.

5.4. Politiques et procédures de comptabilité

Le risque lié à l'absence de politiques et de procédures est modéré. La non séparation d'une part des responsabilités d'autorisation d'effectuer les opérations, d'enregistrement et de conservation de l'actif lié à ces opérations et d'autre part, des fonctions de commande, de réception, de comptabilisation et de paiement des biens et services est un risque élevé pour le transfert d'espèces aux PE.

Une remise d'espèces aux PE exigerait que les procédures soient établies dans ce sens. Dans la situation actuelle, où certaines agences gèrent elles-mêmes les fonds alloués, le risque est faible parce que toute activité s'inscrit dans le cadre d'un programme annuel de travail approuvé et toute dépense est justifiée.

Les principaux risques s'articulent autour de certaines structures de type administratif et associatif. Celles-ci présentent un risque élevé pour garantir la transparence financière car n'ayant pas de comptable, appuyé d'une faible capacité de gestion financière se traduisant par une absence de système comptable et de reporting. On constate un cumul de fonctions incompatibles couplées d'une absence de système de contrôle interne de même que d'audit externe.

5.5. Vérification interne et externe des comptes

L'absence d'une vérification interne des comptes est un risque significatif pour la remise d'espèces. C'est une condition fondamentale à respecter pour la remise d'espèces aux PE.

L'absence d'une vérification externe des comptes est un risque élevé. Ce risque est donc élevé chez les PE publics qui bénéficient des financements des agences du SNU. La situation est la même pour les ONG et les associations de la société civile.

5.6. Système d'information

Le risque lié au système d'information est faible car toutes les entités qui reçoivent des fonds provenant du SNU savent que la condition sine qua none de décaissement ultérieur dépend de la qualité des rapports technique et financier.

6. DISPOSITIONS PRATIQUES POUR LA REMISE D'ESPECES AUX PE

Il convient de préciser que, par définition, l'approche HACT ne prévoit pas que des PE soient privés de la remise d'espèces après la micro évaluation. Au contraire, il est demandé de renforcer les capacités de gestion de ces PE pour leur permettre de bénéficier du transfert de fonds.

L'analyse des capacités de gestion des PE et l'évaluation des risques liés au transfert d'espèces aux PE emmènent à proposer que les critères ci-après soient remplis avant une remise d'espèces à savoir :

1. Cadre institutionnel et juridique légal et réglementaire existant et fiable ;
2. Service financier fonctionnel ;
3. Comptable de formation, niveau BAC G2 au moins ;
4. Manuel de procédures comptables écrit ;
5. Système comptable (journaux, registres, plan comptable, grand livre, balance des comptes) mis en place ;
6. Contrôle interne opérationnel ;
7. Audit externe opérationnel ;
8. Compte bancaire existe dans la ville de réalisation des activités ou très proche ;
9. Gestion des liquidités confiées à des caissiers bien formés

Sur la base de ces critères, le tableau suivant fait l'état des lieux des 52 PE enquêtés.

Tableau synoptique de la synthèse des résultats de l'évaluation des risques

Partenaire d'exécution	Statut	Nombre de Comptable	Système Comptable ³	Manuel de procédure	Adéquation Poste/Profil	Séparation De fonction	Service Contrôle Interne	Contrôle Externe	Compte Bancaire propre	Observations
REFAMP	Oui	0	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	Exécution directe
Direction Générale de Promotion Féminine	Oui	1	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Remise directe d'espèce
UCAAJ	Oui	0	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Exécution directe
DPPE	oui	2	Non	Non	oui	Oui	Non	Non	Non	Exécution directe
Inspection du Premier Degré Lome-Agoè	Oui	1	Non	Non	Non	Oui	Non	Non	Non	Exécution directe
Terre des hommes	Oui	1	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Remise directe d'espèce
Assemblée Nationale	Oui	2	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Remise directe d'espèce s'il y a mise en place d'un manuel et un système comptable qui respecte les normes de comptabilité
CENTRE LA PROVIDENCE	Oui	0	Non	Non	SO	Non	Non	Non	Oui	Exécution directe
Direction Nationale de la Jeunesse	Oui	1	Oui	Non	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Remise directe d'espèce
APIM-TOGO	Oui	0	Oui	Oui	SO	Oui	Non	Oui	Oui	Exécution directe
RAS+Réseau des associations de personnes vivantes avec le VIH	Oui	1	Oui	Non	Oui	oui	Non	Non	Oui	Remise directe d'espèce si manuel de procédures écrites et contrôle externe
Division de la Santé Familiale	Oui	1	Oui	Non	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Remise directe d'espèce s'il y a un manuel de procédures
Direction Générale du Développement Social	Oui	1	Non	Non	Oui	Oui	Non	Non	Non	Exécution directe
Direction du Développement Communautaire	Oui	1	Non	Non	Oui	Oui	Non	Non	Non	Exécution directe
CAS-IMEC	Oui	0	Non	Non	SO	SO	Non	Non	Oui	Exécution directe
Ministère de l'hydraulique Lomé	Oui	1	Non	Non	Oui	Non	Non	Non	Non	Exécution directe
METFP	Oui	1	Non	Non	Oui	Non	Non	Non	Non	Exécution directe
Direction du statut juridique de la femme et de la promotion du genre	Oui	1	Non	Non	Oui	Oui	Non	Non	Non	Exécution directe
GF2D	Oui	1	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Remise directe d'espèce s'il y a un manuel de procédures
Direction Générale de l'Economie	Oui	1	Oui	Non	Oui	Non	Non	Non	Oui	Exécution directe
DSSP	Oui	1	Non	Non	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Remise directe d'espèce s'il y a un système comptable, un manuel et contrôle externe
CACIEJ-TOGO	Oui	1	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Remise directe d'espèce s'il y a un manuel et contrôle externe
Espoir vie Togo	Oui	1	Non	Non	Oui	Non	Non	Non	Oui	Exécution directe
ONG la colombe	Oui	1	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Exécution directe

Partenaire d'exécution	Statut	Nombre de Comptable	Système Comptable ⁴	Manuel de procédure	Adéquation Poste/Profil	Séparation De fonction	Service Contrôle Interne	Contrôle Externe	Compte Bancaire propre	Observations
ATBEF	Oui	2	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Remise directe d'espèce si un manuel de procédure est écrit
Cellule OMD	Oui	0	Non	Non	SO	Non	Non	Non	non	Exécution directe
OCDI-LOME	Oui	2	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Remise directe d'espèce
SNSJA	Oui	0	Non	Non	SO	Non	Non	Non	Oui	Exécution directe
Direction Régionale Santé Lomé-Commune	Oui	1	Non	Non	Oui	Non	Non	Non	Oui	Exécution directe
EPD	Oui	1	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Remise directe d'espèce
Patronat	Oui	1	Oui	Non	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Exécution directe
Direction régionale de la santé maritime	Oui	2	Non	Non	Oui	Non	Non	Non	Oui	Exécution directe
DPP	Oui	2	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Remise directe d'espèce
Direction Générale des Personnes du troisième Age	Oui	0	Non	Non	SO	Non	Non	Non	Non	Exécution directe
Direction Régionale Plan Maritime	Oui	0	Non	Non	SO	Non	Non	Non	Non	Exécution directe
AIDE ET ACTION	Oui	1	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Remise directe d'espèce
Direction Régionale de l'Education	Oui	1	Non	Non	Oui	Non	Non	Non	Oui	Exécution directe
3ASC	Oui	1	Oui	Oui	Non	Non	Non	Oui	Oui	Exécution directe
CEFAB	Oui	0	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	Exécution directe
RAFIA	Oui	1	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Remise directe d'espèce
OREPSA	Oui	0	Non	Non	SO	Non	Non	Non	Oui	Exécution directe
MCFD-Togo	Oui	0	Non	Non	SO	Non	Non	Non	Oui	Exécution directe
CEAPIC	Oui	0	Non	Non	SO	Non	Non	Non	Oui	Exécution directe
ACM	Oui	2	Oui	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	Exécution directe
Direction Régionale des Affaires Sociales Kara	Oui	2	Non	Non	Oui	Non	Non	Non	Oui	Exécution directe
Direction Régionale Hydraulique (Kara)	Oui	0	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	Exécution directe
AJA	Oui	1	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Remise directe d'espèce
ONG APCD	Oui	1	Oui	Non	Oui	Non	Non	Non	Oui	Exécution directe
TAMA'DE	Oui	0	Non	Non	SO	Non	Non	Non	Oui	Exécution directe
UAR-P	Oui	0	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	Exécution directe
AVOCH	Oui	1	Oui	Non	Oui	Non	Non	Non	Oui	Exécution directe
ODJOUGBO	Oui	0	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Exécution directe

3 : Système comptable respectant les normes internationales de comptabilité



7. CONCLUSION-RECOMMANDATIONS

Les risques pour le transfert d'espèces aux PE sont nombreux et élevés. L'environnement de la gestion des finances publiques constitue une menace sérieuse pour une telle responsabilité. La structure organisationnelle de la plupart des PE ne s'y prête pas encore. Nous proposons un transfert progressif d'espèces aux PE qui sera étalé dans le temps et après avoir mené des actions de réorganisation des services financiers d'une part et de développement et renforcement des capacités de gestion financière, d'autre part après avoir réalisé l'évaluation institutionnelle.

Dans la perspective d'une remise d'espèces aux partenaires d'exécution et suite aux résultats de l'enquête menée auprès d'un échantillon de partenaires d'exécution, les recommandations suivantes sont à prendre en compte pour minimiser les risques éventuels.

- 1- Au regard de ces constats et analyses au niveau macro économique, il y a lieu de revoir le principe de l'élaboration du budget pour prendre en compte les besoins réels des directions et ministères ; de revoir les procédures pour rendre fluide le paiement des fournisseurs ; de livrer les biens et services dans les délais pour éviter le décalage entre le besoin et l'utilisation ; rendre opérationnel le contrôle financier et/ou l'audit interne ; actualiser le fichier de toutes les immobilisations de l'Etat et effectuer annuellement l'inventaire ;
- 2- Procéder à une évaluation institutionnelle des PE suivie d'un Plan de mise à niveau avant la remise d'espèces ;
- 3- Clarifier et redéfinir la contrepartie du gouvernement dans les projets de même que les modalités d'accès à ce fonds ;
- 4- Réaliser des actions de formation ou de recyclage destinées aux Comptables et Chefs de Projet afin d'améliorer l'adéquation de leurs aptitudes avec les exigences des postes qu'ils occupent et de renforcer leurs compétences ;
- 5- Inciter et appuyer les PE de l'Etat susceptibles de collaborer avec le SNU à adopter une démarche de mise en place d'un système d'information (mise en place d'une comptabilité avec un système de reporting qui garantit la transparence) avec un comptable de formation ;
- 6- Exiger la mise en place de procédures écrites opérationnelles avec les principaux mécanismes de coordination et de répartition des rôles et responsabilités de même que le processus d'information et de prise de décision. Ces procédures incluront également le mécanisme de suivi des fonds mis à la disposition des communautés et ONG ;
- 7- Instaurer et élaborer un plan de contrôle des PE avec des niveaux de contrôle appropriés permettant à tout le SNU d'être régulièrement informé d'éventuels retards, omissions ou anomalies dans l'accomplissement des tâches des différents PE, et d'en être informé aussitôt que possible ;

- 8- Recruter, si nécessaire, les comptables en renforcement de l'effectif des départements comptables en définissant le domaine et le niveau de qualifications, en termes de formation initiale et d'expérience,
- 9- Etant donné que les partenaires d'exécution n'ont pas les moyens de prendre en charge le fonctionnement d'un service de contrôle interne, les agences peuvent envisager la possibilité de faire assurer périodiquement ces genres de contrôle par les services de contrôles de l'Etat. Compte tenu des faiblesses constatées au niveau des services publics sur le plan macro-économique, la mission conseille de créer un service d'audit interne pour le SNU, toute agence confondue, pour assurer l'audit interne des PE ;
- 10- L'idée de faire bénéficier les partenaires d'exécution d'une prime de gestion mérite d'être étudiée ;
- 11- En ce qui concerne les ONG et les associations de la société civile, la possibilité d'affecter 5 à 10% des ressources financières allouées pour leur fonctionnement doit être étudiée.
- 12- La remise d'espèces étant une nouvelle approche avec tous les risques non maîtrisables pour le moment, le consultant propose qu'elle soit effectuée graduellement en fonction des capacités de gestion de chaque partenaire.

8. PLAN D'ACTION DE RENFORCEMENT DES CAPACITES INSTITUTIONNELLES DES PE

Axes stratégiques	Actions détaillées	Responsabilités de mise en œuvre	Indicateurs	Echéances
1. Assainissement des finances publiques	Revoir le principe de l'élaboration du budget pour prendre en compte les besoins réels des directions et ministères afin d'éviter les ponctions sur les ressources du SNU	Etat/SNU	Le budget de fonctionnement de l'Etat est réaliste	A partir de 2009
	Revoir les procédures pour rendre fluide le paiement des fournisseurs et livrer les biens et services dans les délais pour éviter le décalage entre le besoin et l'utilisation	Etat/SNU	Les procédures de paiement du Trésor public sont allégées pour permettre la livraison des biens et services à temps	A partir du 1 ^{er} trimestre 2008
	Rendre opérationnel les contrôles institués par l'Etat pour une bonne gouvernance	Etat	- Les contrôles sont faits et les rapports disponibles - Les recommandations sont mises en application	A partir de 2008
	Actualiser le fichier de toutes les immobilisations de l'Etat et effectuer annuellement l'inventaire	Etat	Le fichier de toutes les immobilisations est actualisé et l'inventaire annuel est effectué	Jusqu'en fin décembre 2008
2. Evaluation institutionnelle des PE	Evaluer les risques liés aux opérations financières des PE avant la remise d'espèces	SNU	Les risques des PE sont évalués	De 2008 à 2012
	Prévoir les actions de renforcement des capacités des PE évalués	SNU	- Le type de remise d'espèces est identifié - Les actions de renforcement des capacités sont effectuées	De 2008 à 2012
3. Renforcement des capacités financières	Clarifier et redéfinir la contrepartie du gouvernement dans les projets de même que les modalités d'accès à ce fonds	SNU et Etat togolais	- La notion de contrepartie du gouvernement est clarifiée - Les modalités d'accès au fonds de contrepartie sont définies	A partir du 1 ^{er} trimestre 2008
	Créer au moins une structure bancaire classique dans les préfectures où il n'y en a pas afin de faciliter le mécanisme de transfert des fonds vers les PE	Etat	Des plaidoyers sont effectués auprès des institutions bancaires pour la création des succursales dans les préfectures	Dès que possible

Axes stratégiques	Actions détaillées	Responsabilités de mise en œuvre	Indicateurs	Echéances
4. Renforcement des capacités au niveau du personnel	Former les comptables et responsables financiers des PE sur les procédures administratives et financières	SNU	Les procédures administratives et financières des agences sont bien maîtrisées	A partir du 1 ^{er} trimestre 2008
	Recruter, si nécessaire, les comptables en renforcement de l'effectif des départements comptables en définissant le domaine et le niveau de qualifications, en termes de formation initiale et d'expérience	Etat	Les comptables sont recrutés en renforcement des effectifs de l'Etat	D'ici la fin du 1 ^{er} semestre 2008
5. Renforcement des procédures de gestion et de contrôle interne	Réaliser des actions de formation ou de recyclage destinées aux Comptables et Chefs de Projet afin d'améliorer l'adéquation de leurs aptitudes avec les exigences des postes qu'ils occupent et de renforcer leurs compétences ;	SNU/Etat	- Les Chefs de Projets et les comptables sont formés	A partir du 1 ^{er} trimestre 2008
	Inciter et appuyer les PE de l'Etat susceptibles de collaborer avec le SNU à adopter une démarche de mise en place d'un système d'information (mise en place d'une comptabilité avec un système de reporting qui garantit la transparence) avec un comptable de formation	SNU PE de Etat ONG/OSC	- Un système comptable respectant les normes internationales de comptabilités est mis en place	Dès le démarrage du partenariat
	Exiger la mise en place de procédures écrites opérationnelles avec les principaux mécanismes de coordination et de répartition des rôles et responsabilités de même que le processus d'information et de prise de décision. Ces procédures incluront également le mécanisme de suivi des fonds mis à la disposition des communautés et ONG ;	SNU	Les procédures écrites opérationnelles sont disponibles	Dès le démarrage du partenariat
6. Renforcement du système d'information	Mettre en place une Unité de Contrôle interne ou la sous-traiter	SNU	Une Unité de Contrôle Interne est disponible	2008
	Instaurer et élaborer un plan de contrôle des PE avec des niveaux de contrôle appropriés permettant à tout le SNU d'être régulièrement informé d'éventuels retards, omissions ou anomalies dans l'accomplissement des tâches des différents PE, et d'en être informé aussitôt que possible	SNU	Un plan de contrôle interne des PE est élaboré	De 2008 à 2012
7. Perspectives de pérennisation	L'idée de faire bénéficier les partenaires d'exécution d'une prime de gestion mérite d'être étudiée	SNU	Les Chefs de Projets et les comptables ont une prime de gestion	A partir du 1 ^{er} trimestre 2008
	Pour les ONG et les Organisations de la Société Civile, la possibilité d'affecter 5 à 10% des ressources financières allouées pour leur fonctionnement doit être étudiée.	SNU	Les primes de fonctionnement sont octroyées au ONG/OSC	A partir du 1 ^{er} trimestre 2008

ANNEXES

1. DOCUMENTS CONSULTES

- Examen des Evaluations du Système de Gestion des Finances publiques de la République du Togo (Dieudonné Bléossi DAHOUN pour le compte du PNUD - Togo, Mars 2007

- Présentation HACT ;

- Aperçu de la Déclaration de Paris

- UNDAF 2008- 2008

- Règlement Financier et Règles de Gestion Financière du PNUD

2. LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

Nom et Prénoms	Fonction	Structure
Mr Modibo KASSOGUE	Chef Programme Santé et Nutrition	UNICEF
Mr Eugène KPIZINGUI	Spécialiste Santé et Nutrition	UNICEF
Mr Mamadoulaïbou AISSA	Spécialiste Nutrition	UNICEF
Mr Narcime de MEDEIROS	Exécutif Député	UNICEF
Vanya BINNOUER	Spécialiste en Education	UNICEF
Mr Kodjo SODOKE	Administrateur SIB	UNICEF
Mr Bertin VOSSAH-NOOH	Administrateur Suivi-Evaluation	UNICEF
Mr Ekué ADADE	Administrateur Communication	UNICEF
Mme Michèle KOMENAN	Assistante au Programme Protection	UNICEF
Mr Délali AKPALO	Administrateur Adjoint Programme Education	UNICEF
Mme Doris Y. SOWU	Assistante au Programme	UNICEF
Mme Amavi E. GBENYON	Assistante en Programme Santé	UNICEF
Mme Ingrid M. FABRE	Assistante au Programme Santé	UNICEF
Mme Marie GBEGNON	Assistante en Communication	UNICEF
Mme Bakwa BANDE	Assistante à la Coordination	UNICEF
Mr F. Zama CHI	Responsable UNFPA	UNFPA
Mr Kossi K. MENSAH	Démographe au Projet Pop et Dévpt	UNFPA
Mr Sénamé ADUAYI- AKUE	Assistant Administratif et Financier	UNFPA
Mr Yawo AGBIGBI	Chargé du Programme SR	UNFPA
Mr Nyamikou KAPLAN	Assistant Financier	UNFPA
Mme Ayélégan Y. TETTEKPOE-GBENYON	Assistante au programme/Genre	UNFPA
Mme Rosine SORI-COULIBALY	Représentante Résidente	PNUD
Mme Lalao RAHARISOA	Représentante Résidente Adjointe	PNUD
M Patrice AWESSO	Assistant au Programme	PNUD
Mme Afi AGOKLA - DZOGBEDO	Chargé de Programme Projet PASNAM	PNUD
Mr Bernard HIEN	Chargé de Programme	PNUD
Mr Kossivi ESSIOMLE	Coordonnateur National Projet ANCR/PNUD	PNUD
Mr Francis NÈGUE	Coordonnateur Projet PURP	PNUD
Mme Fatoumata S. DIALLO	Chargée de Programme Projet VNU	PNUD
Mme Ayélé Flore ANTONIO	Assistante de Programme	PNUD
Mr Fessou LAWSON	Assistant aux Opérations VNU	PNUD
Mr Moutari DADÉ ZEZI	Coordonnateur Projet VNU	PNUD
Mr Kagni ASSIONGBON	Coordonnateur Régional	Direction Régionale de l'Education
Mr DOGMANGUE	Directeur	Direction Générale des Personnes de 3 ^{ème} Age (DGPA)
Mme Elise AGOUNKEY Mme Akofanan A. ASSIOBO-TIPOH Mme Bibi d'AMEIDA Mme Antoinette MBROU	Coordonnatrice Chargée de Programme Comptable Assistante Juridique/Chargée de Programme	Groupe de Réflexion et d'Action Femme Démocratie et Développement (GF2D)
Mme Mazalo TEBIE	Directrice Générale	Direction du Statut Juridique de la Femme et de la Promotion du Genre
Mr Mawuena EDOH	Ancien Président	Noyau Anti-SIDA, Ministère Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle
Mme Doki HOUNKPATI	Comptable	Ministère de l'Hydraulique de l'Eau
Mr Essodong KPIZING	Coordonnateur National	Cellule d'Appui et de Suivi des Institutions Mutualistes d'Epargne et de Crédit (CAS-IMEC)
Mr Koyabi MAKAGNI Mr Nounan KPANKOU Mr ANIKOU	Directeur Général Comptable Gestionnaire Comptable Gestionnaire	Direction du Développement Communautaire Direction Générale du Développement Social
Mr David BADABADI	Comptable Gestionnaire	Division de Santé Familiale (DSF)
Mr Polycarpe SODOGA	Comptable	Réseau des Associations des Personnes Vivants avec le VIH (RAS)
Mr Ange KETOR	Directeur Exécutif	Association Professionnelle des Institutions de Microfinance du Togo (APIM-Togo)



Mr Komlan ATSOU	Chef de projet	Direction Nationale de la Jeunesse (DNJ)
Mr Eugène AWUDJA	Comptable	
Sœur Pascaline DOGBE	Directrice	Centre la PROVIDENCE
Mme Essassola ATCHOLI	Directrice de la questure	Assemblée Nationale
Mr NOUTEPE	Responsable administratif et financier	Terre des Hommes
Mr AMAKOU	Inspecteur	Inspection de l'Enseignement du premier Degré - Lomé-agoè
Mr Koku ASSAN	Coordonnateur	Direction de la Prospective, de la planification de l'Education et de l'Evaluation
Mr Koku ASSAN	Coordonnateur	Unité de Coordination des Associations et Activités de Jeunesse (UCAAJ)
Mme Akanti OURO	Chef de projet	Direction Générale de la Promotion Féminine (DGPF)
Mme Larba APOUDJAK	Présidente	Réseau des Femmes Ministres et Parlementaires du Togo (REFAMP)
Mr Maldi LAMBONI	Directeur Général Adjoint	Direction Générale de l'Economie
Dr Atayi KOMLANGAN	Directeur Général	Direction des Soins de Santé Primaire (DSSP)
Mr Marc K. MONDJI - B	Président	CACIEJ-TOGO
	Président	ESPOIR VIE TOGO
Mme Adjoa AKAKPO	Coordonnatrice	ONG LA COLOMBE
Mr SEGBETSE	Chef comptable	ONG ATBEF
Mr ODAYE	Directeur	Cellule OMD (Objectif du Millénium pour le Développement)
Mr Kossi SOKPAH	Responsable Administratif et Financier	ONG OCDI
Dr BOTCHI	Chef Service	Service National de Santé des Jeunes et Adolescents (SNSTA)
Mr Ayao GAYI	Comptable	Direction Régionale Lomé Commune
Mr LARE	Directeur	Direction de la Prospection, de la Planification et de l'Education (DPPE)
Mr KOUSSOUBGO	Comptable Gestionnaire	
Mr YENDINE	Comptable	
Mme DOSSOU	Coordonnatrice	EPD
Mr SOW	Secrétaire Général Adjoint	Patronat
Mr LODO	Comptable	Direction Régionale de la santé Maritime
Mr DOEVI	Directeur	DPP
Mr AGAGAH	Coordonnateur	Direction Régionale Plan Maritime
Mr TAGBA	Comptable	AIDE ET ACTION
Mr Koffi MESSEYI	Coordonnateur	UAR-P
Mme Fati GNON	Coordonnatrice	ONG TAMA' DE
Mr EHEYOU	Directeur Régional Adjoint	Direction Régionale Hydraulique Kara
Mr ALASSANE	Directeur Exécutif	Action Jeunesse d'Afrique (AJA)
Mr POBOZI	Chargé de Programme	CEAPIC
Mr GAYITANT	Responsable Administratif et Financier	RAFIA
Mr Sougouli BOMH	Coordonnateur	OREPSA
Mr Abouma KLOUYONE	Responsable Administratif et Financier	CEFAB
Mr Amouzou YIBOUE	Chargé de Programme	ONG "ODJOUGBO"
Mr Aklesso DAO	Directeur Régional	Direction Régionale des Affaires Sociales Kara
Mr Tchilabalo TANI	Directeur Exécutif	ACM
Mr LONGA	Directeur Exécutif	ONG APCD
Mr Essogwza SIOLLIWA	Directeur Exécutif	ONG MCFD-TOGO
Mr J. de la Croix YANGNENAM	Coordonnateur	3ASC
Mr ATSOU	Directeur Exécutif	AVOCH