



**N° Vert 80 00 88 88**

**Ne vous faites pas complices des crimes économiques, dénoncez toute fraude ou corruption dans les marchés publics !**

# ECO CHALLENGE



**Bimensuel Togolais d'Informations et d'Analyses Economiques N° 013 DU 21 Mars 2016**

**Prix : Togo : 250 F CFA , Zone CFA : 300 F Europe et Autres 1 €**

## **Usage des faux diplômes dans l'administration togolaise**



### **Un fléau qui impacte dangereusement l'économie nationale**

*L'actualité de ce mois de mars a été marquée par l'affaire des faux diplômes à l'Office Togolais des Recettes (OTR). Il s'agissait de la découverte de faux diplômes présentés par une trentaine d'agents de cette institution lors de leur recrutement. Si l'OTR a été sous les feux des projecteurs c'est à cause de la «rigueur» qui semblait prévaloir au moment du recrutement du personnel de cet office...*

P6

## **Vulgarisation de la culture boursière au sein de l'UEMOA**

### **La BRVM en opération de séduction des sociétés**

P2

#### **Régularisation de la situation d'une entreprise**

**L'immatriculation, un besoin impératif pour tout opérateur économique**

P3

#### **Duel de chiffres entre les compagnies de transport aérien**

**Une concurrence ouverte entre Asky et Air Côte d'Ivoire**

P4

Performance économique

# Le Togo vise un taux de croissance de 6% en 2016

Le ministre d'Etat, ministre de l'Economie, des Finances et de la Planification du développement a présidé la semaine dernière la première réunion annuelle du Conseil National du Crédit (CNC). Cette rencontre a permis aux membres de ce conseil de d'examiner la situation économique du pays à la fin de l'année 2015, le développement des systèmes bancaires et la finance décentralisée. A l'issue des travaux, le CNC a noté que le Togo a eu un taux de croissance acceptable qui est de 5,5%. S'agissant des finances publiques, les indicateurs sont positifs avec la poursuite de la



Kossi Ténou, DG BCEAO pour le Togo et Adji Oteteh Ayassor

rationalisation des dépenses et le renforcement des actions de mobilisation de ressources. En ce qui concerne cette année, le Togo table sur un taux de croissance de 6%. En ce qui concerne l'inflation, elle ne devrait pas dépasser 1,7% en 2016.

Le CNC a également exprimé sa satisfaction en ce qui concerne le secteur bancaire. En effet, l'activité mesurée par le total bilan a progressé de 16%, en liaison avec les hausses des dépôts + 13% et des crédits + 14%. Le taux d'intermédiation est

ainsi porté à 84% au 31 décembre 2015, conduisant un taux de financement de l'économie de 37% contre un taux de financement de 34% en 2014. Malheureusement, cet accroissement s'est accompagné d'une dégradation du portefeuille de crédits, dont le taux est passé de 16% en 2014 à 17% en 2015. A entendre le CNC, les performances sont globalement satisfaisantes quant à ce qui concerne la finance décentralisée. Le nombre de bénéficiaires s'est accru de 20% sur un an, pour atteindre 1,8 million. L'encours des crédits a connu une hausse de 5%, en glissement an-

nuel, pour se chiffrer à 120 milliards de Fcfa à fin décembre 2015, soit 11% des concours bancaires.

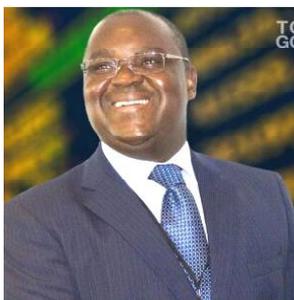
Selon le ministre Adji Otèth Ayassor, l'activité économique du Togo se porte bien mais s'il y a encore des efforts à faire. « Il y a beaucoup d'efforts à fournir mais pour l'heure, nous ne pouvons que nous réjouir de ces résultats et nous promettons que nous allons investir davantage d'efforts pour que cette progression puisse s'améliorer et se consolider », a-t-il laissé entendre.

Hub LONDOU

## Vulgarisation de la culture boursière au sein de l'UEMOA La BRVM en opération de séduction des sociétés

La Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM) a ouvert ses portes au public la semaine dernière au Togo. C'était à travers les « Les Journées BRVM » axées sur le thème « le Rôle du marché financier régional dans le financement et le développement des économies de l'UEMOA ». Ces journées qui ont connus la participation de plusieurs entreprises togolaises venues de différents secteurs ont également été marquées par la présence du ministre togolais en charge du budget, Yaya Sani. L'organisation des « journées BRVM » s'inscrit dans le cadre de la vulgarisation de la cul-

ture boursière au sein de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA). L'objectif est de mieux faire connaître l'environnement de la bourse ainsi que les opportunités qu'elle offre aux décideurs, chefs d'entreprise et particuliers pour le financement et l'investissement en bourse. « La bourse régionale a été créée avec une mission précise, mobiliser les ressources locales et internationales pour le financement du développement de nos pays. Pour cela, il faut que les populations de l'Union soient informées de l'existence et des actions de la BRVM, de ses activités et surtout des



M. Kossi Amenounvé, Directeur Général de la BRVM

opportunités qu'elle offre en mobilisant leur épargne. Même chose pour les entreprises qui ont besoin d'être informées sur la façon dont la Bourse peut leur permettre d'assurer leur croissance. C'est l'objectif de ces rendez-vous réguliers avec les 8 Etats de l'UEMOA. », a expliqué M. Kossi Amenounvé, Directeur Général de la BRVM. Avec 7000 milliards de capitalisation, la BRVM est la bourse commune aux huit pays de l'UEMOA, Bénin, Burkina-Faso, Guinée-Bissau, Côte d'Ivoire, Mali, Niger, Sénégal et Togo notamment. Elle a de multiples missions et se charge de réglementer et d'organiser l'appel public à l'épargne, d'assu-

rer l'habilitation et le contrôle des intervenants et de veiller à la régularité des opérations de bourse. Au 31 décembre 2015, la bourse s'est classée en tête des places africaines en termes de progression de son indice composite. « Comparée à d'autres régions d'Afrique, la Zone UEMOA a poursuivi sa croissance. Le taux est de 5 à 6% et même de 9% pour la Côte d'Ivoire. Cette conjoncture favorable a un impact positif sur la Bourse régionale. Les investisseurs ont confiance, les épargnants aussi. Et le contexte est tout aussi bon en ce début 2016. En 2 mois, nous avons atteint le tiers des valeurs de transactions de toute l'année dernière, nos indices sont dans le vert comparé à d'autres bourses africaines. », se félicite M. Kossi Amenounvé. Une seule entreprise togolaise cotée à Abidjan. Actuellement, seule une société togolaise est cotée à Abidjan. Il s'agit de Ecobank. A entendre le Directeur Général de la BRVM, cette faible représentation des entreprises togolaises s'explique

par le fait qu'aucune société togolaise n'a encore ouvert son capital au public. Pour l'heure, des discussions ont démarré avec le gouvernement togolais à travers le comité de privatisation. L'idée est d'amener les entreprises togolaises qui sont dans un processus de privatisation à s'adresser à la BRVM en ouvrant leur capital au public. Les grandes entreprises togolaises dans le télécom, les compagnies d'assurances, les banques qui peuvent tirer profit d'une introduction en bourse en y faisant une admission volontaire. La rencontre de Lomé vise alors à inciter les sociétés participantes à se faire cotées en bourse.

La BRVM compte aussi contribuer aux financements des PME. Elle envisage donc de créer un 3e compartiment destiné aux PME. « Nous restons convaincus que la bourse doit également faire sa part dans la question de financement des PME dans la sous-région et sur le continent en général », a indiqué M. Amenounvé.

La Rédaction

Récépissé : N° 0514/02/02/15/HAAC du 02 février 2015  
 Directeur de Publication : Essodjelinam Konga WALLA  
 Siège : Derrière EPP Kélégougan  
 Tél : (00228) 22 33 79 59 / 90 23 12 16 / 98 12 66 42  
 E-mail : eco.challenge95@yahoo.ca  
 S/C Casier : N° 087. 13 BP: 152 LOME-TOGO

Comité de rédaction : Wallace Pisani, Hub Londou, Kat Biwizoube, Baza Tibona  
 Chargé de la distribution : AWESODOU T. Abalo  
 Tirage : 3000 Exemplaires  
 Imprimerie : La Colombe

# Régularisation de la situation d'une entreprise

## L'immatriculation, un besoin impératif pour tout opérateur économique

Le secteur privé est en pleine expansion au Togo. Pour encourager la création d'entreprises, le gouvernement a mené diverses actions pour améliorer le climat des affaires. Parmi ses actions figure la facilitation de la procédure de création d'entreprise. A l'heure où cette procédure semble assez simple, toute personne physique ou morale désireuse de s'installer sur le territoire douanier togolais pour mener ses activités économiques doit se formaliser. Pour ce faire, l'opérateur économique doit se rendre au Centre des Formalités des Entreprises (CFE) logé dans l'enceinte de la Chambre du Commerce et d'Industrie du Togo (CCIT) à Lomé ou dans les délégations régionales de la CCIT. Au Centre des Formalités des Entreprises (CFE), l'opérateur écono-



mique effectue toutes les formalités de création d'entreprise en un seul endroit et dans un délai de 24h. Ces formalités permettent alors à l'opérateur économique de disposer d'une carte dénommée « Carte Unique de Création d'Entreprise ». Cette carte comporte le Numéro d'Identification Fiscale (NIF), le numéro du Registre du Commerce et du Crédit Mobilier (RCCM) et le numéro d'immatriculation de l'employeur à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS).

Elle fait office de carte d'opérateur économique pour le compte de l'année de création de l'entreprise et permet à ses détenteurs d'effectuer en toute légalité leurs activités économiques. Une fois en possession de sa carte, l'opérateur économique doit alors se rendre au service des impôts de la localité où est située son entreprise, pour les opérations déclaratives de paiement des impôts et taxes dont il serait redevable.

Hub LONDOU

### Pièces à fournir pour l'immatriculation de son entreprise au CFE

#### Pour les personnes morales

- les statuts de l'entreprise enregistrés avec 1500 FCFA de timbre par page pour une copie des statuts
- une pièce d'identité du gérant (en cours de validité),
- une photo du gérant,
- un casier judiciaire du gérant datant de moins de 3 mois ou une déclaration sur l'honneur de non condamnation disponible au CFE.
- un titre de séjour pour les étrangers
- un droit d'enregistrement qui est de 2% du capital pour les apports en numéraire et 4% pour les apports en nature
- un questionnaire dûment rempli
- un montant de 29 500 FCFA pour les frais de dossier pour les nationaux et les ressortissants CEDEAO
- 34 250 FCFA pour les ressortissants hors CEDEAO
- le plan de situation géographique de l'entreprise
- les pièces d'identité des associés
- trois (03) expéditions des statuts s'ils sont notariés et quatre (04) exemplaires de statuts si ce sont les actes sous-seing privé.

#### Pour les personnes physiques

- Une pièce d'identité du responsable,
- Un casier judiciaire du responsable datant de moins de 3 mois ou à défaut une déclaration sur honneur de non condamnation disponible au CFE.
- Une photo d'identité du responsable,
- Le plan de situation géographique de l'entreprise,
- Un questionnaire à remplir
- Une somme de 26400 FCFA pour frais de dossier pour les nationaux et les ressortissants CEDEAO
- 31 400 FCFA pour les ressortissants hors CEDEAO
- Un titre de séjour pour les étrangers

## Eclairage public à énergie solaire

### 13 000 lampadaires à installer sur le plan national

Entamé depuis 2009, le programme d'éclairage public se poursuit. Mais cette fois-ci, l'accent est mis sur l'éclairage public à énergie solaire. Jusqu'à juin prochain, 13 000 lampadaires seront implantés dans tout le pays en priorité dans les dispensaires, les écoles et lycées et les marchés et dans les lieux publics. Financé par l'Exim Bank of China, ce projet réalisé par la Société africaine des biocarburants et des énergies renouvelables (SABER) en partenariat avec Zhongxing Telecommunication Equipment (ZTE). Depuis quelques années déjà, l'éclairage public est devenu une préoccupation du pouvoir en place. Grâce aux inves-



tissements de l'Etat togolais et ses partenaires, le Togo sort progressivement de l'obscurité nocturne. En ligne droite avec sa politique de développement, le grand chantier de réhabilitation des infrastructures routières est accompagné du projet d'éclairage public. S'il est important

d'avoir de belles routes, il est aussi nécessaire que ces routes soient aussi éclairées pour faciliter le trafic à tout moment. Au même moment, les services publics notamment les dispensaires, les écoles et lycées et les marchés méritent aussi d'être éclairés. Le Togo pour

satisfaire tout se besoin se tourne alors vers l'énergie solaire qui se révèle plus économique. Les 13 000 lampadaires à installer viennent alors s'ajouter à plus de 7.000 lampadaires déjà en service.

Non seulement ce projet a permis d'éclairage permettra de renforcer la

sécurité sur le plan national et de réduire les accidents de circulation les nuits, il permettra aussi de faire émerger des activités génératrices de revenus dans les lieux éclairés. En effet, la nuit ne mettra plus fin aux activités économiques des populations. A l'instar de Lomé, plusieurs personnes dans d'autres villes vont pouvoir développer des activités génératrices de revenus sous les lampadaires.

Il faut aussi ajouter que depuis quelques semaines c'est grâce à l'éclairage public à base de lampadaires solaire que l'Université de Lomé est sortie de l'obscurité.

Hub LONDOU

# Duel de chiffres entre les compagnies de transport aérien

## Une concurrence ouverte entre Asky et Air Côte d'Ivoire

L'une, basée à Lomé, a commencé ses activités en 2010. L'autre, à Abidjan, s'est lancée fin 2012. Aujourd'hui, les deux compagnies sont au coude-à-coude pour le leadership en Afrique de l'Ouest et en Afrique centrale.

Tous les jours, entre 12 et 14 heures, c'est le même scénario à l'aéroport international Gnassingbé-Eyadéma de Lomé. Sur le tarmac, le ballet des avions d'Asky Airlines est incessant. Et dans les es-

général depuis un an, Henok Teferra, dit même s'attendre à un bénéfice qu'un rapport d'audit doit confirmer. « Cela n'était pas arrivé à une compagnie aérienne basée en Afrique de l'Ouest depuis très longtemps », soutient l'ancien responsable des relations internationales d'Ethiopian Airlines.

À environ une heure de vol de Lomé, à Abidjan, cette assertion fait sourire chez Air Côte d'Ivoire. La compagnie nationale ivoirienne, qui

2015.

### Trajectoires distinctes

Nul besoin de préciser qu'entre les deux compagnies la concurrence est sans merci. Seuls transporteurs aériens vraiment actifs dans une région qui en a compté au moins quatre, Air Côte d'Ivoire et Asky nourrissent la même ambition : s'imposer comme leader en Afrique de l'Ouest et en Afrique centrale. Et la bataille qu'ils se livrent pour atteindre cet objectif passe notamment par la communication, en particulier celle des chiffres – difficiles à vérifier puisque fournis par les compagnies elles-mêmes.

« Quand on observe la démarche des deux entreprises depuis le début, on constate qu'Air Côte d'Ivoire fournit davantage de chiffres sur ses opérations, ce qui peut être synonyme d'une certaine transparence », relève Cheick Tidiane Camara, président du cabinet de conseil Ectar, basé en région parisienne et spécialisé dans le secteur aérien. « Par exemple, poursuit-il, on connaît de manière assez précise qui détient le capital d'Air Côte d'Ivoire et dans quelles proportions, alors que chez Asky cela a toujours été flou. On sait qu'Ethiopian Airlines devait être actionnaire à 25 %, mais le groupe s'est finalement retrouvé à 40 % ou 50 % au lancement des opérations. Aujourd'hui, on ne sait pas exactement... En outre, le fait qu'Asky est géré par Ethiopian Airlines peut fausser les calculs, puisqu'on ne sait pas quelle part des coûts est réellement supportée par cette



compagnie.»

### La bataille de l'ouest

Le partenariat entre Ethiopian Airlines et Asky : c'est précisément l'un des sujets de tension chez les transporteurs de la sous-région – Air Côte d'Ivoire, bien sûr, mais aussi Arik Air, Air Burkina ou Sénégal Airlines. Si le projet qui a conduit à la naissance d'Asky a été initié par les chefs d'État de la CEDEAO, qui voulaient créer une nouvelle Air Afrique (disparue en 2002), les acteurs ouest-africains considèrent aujourd'hui que le « bébé » n'est pas véritablement une compagnie communautaire, mais une filiale servant de cheval de Troie à Ethiopian Airlines ; et qu'à ce titre il ne peut être promu comme une compagnie régionale – du moins pas plus que les pavillons nationaux de la zone.

Mais une fois cet argument épuisé, Air Côte d'Ivoire devra en trouver d'autres pour se démarquer de son concurrent de Lomé, adossé à la compagnie actuellement la plus rentable d'Afri-

que. Au cours de son exercice clos fin juin 2015, Ethiopian Airlines a en effet affiché un profit net de 3,15 milliards de birrs (134 millions d'euros), contre 2 milliards un an plus tôt. Un chiffre bien plus élevé que l'ensemble des bénéfices réalisés par tous les autres transporteurs africains réunis.

« Opérant sur un marché protégé [l'Éthiopie] où sont basés les sièges de grandes institutions internationales, la compagnie dispose d'un potentiel de trafic énorme. C'est un gros avantage pour Asky, dont la stratégie consiste à alimenter le hub de Lomé par son partenaire éthiopien », explique Cheick Tidiane Camara. Ainsi, à compter du 3 juillet 2016, Asky annonce des vols directs entre Lomé et New York qui seront opérés par Ethiopian Airlines. Des sources parlent également du lancement imminent de vols à destination de Johannesburg et de Beyrouth.

Dans sa stratégie, Air Côte d'Ivoire mise sur un schéma similaire avec Air France-KLM,

Suite à la p 5



paces réservés aux passagers en transit, l'affluence grandit. Six ans après le lancement du transporteur aérien, son état-major, dans la capitale togolaise, se vante d'être « la compagnie africaine dont la croissance a été la plus rapide et qui a réussi à développer le plus large réseau de destinations en Afrique de l'Ouest et en Afrique centrale, reliant 23 capitales politiques et économiques avec une flotte moderne de sept avions ».

En cette période de publication des résultats annuels, Asky annonce à Jeune Afrique avoir transporté 515 000 voyageurs en 2015, contre un peu moins de 500 000 en 2014. Surtout, pour la première fois, la compagnie communique son chiffre d'affaires, qu'elle estime à 68 milliards de F CFA (près de 104 millions d'euros) au titre de l'exercice écoulé. Son directeur

a démarré ses activités fin 2012, soutient avoir dépassé son aînée de Lomé, avec plus de 600 000 passagers en 2015 (contre quelque 400 000 en 2014) et un chiffre d'affaires de 74 milliards de F CFA. Et si Air Côte d'Ivoire est encore loin d'être bénéficiaire (ses pertes ont été réduites à 7 milliards de F CFA en 2015), ses dirigeants assurent que le profit sera au rendez-vous à partir de 2018.

D'ici là, la compagnie publique (l'État détient 55,8 % du capital) mise sur la bonne santé économique de la Côte d'Ivoire et le fort intérêt des investisseurs pour le pays. Elle entend embarquer à bord de ses avions quelque 700 000 voyageurs cette année et franchir le cap du million d'ici à 2020. Avant la fin de 2016, le transporteur compte desservir 22 capitales d'Afrique de l'Ouest et d'Afrique centrale, contre 18 en

Pour vos annonces et publicités commerciales,  
n'hésitez pas à contacter Eco-CHALLENGE.  
Eco-CHALLENGE vous réserve des tarifs concurrentiels.  
Infoline : 90-23-12-16 / 98-12-66-42/  
22-33-79-59. LOME - TOGO

## Duel de chiffres entre les compagnies de transport aérien

# Une concurrence ouverte entre Asky et Air Côte d'Ivoire

Suite de la p 4

qui détient 10,8 % du capital. « Nous sommes en attente de la certification Iosa [Iata Operational Safety Audit], qui nous permettra de partager les codes d'Air France. Ainsi, nous pourrions transporter des passagers des capitales africaines qui ne sont pas quotidiennement reliées par des vols intercontinentaux jusqu'à Abidjan, où ils pourront embarquer grâce aux liaisons quotidiennes d'Air France », confie René Décurey, le directeur général d'Air Côte d'Ivoire.

Fin 2015, Air France a annoncé son intention de faire d'Abidjan, dans les cinq à dix prochaines années, un hub régional permettant à Air Côte

d'Ivoire d'être « le réceptacle des passagers ouest-africains ». Par ailleurs, la compagnie ivoirienne cherche à concrétiser un partenariat avec Kenya Airways, détenue à 26,7 % par Air France-KLM et dont le hub, à Nairobi, est à moins d'une heure de celui... d'Ethiopian Airlines.

### A chacun sa stratégie

Mais dans l'immédiat, pour gagner des parts de marché, Air Côte d'Ivoire mise sur l'offre de vols directs (son rival propose davantage de vols avec plusieurs escales) et de vols quotidiens en aller-retour sur plusieurs destinations prisées par le monde des

affaires, comme Lomé, Accra ou Cotonou. Mais aussi sur des tarifs plus compétitifs. Alors qu'un aller-retour Lomé-Abidjan coûte en moyenne 250 000 F CFA chez Asky, le transporteur ivoirien propose la même liaison à environ 200 000 F CFA.

« Les coûts d'exploitation en Afrique de l'Ouest sont parmi les plus chers de la planète », explique Henok Teferra pour justifier les prix pratiqués. Pour le directeur général d'Asky, son business model est différent de celui de la plupart de ses concurrents: « Nous sommes une compagnie purement commerciale et de droit privé. Nous ne bénéficions d'aucune

subvention d'un quelconque gouvernement. » Selon lui, il s'agit du modèle économiquement le plus viable sur le long terme. Une critique indirectement adressée à Air Côte d'Ivoire, qui a souvent été renflouée par l'État. D'après un spécialiste du secteur, « Asky multiplie les escales, certes, mais a une plus grande maîtrise de ses coûts opérationnels. Et sa flotte est essentiellement constituée de Bombardier Q400, des avions qui consomment peu de carburant ».

Enfin, si Air Côte d'Ivoire affiche une croissance plus rapide du nombre de voyageurs, Asky mise de son côté sur une réputation de sécurité

(grâce à la certification Iosa obtenue en 2015) et de fiabilité (taux de ponctualité évalué à plus de 85 %) pour attirer de nouveaux clients. La compagnie cherche aussi à consolider son hub de Lomé pour séduire de plus en plus de passagers. « L'aérogare de nouvelle génération [pouvant accueillir 2,5 millions de passagers par an] qui sera ouverte dans les prochains jours doit nous permettre d'offrir des services de qualité aux voyageurs en transit », assure Henok Teferra. Cela suffira-t-il pour rivaliser avec l'aéroport international d'Abidjan ? Au sol, c'est Gnassingbé-Eyadéma contre Félix-Houphouët-Boigny.

JAE/Eco-Challenge

**Stratégie**  **Projet**  
**Contrôle de gestion** **Audit**  
**Ensemble pour votre performance**

Votre société est confrontée à des **dysfonctionnements** ?

Des actes de non-qualités ou des **risques opérationnels** pour lesquels les solutions internes n'ont donné aucune satisfaction ?

Vous désirez **optimiser** les processus de production pour dépasser vos objectifs qualitatifs ou économiques ?

Nous vous proposons un **accompagnement opérationnel en 6 étapes avec satisfaction assurée** afin de diagnostiquer votre structure et vous soumettre nos recommandations accompagnées d'un plan d'action.

### **CONTACTEZ-NOUS AU**

TEL.: +228 22 35 20 85 / 90 10 75 04 / 99 62 41 95.

E-mail: [afriteges@gmail.com](mailto:afriteges@gmail.com) / Facebook: ATG Consulting

[www.cabinetatgconsulting.com](http://www.cabinetatgconsulting.com) LOME - TOGO

### **NOS VALEURS AJOUTÉES**

- ➔ Notre approche qui garantit votre totale satisfaction
- ➔ Notre expertise confirmée dans nos domaines d'intervention (minimum 15 ans d'expérience pratique de notre équipe)
- ➔ Notre capacité de transfert de compétence à vos équipes pour un savoir – faire pratique

# Usage des faux diplômes dans l'administration togolaise

## Un fléau qui impacte dangereusement l'économie nationale

L'actualité de ce mois de mars a été marquée par l'affaire des faux diplômes à l'Office Togolais des Recettes (OTR). Il s'agissait de la découverte de faux diplômes présentés par une trentaine d'agents de cette institution lors de leur recrutement. Si l'OTR a été sous les feux des projecteurs c'est à cause de la « rigueur » qui semblait préva-

loir au moment du recrutement du personnel de cet office.

La situation à l'OTR est révélatrice d'un phénomène plus général. Toute l'administration togolaise est gangrenée par ce fléau qui ne date pas d'aujourd'hui. L'usage des faux diplômes consiste pour des fonctionnaires en quête de promotion à falsifier des di-

plômes pour se faire classer en grade supérieur ou pour des candidats à un emploi de tromper sur leur valeur réelle en termes de formation ou de niveau d'étude. C'est de même dans des écoles de formation professionnelle où les élèves, généralement des fonctionnaires, qui monnaient leur passage en classe supérieure.



Déjà en 2009 des soupçons de circulation de faux diplômes avaient conduit le Ministre Ninsao GNOFAM, alors Ministre de la fonction publique à sortir un communiqué mettant en garde les agents indéli-cats et précisait à l'époque que tous les contrevenants devraient être mis à la disposition de la justice. Ce communiqué ministériel n'a jamais été suivi d'effet.

En septembre 2010 le Ministre d'Etat Solitoki ESSO de la fonction pu-

blique et de la réforme administrative s'attaquait lui aussi à l'usage des faux diplômes qu'il qualifiait de « casse-tête pour l'Etat ». C'était presque un aveu d'impuissance lorsque le Ministre Solotoki déclarait en marge d'une réunion pour expliquer le bien fondé des réformes de l'administration, initiées par le gouvernement. Cette affaire de faux diplômes à l'OTR devrait être le détonateur d'une traque des agents indéli-cats afin d'assainir l'administration togolaise. Aujourd'hui ces agents qui sont détenteurs de faux diplômes ont naturellement un mauvais rendement qui impacte dangereusement l'économie nationale.

Edgar Walla

## Manager avec efficacité

### THEME : Le contrôle de gestion : structure organisationnelle, outils et animation

Dans nos parutions antérieures, nous vous avons entretenu sur le thème : "contrôle de gestion : structure organisationnelle, outils et animation". Dans le N° 006 nous parlions de la définition du contrôle de gestion et dans le N° 007 nous vous avons entretenu sur l'évolution du contrôle de gestion. Dans le présent numéro vous trouverez les objectifs du contrôle de gestion.

#### C. Objectifs du contrôle de gestion (suite)

##### C4. Favoriser la performance

Le contrôle de gestion transcende l'aspect mesure des performances pour favoriser l'amélioration des potentialités de l'entreprise. Pour Ardoin (1994 : 43), « le contrôle de gestion a pour vocation d'aider l'entreprise à créer la performance ». Et Guedj (1998) considère la fonction contrôle de gestion comme « la clé de la performance des entreprises ». La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de la performance est encore plus perceptible à travers son triple rôle défini par Alazard & Separi (1998) : anticiper, piloter, agir. Une bonne combinaison de ces trois fonctions conduit inexorablement à l'amélioration des performances dans l'entreprise.

##### C5. Aider au pilotage de la performance

Le contrôle de gestion a pour objectif d'aider le responsable à piloter non seulement son action mais aussi la performance de l'entreprise.

Le pilotage de la performance doit être axé sur (Pare, 2010) :

- **le pilotage de l'efficacité** : la gestion des variables clés de compétitivité à l'aide de décisions et d'actions stratégiques adéquates permettant d'obtenir de manière dynamique les résultats dans le cadre des objectifs définis ;
- **le pilotage de l'efficience** : la maîtrise des variables clés de l'équilibre financier par une meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats ;
- **le pilotage de l'économie** : la maî-

trise des variables de succès pour une optimisation des acquisitions de ressources.

##### C6. Aider au pilotage du changement

L'environnement concurrentiel et les incessantes mutations recommandent une grande capacité d'adaptabilité et de flexibilité de la part des acteurs de l'entreprise. Pour Paré (2010), l'un des objectifs du contrôle de gestion est d'aider à réguler les comportements des différents acteurs par un changement organisationnel, favoriser l'amélioration opérationnelle et la réactivité stratégique.

##### C7. Faciliter la prise de décision

Le contrôle de gestion est un système d'information pour le système de décision.

La fonction première d'un système d'information est la production de l'information nécessaire à la prise de décision.

L'un des rôles du contrôle de gestion est d'assurer la souplesse et la réactivité du système de pilotage à travers de permanentes régulations au travers des prises de décisions. Le contrôle de gestion constitue alors un remarquable support au processus de prise de décision dans l'entreprise.

A suivre...

**Cabinet ATG Consulting  
Management & Conseils en  
systèmes  
de pilotage de la performance  
Contact : 22 35 20 85  
E-mail : [afriteqes@gmail.com](mailto:afriteqes@gmail.com)**

## Cours des devises

### Cours des devises du vendredi 18 mars 2016

Devises	Vente	Achat
Euro	655,957	655,957
Dollar us	584,500	577,500
Yen japonais	5,250	5,190
Livre sterling	843,500	836,500
Franc suisse	603,250	597,250
Dollar canadien	450,750	443,750
Yuan chinois	90,750	89,000
Dirham Emirats Arabes Unis	159,750	156,750

### Cours de référence des principales devises du Vendredi 18 mars 2016

Devises	CFA
Euro	655,9570
Dollar us	581,5700
Yen japonais	5,2147
Couronne danoise	88,0000
Couronne suédoise	70,7100
Livre sterling	842,5400
Couronne norvégienne	69,7000
Couronne tchèque	24,2600
Forint hongrois	2,1100
Zloty polonais	153,8900
Franc suisse	600,7500
Dollar canadien	448,4600
Dollar australien	443,0900
Dollar néo-zélandais	396,3500
Rand sud-africain	38,1320
Yuan chinois	89,8100
Roupie Indienne	8,7700
Baht thaïlandais	16,6900
Real brésilien	160,8000
Dollar singapourien	429,3800
Nouvelle livre turque	203,6000

## Règlementation des marchés publics au Togo

### L'ARMP ordonne la suspension de la procédure de Demande de Proposition du Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de l'Hydraulique

L'Autorité de Régulation des Marchés Publics, par le biais du Comité de Règlement des Différends (CRD), a rendu publique sa décision N° 015-2016/ARMP/CRD du 09 mars 2016 ordonnant la suspension de la procédure de Demande de Proposition (DP) N° 003/2015/MER/PRMP/DA du 29 juin 2015 du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de l'Hydraulique relative au recrutement d'une agence de communication pour concevoir et mettre en œuvre une stratégie de communication globale du Projet d'Aménagement Urbain du Togo (PAUT II). Le CRD, statuant sur la recevabilité de la requête du 03 mars 2016 du groupement BNSCOMMUNICATION/URBANEA, juge recevable ladite re-

quête et ordonne la suspension des résultats provisoires de la procédure susmentionnée jusqu'à ce qu'une décision de fond ne soit rendue. Rappelons que BNSCOMMUNICATION/URBANEA qui a son siège à Paris en France a introduit un recours en contestation des résultats provisoires de la DP N° 003/2015/MER/PRMP/DA du 29 juin 2015 du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de l'Hydraulique. Ce droit qu'ont les acteurs des marchés publics de faire appel des décisions de l'autorité contractante tout au long de la procédure concourt à n'en point douter à la transparence et à l'équité dans l'attribution des marchés publics.

Wallace

## FAÏCHA Pressing

### Lavage à Sec Express

Derrière SOMAYAF (ex AGIP Agoè)  
2è virage à droite, face au domicile du Ministre DOGO



**Nos atouts :**

- ❖ *Qualité des services*
- ❖ *Excellent rapport qualité/prix*
- ❖ *Collecte et livraison à domicile*



**Tél. : 22 46 03 20 / 90 02 12 71**

**FAÏCHA Pressing, la sensation de la propreté**



A partir du 1<sup>er</sup> janvier 2016

**EXIGEZ**

**LA QUITTANCE**

**SÉCURISÉE**

**POUR PLUS DE**

**TRANSPARENCE**

**DANS LA COLLECTE**

**MANUELLE DES**

**RECETTES DE L'ETAT**



FEDERER POUR BATIR  
www.otr.tg



**ESMC**  
**ENTREPRISE SOCIALE DE MARCHÉ COMMUN**  
 Conseil en Organisation des Affaires Commerciales, Recherche & Développement de logiciels, Exploitation du Progiciel MCNP, Commerce sur Internet  
 RCCM N° : TG-LOME 2014 B 514 - N°FISCAL 1455870 - N°CNC5 42425

## COMMUNIQUE

Dans le cadre de la réalisation et l'atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD) notamment l'objectif 1: « **éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde** » et l'objectif 8 :«**promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un vrai travail décent pour tous** », l'Entreprise Sociale de Marché Commun (**ESMC**) a mis en place l'outil progiciel **MCNP** pour l'exécution de ces ODD à l'horizon 2030.

Pour ce faire un appel à candidature est lancé par l'ESMC à toute personne physique pour le recrutement des « **intégrateurs humains sans-laissés-pour-compte** » dont la mission consiste à :

- Exécuter les souscriptions aux Comptes Marchands et aux Bons de Consommation pour soi et pour tiers.
- Exécuter l'activation pour tous (ouverture de Comptes Marchands pour soi et pour tiers).

### **Conditions à remplir :**

- Souscrire soi-même au Compte Marchand et à 10 Comptes pour tiers au montant de vingt-six mille huit cent soixante-quinze francs CFA (26.875 F CFA),
- Remplir le formulaire de l'offre d'emploi «d'intégrateurs humains sans-laissés-pour-compte »,
- Maîtriser l'outil informatique,
- Parler couramment le français et une langue de la localité d'affectation,
- Bien maîtriser la localité d'affectation.

**\*NB : Disposer d'un ordinateur ou d'une tablette, d'une moto avec une visite technique, d'une assurance moto à jour et d'un permis de conduire est un atout majeur.**

L'inscription est ouverte sur le site [www.esmcgacsource.com/inscription](http://www.esmcgacsource.com/inscription) autonome offreur d'emploi d'intégrateurs humains sans-laissés-pour-compte.

**Pour d'amples informations et suivants : + (228) 93 66 62 75 / 96 00 11 85.**

## Sommet de Lomé sur la sûreté, la sécurité maritime et le développement en Afrique

piraterie maritime, terrorisme, pêche illégale, migration, ...

15 octobre 2016, Lomé, Togo

[sometdelome.org](http://sometdelome.org)

