



**CONTRIBUTION DU SECTEUR PRIVE AU FINANCEMENT DU DEVELOPPEMENT**

**ETUDE SUR LA RATIONALISATION DU DISPOSITIF DE COORDINATION DU  
SOUTIEN AU SECTEUR PRIVE FAVORABLE AUX PETITES ET MOYENNES  
ENTREPRISES (PME)/ PETITES ET MOYENNES INDUSTRIES (PMI), AUX FEMMES  
ET AUX JEUNES ENTREPRENEURS AU TOGO**

**REVUE DES CADRES ORGANISATIONNELS D'ENCADREMENT POUR UN  
DEVELOPPEMENT PLUS CONQUERANT DES ENTREPRISES DANS LE  
CONTEXTE DE LA ZLECAF**

# RAPPORT

## FINAL

*Réalisée avec l'appui de :*

**Consultant international**

Dr. Saliou SAMB  
25 BP 1072, Abidjan 25, Côte d'Ivoire  
Email : dr.saliou.samb@gmail.com  
Mob (Côte d'Ivoire) : +225 05 05 05 31 03  
Mob (Finlande) : +358 440 388 305

**Consultant national**

BOURAIMA Abdou-Rakim  
Lomé, Togo  
Email : tchagaou@gmail.com  
Tél. : (+228) 90 53 76 16  
(+228) 98 74 20 99

**Date : 01 Juin 2023**  
**Référence : SS/16022023**  
**Version : 03**

# Avertissements

Le **Collectif Emetteur** est le **Producteur** du présent document ; il désigne le Conseil National du Patronat du Togo (CNP-Togo), le PNUD-Bureau Togo, le Consultant International et le Consultant National.

Le présent document d'accès limité expose le travail d'étude du **Collectif Emetteur** sur la rationalisation du dispositif de coordination du soutien au secteur privé favorable aux petites et moyennes entreprises (PME)/ petites et moyennes industries (PMI), aux femmes et aux jeunes entrepreneurs au Togo. Le **Collectif Emetteur** a accepté de le mettre à la disposition de certains acteurs jugés utiles, désignés « **Destinataires** », pour lui permettre de recueillir leurs avis/contributions.

Le **Collectif Emetteur** entend que les informations de l'étude communiquées aux **Destinataires** demeurent confidentielles ; constituent d'une manière générale des « informations confidentielles », toute information, en ce compris mais sans limitation, les idées, spécifications, secrets commerciaux, marques, données industrielles, données financières, données générales de quelque nature (graphiques, textes, images ou autres) et quel qu'en soit le support (papier, électronique, audio, visuel ou autre).

Le **Collectif Emetteur** entend également que tous les droits de propriété intellectuelle et industrielle que le présent document contient soient respectés et qu'il soit fait interdiction aux **Destinataires** de divulguer, de manière directe ou indirecte, les informations transmises quelque soient leurs formes à un tiers sans autorisation écrite préalable de sa part.

En recevant ce document, les **Destinataires** s'engagent :

- A garder le secret le plus absolu sur les informations confidentielles et de les protéger et sauvegarder en prenant des mesures appropriées, au moins équivalentes à celles appliquées, à ses propres informations confidentielles.
- A prendre les mesures requises pour que ces engagements précités soient respectés par les membres de leur personnel et à informer immédiatement l'autre partie de toute violation ou suspicion de violation de confidentialité des informations communiquées par le **Collectif Emetteur**.

Le **Collectif Emetteur** se réserve le droit de modifier à tout moment et sans préavis les informations décrites ou auxquelles il est fait référence dans le présent document.

Le **Collectif Emetteur** ne saurait être tenu responsable des conséquences directes ou indirectes de l'utilisation des informations contenues dans le présent document.

# Remerciements

Le présent rapport de l'étude sur la rationalisation du dispositif de coordination du soutien au secteur privé favorable aux petites et moyennes entreprises (PME)/ petites et moyennes industries (PMI), aux Femmes et aux Jeunes entrepreneurs au Togo, a été conduite sous la houlette du Conseil National du Patronat (CNP) et du Bureau-Pays du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) au Togo, avec la participation active des principaux acteurs du Secteur Privé, du Gouvernement et des PTF, dans la période allant du 10 Octobre 2022 au 16 Février 2023.

Le CNP, son Président et son staff ont apporté un soutien constant à l'organisation des activités de réalisation de l'étude. Nos remerciements vont tout particulièrement à Mr TAMEGNON Sedolo Coami, Président du Conseil National du Patronat du Togo, et, à Mr ASSOGBA Tanguy A., Chargé des affaires économiques du CNP-Togo pour ses contributions de hautes valeurs aux recherches d'informations et au respect de nos engagements par rapport aux attentes du secteur privé.

Le PNUD, apportant non seulement un appui technique et financier au CNP-Togo pour la présente étude, son Management a prodigué des conseils techniques à l'équipe de consultants qui en ont profité pour assurer de façon sereine la phase terrain. Nos remerciements vont tout particulièrement à Monsieur Aliou Mamadou DIA, Représentant Résident du PNUD-Togo, à Mme Seynabou DIAW BA, Représentante Résidente Adjointe du PNUD, et, à Mr El Allassane BAGUIA, Spécialiste en Financement de Développement du PNUD, pour avoir constamment orienté et gardé le cap de l'étude.

Ce rapport a également bénéficié de retours approfondis des principaux acteurs du Secteur Privé, du Gouvernement et des PTF dans le contexte des réunions qui se sont déroulées en du 14 au 22 Novembre 2022, à Lomé ou en ligne (voir Annexe 9 : Calendrier des rencontres effectuées).

Après ces réunions, à différents stades de la préparation du présent rapport, l'équipe de consultants a bénéficié des conseils de toutes les personnes rencontrées (voir Annexe 10 : Liste des personnes rencontrées) et des réponses « high value » aux fiches « Road Map Consultation » :

1. Sur le dialogue entre secteurs public et privé ;
2. Sur les politiques, les stratégies nationales ;
3. Sur les problèmes du Secteur Privé ;
4. Sur le rôle que le secteur privé doit jouer dans la mise en œuvre des politiques publiques (FRGT- ZLECAF-Togo) ;
5. Sur le degré de mise en œuvre des alternatives de promotion des PME.

En espérant que les acteurs des secteurs public et privé et les PTF du Togo travailleront encore de concert pour faire croître le rapport, nous remercions vivement toutes les parties prenantes, entités physiques et morales pour leurs soutiens et contributions.

# Table des matières

Rubriques	Pages
Avertissements	2
Remerciements	3
Table des matières	4
Listes des Figures	8
Listes des Tables	8
Listes des Annexes	8
Liste des Sigles et Acronymes	9
Préambule	10
Résumé Exécutif	12
1. Introduction sur le Besoin d'Accélérer la FRG et de Reforme en Profondeur le Soutien au Secteur Privé, aux Femmes et Jeunes Entrepreneurs	20
2. Revue du Cadre de Gouvernance en Matière de Soutien au Secteur Privé favorable aux PME/PMI, aux Femmes et aux Jeunes entrepreneurs	22
	22
2.1. Au Niveau des Mécanismes Institutionnels de Promotion et du Développement du Secteur Privé	22
2.1.1. Le Cadre des Réformes Structurelles	22
2.1.1.1. La Stratégie Complete de Réduction de la Pauvreté 2009-2011	22
2.1.1.2. La Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi 2013-2017	22
2.1.1.2.1. Les Axes Stratégiques	23
2.1.1.3. Le Plan National de Développement 2018-2022	23
2.1.1.4. La Feuille de Route du Gouvernement du Togo 2020-2025	23
2.1.1.5. Le Cadre de la Zone de Libre-Echange Continentale Africaine: Positionnement du Togo	24
2.1.1.5.1. L'Accord de Création de la Zone de Libre-Echange Continentale Africaine	24
2.1.1.5.2. La Stratégie Nationale de Mise en Œuvre de la ZLECAf-Togo 2020-2024	24
2.1.2. Le cadre de Développement du Secteur Privé	24
2.1.2.1. La Stratégie de Développement et de Promotion du Secteur Privé	24
2.1.2.2. La Charte des Très petites, Petites et Moyennes entreprises du Togo	25
2.1.3. Revue des différentes politiques et stratégies mises en œuvre pour la promotion du secteur privé	25
2.1.3.1. Le Plan National d'Investissement Agricole, de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle	26
2.1.3.2. La Politique de Développement Industriel	26
2.1.3.3. Quelques Autres Politiques et Stratégies	26
2.1.3.3.1. La Politique Commerciale Nationale	26
2.1.3.3.2. Etude Diagnostique sur l'Intégration du Commerce	26
2.1.3.3.3. La Stratégie Nationale de Promotion des Investissements	27
2.1.3.3.4. La Politique Nationale de Redynamisation du Tourisme	27
2.1.3.3.5. La Politique Artisanale	27
2.1.3.3.6. La Politique Culturelle et Loisirs	28
2.1.3.3.7. La Stratégie Nationale de Développement Durable	28
2.1.4. Portage Gouvernemental ; Cohérence dans la Stratégie Ministérielle	28
2.1.4.1. Les Overlappings	29
2.1.4.2. Les Synergies	30
2.1.4.3. Les Gaps	30
2.1.5. Quelles Leçons à Tirer pour le Togo ?	31
2.1.5.1. Comment Fonctionne le Gouvernement Finlandais ?	31
2.1.5.1.1. Le Ministère des Affaires Economiques et de l'Emploi	31
2.1.5.2. Propositions	32
2.2. Les Rôles et Mandats des Organisations Opérationnelles Étatiques et Non-Étatiques en Conformité avec les Priorités de Développement	32
2.2.1. Le Cadre réglementaire en matière de douanes et de TVA	32
2.2.2. Le Cadre législatif porte des fruits	32
2.2.3. L'environnement des affaires au Togo	32
2.2.3.1. Au plan international	32
2.2.3.2. Au plan national	32
2.2.3.2.1. Le Code des Investissements	32
2.2.3.2.2. La Zone Franche Togolaise	33
2.2.3.2.3. Les 10 réformes marquantes depuis 2020	33
2.2.4. Le Partenariat Etat-Secteur Privé	34
2.2.4.1. Tradition Dialogue au Togo	34
2.2.4.2. L'Etat des Lieux du DPP en 2022	34
2.2.4.3. Les Autres Cadres de Concertations	34
2.2.5. Capacité organisationnelle/structurelle, technique pour la contribution à la transformation structurelle durable	35
2.2.5.1. Les Structures Parapubliques d'Appui à la Promotion du Secteur Privé	35
2.2.5.1.1. L'Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi	35
2.2.5.1.2. La Coalition Nationale pour l'Emploi des Jeunes	35
2.2.5.1.3. Le Fonds d'Appui aux Initiatives Economiques des Jeunes	35
2.2.5.1.4. L'Agence Nationale de Promotion et de Garantie de Financement des PME/PMI	36
2.2.5.1.6. Le Fonds Gouvernemental pour l'Appui aux Entreprises - Fonds COVID-19	36
2.2.5.1.7. L'Agence de Promotion des Investissements et de la Zone Franche	37
2.2.5.1.8. Togo Invest Corporation SA	37
2.2.5.1.9. La Haute Autorité de la Qualité et de l'Environnement	37
2.2.5.1.10. L'Agence de Promotion et de Développement des Agropoles au Togo	37
2.2.5.1.11. Le Mécanisme Incitatif de Financement Agricole	38
2.2.5.1.12. Le programme de Restructuration et de Mise à Niveau des Industries	38
2.2.5.1.13. L'Agence de Développement des Très Petites, Petites et Moyennes Entreprises	38
2.2.5.2. Les Structures Privées d'Appui à la Promotion du Secteur Privé	38
2.2.5.2.1. Le Conseil National du Patronat du Togo	39
2.2.5.2.2. Le Groupement Togolais de Petites et Moyennes Entreprises	39

2.2.5.2.3.	La Chambre de Commerce et d'Industrie du Togo	40
2.2.5.2.4.	L'Association des Grandes Entreprises du Togo	40
2.2.5.2.5.	La Plateforme Industrielle d'Adetikopé	40
2.2.5.2.6.	La Société d'Administration de la Zone Franche	41
2.2.5.2.7.	Les Chambres Régionales d'Agriculture	41
2.2.5.2.8.	Les Conseils Consultatifs des Métiers	41
2.2.5.2.9.	Le Cercle des Dirigeants d'Entreprises	41
2.2.5.2.10.	L'Association des Femmes Chefs d'Entreprises	41
2.2.5.3.	Les Acteurs Majeurs du Contexte Nationale	42
2.2.5.3.1.	Services maritimes	42
2.2.5.3.2.	Services aériens	42
2.2.5.3.3.	Transports terrestres	42
2.2.5.4.	Les Partenaires au Développement Economique du Togo	42
2.2.5.4.1.	La Banque Mondiale	42
2.2.5.4.2.	La Banque Africaine de Développement	42
2.2.5.4.3.	L'Union Européenne	43
2.2.5.4.4.	Le Programme des Nations Unies pour le Développement	43
2.2.5.4.5.	La GIZ	
		43
2.3.	La FICHE du Modèle de Développement du Togo à fin 2022	
		43
2.4.	L'Analyse du Contexte Organisationnel de la Mise en Œuvre de la SDSP (à fin 2022)	43
2.4.1.	Le Cadre du Contexte Continental	43
2.4.1.1.	La zone de Libre-Echange Continentale Africaine	43
2.4.1.2.	Les Communautés Economiques Régionales	44
2.4.2.	Les Vingt-deux Leçons/Acquis de la Libéralisation Commerciale et des Echanges Internationaux	44
2.4.2.1.	Leçon 1 sur les objectifs de libéralisation du commerce international par l'OMC	44
2.4.2.2.	Leçon 2 sur les résultats de libéralisation du commerce international par l'OMC	44
2.4.2.3.	Leçon 3 sur le véritable sens de la libéralisation commerciale	45
2.4.2.4.	Leçon 4 sur le besoin d'un temps raisonnable d'adaptation aux changements et bouleversements de la libre-échange	45
2.4.2.5.	Leçon 5 sur l'ouverture des frontières	45
2.4.2.6.	Leçon 6 sur les avantages des échanges internationaux pour les producteurs et les consommateurs	45
2.4.2.7.	Leçon 7 sur les avantages du libre-échange pour l'Afrique subsaharienne	45
2.4.2.8.	Leçon 8 sur les difficultés des secteurs privés à tirer bénéfice du libre échange	46
2.4.2.9.	Leçon 9 sur le développement des Firmes	46
2.4.2.10.	Leçon 10 sur les investissements directs à l'étranger	46
2.4.2.11.	Leçon 11 sur la dégradation des termes de l'échange	46
2.4.2.12.	Leçon 12 sur la solution contre la dégradation des termes de l'échange	47
2.4.2.13.	Leçon 13 sur les accords de partenariat économique (APE) régional entre l'UE et la CEDEAO	47
2.4.2.14.	Leçon 14 sur les Zones Economiques Spéciales en Afrique	47
2.4.2.15.	Leçon 15 sur l'évolution du nombre de ZES en Afrique	47
2.4.2.16.	Leçon 16 sur les liaisons des ZES avec les économies locales	48
2.4.2.17.	Leçon 17 sur la participation des entreprises locales au sein des ZES	48
2.4.2.18.	Leçon 18 sur la contribution des ZES à l'emploi	48
2.4.2.19.	Leçon 19 sur l'efficacité de la ZFE du Togo	48
2.4.2.20.	Leçon 20 sur les modèles durables de ZES	48
2.4.2.21.	Leçon 21 sur les tendances actuelles du commerce intra-africain	49
2.4.2.22.	Leçon 22 sur l'importance des ZES pour le commerce intra-africain	49
2.4.3.	L'Analyse SWOT	49
2.4.3.1.	Les Forces	49
2.4.3.2.	Les Faiblesses	49
2.4.3.3.	Les Opportunités	50
2.4.3.4.	Les Menaces	50
2.4.4.	Les Défis Majeurs de la ZLECAf	50
2.4.4.1.	La contradiction dans l'objectif ZLECAf	50
2.4.4.2.	Le renforcement de la politique de SOLIDARITE au sein de la CEDEAO	50
2.4.4.3.	L'amélioration de la gouvernance en Afrique subsaharienne	51
2.4.4.4.	L'existence de 42 monnaies en Afrique	51
2.4.4.5.	La concurrence au niveau des entreprises	51
2.4.4.6.	Les risques liés à l'ouverture aux firmes multinationales	51
2.4.4.7.	La finalisation des offres tarifaires et des règles d'origine,	51
2.4.4.8.	L'insuffisante volonté politique et la réticence des grands pays	52
2.4.5.	Le Cadre National	52
2.4.5.1.	L'historique des différents accords économiques signés par le Togo	52
2.4.5.2.	Le Contexte National du Secteur Privé	52
2.4.5.2.1.	Les Ressources humaines	52
2.4.5.2.2.	Le Marché du travail	55
2.4.5.2.2.1.	Marché du travail formel	55
2.4.5.2.2.2.	Marché du travail rural	55
2.4.5.2.2.3.	Marché du travail informel	56
2.4.5.2.3.	Le secteur primaire	56
2.4.5.2.4.	Le secteur secondaire	57
2.4.5.2.5.	Le secteur tertiaire	58
2.4.5.2.5.1.	Composante services	58
2.4.5.2.5.2.	Commerce sous régional et intra africain	58
2.4.5.2.6.	Le secteur informel	58
2.4.5.2.6.1.	Commerce transfrontalier informel	59
2.4.5.3.	La Dynamique des Organisations au Togo	59
2.4.5.3.1.	Le Profil des TPME	59
2.4.5.3.2.	Le Profil des entreprises de la zone franche	60
2.4.5.3.3.	La Dynamique de création d'entreprises	60
2.4.5.3.4.	L'Entrepreneuriat féminin au Togo	61
2.4.5.4.	Les Conclusions Préliminaires de l'Analyse du Cadre National	62
2.4.6.	Les Conclusions Générales de l'Analyse du Contexte Organisationnel de la Mise en Œuvre de la SDSP	62
2.5.	La FICHE du Contexte Organisationnel de la Stratégie de Développement et de Promotion du Secteur Privé	63
3.	Analyse des Tendances de la Contribution du Secteur Privé au Financement du Développement au Togo	64
3.1.	Le Dispositif de Financement	64
3.1.1.	La BCEAO Garant de la Politique Monétaire dans l'UEMOA	64

3.1.2. Les Prestataires de Services Financiers	64
3.1.2.1. Banques et Etablissements Financiers Locaux	64
3.1.2.2. Systèmes de Financement Décentralisés	65
3.1.3. Les Micro Finances	65
3.1.4. Les Assurances	65
3.1.5. Le Dispositif de Soutien au Financement des PME/PMI dans l'UEMOA	66
3.1.6. Les Structures d'Appui et d'Encadrement UEMOA	67
3.2. L'Analyses de la Contribution au Financement du Développement du Pays	67
3.2.1. L'investissements dans la construction d'infrastructures essentielles	68
3.2.1.1. Partenariat Public Privé (PPP)	68
3.2.1.2. Gestion et suivi de l'investissement	68
3.2.2. L'accès à l'emprunt et au crédit	68
3.2.3. L'accès des entreprises et des individus aux marchés	69
3.2.3.1. L'Aperçu sur les banques régionales (BIDC, BOAD)	69
3.2.3.2. Les Produits offerts par les banques et établissements financiers	69
3.2.3.3. Le financement du secteur privé	70
3.2.3.4. Le renforcement des compétences de la main-d'œuvre	71
3.2.3.5. Le financement des entreprises informelles (femmes et jeunes entrepreneurs)	71
3.2.3.6. La Politique fiscale	71
3.2.4. L'Inclusion Financière	71
3.2.5. Les contributions des PTF	72
3.2.5.1. La Banque Africaine de Développement	72
3.2.5.2. La Banque Mondiale	73
3.2.5.3. L'Union Européenne	73
3.2.5.4. La GIZ	74
3.2.5.5. Le Programme des Nations Unies pour le Développement	74
<b>4. Stratégie de Développement du Secteur Privé du Togo d'ici à 2030 (SDSP-2030).</b>	<b>75</b>
4.1. L'Approche pour esquisser le rôle du Secteur Privé	75
4.1.1. S'inspirer de la Finlande- Pays de la Petite Entreprise	77
4.1.2. L'Approche 3 Roues pour la modélisation de la Stratégie de Développement du Secteur Privé togolaise d'ici à 2030	77
4.2. La 1ere Roue : l'Etat poursuit la Feuille de Route du Gouvernement	77
4.2.1. L'Etat a recours à un large éventail de politiques complémentaires	78
4.2.2. L'Etat rationalise le cadre de soutien au Secteur Privé	79
4.2.2.1. La Stratégie de Développement du Secteur Privé d'ici à 2030 (SDSP-2030 )	79
4.2.2.2. L'Instrument Opérationnel d'Encadrement et de Soutien au Secteur Privé (IOESSP)	79
4.2.3. L'Etat revitalise le Dialogue Public-Privé pour accompagner la SDSP-2030	81
4.3. La 2em Roue : Le secteur privé assure son meilleur rôle	81
4.3.1. Disposer d'un secteur privé national dynamique et compétitif	81
4.3.2. Accélérer l'économie Classique en misant sur l'agriculture d'abord	82
4.3.3. Créer l'émergence d'une économie moderne portée par l'innovation	82
4.3.3.1. Engager une transition de l'agriculture vers l'industrialisation	82
4.3.3.2. Développer les infrastructures de la qualité indispensables pour les chaînes de valeur prioritaires	83
4.3.3.3. Explorer avec les partenaires commerciaux les alternatives de développement des PME	83
4.3.3.4. Booster l'économie numérique	83
4.3.4. Conclusions	83
4.4. La 3em Roue : Les Territoires développent l'écosystème entrepreneurial	83
4.4.1. La création de Parcs Eco-Industriels d'Autonomisation Entrepreneuriale des Femmes et des Jeunes	84
4.4.2. Un modèle de développement durable d'électrification rurale	84
4.4.2.1. Les Tarifs de l'électricité par rapport à certains voisins	85
4.4.2.2. La stratégie d'électrification tournée vers les énergies renouvelables et basée sur l'implication du secteur privé	85
4.4.2.3. Le Plan d'Actions Stratégiques des Energies Modernes 2018-2022	85
4.4.2.4. La Justification d'une nouvelle approche énergétique	86
4.4.2.4.1. Motivations	86
4.4.2.4.2. Proposition d'affaires de SERREC CORPORATION	86
4.4.2.4.3. Synergie avec les agropoles togolais	86
4.4.3. La mise en œuvre d'un modèle de transport efficace, écologique et sûr	87
<b>5. Revitalisation du Dialogue Public- Privé pour accompagner la SDSP-2030</b>	<b>88</b>
5.1. Proposition d'une approche interactionniste du processus d'implication socioculturelle dans la mise en œuvre du SDSP-2030	88
5.1.1. Objectifs, Missions du CCESP	88
5.1.2. Stratégies	88
5.1.2.1. la stratégie Nationale de Dialogue Public-Privé de Côte d'Ivoire (2016-2020)	88
5.1.2.2. Programmes	89
5.1.2.3. Plan d'actions de mise en place du Comité Technique de Concertation (CTC)	89
5.1.3. Ressources CCESP/CTC	89
5.1.4. Structures	90
5.1.5. Staff	91
5.1.6. Procédures	91
5.1.6.1. Agenda	91
5.1.6.2. Organisation	91
5.1.6.3. Fonctionnement	91
5.1.6.3.1. Les processus de revitalisation du DPP pour accompagner la SDSP-2030	91
5.1.6.3.2. Les aspects à prendre en compte dans le contexte de la FRG-Togo (2024)	92
5.1.6.3.3. Les nouveaux aspects à prendre en compte dans le contexte de la ZLECAf	92
5.2. Les Enseignements des DPP	93
5.2.1. L'efficacité du DPP Finlandais	93
5.2.2. Les organisations togolaises ont besoin de soutiens	94
5.2.3. L'amélioration de l'efficacité du DPP au Togo	95
5.3. La Fiche du Modèle de la Stratégie de Développement du Secteur Privé du Togo d'ici à 2030	96
5.4. La Fiche du Contexte Organisationnel du Dialogue Public-Privé d'ici à 2030	96
<b>6. Outils d'Innovation et le Partenariat avec Les Centres Universitaires de Recherche, de Formation et d'Encadrement du Secteur Privé</b>	<b>97</b>
6.1. Le Système National d'Innovation	97
6.2. Quelles leçons à tirer pour le Togo?	100
6.3. Le modèle de base : les 6 Domaines de l'Ecosystème de l'Entrepreneuriat	103
6.4. Le Dispositif de Création d'Entreprises et d'Investissement au Togo	104
6.4.1. La Préparation des Promoteurs à l'Entrepreneuriat	104
6.4.2. La Faiblesse de l'Ecosystème d'Accompagnement des startups locales	104

6.5. Le Modèle Togolais Intégré de l'Ecosystème pour la Promotion de l'Entrepreneuriat	105
6.5.1. La Passerelle 1 : Intégration de la sphère universitaire dans l'écosystème entrepreneurial du Togo	105
6.5.2. La Passerelle 2 : Amélioration de la compétitivité de acteurs finaux (TPME, Startups, Informel, Femmes Jeunes)	105
6.5.3. La Passerelle 3 : Création dans les territoires de Parcs Eco-Industriels d'Autonomisation Entrepreneuriale des Femmes et des Jeunes	106
6.5.3.1. Les objectifs de la Passerelle 3	106
6.5.3.2. L'accumulation primitive dans les agropoles	106
6.5.3.3. La motivation et la réalisation des PEI	106
6.5.3.4. Le Plan de Parcs Eco-Industriels (PEI) d'Autonomisation Entrepreneuriale des Femmes et des Jeunes	107
6.5.3.4.1. L'initiative Privée Locale s'affirme comme le moteur principal du développement des territoires	107
6.5.3.4.1.1. Le cadre institutionnel local sera rénové	107
6.5.3.4.1.2. Le développement des territoires viendra de la synergie entre la stratégie émanant des entreprises privées et l'offre de formations des universités	108
6.5.3.4.2. Les Activités Génératrices de Revenus	108
6.5.3.4.3. L'amélioration de la participation des femmes et des jeunes	108
6.5.3.4.4. La croissance Issue des innovations et de la recherche dans le secteur de la santé	108
6.5.3.4.5. La Gouvernance environnementale pour l'électrification rurale	108
6.5.3.4.6. Conclusions	108
6.5.4. La Passerelle 4 : Renforcement des capacités des acteurs Intermédiaires clefs en appui aux porteurs de projets	109
6.5.5. La Passerelle 5 : Création du Centre/Structure National(e) de Financement du Secteur Privé	109
6.5.6. La Passerelle 6 : Plan d'action national d'accompagnement local avec l'appui des PTF	110
6.6. La FICHE du Modèle Togolais Intégré de l'Ecosystème pour la Promotion de l'Entrepreneuriat	110
7. Rôle du Secteur Privé dans les Projets de la FRG	111
8. Conclusions sur les Résultats Majeurs de l'Etude de Rationalisation	112
Bibliographie	113

## Listes des Figures

Rubriques	Pages
Fig. 1 : Structure de la Population du Togo en 2023	53
Fig. 2 : Dépenses courantes de santé (% du PIB)	53
Fig. 3 : Aperçu de l'émancipation des femmes au Togo	54
Fig. 4 : Taux de participation à la population active, 2019	54
Fig. 5 : Le chômage au Togo	55
Fig. 6 : L'emploi formel au Togo.	55
Fig. 7 : Secteur du travail informel(2019).	56
Fig. 8 : Comparaison des terres arables en 2023	57
Fig. 9 : Structure des branches du secteur de l'industrie (en % du PIB)	57
Fig. 10 : Contribution du secteur des services à la croissance.	58
Fig. 11: Contribution du secteur informel à la croissance	59
Fig. 12 : Les quatre catégories dans les TPME	59
Fig. 13 : La prépondérance des TPME dans le secteur privé	60
Fig. 14 : Le nombre total d'immatriculations d'entreprises au Togo (2022)	61
Fig. 15 : Le dispositif de soutien au financement des PME/PMI dans l'UEMOA	67
Fig. 16 : Comparaison des populations togolaise et finlandaise en 2023	75
Fig. 17 : Finlande pays de la petite entreprise	76
Fig. 18 : Structure de l'entreprise en Finlande 2018	76
Fig. 19 : Chiffre d'affaires dans des entreprises de différentes tailles en 2018	77
Fig. 20 : Personnel dans des entreprises de différentes tailles en 2018	77
Fig. 21 : 1ere Roue : Etat	78
Fig. 22 : l'historique de la Banque Mondiale de la création des entreprises au Togo	80
Fig. 23 : 2eme Roue : Secteur Privé	81
Fig. 24 : 3eme Roue : Territoires	84
Fig. 25: L'accès à l'électricité	85
Fig. 26 : Dépense de recherche et de développement, % du PIB	98
Fig. 27 : Chercheurs en R et D	99
Fig. 28 : Articles de revues scientifiques et techniques	99
Fig. 29 : Demandes de brevet des résidents	100
Fig. 30 : Exportations de services de TIC en 2022. (BDP, \$ US courants)	101
Fig. 31 : Exportations de haute technologie & Exportations de services TIC	101
Fig. 32 : Abonnements aux services d'accès haut débit sur ligne fixe (quantités totale et pour 100 habitants)	101
Fig. 33 : Utilisateurs d'internet (% de la population)	101
Fig. 34 : Abonnements à la téléphonie mobile (pour 100 habitants)	102
Fig. 35 : Les 6 domaines de l'écosystème de l'entrepreneuriat	103
Fig. 36 : Historique de la création des entreprises en Afrique et en Finlande	104
Fig. 37: Dépenses courantes de santé (% du PIB)	108

## Listes des Tables

Rubriques	Pages
Table 1 : Croissance du PIB réel et la croissance du PIB réel par habitant	53
Table 2 : Indicateurs agricoles (Estimation 2018)	56
Table 3 : Profil des entreprises de la zone franche	60
Table 4 : Répartition géographique dans le pays (2022)	61
Table 5 : Dynamique des entreprises en Finlande	76
Table 6 : Activités d'innovation des entreprises au Togo et en Côte d'Ivoire dans le contexte africain	98

## Listes des Annexes

Rubriques
Annexe 1 : Les Changements de Gouvernements du Togo de 2010 à 2022
Annexe 2a : La Carte Aérienne; Positionnement des Acteurs Clés
Annexe 2b : La Carte Aérienne ; Prérogatives des Acteurs Clés
Annexe 3 : La Fiche du Modèle de Développement du Togo à fin 2022 (MD-Togo 2022)
Annexe 4 : La Fiche du Contexte Organisationnel de la Stratégie de Développement du Secteur Privé à fin 2022
Annexe 5 : La Fiche du Contexte Organisationnel du Dialogue Public-Privé d'ici à 2030
Annexe 6 : La Fiche du Modèle de La Stratégie de Développement du Secteur Privé du Togo d'ici à 2030
Annexe 7 : La Fiche du Modèle Togolais Intégré de l'Ecosystème pour la Promotion de l'Entrepreneuriat
Annexe 8 : Les 36 Projets de la FRG du Togo : les domaines de contribution du Secteur Privé
Annexe 9 : Calendrier des rencontres effectuées
Annexe 10 : Liste des personnes rencontrées
Annexe 11 : la Fiche du Modèle Ivoirien de Développement de la filière du Riz (MIDR)
Annexe 12 : La Fiche des propositions essentielles de l'étude de rationalisation



# Liste des Sigles et Acronymes

<b>ACP</b>	Organisation des pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique
<b>AFD</b>	Agence Française de Développement
<b>AGET</b>	Association des grandes entreprises du Togo
<b>AGOA</b>	Loi sur la Croissance et les Opportunités de Développement en Afrique
<b>AGR</b>	Activités Génératrices de Revenus
<b>ANPE</b>	Agence Nationale Pour l'Emploi
<b>ANPGF</b>	Agence Nationale de Promotion et de Garantie de Financement des PME/PMI
<b>APBEF</b>	Association Professionnelle des Banques et Etablissements Financiers
<b>APE</b>	Accords de Partenariat Economique
<b>API- ZF</b>	Agence de Promotion des Investissements et de la Zone Franche
<b>BAD</b>	Banque Africaine de Développement
<b>BADEA</b>	Banque Arabe pour le Développement Economique de l'Afrique
<b>BECEAO</b>	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
<b>BEI</b>	Banque Européenne d'Investissement
<b>BIA-Togo</b>	Banque Internationale pour l'Afrique au Togo
<b>BID</b>	Banque Islamique de Développement
<b>BIDC</b>	Banque d'investissement et de développement de la CEDEAO
<b>BIT</b>	Bureau International du Travail
<b>BM</b>	Banque Mondiale
<b>BNT:</b>	Barrières Non Tarifaires
<b>BOA</b>	Bank Of Africa
<b>BOAD</b>	Banque Ouest Africaine de Développement
<b>BSIC</b>	Banque Sahélo-Saharienne pour l'Investissement et le Commerce
<b>BTD</b>	Banque Togolaise de Développement
<b>CCIT</b>	Chambre de Commerce et d'Industrie du Togo
<b>CE</b>	Commission Européenne
<b>CEAO</b>	Communauté Économique de l'Afrique de l'Ouest
<b>CEB</b>	Communauté Électrique du Bénin
<b>CEDEAO</b>	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
<b>CEEAC</b>	Communauté économique des États de l'Afrique centrale
<b>CEET</b>	Compagnie Énergie Électrique du Togo
<b>CEMAC</b>	Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale
<b>CER</b>	Communautés Economiques Régionales
<b>CFA</b>	Communauté Financière Africaine
<b>CFE</b>	Centre de Formalités des Entreprises
<b>CNP</b>	Conseil National du Patronat
<b>CNUCED</b>	Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement
<b>CN-ZLECAf</b>	Conseil National ZLECAf
<b>CRA</b>	Chambres Régionales d'Agriculture
<b>CRM</b>	Chambres Régionales de Métiers
<b>DSRP</b>	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
<b>EU / UE</b>	Union Européenne
<b>F.CFA</b>	Franc de la Communauté Financière Africaine
<b>FAO</b>	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
<b>FMI</b>	Fond Monétaire International
<b>FNFI</b>	Fonds National de la Finance Inclusive
<b>GATT</b>	General Agreement on Tariffs and Trade (Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce)
<b>GIZ</b>	Service Technique de Coopération Internationale pour le Développement Durable de la République Fédérale d'Allemagne
<b>HAUQE</b>	Haute Autorité de la Qualité et de l'Environnement
<b>IDE</b>	Investissements Directs Etrangers
<b>IDH</b>	Indice de Développement Humain
<b>IOM</b>	Integrated Organisational Model
<b>ISA</b>	Institutional Sector Analysis Model
<b>MCICL</b>	Ministère du Commerce, de l'Industrie et de la Consommation Locale
<b>NTIC</b>	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
<b>OCDE</b>	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
<b>IOESSPP</b>	Instrument Opérationnel d'encadrement et de soutien au Secteur Privé
<b>ODD</b>	Objectifs de développement durable
<b>OMC</b>	Organisation Mondiale du Commerce
<b>OMD</b>	Objectifs du Millénaire pour le Développement
<b>ONUDI</b>	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
<b>PNUD</b>	Programme des Nations Unies pour le Développement
<b>PPBESE</b>	Planification, Programmation, Budgétisation, Exécution, Suivi et Evaluation
<b>PPEJ</b>	Programme Pour l'Emploi des Jeunes
<b>QUIBB</b>	Questionnaire Unifié des Indicateurs de Base de Bien-être
<b>SAZOF</b>	Société d'Administration de la Zone Franche
<b>SNDPP</b>	Stratégie Nationale de Dialogue Public Privé
<b>SNIF</b>	Stratégie Nationale de l'Inclusion Financière
<b>SRP-C</b>	Stratégie de Réduction de la Pauvreté-Complète
<b>SRP-I</b>	Stratégie de Réduction de la Pauvreté-Intérimaire
<b>UA</b>	Union Africaine
<b>UE</b>	Union Européenne
<b>UEMOA</b>	Union Économique et Monétaire Ouest Africaine
<b>UMOA</b>	Union monétaire ouest-africaine
<b>UNESCO</b>	Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture
<b>UNICEF</b>	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
<b>USA</b>	Etats Unis d'Amérique
<b>USD</b>	Dollar américain
<b>ZLECAf</b>	Zone de Libre-Échange Continentale Africaine

# Préambule

La présente étude porte sur l'analyse approfondie de la structuration du cadre national et organisationnel en vue de proposer une meilleure rationalisation du dispositif de coordination du soutien au secteur privé favorable aux petites et moyennes entreprises (PME)/ petites et moyennes industries (PMI), aux Femmes et aux Jeunes entrepreneurs au Togo, pour une transformation économique et un développement humain plus inclusifs. Elle a été conduite dans la période allant du 10 Octobre-2022 au 16 Février 2023, sous la houlette du Conseil National du Patronat (CNP) et du Bureau du Programme des Nations Unies pour le développement au Togo (PNUD-Togo).

De ce point de vue les termes de référence fixent sept objectifs spécifiques :

- 1) Passer en revue le contexte national (institutionnel, opérationnel, financier, etc.) du soutien et d'encadrement du secteur privé en général et en particulier des PME/PMI, du secteur informel, des femmes et des jeunes entrepreneurs pour une meilleure coordination ;
- 2) Identifier les points de convergence à accélérer et les chevauchements institutionnels éventuels compromettant l'efficacité du soutien au secteur privé ;
- 3) Analyser les tendances de la contribution du secteur privé au financement du développement au Togo (social, économique, environnement, gouvernance, partenariat) ;
- 4) Déterminer les opportunités concrètes pour le secteur privé dans la mise en œuvre de la Feuille de route gouvernementale (FRG) et formuler des recommandations opérationnelles sur les innovations pour un partenariat ;
- 5) Analyser les résultats/acquis du partenariat public-privé et leurs effets sur la croissance du pays ;
- 6) Passer en revue les passerelles entre la formation et l'employabilité ainsi que le financement à travers les ressources innovantes (assurance, investissements financier et bancaire, diaspora) ;
- 7) Cartographier les initiatives et les réformes réussies ou non dans le soutien au secteur privé et en particulier aux PME, aux entreprises, au secteur informel, aux femmes et aux jeunes entrepreneurs.

A cet effet, des consultations ont été menées auprès des institutions étatiques, paraétatiques, des faïtières du secteur privé et les PTF présents à Lomé, avec :

- Le Conseil National du Patronat (CNP) ;
- Le Représentant Résident du PNUD (incluant le Bureau du Coordonnateur Résident) ;
- Le Groupe de concertation présidé par le MCICL composé de Directions Générales/centrales du MCICL, HAUQE, TOGO Invest, CCIT, FEFA, GITO, AFCET, GTPMEPMI ;
- Le Ministre du Commerce, de l'Industrie et de la Consommation locale ;
- Le Ministère de la Promotion de l'Investissement et l'API-ZF ;
- La Délégation de l'Union Européenne ;
- Le Ministère du Développement à la base, de la Jeunesse et de l'Emploi des jeunes et le Fonds d'Appui aux Initiatives Economiques des Jeunes (FAIEJ) ;
- La Banque Africaine de développement (BAD) ;
- La Chambre de Commerce et d'Industrie du Togo ;
- La Direction du secteur privé (ministère du commerce, de l'Industrie et de la Consommation locale) ;
- Le GIZ ;
- Le Mécanisme Incitatif pour le Financement Agricole (MIFA) ;
- Le secrétariat permanent chargé des réformes du ministère de l'économie et des finances ;
- L'Association des Grandes Entreprises du Togo (AGET) ;
- L'Agence Nationale de Promotion et de Garantie de Financement des PME/PMI (ANPGF) ;
- La direction de la Plateforme Industrielle d'Adétikopé (PIA) ; (L'équipe s'est déplacée au PIA mais n'a pas été reçu ; l'interlocuteur étant occupé) ;
- L'Association Professionnelle des Banques et Etablissements Financiers du Togo APBEF-TOGO et ORABANK
- Le Secrétariat du cadre de concertation Etat-secteur privé ;
- La Cellule présidentielle d'exécution et de suivi des projets prioritaires (CPESPP) (En ligne) ;
- Le Tony Blair Institute (TBI) (En ligne) ;
- La Banque Mondiale (En ligne)
- Le Ministère de l'Inclusion Financière et de l'Organisation du Secteur Informel (MIFOSI) et le Fonds National de la Finance Inclusive (FNFI) (Rendez-vous non obtenu) ;
- Le Ministère des Enseignements primaire, secondaire, technique et de l'Artisanat (Rendez-vous non obtenu) ;
- Le Ministère de l'action sociale, de la promotion de la femme et de l'alphabétisation (Rendez-vous non obtenu) ;

Le rapport s'articule autour de 7 chapitres:

1. Introduction sur le besoin d'accélérer la FRG et de réformer en profondeur le soutien au Secteur Privé favorable aux PME, aux Femmes et Jeunes Entrepreneurs ;
2. La Revue du Cadre de Gouvernance en Matière de Soutien au Secteur Privé favorable aux PME, aux Femmes et Jeunes Entrepreneurs ;
3. L'Analyse des Tendances de la Contribution du Secteur Privé au Financement du Développement au Togo
4. La Stratégie de Développement du Secteur Privé du Togo d'ici à 2030 (SDSP-2030) ;
5. La Revitalisation du Dialogue Public- Privé ;
6. Les Outils d'Innovation et le Partenariat avec Les Centres Universitaires de Recherche, de Formation et d'Encadrement du Secteur Privé ;
7. Le Rôle du Secteur Privé dans les Projets de la FRG.

Le chapitre 2, grâce à la modélisation de la stratégie et du contexte organisationnel de Promotion du secteur privé fait émerger les défis fondamentaux à relever afin d'assurer aux entreprises de la croissance, de la création, de l'innovation et de la compétitivité en lien avec le respect de l'environnement. De ce fait, il a permis d'exploiter les enseignements pour faire les propositions que l'étude expose dans les chapitres 4 à 6.

## Résumé Exécutif

La présente étude porte sur l'analyse approfondie de la structuration du cadre national et organisationnel en vue de proposer une meilleure rationalisation du dispositif de coordination du soutien au secteur privé favorable aux petites et moyennes entreprises (PME)/ petites et moyennes industries (PMI), aux Femmes et aux Jeunes entrepreneurs au Togo, pour une transformation économique et un développement humain plus inclusifs.

L'enjeu étant de contribuer à accélérer l'efficacité des interventions et des efforts consentis par l'Etat en partenariat avec les faitières et organisations du secteur privé, soutenus par les partenaires au développement. Cette démarche qui a précédemment été mise en œuvre en Côte d'Ivoire en 2021, a permis d'initier une série d'importantes réformes pour densifier le cadre ivoirien de gestion du secteur privé y compris des PME.

La démarche a consisté à passer en revue les principales actions entreprises à travers les politiques publiques de croissance et de développement adoptées depuis 2009 à ce jour, afin d'y apprécier la contribution et le rôle du secteur privé dans l'atteinte des objectifs de transformation structurelle économique, sociale et environnementale, avec un regard sur les leçons apprises des dispositifs mis en place pour favoriser l'émergence d'un secteur privé compétitif.

Ainsi, le chapitre 1 introduit le besoin d'accélérer la Feuille de route gouvernementale (FRG 2020-2025) et de réformer en profondeur le soutien au Secteur Privé favorable aux PME/PME, aux Femmes et Jeunes Entrepreneurs. En effet, les réformes structurelles et sectorielles déclinées dans le précédent Plan national de développement (PND 2018-2022) et réaffirmées dans la FRG 2020-2025, ont induit de grands progrès du pays, dont l'amélioration de l'environnement des affaires, la promotion des investissements, la baisse de la pauvreté, l'élargissement de la Couverture Maladie Universelle, l'amélioration de l'accès à l'eau potable et à l'électricité, le progrès dans l'éducation, voire l'amélioration de la mobilité rurale et urbaine. Cependant, en vue de mettre en avant les entreprises du secteur privé comme l'un des atouts majeurs pour la dynamisation des investissements plus transformatifs, il apparaît que **le Togo doit davantage développer une véritable stratégie plus opérationnelle, inclusive et holistique pour un secteur privé favorable aux petites et moyennes entreprises (PME)/ petites et moyennes industries (PMI), aux femmes et aux jeunes entrepreneurs au Togo, plus orientés vers les besoins prioritaires de développement national.** En effet, il ressort une inefficacité due aux chevauchements dans les prérogatives des entités étatiques et parapubliques, ne facilitant pas les orientations stratégiques et opérationnelles.

Le dispositif institutionnel du soutien au Secteur Privé, aux PME, aux Femmes et aux Jeunes Entrepreneurs au Togo, relève de plusieurs ministères. En effet, plusieurs politiques sectorielles y afférentes, cohabitent et méritent d'améliorer les synergies et les complémentarités positives en termes de passerelles, ainsi que plusieurs acteurs institutionnels clés entre autres (i) Commerce, industrie et consommation locale, (ii) Promotion de l'Investissement, (iii) Action sociale, promotion de la femme et alphabétisation, (iv) Développement à la base, jeunesse et emploi des jeunes, (v) Fonction publique, travail et dialogue social, (vi) Agriculture, élevage et développement rurale, (vii) Culture et tourisme, (viii) Enseignements Primaire, Secondaire, Technique et Artisanat, (ix) Economie numérique et transformation digitale, (x) Inclusion financière et organisation du secteur informel. C'est un acquis important en termes d'écosystème d'appui au secteur privé du Togo.

**Malheureusement, ces politiques sont peu connectées entre elles et des cloisons fragilisent l'efficacité de l'intra/inter-sectorialité.**

La méthodologie de rationalisation des prérogatives des principaux ministères soutenant le secteur privé, les PME, les femmes et les jeunes entrepreneurs, consiste à : 1) Analyser leurs prérogatives telles que définies dans les décrets et le Portail de la République Togolaise : <https://togo.gouv.tg/> ; 2) Grouper les prérogatives des acteurs, selon leur objet et leur but ; 3) Identifier les catégories d'activité sur lesquelles chaque acteur intervient.

En général, afin d'assurer un meilleur suivi opérationnel, les utilisateurs/bénéficiaires intermédiaires et les bénéficiaires finaux ont besoin d'avoir des interactions permanentes avec leur entité institutionnelle public/parapublic de tutelle concernant les questions relatives à l'encadrement des PME et des Unités de Production Informelle (UPI). **Cela est rendu difficile par les champs couverts ou non, et résultants des attributions institutionnelles subséquentes aux différents gouvernements.** En effet, cette situation compromet le bon fonctionnement des services en les privant de toute stratégie soutenable de long terme de gestion et d'organisation opérationnelle (Annexe 1: les gouvernements du Togo de 2010 à 2022).

Ainsi, l'état des lieux du portage **mérite davantage de clarification des synergies** entre les prérogatives de plusieurs acteurs institutionnels d'une part, et opérationnels d'autre part sur la problématique de l'encadrement des PME et des UPI. Concernant les attributions des Ministères, l'analyse de ce que chaque ministère fait, leurs prérogatives ministérielles en matière de soutien au secteur privé, aux PME et aux femmes et jeunes entrepreneurs, montre que **le cadre institutionnel actuel ne fonctionne pas encore harmonieusement.** Pour clarifier la situation, la méthodologie de rationalisation dans le cadre de l'étude des prérogatives ministérielles, a permis d'investiguer et d'établir : 1) les chevauchements entre les prérogatives d'un ou plusieurs ministères (Overlapping) ; 2) les domaines de collaboration

possibles entre plusieurs ministères (Synergies) ; et 3) les missions/attributions/activités peu ou pas du tout explorées (Gaps). Consécutivement, est créé un outil « **Carte Aérienne** » des prérogatives des ministères qui montre graphiquement le positionnement de tous les acteurs (Ministères, organisations sous tutelles et les fonds de financement) et leurs lignes d'interventions par rapport aux différentes catégories d'activités. Cette carte permet une compréhension rapide des chevauchements de prérogatives de plusieurs acteurs et susciter une réflexion sur la nécessité d'avoir un outil « **Tour de Contrôle - oversight** » de rationalisation et de régulation. Elle est illustrée graphiquement en annexes (Annexe 2a : La Carte Aérienne ; Positionnement des acteurs clés ; Annexe 2b : La Carte Aérienne; Prérogatives des acteurs clés).

Le chapitre 2, à travers la modélisation de la stratégie et du contexte organisationnel de Promotion du secteur privé fait émerger les défis fondamentaux à relever afin d'assurer aux entreprises de la croissance, de la création, de l'innovation et de la compétitivité en lien avec le respect de l'environnement.

En effet, l'analyse du contexte organisationnel de la mise en œuvre de la Stratégie de Développement du Secteur Privé du Togo à fin 2022 (Section 2.4), concentrée d'une part sur le cadre du contexte continental (Section 2.4.1) (la zone de libre- échange continentale africaine (ZLECAf)), les communautés économiques régionales (CER), les Vingt-deux leçons/acquis de la libéralisation commerciale et des échanges internationaux, l'Analyse SWOT de la ZLECAf, les Défis majeures de la ZLECAf), et d'autre part sur le cadre national (section 2.4.5) (Le Contexte national du Secteur Privé, les Ressources humaines, le Marché du travail, le secteur primaire, le secteur secondaire, le secteur tertiaire, le secteur informel, et la dynamique des organisations au Togo), a permis d'exposer l'origine et la portée de l'avènement de la ZLECAf et de comprendre le secteur privé togolais dans le contexte ZLECAf, les limites et en tirer des enseignements. Consécutivement, le cadre national du contexte organisationnel de la mise en œuvre de la SDSP fait émerger les défis fondamentaux à relever afin d'assurer aux entreprises de la croissance, de la création d'emploi, de l'innovation et de la compétitivité en lien avec le respect de l'environnement :

#### A. Quatre principaux défis :

1. Les PME contribuent faiblement à la création de richesse du pays, à l'investissement national, d'emplois, et à la transformation structurelle de l'économie ;
2. Le PME restent essentiellement concentré dans le secteur tertiaire ;
3. Les niveaux de productivité du travail sont les plus faibles de la région ;
4. Les Entreprises/PME sont majoritairement localisées dans la région Maritime.

#### B. Six défis connexes :

- 1) L'inadéquation entre offre de formation et les besoins réels des entreprises ;
- 2) La main-d'œuvre locale manque des compétences ;
- 3) La faible compétitivité des entreprises togolaises ;
- 4) Les inégalités sévères entre les sexes ;
- 5) La croissance bénéficie peu aux femmes et aux jeunes ;
- 6) Le grave impact de la pandémie du coronavirus sur les entreprises.

Enfin, l'analyse du contexte organisationnel de la mise en œuvre de la SDSP va permettre d'exploiter les enseignements pour éviter de nouveaux problèmes, ou au contraire pour reproduire un résultat positif à travers les stratégies/des outils pertinents que l'étude propose dans les chapitres subséquents :

- L'analyse des tendances de la contribution du secteur privé au financement du développement au Togo (Chapitre 3) ;
- La stratégie de développement du secteur privé du Togo d'ici à 2030 (SDSP-2030) (Chapitre 4) ;
- La revitalisation du Dialogue Public- Privé pour accompagner la SDSP-2030 (Chapitre 5) ;
- Les outils d'innovation et le partenariat avec les centres universitaires de recherche, de formation et d'encadrement du secteur privé (Chapitre 6).

Il est important de signaler que dans le chapitre 2 (Revue du cadre de gouvernance en matière de soutien au secteur privé favorable aux PME/PMI, aux femmes et aux jeunes entrepreneurs), l'étude fait deux propositions d'outils fondamentaux pour la rationalisation du dispositif de soutien au secteur privé et les développements dans les chapitres 4 à 6. Il s'agit de :

- La FICHE du Modèle de Développement du Togo à fin 2022, illustrée graphiquement en Annexe 3 ;
- La FICHE du Contexte Organisationnel de la Stratégie de Développement et de Promotion du Secteur Privé à fin 2022 illustrée graphiquement en Annexe 4.

L'examen simultané des deux fiches des Annexe 3 et 4 permettra une compréhension globale, claire et complète du cadre de gouvernance en matière de soutien au secteur privé, aux PME et aux femmes et jeunes Entrepreneurs.

## La stratégie de Promotion et du Développement du Secteur Privé repose sur les fondements de politique publique nationale

Après une décennie de croissance économique soutenue autour de 5% en moyenne, la Feuille de Route Gouvernementale du Togo (FRG 2020-2025), a été bâtie pour ajuster la vision nationale à l'ensemble du contexte du Togo, notamment en considérant le contexte Covid-19 et les aspirations présidentielles : « *Un Togo apaisé, une Nation moderne avec une croissance économique inclusive et durable* ». Cette orientation a permis de mettre à jour le portefeuille de projets et de réformes et de construire des feuilles de route ministérielles pour orienter la mise en œuvre de cette nouvelle vision.

La FRG est un plan stratégique articulée autour de trois (03) axes complémentaires, (i) renforcer l'inclusion et l'harmonie sociale et consolider la paix, (ii) dynamiser la création d'emplois en s'appuyant sur les forces de l'économie et (iii) moderniser le pays et renforcer ses structures. Les orientations définies dans la FRG se déclinent en 10 ambitions et en 36 projets et 6 réformes. Dans l'Axe 3, une réforme prioritaire porte sur le Renforcement des Mécanismes d'Appui aux TPME (Ambition 8: Renforcer l'Attractivité du Pays auprès des Investisseurs, réforme R4).

En 2018, les pays membres de l'Union africaine ont donné un coup de pouce à l'intégration commerciale et économique régionale en créant la Zone de Libre-Echange Continentale pour l'Afrique (ZLECAf). Jusqu'en 2020, pour atteindre ses objectifs de développement, le Togo mettait à profit sa participation à des accords commerciaux régionaux, continentaux et multilatéraux pour maximiser les bénéfices et les potentiels d'économie d'échelle, en particulier grâce à l'intensification du commerce. Sur le continent africain, le pays procède à la revitalisation de son engagement au niveau communautaire (CEDEAO). La Stratégie Nationale de Mise en Œuvre de la ZLECAf 2020-2024 est complémentaire des politiques et stratégies existantes, notamment la Politique commerciale nationale, la Stratégie nationale d'exportation, la Stratégie nationale de promotion des investissements et la Politique nationale du tourisme. Elle concourt à la vision du gouvernement qui est de parvenir à faire du Togo un pays émergent à l'horizon 2030.

Le Togo devra chercher donc à dynamiser sa production et accroître ses exportations et en créant un environnement favorable aux opérateurs, en particulier les TPME. Le pays devra chercher en outre à accroître sa part sur les marchés d'exportation africains existants et à pénétrer de nouveaux marchés en Afrique en exploitant pleinement les possibilités offertes par la ZLECAf en tirant parti de ses avantages comparatifs et concurrentiels. La ZLECAf offre des opportunités au Gouvernement pour : 1) Promouvoir une meilleure participation des femmes au commerce, l'égalité des sexes et l'autonomisation économique des femmes dans le cadre de la ZLECAf ; 2) Tirer parti des nouvelles possibilités offertes aux différents groupes vulnérables qui entreprennent dans le cadre de la ZLECAf dans tous les secteurs (formel et informel) ; 3) Accélérer le développement industriel des TIC (commerce électronique, systèmes de paiements et mise en ligne des informations) pour pouvoir bénéficier des économies d'échelle qu'offre la ZLECAf.

Pour être complet sur les différentes politiques et stratégies mises en œuvre pour la promotion du secteur privé, il faut signaler : a) Le Plan d'Investissement Agricole, de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle ; b) La Politique de Développement Industriel de la SCAPE ; c) Les différentes politiques et stratégies mises en œuvre pour la promotion du secteur privé ; d) La politique commerciale nationale; e) L'étude diagnostique sur l'intégration du commerce ; f) La stratégie nationale de promotion des investissements; g) La stratégie nationale de l'inclusion financière 2021-2025; h) La politique nationale de redynamisation du tourisme ; i) La politique artisanale ; j) La politique culturelle et loisirs ; k) La stratégie nationale de développement durable ; l) L'étude d'impact de l'état d'urgence sanitaire ; m) La stratégie nationale d'exportation.

## Le secteur privé influence faiblement la transformation structurelle de l'économie

Les acquis au niveau du secteur privé, selon les chiffres publiés par le Centre de Formalités des Entreprises (CFE), se traduisent par 13.835 nouvelles entreprises créées au Togo en 2022, contre 5.848 nouvelles entités en 2012. Cette bonne performance engrangée ces dernières années, sont entre autres attribuables aux réformes opérées par le gouvernement, notamment, la digitalisation des procédures, ou encore la réduction drastique des délais et des coûts. Le Togo a réduit de 90% les frais de création des entreprises au cours des dernières années, les faisant passer de 262.000 F.CFA en 2012 à 25.400 F.CFA en 2020.

Malgré ces acquis, **le secteur privé influence faiblement la transformation structurelle de l'économie**, et est pourvoyeur de peu d'emplois qualifiés. En effet, Les TPME/ME qui représentent 99,3% des entreprises formelles ne contribuent seulement qu'à hauteur de 22,3% du chiffre d'affaires global du secteur privé en 2016 (RGE-2018) ; ces entreprises dominent le secteur privé en nombre mais contribuent peu à l'économie nationale. Les TPME qui constituent la grande majorité (96,9%) des entreprises, ne réalisent que 6,8% du chiffre d'affaires global du secteur privé en 2016 (RGE-2018), et le secteur informel qui représente plus de 20 % du PIB (FMI 2016), détient plus de 80 % des emplois privés. Force est de constater qu'elles ne peuvent nullement constituer le principal moteur de la croissance économique, de l'emploi et de l'innovation du pays ; cette faiblesse doit être corrigée. Cette contre-performance des TPME togolaises est liée à des contraintes majeures : accès insuffisant aux financements, accès limité aux marchés

publics et privés, climat des affaires globalement difficile, déficit de capacité technique et managériale de la part des dirigeants et des employés des PME, culture entrepreneuriale et innovation insuffisamment développées et valorisées et faiblesse des organisations sectorielles et professionnelles.

**Le pays doit mener une véritable stratégie opérationnelle, inclusive et holistique d'appui au secteur privé, et favorable aux PME/PMI, aux Femmes et aux Jeunes entrepreneurs;** l'absence de décentralisation des entreprises privées et leur concentration dans le secteur tertiaire sont à résorber pour le développement durable de l'économie du pays. Les relations privilégiées entre des chefs de grandes entreprises et des responsables de PME sont rares et consécutivement les alternatives de promotion des PME sont insuffisamment exploitées par les grandes entreprises (parrainage, Joint-venture, sous-traitance, ...). L'emploi formel dans les secteurs productifs est faible, et une grande partie de la main-d'œuvre exerce des activités informelles ou semi-informelles dans le commerce/la vente au détail et la distribution. Or, **la sensibilisation est insuffisante et peu efficace autour des mesures de soutien aux TPME et d'incitation à l'immatriculation fiscale des entreprises.**

### *Proposition d'une Stratégie de Développement du Secteur Privé d'ici à 2030*

Pour améliorer l'efficacité du cadre intégré de gouvernance en matière de soutien au secteur privé favorable aux PME et aux femmes et jeunes entrepreneurs, il est apparu nécessaire de déterminer le meilleur rôle du secteur privé dans le cadre de la politique de développement du Togo d'ici à 2030, en suggérant des axes de réflexions, des pistes d'interventions, avec comme base : 1) Les acquis/leçons du Contexte Organisationnel de la stratégie de soutien du secteur privé ; 2) Les enseignements de la revue de littérature et des PTF sur le développement économique du Togo, voire de l'Afrique ; 3) Les expériences dans d'autres contextes de pays.

L'approche modélisation de la **Stratégie de Développement du Secteur Privé togolaise d'ici à 2030** (SDSP-2030) se fonde sur le modèle des 3 Roues, lequel propose de booster la création d'emploi par l'exploration de 3 actions/pistes dérivées simplement de la pratique réelle. Dans le cas du Togo, pour atténuer les effets d'impact exercés par des chocs externes, par exemple dans le contexte la ZLECAf, le modèle vise une économie togolaise plus efficace, productive ou compétitive, en mesure d'exporter et d'importer davantage, d'investir plus à l'étranger et d'accueillir plus d'investissements directs étrangers, et ainsi de créer un niveau de bien-être plus élevé. Ainsi, afin de booster la création d'emploi 3 roues sont proposées sur les thèmes de réflexions : 1) L'Etat poursuit la Feuille de Route du Gouvernement; 2) Le Secteur Privé assure son meilleur rôle ; 3) Les Territoires développent l'écosystème entrepreneurial.

- 1) **1ere Roue : L'Etat Poursuit la Feuille de Route du Gouvernement** : L'Etat poursuivrait la Feuille de Route du Gouvernement et continuerait à jouer son rôle régalién pour obtenir de meilleurs résultats de développement qui profiteront aux populations là où elles vivent. Pour cela, il faudrait que l'Etat : 1) recourt à un large éventail de politiques complémentaires; 2) rationalise le cadre de soutien au Secteur Privé ; 3) revitalise le Dialogue Public- Privé pour accompagner le développement du secteur privé.
  - a) Dans le point 2, Afin de booster la création d'emploi dans le contexte d'un futur plan stratégique d'ici à 2030, nous proposons à l'Etat de rationaliser le cadre de soutien au Secteur Privé. Cela commencera d'abord, par deux réformes préalables : 1) en revitalisant sa Stratégie de Développement du Secteur Privé et la mise en place d'un Instrument Opérationnel d'Encadrement et de Soutien au Secteur Privé (IOESSP) chargée de sa réalisation.
    - **La Stratégie de Développement du Secteur Privé**: l'objectif global est de : « Disposer à l'horizon 2030 d'un secteur privé, (y compris les TPME) compétitif, dynamique et innovant contribuant de manière significative au développement socio-économique durable du Togo ». La stratégie s'articule autour de 4 piliers stratégiques (Pilier1 : Amélioration de l'accès au financement et aux marchés ; Pilier2 : Renforcement des capacités techniques et managériales ; Pilier3 : Amélioration du climat des affaires des entreprises ; Pilier4 : Développement de la culture entrepreneuriale et de l'innovation) et implémente 3 outils transversaux interdépendants de la 2em Roue.
    - **L'Instrument Opérationnel d'Encadrement et de Soutien au Secteur Privé** (IOESSP) : dans une démarche de modélisation, l'étude propose de mettre en place et/ou organiser l'IOESSP au sens IOM (Integrated Organisational Model). Principalement, il s'agirait d'abord, d'un ancrage institutionnel de l'IOESSP favorisant une plus grande efficacité aux regards des nombreuses questions transversales. La Capacité Organisationnelle de l'IOESSP sera renforcée en conformité avec les priorités de développement du Togo, à travers la mise en place de 3 structures:
      - (i) Un Bureau de Régulation
      - (ii) Un Bureau « Delivery Unit »
      - (iii) Un Bureau d'Appui aux Faitières
  - b. **L'Etat Revitalise le Dialogue Public-Privé** : après le COVID19, le redressement de la croissance dans

le contexte de la ZLECAf passe nécessairement par le développement du secteur privé qui est pourvoyeur de richesses et de création d'emploi. Pour y parvenir, l'Etat togolais et le secteur privé doivent conjuguer leurs efforts pour une vision commune permettant aux deux parties d'en tirer profit. La croissance du secteur privé togolais nécessite donc des interactions et un dialogue permanent et productif entre l'Etat et le secteur privé. Une meilleure réactivité de la politique de développement du secteur privé aux besoins de ce secteur dépendra de la façon dont est organisé le dialogue public-privé, et en particulier des mécanismes par lesquels les TPME, les entrepreneurs et travailleurs informels, les petits exploitants agricoles, les villes et les régions peuvent faire entendre leur voix. L'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie nationale de dialogue public-privé (SNDPP) dans le cadre de la SDSP-2030, constitue, dès lors, un des moyens les efficaces pour une bonne identification des réformes à mener en vue de contribuer à l'amélioration du cadre opérationnel des affaires au Togo. L'importance du contexte ZLECAf pour le Togo, qui ambitionne à devenir un pays à revenu intermédiaire, conduit à consacrer le Chapitre 5 à la revitalisation du Dialogue Public-Privé. Consécutivement, l'étude y illustre graphiquement le **Contexte Organisationnel du Dialogue Public-Privé d'ici à 2030** (Annexe 5 : La Fiche du Contexte Organisationnel du Dialogue Public-Privé d'ici à 2030).

- 2) **2em Roue : Le Secteur Privé Assure son Meilleur Rôle** : dans ce cadre, l'étude indique les aspects que le secteur privé a la responsabilité d'adresser avec l'appui des partenaires pour créer l'émergence d'une économie moderne portée par l'innovation : i) Disposer d'un Secteur Privé National Dynamique et Compétitif ; ii) Accélérer l'Economie Classique en Misant sur l'agriculture d'Abord ; iii) Créer l'Emergence d'une Economie Moderne Portée par l'Innovation. Dans cette dernière étape, il s'agira de : a) Engager une transition de l'agriculture vers l'industrialisation ; b) Développer les infrastructures de la qualité indispensables pour les chaines de valeur prioritaires ; c) Explorer avec les partenaires commerciaux les alternatives de développement des PME ; d) Booster l'Economie Numérique.
- 3) **3em Roue : Les Territoires Développent l'Ecosystème entrepreneurial** : des investissements dans les infrastructures électriques et de transport pourraient réduire les disparités considérables entre les régions du Togo en matière d'accès au réseau électrique et aux autres infrastructures. De plus, ils sont indispensables à la modernisation et l'ajout de valeur qui permettront la transformation structurelle de l'économie togolaise. Le Togo doit implémenter un ensemble de projets phares efficaces et inclusives en faveur de l'entrepreneuriat pour développer les villes et les régions. Le Gouvernement pourrait choisir 2 domaines prioritaires de développement industriel : 1) La création dans les territoires de Parcs Eco-Industriels d'Autonomisation Entrepreneuriale des Femmes et des Jeunes ; 2) La production d'électricité à petite échelle et la vente de l'énergie sur le marché ; 3) La mise en œuvre d'un modèle de transport efficace, écologique et sûr.

L'importance du développement de l'Ecosystème Entrepreneurial des Territoires, amène à détailler dans le Chapitre 6 un nouveau modèle togolais de l'Ecosystème de l'Entrepreneuriat avec les 6 Passerelles entre les entités de formation universitaire et professionnelle, les entrepreneurs de la finance, les établissements de l'assurance, de l'investissement et bancaires dans l'appui aux entreprises, au secteur informel, aux femmes et aux jeunes entrepreneurs, pour soutenir le développement à pleine vitesse d'écosystèmes entrepreneuriaux dans le pays, les régions et les villes.

Consécutivement, l'étude propose d'illustrer graphiquement le **Modèle Togolais de la Stratégie de Développement du Secteur Privé d'ici à 2030** dans l'annexe 6 : La Fiche du Modèle de La Stratégie de Développement du Secteur Privé du Togo d'ici à 2030.

### *Proposition d'un Modèle Togolais Intégré de l'Ecosystème pour la Promotion de l'Entrepreneuriat*

Le système national d'innovation (SNI) d'un pays est l'écosystème (institutions et des acteurs) qui concoure à la production de l'innovation dans un pays. La qualité de la relation Universités-Entreprises est à ce niveau un puissant moteur d'enrichissement de la productivité du travail, de la production technologique nationale, voire de renforcement des exportations. L'étude montre que le cadre et la forme du SNI qui conviennent aux économies industrialisées ne peut pas s'appliquer aux économies émergentes, ni aux petites économies.

Il existe une multitude d'éléments qui peuvent influencer sur la capacité des entrepreneurs à saisir l'opportunité et à réussir à soutenir leurs entreprises. Un cadre utilisé pour donner un sens à ces éléments est les domaines de l'écosystème de l'entrepreneuriat, créés par Daniel Isenberg et regroupés en six domaines principaux : « une culture propice, des politiques et un leadership favorable, la disponibilité de financements appropriés, un capital humain de qualité, des marchés de produits favorables au risque de soutiens institutionnels et infrastructurels ».

Le taux d'échec des nouvelles entreprises créées est important au Togo (plus de 50% après 5 ans selon les données de la Banque Mondiale), du fait de la préparation des promoteurs à l'entrepreneuriat et de la faiblesse de l'écosystème d'accompagnement des startups locales. Dans ce contexte, l'étude relève le fait que **la sphère universitaire est absente dans la satisfaction des besoins des PME**. En général, les utilisateurs/bénéficiaires se



penchent sur un, deux ou peut-être trois domaines du modèle d'Isenberg ; mais la plupart du temps, ils regardent du point de vue de l'incubation/accélération, du financement, de l'éducation ou du développement de la main-d'œuvre.

L'initiative d'un Modèle Togolais intégré de l'Ecosystème pour la Promotion de l'Entrepreneuriat (NMTEPE) vise à aider les autorités publiques, les établissements d'enseignement et les prestataires de formation, les entreprises et les autres parties prenantes du secteur privé à réfléchir et travailler de manière collaborative et innovante. En outre, ce cadre vise à rassembler le pays, les régions et les villes pour échanger des expériences et des pratiques qui contribuent à la construction d'une méthodologie cohérente pour soutenir le développement de l'esprit d'entreprise à tous les niveaux. Il vise également à développer l'esprit entrepreneurial dans n'importe quelle situation : du programme scolaire à l'innovation sur le lieu de travail, des initiatives communautaires à l'apprentissage appliqué à l'université ; la compétence entrepreneuriale n'est pas nécessairement directement liée à la création/gestion d'une entreprise et aux nouvelles entreprises en démarrage, elle doit être promue comme une compétence pour la vie, pertinente pour le développement et l'épanouissement personnel, la recherche et la progression dans l'emploi, ainsi que le lancement de nouvelles entreprises.

- 1) **Passerelle 1 : Intégration de la sphère universitaire dans l'écosystème entrepreneurial du Togo** : il s'agit d'intégrer dans un sous ensemble de l'écosystème entrepreneurial du Togo, la sphère universitaire et les structures sous tutelle du Ministère de l'Enseignement Technique et Professionnel, par la **Passerelle 1**, pour globalement : 1) Réfléchir sur les formes que peuvent prendre l'entrepreneuriat sur le territoire et l'accompagnement des startups locales ; 2) L'amélioration des connaissances techniques des jeunes entrepreneurs femmes et hommes sur le tissu économique des TPME existant ; 3) Informer largement sur les modes de financement alternatif primordial dans l'émergence des TPME, tels que la microfinance, le crédit-bail, la fintech, les réseaux de business Angels et les fonds d'investissement. ; etc.
- 2) **Passerelle 2 : Amélioration de la compétitivité de acteurs finaux (PME/PMI, TPME, Startups, Informel, Femmes Jeunes)** : au regard de l'analyse diagnostique du secteur privé industriel, le **dispositif de la Passerelle 1** devra, de manière spécifique, exploiter le potentiel de croissance dont jouit le Togo par **une stratégie d'encouragement de l'initiative privée**, se matérialisant à travers: 1) La mise en place d'un réseau efficace d'appui au secteur privé par la culture et l'apprentissage du métier d'entrepreneur, le renforcement des capacités des différents opérateurs et l'organisation des rencontres avec les dirigeants d'entreprise ; 2) Le développement de la compétitivité des entreprises par la facilitation de l'acquisition d'une technologie appropriée, la réduction des coûts de facteurs de production tels que l'eau, l'électricité et le téléphone, la mise en œuvre d'un programme d'appui aux entreprises en difficultés et l'encouragement de la production et la promotion des industries d'exportation; 3) L'intensification et la diversification des industries de transformation des matières locales par la valorisation des ressources locales visant à la création des pôles de développement avec les effets d'entraînement en amont et/ou en aval des ressources naturelles, la décentralisation industrielle avec pour objectif de réduire les disparités régionales et la promotion des TPME nationales, dans l'optique d'appui visant la valorisation des ressources locales, les TPME apparaissant comme les unités les mieux appropriées pour assurer la transformation des matières premières nationales ou produits locaux adaptés aux besoins nationaux surtout dans le domaine de l'agro-industrie ; 4) Le renforcement des capacités organisationnelles et de gestion par la création de nouvelles structures d'appui et la dynamisation des anciennes pour relancer l'investissement et promouvoir les TPME nationales.
- 3) **Passerelle 3 : Création dans les territoires de Parcs Eco-Industriels d'Autonomisation Entrepreneuriale des Femmes et des Jeunes** : au regard de l'analyse diagnostique du secteur privé, afin d'adresser les disparités régionales en matière de croissance, de favoriser le développement des emplois et la restauration des conditions de vie pour les communautés les plus défavorisées, le **dispositif de la Passerelle 1** aura pour objectif la création dans les territoires de **Parcs Eco-Industriels (PEI) d'Autonomisation Entrepreneuriale des Femmes et des Jeunes (PAEFJ)**. Le PAEFJ se focalisera sur : 1) le Développement des Territoires, 2) les Activités Génératrices de Revenu, 3) L'amélioration de la participation des femmes et des jeunes, et 4) la gouvernance environnementale pour l'électrification rurale.

Le pays doit identifier les besoins réels et potentiels de chaque région pour la conception des PEI, sachant que :

- a) Les parcs Eco-Industriels (PEI) sont généralement de vastes territoires, couvrant parfois des régions, dont le but n'est pas seulement de favoriser les exportations et les entrées d'IDE, mais aussi d'atteindre des objectifs globaux tels que le développement régional et la modernisation de l'industrie locale, liés aux universités, créés dans le cadre de PPP, administré par une entreprise conjointe entre le gouvernement togolais et des partenaires privés ;
- b) Les parcs Eco-Industriels (PEI) vise la création d'un environnement favorable aux opérateurs, en particulier les micros, petites et moyennes entreprises, les femmes et jeunes entrepreneurs pour contribuer à la création et au développement ;
- c) Le succès aussi des PEI repose sur la disponibilité et la qualité des services et infrastructures tels que :

- Les services de transport, d'énergie, d'eau, de télécommunication de qualité, fiables et au moindre coût ;
  - Le respect de normes environnementales exigeantes et l'incitation à l'utilisation de technologies vertes ;
  - La priorité à la fourniture de services sociaux et des liens étroits avec l'économie locale ;
  - L'implication du secteur public et du secteur privé pour assurer une gestion et une exploitation efficace des PEI.
- 4) Le Togo pourrait, par exemple s'appuyer sur d'autres pays et nouer un partenariat qui permettrait aux sociétés de ces pays de venir s'implanter dans les PEI du Togo pour leur développement efficace.

L'étude détaille largement les sept composantes/actions/rubriques qui sont au cœur du Plan de Parcs Eco-Industriels (PEI) d'Autonomisation Entrepreneuriale des Femmes et des Jeunes, à savoir : 1) L'initiative privée locale s'affirme comme le moteur principal du développement des territoires ; 2) Le Cadre Institutionnel Local sera rénové ; 3) Le développement des territoires viendra de la synergie entre la stratégie émanant des entreprises privées et l'offre de formations des universités ; 4) Les activités génératrices de revenu ; 5) L'amélioration de la participation des Femmes et des Jeunes ; 6) La Croissance Issue des innovations et de la recherche dans le secteur de la santé ; 7) La gouvernance environnementale pour l'électrification rurale.

- 4) **Passerelle 4 : Renforcement des capacités des acteurs Intermédiaire clefs en appui aux porteurs de projets.** L'amélioration et le développement de la relation banque/entreprises informelles est plus que nécessaire. De plus, l'insuffisance de mécanismes de financement des projets des femmes et de promotion de l'entrepreneuriat féminin en milieu rural soulève un problème important entre l'entrepreneur informel et le banquier. Les produits financiers proposés ne sont pas adaptés à l'écosystème des PME, lesquelles manquent cruellement d'information sur les produits financiers existants, sur l'offre de financement alternatif et sur les réformes liées au financement. Alors que les prêts bancaires sont la principale source de financement externe pour les PME, ils restent limités. L'exigence de garanties touchant directement le patrimoine des PME est considérée comme l'un des principaux freins au financement des entreprises informelles (femmes et jeunes entrepreneurs). L'approche de la **Passerelle 4** consistera à utiliser les sous-ensembles établis dans les **Passerelle 2 et 3** pour que les institutions financières soient mieux outillées et maîtrisent le tissu économique des PME.
- 5) **Passerelle 5 Création du Centre/Structure National(e) de Financement du Secteur Privé.** Les ambitions affichées par la **Passerelle 3** nécessitent de supporter les entreprises à se renouveler et à poursuivre une croissance et une productivité durables. Et, le Gouvernement doit prendre des mesures pour le financement national pérenne des entreprises à différents stades de développement. La **Passerelle 5** créera un **Centre/Structure National de Financement du Secteur Privé (CNFSP)** détenu par l'État, qui instituera une coordination durable pour des rapports de qualité entre les principales parties. L'étude décrit de manière extensive les missions et les mesures du CNFSP.
- 6) **Passerelle 6 : Plan d'action national d'accompagnement local avec l'appui des partenaires.** L'approche de la **Passerelle 6** consistera à mobiliser le CCESP pour un plan d'action national avec l'appui des PTF permettant : 1) **Les réalisations des Passerelles 1, 2, 3, 4 et 5** ; 2) L'identification et l'accompagnement des porteurs de projets d'entreprises pouvant avoir un impact positif sur le territoire, pour ensuite les intégrer dans un dispositif d'accompagnement local.

Consécutivement à tout ce qui précède, l'étude illustre graphiquement sur fiche, le **Modèle Togolais Intégré de l'Ecosystème pour la Promotion de l'Entrepreneuriat** (Annexe 7 : La Fiche du Modèle Togolais Intégré de l'Ecosystème pour la Promotion de l'Entrepreneuriat).

### Conclusions sur les résultats majeurs de l'Etude de Rationalisation

Les ambitions/projets déclinés dans la FRG vont amener des progrès du Togo, cependant les grands défis du secteur privé sont toujours factuels. Le pays poursuivra sa dynamique de croissance pour les prochaines années, notamment par l'adoption de réformes. Mais, dans le contexte de la ZLECAf, **le pays a surtout besoin d'une réforme en profondeur du soutien au secteur privé favorable aux PME/PMI, aux Femmes et aux Jeunes entrepreneurs**, pour répondre aux priorités de développement social, économique y compris l'employabilité, la préservation de l'environnement et la gouvernance. Cette étude montre que cela ne pourra se faire de façon efficace que si les réalités du secteur privé sont prises en compte pour définir les politiques publiques. Ce qui s'inscrit d'abord, dans une nouvelle **Stratégie de Développement du Secteur Privé d'ici à 2030, et une revitalisation du Dialogue Public Privé** pour la rendre cohérente. Elles sont d'autant plus indispensables pour la mise en œuvre de l'Objectif de Développement Durable (ODD) n°8 « Travail décent et croissance économique » et n°9 « Industrie, innovation et infrastructure ».

En termes de résultats, l'étude produit cinq propositions essentielles, lesquelles sont présentées schématiquement (voir Annexe 12 : La Fiche des propositions essentielles de l'étude de rationalisation), et concernent :

1. L'harmonisation du fonctionnement du cadre institutionnel
2. Le meilleur rôle du Secteur Privé d'ici à 2030
3. La revitalisation de la Concertation Etat-Secteur Privé
4. Le développement d'écosystèmes entrepreneuriaux
5. La réalisation des projets de la FRG

Désormais, avec la détermination qui le caractérise, le CNP œuvrera sans relâche en partenariat avec l'Etat et les autres partenaires de son écosystème pour renforcer solidement ces résultats de l'étude et pour contribuer à leurs mises en œuvre qui renforcent l'économie nationale et qui impactent la vie des populations.

D'ores et déjà, avec ses 24 associations regroupant environ 1 500 entreprises sur toute l'étendue du territoire et dans tous les secteurs d'activités et sa vision d'être « une organisation patronale, partenaire incontournable de l'Etat, internationalement reconnue, au service du secteur privé, engagée pour un développement durable et inclusif », le CNP pourrait mobiliser tous les opérateurs économiques en activité au Togo conformément aux objectifs stratégiques (OS) de son Plan Stratégique 2023-2027. Dans ce cadre, les pistes sur lesquelles le CNP peut être porteur des initiatives se dégagent comme suit :

- 1) Structuration, suivi et accompagnement des entreprises au financement (OS2A2), pour :
  - Amélioration de l'accès au financement et aux marchés (Pilier1 de la SDSP-2030) ;
  - La mise en place de la Passerelle 2 (Amélioration de la compétitivité de acteurs finaux (PME/PMI, TPME, Startups, Informel, Femmes Jeunes).
- 2) Assistance à la gouvernance des associations (OS3A1) et renforcement des capacités à travers des formations internes au CNP-Togo, aux associations membres et aux entreprises OS3A2 : pour le renforcement des capacités techniques et managériales (Pilier2 de la SDSP-2030) ;;
- 3) Plaidoyers pour influencer les politiques des différents partenaires sur les questions prioritaires et pour la mobilisation des ressources (OS1A3) : Amélioration du climat des affaires des entreprises (Pilier3 de la SDSP-2030);
- 4) Continuité des actions avec le PNUD : Développement de la culture entrepreneuriale et de l'innovation (Pilier4 de la SDSP-2030) ;
- 5) Partenariat CNP avec l'Université de Lomé et les cadres de travail avec les ministères en charge de l'enseignement : pour la mise en place de la Passerelle 1 (Intégration de la sphère universitaire dans l'écosystème entrepreneurial du Togo) ;
- 6) Partenariat avec le fonds de solidarité africain (FSA) et l'Agence nationale de promotion de garanti et de financement des PME/PMI (ANPGF) : pour la mise en place de la Passerelle 5 (Création du Centre/Structure National(e) de Financement du Secteur Privé).

### *Entités et acteurs rencontrés lors des consultations*

En effet, des consultations ont été menées à Lomé au Togo du 14 au 22 novembre 2022 :

- 1) Auprès des institutions étatiques ;
- 2) Auprès des institutions paraétatiques ;
- 3) Auprès des faïtières du secteur privé et assimilées ;
- 4) Auprès des PTF et assimilés ;

### *Structure du rapport*

Le rapport s'articule autour de 7 chapitres:

1. Introduction sur le besoin d'accélérer la FRG et de réformer en profondeur le soutien au Secteur Privé favorable aux PME, aux Femmes et Jeunes Entrepreneurs ;
2. La Revue du Cadre de Gouvernance en Matière de Soutien au Secteur Privé favorable aux PME, aux Femmes et Jeunes Entrepreneurs ;
3. L'Analyse des Tendances de la Contribution du Secteur Privé au Financement du Développement au Togo ;
4. La Stratégie de Développement du Secteur Privé du Togo d'ici à 2030 (SDSP-2030) ;
5. La Revitalisation du Dialogue Public- Privé ;
6. Les Outils d'Innovation et le Partenariat avec Les Centres Universitaires de Recherche, de Formation et d'Encadrement du Secteur Privé ;
7. Le Rôle du Secteur Privé dans les Projets de la FRG.

# 1. Introduction sur le Besoin d'Accélérer la FRG et de Reforme en Profondeur le Soutien au Secteur Privé favorable aux PME, aux Femmes et Jeunes Entrepreneurs

Le Togo s'est doté depuis le 3 août 2018, d'une stratégie cohérente contenue dans le Plan National de Développement destiné à amorcer des transformations économiques profondes à l'horizon 2022. A l'aune de ce programme ambitieux, avec l'émergence au cœur de son ambition, le Togo a enregistré des performances remarquables, tirées par le secteur agricole, l'industrie extractive et le commerce. Le taux de croissance était de 5,3% en 2021, en hausse par rapport à 2020 (1,8%) impacté par la COVID-19 et à 2019 (5,1%). Ce taux est toutefois inférieur à la moyenne des pays de l'UEMOA (6,1% en 2021).

L'économie est dominée par le secteur informel et l'agriculture. Cette dernière représente 40% du PIB du pays et plus de 60% de l'emploi, et elle se caractérise par une faible productivité et compétitivité. Les dépenses d'investissement public sont passées de 2 % du PIB en 1990 à 9 % en 2020. Le taux de chômage est passé de 6,5% à 3,9% entre 2011 et 2018 et le sous-emploi de 22,8% à 16,1% sur cette même période avec un taux de sous-emploi féminin de 17%. L'indice de développement humain (IDH, PNUD) classe le pays au 167ème rang sur 189 pays dans le monde, avec un faible score de 0,513. Le climat des affaires au Togo, tel que mesuré par le Doing Business 2020, s'est considérablement amélioré, le pays gagnant 40 places, soit la plus grande amélioration en Afrique cette année, pour atteindre la 97ème place sur 190. Le pays s'est doté depuis Octobre 2020 d'une nouvelle stratégie de développement contenue dans la Feuille de Route Gouvernementale Togo 2025, dans le sillage de la formation d'une nouvelle équipe exécutive. Cette stratégie, qui prend la relève du Plan National de Développement (PND), bouleversé dans sa réalisation par la crise sanitaire liée au Covid-19, jette les bases d'une nouvelle vision nationale, et se veut une réponse aux principaux défis du pays.

Les acquis au niveau du secteur privé, selon les chiffres publiés par le Centre de Formalités des Entreprises (CFE), se traduisent par 13835 nouvelles entreprises créées au Togo en 2022, contre 5 848 nouvelles entités en 2012. Cette bonne performance engrangée ces dernières années, sont entre autres attribuables aux réformes opérées par le gouvernement, notamment, la digitalisation des procédures, ou encore la réduction drastique des délais et des coûts. Le Togo a réduit de 90% les frais de création des entreprises au cours des dernières années, les faisant passer de 262 000 F.CFA en 2012 à 25 400 F.CFA en 2020.

Malgré ces acquis, le secteur privé influence faiblement la transformation structurelle de l'économie, et est pourvoyeur de peu d'emplois qualifiés. En effet, Les TPME/ME qui représentent 99,3% des entreprises formelles ne contribuent seulement qu'à hauteur de 22,3% du chiffre d'affaires global du secteur privé en 2016 (RGE-2018) ; ces entreprises dominent le secteur privé en nombre mais contribuent peu à l'économie nationale. Les TPME qui constituent la grande majorité (96,9%) des entreprises, ne réalisent que 6,8% du chiffre d'affaires global du secteur privé en 2016 (RGE-2018), et le secteur informel qui représente plus de 20 % du PIB (FMI 2016), détient plus de 80 % des emplois privés. Force est de constater qu'elles ne peuvent nullement constituer le principal moteur de la croissance économique, de l'emploi et de l'innovation du pays ; cette faiblesse doit être corrigée. Cette contre-performance des TPME togolaises est liée à des contraintes majeures : accès insuffisant aux financements, accès limité aux marchés publics et privés, climat des affaires globalement difficile, déficit de capacité technique et managériale de la part des dirigeants et des employés des PME, culture entrepreneuriale et innovation insuffisamment développées et valorisées et faiblesse des organisations sectorielles et professionnelles.

L'état des lieux montre que, malgré les multiples structures, le cadre institutionnel ne fonctionne pas encore harmonieusement. Il existe plusieurs Ministère d'appui aux entreprises, et un grand défi est de rationaliser les Ministères au plus vite conformément à la vision de la FRG.

L'énorme besoin de financement des entreprises, l'écart d'accès au financement pour les PME appartenant aux femmes, la concentration des banques, des SFD et des compagnies d'assurance en zone urbaine au détriment des zones rurales, la faiblesse de l'offre de services financiers formels au Togo et le financement des entreprises informelles (femmes et jeunes entrepreneurs) restent des défis importants.

Le manque de vision du futur de l'entreprise, de professionnalisme, de culture managériale et entrepreneuriale de certains dirigeants de PME, la faible appropriation des nouvelles technologies et des innovations techniques par les dirigeants de PME pourraient devenir un frein considérable pour les ambitions du Togo en termes d'industrialisation, de productivité et de compétitivité dans le contexte de la mise en œuvre de la ZLECAf.

Le système éducatif togolais dont la tendance est de former l'élite du pays devrait consacrer plus de place à l'apprentissage par la plus grande partie des jeunes. La faiblesse des dépenses affectées, la qualité de l'enseignement dispensé et la formation des enseignants ainsi que des adultes, ne permettent pas non plus au Togo de disposer d'une base plus importante de travailleurs qualifiés, surtout dans le domaine de l'électronique et des technologies de l'information, sur lequel repose l'essentiel de la croissance future.

Aux regards des missions de renforcement de la connaissance et l'appropriation aux normes, codes et règles de gouvernance d'entreprises et de Responsabilité Sociétale/sociale de l'Entreprise-RSE, les organisations opérationnelles doivent contribuer à l'encadrement des entreprises, leur développement et ont besoin d'être soutenues pour l'extension, l'amélioration de leurs capacités techniques. Or, cette priorité est insuffisamment prise en compte actuellement. Le développement de l'assistance technique des organisations opérationnelles non-étatiques est un défi fondamental, qui conditionne également la qualité de leur apport dans le cadre du DPP.

Les synergies entre les acteurs d'appui ne sont pas développées pour une offre de formation calée sur les besoins réels des entreprises (création d'emploi durable, ouverture des marchés africains, concurrence plus accrue), par ce que l'écosystème entrepreneurial du Togo n'intègre pas assez la sphère universitaire, notamment pour l'accompagnement des startups locales.

Il y a nécessité de sortir les femmes de l'entrepreneuriat de précarité et de survie pour les faire entrer dans l'entrepreneuriat d'envergure. Le défi de l'emploi des jeunes d'ici 2030 est évident et colossal. Pour réussir, il faudra sortir de la pauvreté des centaines de millions de jeunes supplémentaires en créant des emplois productifs et de qualité et les débouchés dont ils ont besoin. Résoudre les problématiques économiques et sociales telles que, entre autres, l'autonomisation des femmes et l'emploi des jeunes, la création de produits et services modernes, les formes de l'entrepreneuriat et l'accompagnement des startups locales sur tout le territoire national, exigent une politique hardie et des outils appropriés pour faire naître des entreprises performantes, compétitives et innovantes, en un mot qui vont créer du sens dans tous les domaines (santé, éducation, agriculture, biotechnologie, bio-informatique, digital, défenses, transport, etc.). L'absence de décentralisation des entreprises privées et leur concentration dans le secteur tertiaire sont à résorber pour le développement durable de l'économie du pays. Les relations privilégiées entre des chefs de grandes entreprises et des responsables de PME sont rares et consécutivement les alternatives de promotion des PME sont insuffisamment exploitées par les Grandes Entreprises (parrainage, Joint-venture, sous-traitance, ...). L'emploi formel dans les secteurs productifs est faible, et une grande partie de la main-d'œuvre exerce des activités informelles ou semi-informelles dans le commerce/la vente au détail et la distribution. Or, **la sensibilisation est insuffisante et peu efficace autour des mesures de soutien aux TPME et d'incitation à l'immatriculation fiscale des entreprises.**

Ainsi, il apparaît tout au long de l'étude que **le Togo ne mène pas une véritable stratégie opérationnelle, inclusive et holistique d'appui au développement au secteur privé** favorable aux petites et moyennes entreprises (PME)/ petites et moyennes industries (PMI), aux femmes et aux jeunes entrepreneur. Cette situation compromet la mise en œuvre de l'Objectif de Développement Durable (ODD) n°8 « travail décent et croissance économique » et n°9 « industrie, innovation et infrastructure ».

En conclusions, les ambitions/projets déclinés dans la FRG vont amener des progrès du Togo, cependant les grands défis du secteur privé sont toujours factuels. Le pays poursuivra sa dynamique de croissance pour les prochaines années, notamment par l'adoption de réformes. Mais, dans le contexte de la ZLECAf, **le pays a surtout besoin d'une réforme en profondeur du soutien au secteur privé favorable aux PME/PMI, aux Femmes et aux Jeunes entrepreneurs**, pour répondre aux priorités de développement social, économique y compris l'employabilité, la préservation de l'environnement et la gouvernance. Cette étude montre que cela ne pourra se faire de façon efficace que si les réalités du secteur privé sont prises en compte pour définir les politiques publiques. Ce qui s'inscrit d'abord, dans une nouvelle **Stratégie de Développement du Secteur Privé d'ici à 2030, et une revitalisation du Dialogue Public Privé** pour la rendre cohérente. Elles sont d'autant plus indispensables pour la mise en œuvre de l'Objectif de Développement Durable (ODD) n°8 « Travail décent et croissance économique » et n°9 « Industrie, innovation et infrastructure ».

En termes de résultats, l'étude produit cinq propositions essentielles, lesquelles sont présentées schématiquement (voir Annexe 12 : La Fiche des propositions essentielles de l'étude de rationalisation), et concernent :

1. L'harmonisation du fonctionnement du cadre institutionnel ;
2. Le meilleur rôle du Secteur Privé d'ici à 2030 ;
3. La revitalisation de la Concertation Etat-Secteur Privé ;
4. Le développement d'écosystèmes entrepreneuriaux ;
5. La réalisation des projets de la FRG.

Désormais, avec la détermination qui le caractérise, le CNP œuvrera sans relâche en partenariat avec l'Etat et les autres partenaires de son écosystème pour renforcer solidement ces résultats de l'étude et pour contribuer à leurs mises en œuvre qui renforcent l'économie nationale et qui impactent la vie des populations.

## 2. Revue du Cadre de Gouvernance en Matière de Soutien au Secteur Privé Favorable aux PME et aux Femmes et Jeunes Entrepreneurs

Quel est le modèle de développement et de Soutien au Secteur Privé du Togo? Est-il spécifiquement togolais ? Qu'est-ce qui le caractérise ? Consécutivement, le chapitre 2 expose les considérations de base pour atteindre le but poursuivi, à savoir, d'abord le design du Modèle de Développement du Togo à fin 2022, ensuite l'élaboration du Contexte Organisationnel de la Stratégie de Développement du Secteur Privé à fin 2022. Ces deux outils sont indispensables en vue de proposer une meilleure rationalisation du dispositif de coordination du soutien au secteur privé car ils font émerger les défis fondamentaux à relever afin d'assurer aux entreprises de la croissance, de la création, de l'innovation et de la compétitivité en lien avec le respect de l'environnement. De ce fait, le chapitre 2 a permis d'exploiter les enseignements pour faire les propositions que l'étude expose dans les chapitres 4 à 6.

### 2.1. Au Niveau des Mécanismes Institutionnels de Promotion et du Développement du Secteur Privé favorable aux PME et aux Femmes et Jeunes Entrepreneurs

#### 2.1.1. Le Cadre des Réformes Structurelles

Cette section présente l'état initial des réformes structurelles utile à l'analyse ultérieure. De ce point de vue, il y a lieu de noter que la revue des politiques publiques de la période 2009 à ce jour, montre que le pays a privilégié l'élaboration de document et de stratégie pour accélérer davantage la croissance économique pour réduire la pauvreté et les inégalités et créer des emplois.

##### 2.1.1.1. La Stratégie Complète de Réduction de la Pauvreté 2009-2011

Avec la participation de toutes les composantes de la nation togolaise et des partenaires techniques et financiers (PTF), le Gouvernement a adopté la Stratégie Complète de Réduction de la Pauvreté (SCRP) pour une période de mise en œuvre de 3 ans, de 2009 à 2011<sup>[1]</sup>.

La SCRP du Gouvernement avait pour objectif l'amélioration effective et durable des conditions de vie des populations en s'attaquant aux principales causes de la pauvreté via quatre (04) piliers stratégiques : (i) le renforcement de la gouvernance ; (ii) la consolidation des bases d'une croissance forte et durable ; (iii) le développement du capital humain ; et (iv) la réduction des déséquilibres régionaux et la promotion du développement à la base. Ces différents piliers prenaient en compte les thématiques transversales relatives à l'environnement, au sida, au genre et aux droits humains.

Spécifiquement, le deuxième pilier stratégique (Consolidation des bases d'une croissance forte et durable) traduit la volonté du Gouvernement de créer en trois ans, de nouvelles bases pour une croissance progressivement forte, durable et soutenue avec la participation du secteur privé. Pour ce faire, sur les neuf domaines prioritaires définis pour canaliser les interventions en vue de la promotion de la croissance, quatre sont directement liés au développement du secteur privé. Il s'agit : (i) de l'amélioration du climat des affaires ; (ii) du développement des infrastructures de soutien à la croissance ; (iii) du renforcement de l'intégration régionale ; (iv) de la création d'emplois.

##### 2.1.1.2. La Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi 2013-2017

Malgré plusieurs réformes et une légère hausse de la croissance économique dans les dernières années, notamment avec la mise en œuvre de la SCR de 2009 à 2011, les conditions de vie de la population togolaise sont restées précaires. Avec un taux de 62%, ce sont près de deux tiers des habitants du Togo qui vivaient sous le seuil de pauvreté. Afin d'améliorer cette situation, la Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi (SCAPE), devient le document de planification nationale<sup>[2]</sup>. Sa période de mise en œuvre est de 5 ans couvrant la période 2013-2017, au lieu de trois ans pour le DSRP. L'objectif de la SCAPE était d'accélérer la croissance économique pour réduire la pauvreté et les inégalités et créer des emplois avec des effets multiplicateurs sur le niveau de revenu et la qualité de vie des Togolais. Autour de la SCAPE, il a été défini 5 axes stratégiques à savoir, Axe 1 : le développement des secteurs à fort potentiel de croissance ; Axe 2 : le renforcement des infrastructures économiques ; Axe 3 : le

développement du capital humain, de la protection sociale et de l'emploi ; Axe 4 : le renforcement de la gouvernance ; Axe 5 : la promotion d'un développement participatif, équilibré et durable.

Le développement des secteurs à fort potentiel de croissance (Axe 1) s'appuie sur la participation active du secteur privé à travers l'augmentation de la productivité industrielle mieux régulée grâce à une Politique Industrielle. Également, pour la Promotion de la Jeunesse et de l'Emploi de l'Axe 2, le Gouvernement entendait se doter d'une Politique Nationale de l'Emploi, pour la satisfaction sur la période 2013-2017 d'au moins 90% de la demande additionnelle d'emplois estimée à 60 000 par an avec le soutien du secteur privé.

### 2.1.1.3. *Le Plan National de Développement (PND) 2018-2022*

Pour remplacer la SCAPE, le gouvernement a adopté le 3 août 2018 le Plan National de Développement (PND) 2018-2022<sup>[3]</sup>. Son objectif est de transformer structurellement l'économie pour une croissance forte, durable, résiliente, inclusive et créatrice d'emplois, améliorant le bien-être social. La mise en œuvre des actions contenues dans le plan quinquennal devrait porter la croissance économique à 6,6% en moyenne par an. En 2022, l'activité économique devrait progresser de 7,6%.

Le PND repose sur trois axes stratégiques :

- Axe stratégique 1 : mettre en place un hub logistique d'excellence et un centre d'affaires de premier ordre dans la sous-région ;
- Axe stratégique 2 : développer des pôles de transformation agricole, manufacturiers et d'industries extractives ;
- Axe stratégique 3 : consolider le développement social et renforcer les mécanismes d'inclusion.

La conception du PND par le gouvernement implique significativement le secteur privé notamment dans le financement avec 2/3 du budget attendu de sa part. Plusieurs projets prioritaires et structurants conçus dans l'Axe stratégique 2 notamment dans l'agriculture seront réalisés par le secteur privé soit en partenariat public-privé.

Afin de fournir au marché de l'emploi un main-d'œuvre de qualité, les actions de l'Axe stratégique 3 devront permettre de disposer des ressources humaines de qualité en quantité suffisante, bien éduquées, bien formées, productives et capable d'innover, d'entreprendre, de s'insérer sur le marché du travail et de contribuer à la création de richesse et au développement du pays. Dans cette optique, le Plan Sectoriel de l'Education (PSE 2014-2025) qui sert de cadre d'intervention actuel des partenaires, sera adapté à la nouvelle vision. En outre, le secteur de l'éducation devra promouvoir la recherche-développement afin de mettre à la disposition des secteurs de l'économie des outils et un capital humain adaptés pour une meilleure productivité.

### 2.1.1.4. *La Feuille de Route du Gouvernement du Togo 2020-2025*

Sur les bases du Plan National de Développement (2018-2022), la Feuille de Route Gouvernementale du Togo (FRGT 2020-2025)<sup>[4]</sup> fut élaborée et adoptée en octobre 2020 pour donner une nouvelle impulsion à l'économie nationale. Après une décennie de croissance économique soutenue autour de 5% en moyenne, le Togo aspire à l'accélérer davantage et lui permettre d'atteindre environ 8%, pour réduire la pauvreté. Pour ce faire la FRGT 2025 a été bâtie pour:

- Ajuster la vision nationale à l'ensemble du contexte du Togo, notamment en considérant le contexte Covid-19 et les aspirations présidentielles : « *Un Togo apaisé, une Nation moderne avec une croissance économique inclusive et durable* » ;
- Mettre à jour le portefeuille de projets et de réformes du Togo définis dans le PND en tenant compte de la nouvelle vision et de leur état d'avancement ;
- Construire des feuilles de route ministérielles pour orienter la mise en œuvre de cette nouvelle vision.

Le FRGT 2020-2025 est un plan stratégique articulée autour de trois (03) axes complémentaires, (i) renforcer l'inclusion et l'harmonie sociale et consolider la paix, (ii) dynamiser la création d'emplois en s'appuyant sur les forces de l'économie et (iii) moderniser le pays et renforcer ses structures. Les orientations définies dans le FRGT 2020-2025 se déclinent en 10 ambitions et en 42 projets et réformes. Tout comme le PND, le secteur privé est fortement attendu dans le financement de la FRGT 2020 -2025 à hauteur de 50% et plus.

Mettant au cœur de l'émergence, le développement des PME/PMI y compris les TPME, l'Axe 3 propose une réforme prioritaire qui porte sur le *Renforcement des Mécanismes d'Appui aux TPME* (Ambition 8: Renforcer l'Attractivité du Pays auprès des Investisseurs, réforme R4).

## 2.1.1.5. Le Cadre de la Zone de Libre-Echange Continentale Africaine: Positionnement du Togo

### 2.1.1.5.1. L'Accord de Création de la Zone de Libre-Echange Continentale Africaine

En 2018, les pays membres de l'Union africaine ont donné un sérieux coup de pouce à l'intégration commerciale et économique régionale en créant la Zone de Libre-Echange Continentale pour l'Afrique (ZLECAF) [5].

L'objectif de la ZLECAF sera de stimuler le commerce intra-africain en permettant de faire des affaires plus facilement sur tout le continent. L'accord de libre-échange envisage de supprimer les droits de douane pour 90 % des marchandises. Cette zone de libre-échange devrait favoriser la création d'emplois, l'augmentation des investissements, l'amélioration de la compétitivité et de la productivité, ainsi que la diversification des économies africaines.

La ZLECAF pourrait également aider à réduire la dépendance de l'Afrique vis-à-vis des exportations de matières premières et encourager la production de biens manufacturés à forte valeur ajoutée sur le continent. La ZLECAF est également considérée comme un outil important pour renforcer l'intégration régionale en Afrique, favoriser la coopération économique et commerciale entre les pays africains et renforcer la voix de l'Afrique dans les négociations commerciales internationales.

### 2.1.1.5.2. La Stratégie Nationale de Mise en Œuvre de la ZLECAF-Togo 2020-2024

Suite à la signature de l'accord de la ZLECAF, le Togo s'est lancé dans un processus d'appropriation du contenu dans le but de (i) faciliter la compréhension du contenu de la ZLECAF à l'ensemble des acteurs togolais par une vulgarisation, (ii) de mettre en place des mécanismes pour faciliter sa mise en œuvre, (iii) d'agir et en non de subir des effets de la ZLECAF afin de tirer le plein potentiel de l'intégration commerciale continentale en se basant sur les forces et les avantages comparatifs de l'économie togolaise.

C'est dans ce cadre que la Stratégie Nationale de Mise en Œuvre de la ZLECAF-Togo 2020-2024<sup>[6]</sup> a été élaborée. Elle vient en complément des politiques et stratégies existantes, notamment le Programme National de Développement, la Politique Commerciale Nationale, la Stratégie Nationale d'Exportation, la Politique Industrielle Nationale, la Stratégie Nationale de Promotion des Investissements et la Politique Nationale du Tourisme. Elle concourt à la vision du gouvernement qui est de parvenir à faire du Togo un pays émergent à l'horizon 2030.

Pour atteindre l'objectif global de cette stratégie qui est de faciliter la mise en œuvre de la ZLECAF dans le but de promouvoir les échanges du Togo avec ses partenaires africains et donc de tirer meilleure partie de la ZLECAF, les axes d'actions stratégiques sont à implémenter. Il s'agit de :

- Axe 1 : Rationalisation du dispositif institutionnel et réglementaire pour la mise en œuvre de la ZLECAF
- Axe 2 : Amélioration de la compétitivité des produits et des services commercialisés;
- Axe 3 : Renforcement des capacités de l'initiative d'exportation ;
- Axe 4 : Réduction significative des coûts de production aux entreprises ;
- Axe 5 : Promotion de la participation des femmes et du secteur informel au commerce intra régional formel ;
- Axe 6 : Vulgarisation de la ZLECAF ;
- Axe 7 : Mise en place d'un système de suivi-évaluation susceptible d'assurer une gestion et une mise en œuvre effective de l'Accord.

La ZLECAF offre des opportunités au Gouvernement pour : (i) promouvoir une meilleure participation des femmes au commerce, l'égalité des sexes et l'autonomisation économique des femmes dans le cadre de la ZLECAF, (ii) tirer parti des nouvelles possibilités offertes aux différents groupes vulnérables qui entreprennent dans le cadre de la ZLECAF dans tous les secteurs (formel et informel) et (iii) accélérer le développement industriel des TIC (commerce électronique, systèmes de paiements et mise en ligne des informations) pour pouvoir bénéficier des économies d'échelle qu'offre la ZLECAF.

Toutefois, pour tirer avantage de ces opportunités, le Togo devra chercher donc à dynamiser sa production et accroître ses exportations tout en créant un environnement favorable aux opérateurs, en particulier les micros, petites et moyennes entreprises. Le pays devra chercher en outre à accroître sa part sur les marchés d'exportation africains existants et à pénétrer de nouveaux marchés en Afrique en exploitant pleinement les possibilités offertes par la ZLECAF en tirant parti de ses avantages comparatifs et concurrentiels.



## 2.1.2. Le cadre de développement du Secteur Privé

### 2.1.2.1. La Stratégie de Développement et de Promotion du Secteur Privé

La Stratégie de Développement et de Promotion du Secteur Privé du Togo (Décret N° 2017-116/PR du 12/10/17) entend développer à l'horizon 2030, un secteur privé dynamique, contribuant de façon significative à la croissance économique et à la création d'emplois. L'objectif général poursuivi est de mettre en place un dispositif juridique, institutionnel et opérationnel, permettant aux activités de promotion du secteur privé de répondre aux besoins des acteurs du secteur privé et de contribuer à la compétitivité des entreprises et à la réduction de la pauvreté.

La Stratégie de Développement et de Promotion du Secteur Privé (SDPSP) togolais s'articule autour de quatre (4) axes stratégiques suivants : (i) amélioration du climat des affaires, (ii) promotion de l'investissement privé, (iii) renforcement des capacités des acteurs du secteur privé et (iv) dynamisation du dialogue public privé.

Le ministère du Commerce et de la Promotion du Secteur privé est l'organe compétent pour mettre en œuvre la SDPSP.

### 2.1.2.2. La Charte des Très Petites, Petites et Moyennes Entreprises du Togo (TPME)

La nouvelle Charte des TPME a été officiellement promulguée par le Décret n° 2021 – 085 et signée le 23 novembre 2021 par le gouvernement et le secteur privé (Groupement Togolais des Petites et Moyennes Entreprises et Industries (GTPME/PMI) et Conseil National du Patronat en remplacement de celle de 2009. La charte a pour objet, entre autres, de définir les très petites et moyennes entreprises et industries, ainsi que les mesures de soutien à leur apporter, mais également leurs engagements.

Au sens de la charte, sont considérées comme TPME, toute personne physique ou morale productrice de biens et/ou services marchands, autonome, immatriculée au registre du commerce et du crédit mobilier ou tout autre registre lui conférant une personnalité juridique, et dont le chiffre d'affaires annuel hors taxes n'excède pas un milliard (1 000 000 000) de francs CFA. Selon le chiffre d'affaire annuel et le nombre d'employé, les TPME se répartissent en quatre catégories: nano entreprise, micro entreprise, petite entreprise et moyenne entreprise.

En termes de mesures d'aides et de soutien spécifique, la charte des TPME expose :

- Les mesures en faveur des entreprises innovantes, en vue de faciliter l'accès des TPME au financement et de développer la recherche ;
- Les prêts aux jeunes entrepreneurs ;
- Les mesures spécifiques et prêts aux femmes entrepreneurs destinées à favoriser l'émergence de l'entrepreneuriat féminin ; parmi les 30% de marchés réservés aux TPME, 10% seront réservés aux entreprises appartenant et dirigées par des femmes ;
- Les mesures en faveur des secteurs agricole, agroalimentaire, forestiers et de l'artisanat en vue de renforcer leur développement pour promouvoir l'exportation des produits et services artisanaux ;
- Les mesures en faveur de la normalisation et de la certification afin d'appuyer la démarche des TPME en vue de la normalisation et de la certification de leurs produits et systèmes, Etc.

La charte des TPME préconise la mise en place d'une structure chargée du suivi des engagements des TPME en termes de formation, de création d'emplois, de remboursement des crédits, et du respect des différentes normes.

## 2.1.3. Revue des Différentes Politiques et Stratégies Mises en Œuvre pour la Promotion du Secteur Privé

### 2.1.3.1. Le Plan National d'Investissement Agricole, de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle

Le Plan National d'Investissement Agricole, de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (PNIASAN) représente pour la période 2017-2026 le principal outil de mise en œuvre de la nouvelle politique agricole. Il est axé essentiellement sur le développement des Agropoles (pôle de développement agricole) qui fait partie intégrante du Projet de Transformation Agricole (PTA) pour la période 2016-2020 adopté par le Gouvernement en 2018. L'objectif majeur dans la mise en œuvre du PNIASAN est de parvenir en 2026 à un taux de croissance du produit intérieur brut agricole (PIBA) d'au moins 10 %, d'améliorer la balance commerciale agricole de 15 %, doubler le revenu moyen des ménages agricoles, de contribuer à la réduction de la malnutrition à travers la lutte contre l'insécurité alimentaire et de réduire de moitié le taux de pauvreté en milieu rural en le ramenant à 27 %. La mise en œuvre de la stratégie des agropoles est couplée à la mise en place du Mécanisme Incitatif de Financement Agricole (MIFA) pour résoudre deux contraintes :

:

- La réorganisation des chaînes de valeur agricoles par la mise en relation des différents maillons qui opéraient séparément ;
- L'accroissement du financement des chaînes de valeur agricole par le secteur privé.

### 2.1.3.2. La Politique de Développement Industriel

La vision du Gouvernement, à travers, la nouvelle politique industrielle du Togo<sup>[2]</sup>, est de « développer et pérenniser une industrie nationale intégrée, compétitive sur la scène internationale, respectueuse de l'environnement et capable d'améliorer significativement le niveau de vie de sa population à l'horizon 2030 ». Dans cette optique, les principales priorités portent sur : (i) la mise à niveau des entreprises existantes dans l'optique de les rendre plus compétitives ; (ii) les opportunités de diversification de la production industrielle nationale en augmentant constamment le taux de transformation des matières premières et produits locaux à une moyenne de 20% en 2030 ; et (iii) la promotion des TPME industrielles.

Pour soutenir sa vision de développement industriel, le Gouvernement entend d'abord revisiter et adapter le cadre d'exercice des activités industrielles au Togo, à travers notamment, les mesures d'accompagnement suivantes : (i) le renforcement de l'environnement de l'investissement privé : à cet effet, les efforts du Gouvernement vont tendre à renforcer le dispositif législatif, normatif et réglementaire existant, notamment, compléter les réformes pour améliorer de façon décisive le système judiciaire. Toute chose qui contribuera à accélérer l'exécution des décisions de justice, lutter contre la fraude, attirer et sécuriser les capitaux privés nationaux et extérieurs en vue d'opérer des investissements productifs ; (ii) la poursuite des réformes en parachevant le programme de privatisation ; (iii) le renforcement des institutions d'appui au secteur privé et des capacités des entreprises (notamment les TPME) : le Gouvernement entend, avec l'appui de ses partenaires, améliorer l'efficacité des programmes d'appui au secteur privé par le renforcement du Centre de Formalités des Entreprises (CFE), la mise en place de la Maison de l'Entreprise du Togo ; (iv) le renforcement du rôle du secteur privé avec la poursuite du dialogue avec le secteur privé sur les questions de compétitivité à travers l'organisation régulière de rencontres de concertation Etat/secteur privé, selon une approche filière ; (v) la promotion d'un cadre approprié de partenariat entre les universités et les entreprises de manière que ces dernières contribuent au financement de la recherche universitaire dont les résultats à terme devraient être utilisés pour accroître la productivité des entreprises.

### 2.1.3.3. Quelques Autres Politiques et Stratégies

#### 2.1.3.3.1. La Politique Commerciale Nationale

Pour harmoniser sa vision dans le commerce « Apporter un appui compétitif, dans la commercialisation de leurs produits et services, aux secteurs porteurs de croissance de l'économie togolaise et/ou contribuant de façon significative à la réduction de la pauvreté », le Togo s'est doté d'une Politique Commerciale Nationale<sup>[7]</sup>. Elle vise à mettre en place un dispositif juridique, institutionnel et opérationnel permettant aux activités de distribution, d'importation et d'exportation de répondre aux besoins des consommateurs et de contribuer à la compétitivité des entreprises et à la réduction de la pauvreté. En ce sens, la politique commerciale s'articule autour de cinq axes :

- Axe 1 : Conduire des réformes juridiques et institutionnelles, conformes aux engagements internationaux et régionaux du Togo, aptes à rendre plus opérationnelles les activités du MCPSP et permettant de rationaliser les interventions des différents services d'appui ;
- Axe 2 : Développer les compétences publiques et privées afin de disposer des ressources humaines suffisantes capables de relever le défi de mise en œuvre de la politique nationale ;
- Axe 3 : Veiller à l'assurance qualité dans les produits et services destinés au marché local et/ou international et dans les prestations envers les acteurs ;
- Axe 4 : Veiller à ce que les opérateurs du commerce accèdent à un financement adéquat leur permettant d'assurer la sécurité et la pérennité de leurs activités ;
- Axe 5 : Recourir aux TIC pour améliorer la performance du ministère, mettre en place un système d'information et d'intelligence économique accessible aux opérateurs et usagers.

#### 2.1.3.3.2. Etude Diagnostique sur l'Intégration du Commerce

Les résultats, bien que remarquables, restent insuffisants en rythme et en qualité, au regard du défi démographique du pays, de son ambition d'émergence et des impératifs de durabilité environnementale. C'est dans cette démarche que s'inscrit l'Etude Diagnostique de l'Intégration du Commerce (EDIC) qui vise à définir le rôle du commerce international dans le développement économique du pays.

L'objectif principal de l'EDIC est d'examiner les contraintes qui font obstacle à l'intégration du Togo dans le système commercial multilatéral et à l'intégration plus approfondie des questions commerciales dans la SCAPE et les plans et

stratégies nationales de développement et plus globalement dans la Vision 2030. Elle s'articule autour de sept axes stratégiques :

- Axe stratégique 1 : environnement des affaires ;
- Axe stratégique 2 : développement des compétences ;
- Axe stratégique 3 : transport et facilitation du commerce ;
- Axe stratégique 4 : zones économiques spéciales ;
- Axe stratégique 5 : secteur minier et cimentier ;
- Axe stratégique 6 : agriculture ;
- Axe stratégique 7 : politique commerciale.

#### 2.1.3.3.3. La Stratégie Nationale de l'Inclusion Financière 2021-2025

La BCEAO a élaboré une Stratégie Régionale d'Inclusion Financière. Le document de Stratégie Nationale de l'Inclusion Financière (SNIF) 2021-2025<sup>[8]</sup> est basé sur les résultats d'un diagnostic sectoriel et tire ses fondements du Plan national de développement (PND 2018-2022) ainsi que des orientations de la Feuille de Route de l'inclusion financière du Togo 2019-2023. La SNIF a pour vision que *la population togolaise ait un accès accru et permanent à une gamme de produits et services financiers adaptés, diversifiés et à coûts abordables d'ici 2025*. L'objectif global de la SNIF est d'accroître à 75% la proportion de la population adulte togolaise ayant accès à des produits et services financiers formels, abordables et adaptés.

Les priorités de la SNIF sont organisées autour de trois (03) axes principaux, sur lesquels repose le plan d'actions :

- Axe stratégique 1 : Diversification et extension des services financiers durables notamment aux populations exclues ;
- Axe stratégique 2 : Amélioration de la qualité et de l'utilisation des services de paiements, en particulier le Banking money ;
- Axe stratégique 3 : Renforcement des institutions, des politiques et réglementations relatives aux services financiers.

La mise en œuvre de la SNIF devrait permettre chaque année, en moyenne à 200 000 personnes d'avoir accès aux services financiers, soit au total 1 000 000 à l'horizon 2025. Les populations cibles prioritaires pour accroître la portée sont les adultes ruraux, les femmes, les jeunes, les micros, petites et moyennes entreprises et les acteurs du secteur informel. La Direction de la Promotion de la Finance Inclusive (DPFI) sera responsable de la mise en œuvre de la SNIF sous la supervision du Ministère chargé de l'Inclusion Financière et de l'organisation du Secteur Informel.

#### 2.1.3.3.4. La Politique Nationale de Redynamisation du Tourisme

Le Togo a adopté en 2011 sa politique nationale du tourisme portant sur trois principaux programmes, à savoir : le renforcement des capacités institutionnelles et managériales dans le secteur ; l'aménagement des sites touristiques et la mise aux normes internationales des établissements hôteliers et touristiques ; et la promotion et commercialisation de la destination Togo sur les marchés émetteurs de touristes. La mise en œuvre de cette politique est reflétée à travers l'extension de l'Aéroport international de Lomé, et la rénovation de certains établissements hôteliers détenus par l'État.

La contribution directe du secteur des voyages et du tourisme au PIB togolais est estimée à 4,1% en 2016, selon le dernier rapport du Conseil mondial du tourisme. Le secteur du tourisme supporte directement 36 000 emplois, soit 3,3% du niveau total de l'emploi.

Pour répondre aux attentes de la feuille de route, le ministère du tourisme a élaboré la « Stratégie Nationale de Redynamisation du Tourisme 2020-2025 ». A travers cette nouvelle stratégie de 5 ans alignée sur les priorités de la feuille de route gouvernementale (2020-2025) pour le secteur touristique, le Togo veut faire du tourisme, un secteur bien renforcé et réformé pouvant contribuer à 6,2% du PIB national (contre 4% en 2019) et pouvant enregistrer près de 500 000 visiteurs par an. En termes de stratégies permettant d'y arriver, trois axes sont déclinés : le premier, c'est le développement du tourisme domestique et culturel, le deuxième niveau, c'est l'écotourisme puis le troisième niveau, le tourisme d'affaires.

#### 2.1.3.3.5. La Politique Artisanale

L'artisanat fait partie du secteur informel et recèle d'importantes potentialités d'offres d'emploi et de relance de l'économie nationale. Le secteur touristique reste toujours marqué par l'absence de politique de promotion bien claire, par l'existence de plusieurs départements ministériels ayant comme cible l'artisanat et menant des actions dispersées partiellement ou parcellaires dans le secteur.

Les contraintes d'ordre socio-professionnel se traduisent quant à elles par i) la faiblesse du niveau d'organisation du secteur rendant difficile l'évolution de son impact économique ; ii) l'absence de représentativité ; iii) la difficulté d'accès au crédit ; vi) l'absence de graduation dans l'exercice du métier.

Pour ce qui concerne les contraintes d'ordre technique, une tendance à la disparition de certains métiers traditionnels : filature, forge, teinturerie à l'indigo.

Les contraintes d'ordre financier relèvent des difficultés des artisans à fournir les garanties nécessaires pour l'octroi des crédits bancaires et l'absence d'un fonds national de garantie pour artisans.

L'hôtellerie, la restauration, les agences de voyage, les entreprises de location de voitures et l'artisanat constituent les domaines directs d'intervention où le secteur privé peut contribuer de façon non négligeable au développement du tourisme au Togo, par :

- L'aménagement ou la réhabilitation des infrastructures touristiques à travers : la mise à niveau des hôtels existants en poursuivant leur rénovation pour les rendre plus compétitifs et plus rentables ;
- Une véritable promotion du territoire national en matière touristique mettant l'accent sur la revalorisation du patrimoine traditionnel, artistique et culturel ainsi que les sites à faunes et flores abondants en vue de favoriser un tourisme à la fois national et international qui s'appuie sur les infrastructures d'accueil de type campement, motel ou hôtel, judicieusement répartis sur le territoire.

#### 2.1.3.3.6. La Politique Culturelle et Loisirs

Le Togo regorge d'une variété de cultures. Il suffit de se rappeler que la population togolaise est un regroupement de plus d'une quarantaine de groupes ethniques rassemblés en une nation. Ceci témoigne de la diversité culturelle dont jouit le pays. De nombreuses coutumes religieuses, culturelles et des traditions artistiques au Togo puisent leurs racines dans les profondeurs de l'Afrique noire. Chaque ethnie ou groupe ethnique dispose, dans l'année, d'une fête traditionnelle aux relents folkloriques captivants.

Cependant, l'option de promotion et de développement d'un tourisme tourné vers l'exportation n'a pas favorisé le développement d'une politique culturelle et des loisirs.

Le secteur lui-même est marqué par l'insuffisance des infrastructures culturelles, la dégradation poussée de celles qui existent, l'insuffisance chronique de matériels et d'équipements culturels.

Au regard de tous ces atouts les domaines potentiels dans lesquels le secteur privé peut s'investir dans le cadre de la relance de l'économie togolaise sont :

- La réhabilitation des infrastructures existantes ;
- L'organisation et la promotion des groupes folkloriques, des groupements de ballets et de danses ;
- L'achèvement des centres culturels et chantiers et de leur équipement ;

#### 2.1.3.3.7. La Stratégie Nationale de Développement Durable

La Stratégie Nationale de Développement Durable (SNDD), est un cadre de référence à travers lequel le Togo entend, d'ici à 2030, bâtir une société sur la base d'un développement économique et social harmonieux, supportable pour l'environnement dans le respect de la sauvegarde du patrimoine culturel. Les priorités retenues par le Gouvernement pour accélérer le progrès vers le développement durable pour les dix prochaines années transparaissent dans les quatre axes stratégiques de la SNDD. Il s'agit de : (i) la consolidation de la relance économique et la promotion des modes de production et de consommation durables ; (ii) la redynamisation du développement des secteurs sociaux et la promotion des principes d'équité sociale ; (iii) l'amélioration de la gouvernance environnementale et la gestion durable des ressources naturelles ; (iv) l'éducation et le renforcement des compétences pour le développement durable.

### 2.1.4. Portage Gouvernemental ; Cohérence dans la Stratégie Ministérielle

Au Togo, le dispositif institutionnel du soutien au Secteur Privé n'est pas sous la responsabilité d'un seul ministre. Il est observé que depuis des années, plusieurs politiques sectorielles en faveur des PME, des jeunes, des femmes, des artisans cohabitent.

L'historique des gouvernements du Togo depuis 28 mai 2010 à nos jours se présente comme suit :

- 1) Gouvernement de Gilbert Fossoun Hounbo (2) du 28 mai 2010 ;
- 2) Gouvernement de Kwesi Séléagodji Ahoomey-Zunu (1) du 31 juillet 2012 ;
- 3) Gouvernement de Kwesi Séléagodji Ahoomey-Zunu (2) du 17 septembre 2013 ;
- 4) Gouvernement de Komi Sélom Klassou (1) du 28 juin 2015 ;

- 5) Gouvernement de Komi Sélom Klassou (2) du 24 janvier 2019 ;
- 6) Gouvernement de Victoire Tomegah Dogbé du 1er octobre 2020.

En général, afin d'assurer un meilleur suivi opérationnel, les utilisateurs/bénéficiaires intermédiaires et les bénéficiaires finaux ont besoin d'avoir des interactions permanentes avec leur entité institutionnelle public/parapublic de tutelle concernant les questions relatives à l'encadrement des PME et des Unités de Production Informelle (UPI). **Cela est rendu difficile par les champs couverts ou non, et résultants des attributions institutionnelles subséquentes aux différents gouvernements.** En effet, cette situation compromet le bon fonctionnement des services en les privant de toute stratégie soutenable de long terme de gestion et d'organisation opérationnelle (Annexe 1: Les gouvernements du Togo de 2010 à 2022).

Ainsi, l'état des lieux du portage **mérite davantage de clarification des synergies** entre les prérogatives de plusieurs acteurs institutionnels d'une part, et opérationnels d'autre part sur la problématique de l'encadrement des PME et des UPI. Concernant les attributions des Ministères, l'analyse de ce que chaque ministère fait, leurs prérogatives ministérielles en matière de soutien au secteur privé favorable aux PME, aux femmes et jeunes entrepreneurs, montre que **le cadre institutionnel actuel ne fonctionne pas encore harmonieusement.**

Consécutivement, la méthodologie de rationalisation des prérogatives ministérielles en matière de soutien au secteur privé a permis d'investiguer et d'établir, 1) les chevauchements entre les prérogatives d'un ou plusieurs ministères (Overlappings), 2) les domaines de collaboration possibles entre plusieurs ministères (Synergies), et 3) les missions/attributions/activités peu ou pas du tout explorées (Gaps).

Pour illustrer la situation actuelle, est créé un outil « **Carte Aérienne** » des prérogatives des ministères qui montre graphiquement le positionnement de tous les acteurs (Ministères, organisations sous tutelles et les fonds de financement) et leurs lignes d'interventions par rapport aux différentes catégories d'activités. Cette carte permet une compréhension rapide des chevauchements de prérogatives de plusieurs acteurs et susciter une réflexion sur la nécessité d'avoir un outil « **Tour de Contrôle - oversight** » de rationalisation et de régulation. Elle est illustrée graphiquement en Annexes (Annexe 2a : La Carte Aérienne ; Positionnement des acteurs clés ; Annexe 2b : La Carte Aérienne; Prérogatives des acteurs clés).

#### 2.1.4.1. Les Overlappings

Le chevauchement des prérogatives est principalement dû aux concepts utilisés dans les prérogatives lesquels créent une confusion ou un manque de clarté. Nous les avons établis comme suit :

- a) La politique de financement des entreprises artisanales mérite d'être clarifiée entre le Ministère du Développement à la Base, de l'Artisanat et de la Jeunesse (MDBAJ), et le Ministère du Commerce et de l'Industrie et de la Consommation Locale (MCICL);
- b) Le Ministère de l'Artisanat et le Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle (METFP) ont tous les deux la prérogative de « Promouvoir l'Apprentissage et la Formation continue » ;
- c) Les frontières sont poreuses entre les prérogatives du MDBAJ et du MCICL, en matière de commercialisation de produits togolais aux plans national et international ;
- d) Le MDBAJ, le MCICL) et le Ministère de la Fonction Publique, du Travail et du Dialogue Social (MFPTDS), construisent séparément leurs bases de données spécifiques à leur secteur ;
- e) La promotion des « activités génératrices de revenus » mérite clarification entre le MFPTDS, le Ministère de l'Artisanat et le Ministère de l'action sociale, de la promotion de la femme et de l'alphabétisation (MASPFA) et le Ministère chargée de l'Inclusion Financière et de l'Organisation du Secteur Informel (MIFOSF);
- f) La Formation non seulement des salariés d'entreprises, mais aussi des artisans et des autres composantes de la population active dites "non cotisantes" doit faire objet de précisions entre Le MCICL, le Fonds National d'Apprentissage, de Formation et de Perfectionnement Professionnel (FNAFPP), organisation sous tutelle du METFP.
- g) Le FNAFPP, organisation sous tutelle du METFP, a pour mission le développement de la Formation et de la qualification professionnelle, à travers les projets Apprentissage (secteur moderne, secteurs non structuré, artisanal et agricole) et les projets en direction de la population active. La formulation de cette prérogative est aussi une source de confusions au sein des acteurs et de chevauchements avec celles du MCICL, du MDBAJ et du MASPFA;
- h) Les prérogatives du Ministère de la Promotion de l'Investissement (MPI) et du MDBAJ en matière de gestion des programmes spécifiques destinés aux jeunes entrepreneurs, peuvent se chevaucher avec celles du MCICL;
- i) Le MCICL, le MCICL, le MDBAJ, le MASPFA et le Ministère de la Culture et du Tourisme, sont tous chargés de

la promotion de l'entrepreneuriat et de l'auto emploi.

### 2.1.4.2. Les Synergies

Les domaines qui constituent des opportunités pour communiquer, travailler et se coordonner entre experts sont établis comme suit :

- a) Le MCICL, le METFP, le MDBAJ et le Ministère de la Culture et du Tourisme, pourraient travailler ensemble pour développer, conjointement les aptitudes entrepreneuriales des nationaux dans le système éducatif par la création d'incubateurs au sein des établissements, y compris dans ceux du primaire ;
- b) Le METFP, le Ministère de l'Emploi, le MCICL, le MPI, les organisations professionnelles pourraient collaborer pour établir une politique nationale de promotion de la recherche et de l'expertise en rapport avec le marché de l'emploi, en particulier, investiguer les niches d'emploi pour les jeunes diplômés chômeurs dans l'encadrement des producteurs agricoles ;
- c) Le MCICL, le METFP, le MDBAJ, le Ministère de la Culture et du Tourisme, et le MASPFA sont encouragés à mettre en œuvre sur le territoire national une politique de développement de l'entrepreneuriat et l'auto emploi dans tous leurs projets sectoriels ;
- d) Le MCICL et le MPI sont également encouragés à mettre en place une coordination trimestrielle sur les investissements dans le secteur des PME ;
- e) Le MCICL, le MPI, le MDBAJ, et le FNAFPP pourraient mener une concertation avec les acteurs impliqués pour clarifier le concept de « Création d'Emploi Durable » et les « Owners » des activités connexes, le cas échéant, mettre en place un mécanisme de validation plans/projets/opérations ;
- f) Le MDBAJ et le MCICL, en relation avec les acteurs opérationnels, sont fortement encouragés à définir une position commune sans ambiguïté pour les opérations concernant les porteurs de projets et les entrepreneurs déjà en activité.

### 2.1.4.3. Les Gaps

Le Gap signifie « espace ou un intervalle vide » ou « écart entre les idéaux et les actions » ; voici les gaps que l'analyse a décelé :

- a) Travailler sur une politique de relève nationale de la commercialisation des produits des entreprises;
- b) Promouvoir une stratégie d'implémentation de Pôles de Développement Economique favorisant l'expansion territoriale des entreprises avec la participation des privés pour soutenir l'entrepreneuriat et la création d'emploi dans les secteurs tertiaires et secondaires par les femmes et les jeunes diplômés sans travail ;
- c) Assurer la compétitive des unités de production (Quality Of Service ou QOS) et la présence des produits nationaux dans la région, le continent et ailleurs ;
- d) Mettre en œuvre une stratégie de lutte contre la concurrence des produits importés qui tuent les unités de production de produits nationaux ;
- e) Définir et mettre en œuvre une politique de promotion de cadres togolais à des postes de direction dans les grandes entreprises commerciales (en priorité dans les entreprises de négoce de produits, de logistiques, des centres commerciaux, ...) ;
- f) Mener avec les acteurs présents une concertation sur l'accélération de la cadence de la transformation et la consommation des produits togolais, et sur une stratégie de participation des privés pour soutenir l'entrepreneuriat et la création d'emploi dans les secteurs tertiaires et secondaires par les femmes et les Jeunes diplômés sans travail ;
- g) Favoriser implantation d'unités de montage, d'entretien et de maintenance de certains produits /technologies achetés à l'étranger (médical, transport, ...) ;
- h) Education des entrepreneurs nationaux sur les normes industrielles ;
- i) Education des entrepreneurs nationaux (RSE) ;
- j) Définir/Engager une politique nationale d'émergence de champions nationaux avec les accompagnements indispensables ;
- k) Construction d'une base de données nationale unique sur le secteur privé selon les besoins nationaux et du secteur privé, comme un outil d'intelligence économique ;
- l) Cadre global d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi des actions en ce qui concerne l'amélioration des capacités des entreprises nationales; le MCICL assure la formation des entreprises et le FNAFPP assure la formation continue professionnelle pour les toutes les cotisants ;

- m) Formulation des objectifs et des priorités du développement durable et de la protection de l'environnement et de l'obligation pour toutes les entreprises sans exception, de prendre en considération les enjeux environnementaux et sociaux dans la gestion de leurs activités (RSE) ;
- n) Absence d'une démarche nationale structurée pour accorder durablement la formation et l'emploi ;
- o) Les aptitudes entrepreneuriales ne sont pas développées au sein des établissements, y compris dans ceux du primaire ;
- p) Assainissement efficace des cabinets privés pour offrir une formation de qualité ;
- q) Règle de niveau de parité homme-femme dans les Conseils d'Administration des entreprises et les Conseils de Surveillance des structures opérationnelles (Agences et Fonds) ;
- r) Mise en œuvre systématique d'une politique de développement des Startups sur le territoire national et dans tous les secteurs économiques ;
- s) Les investisseurs privés ne disposent pas d'informations de qualité sur les possibilités existantes les risques pour s'engager sur les marchés des pays en développement ;
- t) Absence d'une école nationale de formation en tourisme sous le METFP ;
- u) Pas de dialogue national sur le développement du secteur privé dans la prochaine décennie dans le contexte de la ZLECAF.

### 2.1.5.5. Quelles Leçons à Tirer pour le Togo ?

#### 2.1.5.5.1. Comment Fonctionne le Gouvernement Finlandais ?

Actuellement, le gouvernement finlandais comprend 12 ministères : le Bureau du Premier Ministre, le Ministère des Affaires Etrangères, le Ministère de la Justice, le Ministère de l'Intérieur, le Ministère de la Défense, le Ministère des Finances, le Ministère de l'Education et de la Culture, le Ministère de l'Agriculture et des Forêts, le Ministère des Transports et des Communications, le Ministère des Affaires Economiques et de l'Emploi, le Ministère des Affaires Sociales et de la Santé et le Ministère de l'Environnement. Le domaine dont chaque ministère est responsable est spécifié par le règlement intérieur du gouvernement et par des décrets régissant le ministère concerné. Le mandat du ministère est généralement indiqué par son nom. Le programme hebdomadaire des ministres comprend en plus de leurs responsabilités au sein de leurs propres ministères, les réunions régulières dont le Comité ministériel des finances, la Session Plénière du Gouvernement, la Session Présidentielle, le Comité Ministériel sur la Politique Etrangère et de Sécurité, la Commission Ministérielle des Affaires de l'Union européenne, le Comité Ministériel sur la Politique Economique et la Soirée Gouvernementale. Lorsque les affaires avant les Sessions plénières du gouvernement et présidentielles concernent l'Université d'Helsinki, le chancelier de l'Université a le droit de participer aussi longtemps que ces questions particulières sont sur la table.

##### 2.1.5.5.1.1. Le Ministère des Affaires Economiques et de l'Emploi

Le Ministère des Affaires Economiques et de l'Emploi (MAEE) est l'un des 12 ministères finlandais. Il comprend deux ministres : le Ministre des Affaires Economiques et le Ministre de l'Emploi; le MAEE crée les conditions d'une croissance économiquement, socialement et écologiquement durable, ce qui passe par de personnes qualifiées occupant des emplois de haute qualité, une croissance de la productivité et une augmentation de l'emploi. Les domaines suivants relèvent de la compétence du Ministère :

- a) La politique industrielle ;
- b) La politique d'innovation et de technologie, d'internationalisation des entreprises et de sécurité technique ;
- c) La fonctionnalité des marchés, la promotion de la concurrence et la politique des consommateurs ;
- d) Les questions d'emploi et de chômage, ainsi que les services publics de l'emploi ;
- e) Les questions relatives à l'environnement de travail, la non-discrimination dans la vie professionnelle, les conventions collectives et l'arbitrage des conflits du travail ;
- f) Les domaines de développement régional et de coopération des conseils régionaux ;
- g) La politique énergétique et la coordination de la préparation et de la mise en œuvre de la politique climatique au niveau national ;
- h) Le pilotage administratif général des centres de développement économique, des transports et de l'environnement.

Dans le cadre du gouvernement, le Ministère met en œuvre le programme gouvernemental suivant ses principales responsabilités qui sont a) en matière d'entreprises : la promotion et la régulation des activités commerciales, b) en financement d'entreprise : les prêts, garanties, aide et soutien, c) dans la vie professionnelle : la législation du travail,

les statistiques de l'emploi, de l'intégration et des services de l'emploi, d) dans l'énergie : les marchés de l'énergie, les énergies renouvelables, l'énergie nucléaire, l'efficacité énergétique, l'échange de droits d'émission, e) en matière de concurrence : la concurrence et les consommateurs, les marchés publics, et f) pour les régions : le développement régional, la politique régionale et structurelle de l'UE.

#### 2.1.5.5.2. Propositions

Il existe plusieurs Ministères d'appui aux PME, mais comme le Togo n'est pas la Finlande, l'étude propose de regrouper/rationaliser les Ministères d'appui au secteur privé favorable aux PME/PMI, aux femmes et aux jeunes entrepreneurs, pour passer par étapes, d'abord à 2 Ministères dès 2025 et ensuite à un seul Ministère d'ici 2030.

## 2.2. Les Rôles et Mandats des Organisations Opérationnelles Etatiques et Non-Etatiques en Conformité avec les Priorités de Développement

### 2.2.1. Le Cadre Réglementaire en Matière de Douanes et de TVA

S'agissant des orientations et réglementations en matière douanière, le Gouvernement tire l'essentiel de sa politique fiscale des directives de l'UEMOA. Dans le cadre de l'analyse de la fiscalité de porte, des dispositions fiscales, prévues par l'union douanière qui englobe huit (8) pays dont le Togo, est entrée en vigueur depuis janvier 2000. En plus de l'harmonisation de la pratique du droit dans l'Union, un système de protection des activités industrielles contre la concurrence est instauré à travers l'adoption d'un Tarif Extérieur Commun (TEC) conforté par des mesures de sauvegarde. Le TEC est composé de quatre (4) taux permanents et de deux (2) taux temporaires. Les quatre taux représentent le droit de douane et varient selon la catégorisation des produits. Ils sont de 0% ; 5% ; 10% et 20%.

Au Togo, la fiscalité intérieure est réglementée par le code général des impôts de 1913 modifié en 1985. Depuis 1997, le Gouvernement applique une TVA unique de 18% (directives N° 02/ 98/CM/UEMOA).

### 2.2.2. Le Cadre Législatif Porte des Fruits

Engagé sur un vaste chantier de modernisation de son économie, le Togo a multiplié les réformes depuis fin 2017. La batterie de réformes a permis au pays de gagner 59 places dans le Doing Business (DB), éditions 2019 et 2020 de la Banque mondiale. Alors que les mesures incitatives mises en œuvre par Lomé continuent à porter des fruits, la section suivante expose les éléments caractéristiques du climat des affaires au Togo.

### 2.2.3. L'Environnement des Affaires au Togo

#### 2.2.3.1. Au Plan International

Pour l'essentiel, sur le plan économique, le cadre juridique et administratif togolais est aligné sur les textes communautaires de l'UEMOA, de la CEDEAO ou d'ensembles plus larges. Ainsi le droit des affaires togolais relève du droit OHADA (Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires) qui regroupe 17 pays : ceux de l'UEMOA et de la CEMAC, auxquels s'ajoutent les Comores, la Guinée Conakry et la République Démocratique du Congo. Sur le plan financier, le Togo dépend des institutions sous régionales, notamment de la Banque Centrale des Etats d'Afrique de l'Ouest (BCEAO) dont le siège est à Dakar. La régulation des marchés financiers est assurée par Conseil Régional de l'Epargne Publique et des Marchés Financiers (CREPMF) dont le siège est à Abidjan. Le marché togolais des assurances est soumis aux règles de la zone CIMA (Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurance). En ce qui concerne la propriété intellectuelle, le Togo s'en remet à l'OAPI (Organisation Africaine de la Propriété Intellectuelle). Plus largement, le Togo est membre de l'Organisation des Nations Unies (ONU), de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) ou encore de l'Agence internationale pour les énergies renouvelables (IRENA). Au niveau africain, le pays est également partie prenante du Conseil de l'entente, de la Communauté électrique du Bénin (CEB), du Mécanisme africain d'évaluation par les pairs (MAEP), de la Zone d'alliance et de coprosperité (ZACOP), et naturellement de la Zone de Libre-Echange Continentale pour l'Afrique (ZLECAf) de l'Union Africaine.

#### 2.2.3.2. Au Plan National

##### 2.2.3.2.1. Le Code des Investissements

Le nouveau Code des Investissements adopté le 17 juin 2019 par la loi n°2019-005 vise la promotion et la protection de l'investissement durable et responsable au Togo. Il soutient la politique de l'emploi et les activités génératrices des



revenus tout en favorisant la création d'emplois pérennes et qualifiés et la création d'activités à forte valeur ajoutée. Le Code encourage également d'une part, l'utilisation et la valorisation des ressources et matières premières locales et d'autre part, le transfert de compétence et l'utilisation de nouvelles technologies. Il favorise l'installation et l'exploitation des entreprises nouvelles et existantes qui ciblent les marchés togolais, régional et international. Les produits industriels de ces entreprises peuvent entrer sur le marché régional UEMOA/CEDEAO libres de tout droit de douanes en application du Tarif Extérieur Commun (TEC) régional.

### 2.2.3.2.2. La Zone Franche Togolaise

La Zone Franche Togolaise est créée par la loi N° 89-14 du 18 septembre 1989. Elle constitue un cadre favorable aux activités à vocation exportatrice : agricoles, industrielles et de services qui utilisent la main d'œuvre locale. C'est aussi un cadre libéral garantissant les meilleures conditions de compétitivité et simplifiant les formalités aux investisseurs. La Zone Franche Togolaise est régie depuis 2011 par une nouvelle loi, la loi n° 2011-018 du 24 juin 2011. La nouvelle loi est plus attractive et offre aux entreprises exportatrices les meilleures conditions des affaires en Afrique de l'Ouest. La Zone Franche Togolaise offre les garanties suivantes aux entreprises régulièrement établies en République togolaise : guichet unique, avantages douaniers, avantages fiscaux, autres droits et taxes, etc.

### 2.2.3.2.3. Les 10 Réformes Marquantes Depuis 2020

#### 1. L'exécution des contrats

La Loi N° 2020-002 Du 07 Janvier 2020 portant modification de la Loi N° 2018-028 du 10 Décembre 2018 instituant les juridictions commerciales en république Togolaise, introduit la réforme dans le secteur de la justice commerciale dont l'objectif est de renforcer la transparence et la célérité dans le traitement des contentieux commerciaux. (Mise en place d'un système de gestion électronique des dossiers)

#### 2. La protection des investisseurs minoritaires

Dans le souci de mettre davantage en confiance les investisseurs, en particulier les actionnaires minoritaires, le gouvernement a adopté, le 21 avril 2021, la Loi n° 2021-007 portant modification du Code de procédure civile (pour offrir à suffisance une protection efficace à cette catégorie d'investisseurs lors des procès).

#### 3. Le raccordement à l'électricité

Pour faciliter l'installation de l'entreprise à moindre coût, les récentes initiatives ci-après ont été prises :

- Exonération du coût de raccordement pour les PME/PMI dont la puissance est comprise entre 120 et 150 KVA. (Décision N°001/DG/CEE/2021 portant gratuité des frais de raccordement MT des PME/PMI).
- Dématérialisation complète des formalités de demande de raccordement « Moyenne Tension ».

#### 4. Le transfert de propriété

Le Togo a poursuivi ses chantiers en implémentant la réduction drastique du délai de mutation définitive du titre de propriété fixé à 6 heures au maximum. (Communiqué N° 012/2020/OTR/CG/CI).

#### 5. La création d'entreprise

Les nouvelles mesures adoptées pour faciliter la création d'entreprises au Togo en 2020 comprennent la réduction du coût de création d'entreprise, la suppression des frais de publication d'annonce légale et la suppression de la procédure relative à la recherche du nom d'antériorité.

#### 6. Le Commerce transfrontalier

Le Togo a significativement réformé l'indicateur « Commerce transfrontalier » par l'adoption d'une batterie de mesures, avec en toile de fond, la numérisation des actes et procédures. Lesdites réformes concernent principalement la dématérialisation et la réduction des délais, en matière d'importation et d'exportation.

#### 7. Les partenariats public-privé

Le Togo avance vers l'adoption d'une loi pour les partenariats public-privé (PPP). Ce futur cadre juridique qui vise à « consolider la politique d'amélioration constante du climat des affaires du pays et à faciliter la réalisation des grands projets structurants », a été adopté en avant-projet de loi par le Conseil des ministres réuni, le mercredi 22 septembre 2021.

#### 8. La passation des marchés publics

Le cadre de la passation des marchés au public au Togo est en constant assainissement. Plusieurs réformes ont été implémentées pour améliorer la matière au grand bénéfice du secteur privé.

### 9. Le Permis de construire

Passé de la 133ème place à la 127ème place sur l'indicateur « Obtention d'un permis de construire » dans la livraison 2020 du Doing Business, le Togo veut réitérer le même exploit dans la prochaine édition du rapport mondial de référence sur la facilité de faire les affaires. Une batterie de réformes a été mise en branle cette année dans ce sens (Réduction des frais des géomètres, mise en place d'un Guichet Unique Foncier, exonération des frais et du délai de branchement à l'eau pour les PME/PMI).

### 10. Le paiement des impôts et taxes

Le Togo a introduit d'importantes réformes en matière de paiement des impôts et taxes, allant du remplacement de certains impôts à la suppression d'autres en passant par des exonérations, le tout, sur fond de télé fiscalité.

## 2.2.4. Le Partenariat Etat-Secteur Privé

### 2.2.4.1. Tradition Dialogue au Togo

Depuis le début des années 90, les pouvoirs publics ont entrepris un processus de concertation avec les opérateurs économiques pour mettre progressivement en place les mécanismes de l'économie libérale.

Le processus d'élaboration du DSRP-C a été conduit dans un cadre participatif, axé sur la consultation des acteurs relevant de toutes les composantes de la vie économique et sociale, de toutes les sensibilités et de toutes les régions du pays. De plus, ce processus a été réalisé dans un esprit d'appropriation de la stratégie par les populations à la base et surtout par les acteurs qui sont censés la mettre en œuvre.

Plusieurs acteurs du secteur privé, notamment le Conseil National du Patronat (CNP), l'Association des Grandes Entreprises du Togo (AGET), la Chambre de Commerce et d'Industrie du Togo (CCIT), la chambre de commerce Européenne au Togo, ont pris part à plusieurs rencontres présidées par le Premier Ministre dans le cadre des réunions du comité de concertation entre l'Etat et le secteur privé.

### 2.2.4.2. L'Etat des Lieux du DPP en 2022

Au Togo, le mécanisme de concertation secteur privé/secteur public est en cours de préparation et d'organisation.

La Cellule de Concertation entre le Gouvernement et le Secteur Privé a été créée par décret 2001-067/PMRT le 11 septembre 2001. La première réunion de l'assemblée plénière a eu lieu le 19 juin 2002 sous la présidence du Premier Ministre. Ce décret a été modifié par le décret N°2003- 005/PMRT, pris le 05 février 2003. Une deuxième assemblée plénière a eu lieu le 12 février 2004. Pour relancer une concertation permanente Etat- Secteur privé, le chef de l'Etat a créé en 2017 par décret le Secrétariat Permanent de la concertation secteur public-secteur privé dont la nomination de son Secrétaire Exécutif est intervenue dans la dernière semaine de 2021.

Le Secrétariat Permanent manque de personnel, de moyens logistiques et didactiques pour mener à bien sa mission. Il a mobilisé un appui de l'UE et de la GIZ pour mener une étude sur le dialogue secteur privé-secteur public afin de la rendre fonctionnelle.

En effet, la GIZ a indiqué le recrutement d'un consultant international pour faire une étude sur le dialogue secteur public-privé porté par le secrétariat général de concertation entre le secteur privé et le secteur public.

### 2.2.4.3. Les Autres Cadres de Concertations

En plus des réunions du CCGSP et SP, il existe d'autres cadres de concertations, tels que :

- Cadre de concertation OTR-secteur privé ;
- Unité de politique fiscale ;
- Conseil National Du Dialogue Social (CNDS) ;
- Commission Nationale OHADA;
- Comité de Facilitation des Echanges;
- Comité Technique d'Elaboration et de Suivi de la Mise en œuvre de la Politique Nationale d'Aménagement du Territoire;
- Commission de Suivi du Mécanisme d'Ajustement des Prix à la Pompe des Produits Pétroliers;

- Comité Technique de Pilotage du Programme National d'Investissement Agricole et de Sécurité Alimentaire (PNIASA) ;
- Comité de Gestion des Instruments Financiers du Projet d'Appui au Secteur Agricole (PASA);
- Comité de gestion de la Redevance pour l'Eclairage Public;
- Comité de Régulation de l'Autorité de Réglementation des Marchés Publics (ARMP);
- Comité Paritaire de Suivi et d'Evaluation (CPSE) de la Charte de Partenariat Public-Privé pour le Développement des Compétences Techniques et Professionnelles.

## 2.2.5. Capacité Organisationnelle/Structurelle, Technique pour la Contribution à la Transformation Structurelle Durable

### 2.2.5.1. Les Structures Parapubliques d'Appui à la Promotion du Secteur Privé

#### 2.2.5.1.1. L'Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi

L'Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi (ANPE), établissement public, a pour vocation de contribuer à l'élaboration de la politique nationale de l'emploi et de mettre en place une base de données fiables sur l'emploi et la main d'œuvre au Togo.

Dans le cadre de la lutte contre le chômage et la promotion des emplois disponibles, l'ANPE offre à ses clients différents programmes dont : a) le programme d'appui à l'insertion et au développement de l'embauche(AIDE) ; b) le programme service à la personne (SAP) ; c) la migration professionnelle. De plus, l'ANPE met en ligne (grâce au site web officiel de la jeunesse « Léleng ») plusieurs services spécifiques aux jeunes (orientation académique et universitaire, orientation professionnelle, emplois et formations, emplois et stage, entrepreneuriat).

Pour mettre en œuvre ses programmes et services, l'ANPE développe les mécanismes avec les entités suivantes :

- Le Fonds d'Appui aux Initiatives Économiques (FAIEJ) ;
- L'Agence Nationale du Volontariat au Togo (ANVT) ;
- L'Agence Nationale d'Appui au Développement à la base ;
- Le Nunya Lab : structure d'accompagnement à l'entrepreneuriat innovant, incubateur, hub de créativité... ;
- Le Programme d'Appui à l'Employabilité et à l'Insertion des Jeunes dans les Secteurs Porteurs (PAEIJ-SP) ;
- Le Centre de Ressources en Entrepreneuriat Social et Economie Sociale et Solidaire (CeRES).

#### 2.2.5.1.2. La Coalition Nationale pour L'Emploi des Jeunes

La Coalition Nationale pour l'Emploi des Jeunes (CNEJ) est une institution de l'Etat opérationnalisée à partir de 2018. C'est une plateforme de concertation entre l'ensemble des acteurs impliqués dans la lutte contre le chômage et le sous-emploi des jeunes. Son but est d'harmoniser les interventions, de mobiliser les ressources et de communiquer sur les statistiques de l'emploi, en vue de positionner la jeunesse comme un vecteur majeur d'une croissance économique accélérée et inclusive.

Le CNEJ est dotée de trois organes, notamment : le Haut Conseil, le Comité de Pilotage et le secrétariat permanent, qui assure la coordination des activités de la coalition et la représente dans les actes officiels. Il est géré et coordonné conjointement par la direction de l'emploi des jeunes, l'Agence Nationale pour l'Emploi et un représentant des organisations du secteur privé.

#### 2.2.5.1.3. Le Fonds d'Appui aux Initiatives Economiques des Jeunes

Le Fonds d'Appui aux Initiatives Economiques des Jeunes (FAIEJ) est un établissement public créé par loi n ° 2006-008 du 14 novembre 2006, rendu opérationnel par décret n ° 2012-019/PR du 17 avril 2012 et officiellement opérationnalisé en 2013. La mission du FAIEJ est de faire la promotion de l'accès des jeunes à l'emploi à travers l'entrepreneuriat au Togo. Le FAIEJ a son ancrage institutionnel auprès du Ministère du Développement à la Base, de l'Artisanat, de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes (MDBAJEJ). A ce titre, le MDBAJEJ en assure la tutelle technique ; la tutelle financière du FAIEJ est du ressort du ministère chargé des finances. Les attributions du FAIEJ, selon la loi, sont:

- Mener des études globales ou sectorielles pour évaluer les opportunités dans certains secteurs économiques ;
- Contribuer de manière significative à la résolution des problèmes de financement des projets et microprojets générateurs de revenus initiés par les jeunes ;
- Assurer un accompagnement institutionnel des jeunes togolais porteurs de projets et des créateurs de micro entreprises. A ce titre, il apporte son assistance aux jeunes qui désirent créer une micro entreprise suite à une formation à l'entrepreneuriat ;

- Rechercher et mobiliser les fonds au profit des projets et des microprojets initiés par les jeunes togolais ;
- Fournir une assistance technique aux jeunes togolais dans le cadre de l'élaboration de dossiers de demande de financement auprès des institutions financières ;
- Garantir les prêts consentis aux jeunes par les institutions financières ;
- Exercer une surveillance rapprochée des bénéficiaires de garantie de financement et des autres prestations du FAIEJ.

Le fonctionnement du FAIEJ permet d'assurer le renforcement, l'animation, la supervision du dispositif d'appui à l'entreprenariat des jeunes en vue d'apporter des services et des produits de qualité au développement des initiatives économiques des jeunes. Son champ d'intervention couvre l'ensemble du territoire national et concerne toutes les catégories de jeunes togolais.

#### 2.2.5.1.4. L'Agence Nationale de Promotion et de Garantie de Financement des PME/PMI

L'Agence Nationale de Promotion et de Garantie de Financement des PME/PMI (ANPGF) est instituée par décret N° 2006- 065/PR du 18 juillet 2006 pour promouvoir et faciliter l'accès des PME/PMI togolaise au financement bancaire. Elle fonctionne comme Structure administrative indépendante, suivant les règles du droit privé, la tutelle le Ministère chargé de l'Economie et des Finances. Placée sous la tutelle du Ministère chargé de l'Économie et des Finances, l'ANPGF est une structure administrative indépendante qui a pour mission de :

- Contribuer à la résolution des problèmes d'accès au financement des entreprises nationales ;
- Contribuer d'une manière générale au renforcement de la compétitivité des PME/PMI, notamment par l'amélioration de la qualité des biens et services produits et la recherche de débouchés ;
- Fournir une assistance aux PME/PMI en matière de renforcement des capacités des promoteurs et des dirigeants ;
- Contribuer, à travers des appuis financiers et non financiers à l'éradication du chômage, notamment celui des jeunes ;
- Rechercher et mobiliser des lignes de crédit au profit des PME/PMI.

Le public cible est constitué des apprentis en fin de formation, des coopératives, des femmes et des jeunes. L'ANPGF n'intervient que lorsque l'entreprise est formalisée et que le montant du projet est supérieur 2,5 millions de FCFA

#### 2.2.5.1.5. Le Fonds National de la Finance Inclusive

Le Fonds National de la Finance Inclusive (FNFI) est un instrument de développement social, qui participe à la réduction des inégalités sociales et au renforcement de la résilience des ménages en permettant aux populations vulnérables d'avoir accès à des moyens financiers pour exercer des Activités Génératrices de Revenus.

A fin 2021, 1.766.277 crédits ont été octroyés pour un volume de crédits de 98,25 milliards FCFA et un taux moyen de remboursement estimé à 92,46% dans les délais. Ces crédits sont octroyés à travers une dizaine de produits et Kits de financement, couvrant la formation et l'entrepreneuriat pour les jeunes apprentis en formation ou en fin de formation.

Le 16 mars 2022, le conseil des ministres a examiné et validé, un projet de décret portant attributions, organisation et fonctionnement du FNFI afin d'élargir son champ d'intervention.

#### 2.2.5.1.6. Le Fonds Gouvernemental pour l'Appui aux Entreprises - Fonds COVID-19

Une étude de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Togo (CCIT) menée en collaboration avec l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques et Démographiques (INSEED), l'Université de Lomé et le PNUD révèle que plus de 92% des entreprises togolaises ont enregistré une baisse de leurs chiffres d'affaires entre février et mars 2020 pour cause de la covid-19. Le secteur des services est le premier touché à 93,5%, suivi du commerce (92,6%), industrie, mines et BTP (92%) et l'agriculture (87,2%). De même plus de 34% des entreprises du secteur privé, précise l'étude, ont vu leurs chiffres d'affaires baisser de plus de 75%.

Pour lutter efficacement contre la propagation de cette pandémie et de ses effets, le Gouvernement togolais a initié plusieurs mesures économiques, dont, entre autres, la mise en place d'un Fonds National de Solidarité économique avec l'objectif de mobilisation de 400 milliards de FCFA dont :

- 110 milliards de francs sont affectés aux actions de riposte,
- 110 milliards à la résilience et 180 milliards à la relance économique.

L'institution financière partenaire de l'Etat togolais pour la mise en place de ce fonds est Orabank. Ainsi, les entreprises de tous les secteurs d'activités peuvent solliciter un prêt dont le montant serait équivalent à 50 % de leur chiffre d'affaires annuel et plafonné à 10 millions de Francs CFA. Le taux d'intérêt est de 5% pour une durée de remboursement de 3 ans.

#### 2.2.5.1.7. L'Agence de Promotion des Investissements et de la Zone Franche

L'Agence de Promotion des Investissements et de la Zone Franche (API-ZF) a été créée par décret présidentiel numéro 2019 – 144/PR du 31 Octobre 2019. Elle est chargée de la mise en œuvre du code des investissements et du statut de la Zone franche Industrielle et de tout autre régime économique spécial. Ses attributions se déclinent en 5 missions particulières, dont :

- 1) Promotion de l'investissement (fonctions de guichet unique pour l'ensemble des démarches administratives) ;
- 2) Administration du statut de la zone Franche ;
- 3) Délivrance, signature et gestion des agréments au code des investissements et au statut de la zone franche industrielle ;
- 4) Soutien à la formation et au transfert de compétence (mise en place de formations idoines permettant d'attirer et de sécuriser les investissements au Togo ; collaboration étroite avec les entreprises et les écoles, centres et instituts de formation en vue d'une adéquation entre la formation et les besoins des entreprises).

#### 2.2.5.1.8. Togo Invest Corporation SA

Togo Invest est une société d'Etat créée par le gouvernement togolais par décret N° 2012/218/PR du 14 Novembre 2012 et est régie par la loi N°90 – 26 du 04 Décembre 1990, et son décret d'application N°91 – 197 du 16 aout 1991. La création de Togo Invest initie une approche innovante du gouvernement togolais visant à disposer d'un outil stratégique de développement économique. Cette approche est centrée sur le développement d'un corridor moderne de logistique et de développement, couvrant le Togo sur toute sa longueur et servant sa propre économie de même que celle des pays de l'hinterland. Togo Invest a un capital social de 20 milliards de Francs CFA et a pour actionnaire unique l'Etat Togolais. Il se positionne comme l'interface compétente entre l'Etat et le secteur privé capable de nouer des Partenariats Public-Privé et de conduire et gérer des investissements stratégiques par et pour l'Etat.

Les missions de Togo Invest sont : d'investir dans des actifs, de prendre des participations sous forme d'actions majoritaires ou minoritaires, de participer à la création d'entreprises avec des sociétés nationales ou étrangères, et de concevoir des mécanismes de financement et des partenariats pour réaliser le corridor de développement du Togo.

Dans ce cadre, son objectif global est de développer le Corridor de Transport du Togo, un réseau d'infrastructures centré sur la construction d'une nouvelle ligne de chemin de fer de transport lourd en combinaison avec la mise à niveau des systèmes d'infrastructures routières et de télécommunication qui s'étendent du port de Lomé au poste frontière Nord de Cinkassé, couvrant une distance d'environ 670 km.

#### 2.2.5.1.9. La Haute Autorité de la Qualité et de l'Environnement

La Haute Autorité de la Qualité et de l'Environnement (HAUQE) est un établissement public de gestion et de la promotion de la qualité, créé par la loi cadre no 2009-016 du 12 août 2009, portant organisation du schéma national d'harmonisation des activités de normalisation, d'agrément, de certification, d'accréditation, de métrologie, de l'environnement et de la promotion de la qualité au Togo.

Elle est placée sous la tutelle administrative du Premier ministre et sous la tutelle technique du ministre chargé de l'industrie.

Elle a pour mission principales de coordonner les activités des structures techniques de la qualité et de formuler des recommandations et avis au gouvernement, d'assurer la gestion du fonds national de la promotion de la qualité (FNPQ) ainsi que sa répartition entre, les instruments de la promotion de la qualité. Dans ce cadre, les structures techniques de la qualité, notamment, l'agence togolaise de normalisation, l'agence togolaise de métrologie, le comité togolais d'agrément et l'agence togolaise pour la promotion de la qualité sont placées sous l'autorité de la HAUQE qui assure la coordination de leurs activités dans le respect des normes et procédures internationales les régissant (Décret n° 2015-125/PR du 24/12/15 portant attributions, organisation et fonctionnement de la HAUQE et des structures techniques de la qualité).

#### 2.2.5.1.10. L'Agence de Promotion et de Développement des Agropoles au Togo

La gestion des agropoles est confiée à l'Agence de Promotion et de Développement des Agropoles au Togo (APRODAT), créée par décret 2018-036/PR daté du 27 Février 2018. Il s'agit d'une structure publique qui associe dans ses organes de gouvernance les représentants du secteur privé et de la société civile, pour mieux intégrer leurs préoccupations. Les membres du conseil d'administration de l'Agence sont nommés par arrêté n°2018-011/PMRT.

L'APRODAT va se concentrer beaucoup plus sur la mise en œuvre des infrastructures, et le MIFA s'occupe des mécanismes de financement du secteur.

La mise en œuvre de la politique des agropoles fait une large place aux PPP qui s'avèrent des options plus indiquées pour développer les agropoles sous forme de zones économiques spéciales. Ainsi, l'État devra se faire accompagner par le secteur privé pour assurer la réalisation et /ou l'exploitation des infrastructures en vue de la fourniture de l'énergie, de l'eau, de plateformes de commercialisation etc.

#### 2.2.5.1.11. Le Mécanisme Incitatif de Financement Agricole

Aussi, pour soutenir le développement des filières agricoles et la transformation (primaire et secondaire) des productions agricoles, il a été initié un mécanisme de financement qui permet aux institutions financières de mieux apprécier le marché des projets de culture et de transformation afin de susciter plus de financements.

Le MIFA, est une société anonyme avec Conseil d'administration dont l'État togolais détient 49 % du capital. Les impacts attendus du MIFA sur le secteur se présentent comme suivant : (i) : porter la part du crédit bancaire agricole de 0,3 % à 5 % sur les 10 prochaines années et réduire le taux d'intérêt des facilités de 10 % à 7,5 % ; (ii) professionnaliser au moins 1 million d'agriculteurs et différents acteurs le long des chaînes de valeur jusqu'en 2021 dans des schémas d'agrégation et de développement des coopératives.

Le MIFA dispose dans sa base (septembre 2019) 24820 acteurs validés et 62000 acteurs en attente de validation.

Le MIFA a signé des partenariats avec la Plateforme industrielle d'Adéticopé (PIA) pour l'approvisionnement de 70 000 tonnes de soja conventionnel et biologique.

#### 2.2.5.1.12. Le Programme de Restructuration et de Mise à Niveau des Industries

Le programme de restructuration et de mise à niveau des industries (PRMN) est un programme de renforcement de la compétitivité des entreprises mis en place par l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), face aux défis de la libéralisation progressive des marchés mondiaux, de la concurrence internationale, de l'amélioration continue de la qualité. Il traduit la volonté des pays membres de l'UEMOA à faire face, de manière solidaire et efficace, aux enjeux de l'intégration régionale puis de la mondialisation pour relever le défi du développement. Le Togo dispose d'un programme national de restructuration et de mise à niveau des entreprises (PNRMN) depuis 2011.

Le PNRMN vise à renforcer les capacités des entreprises du pays afin qu'elles contribuent à son développement économique et social durable.

Le BRMN du Togo est créé par Arrêté N°002/MIAT du 8 octobre 2008. Il a pour attributions de :

- Recevoir et traiter les demandes d'adhésion des entreprises ;
- Assurer le suivi de l'exécution des plans de mise à niveau ;
- Établir les contrats avec les entreprises attributaires de primes et suivre les procédures de validation et de paiement des primes allouées ;
- Assurer la promotion du programme ;
- Gérer le système d'information du programme ;
- Assurer la gestion des informations avec les partenaires de services et les sous-traitants recrutés dans le cadre de ses activités.

#### 2.2.5.1.13. L'Agence de Développement des Très Petites, Petites et Moyennes Entreprises

Créée par le Décret N°2022-04/PR du 07 Juillet 2022, l'Agence de Développement des Très Petites, Petites et Moyennes Entreprises (ADTPME) est un établissement public à caractère administratif doté de la personnalité morale et de l'autonomie de gestion administrative et financière. L'ADTPME est placée sous la tutelle de la Présidence de la République pour assurer l'opérationnalisation des politiques gouvernementales et programmes nationaux en faveur des Très Petites, Petites et Moyennes Entreprises (TPME). Elle a pour mission de mettre en cohérence les initiatives de soutien aux TPME avec les priorités nationales de développement. A ce titre elle est chargée notamment de :

- Mettre en place des dispositifs et mécanismes nationaux pérennes en faveur TPME en s'assurant de leur pertinence et cohérence avec les priorités nationales ;
- Mobiliser et gérer les ressources des partenaires techniques et financiers pour le compte de l'Etat ;
- Mettre à la disposition des porteurs d'initiatives des infrastructures de qualité pour la maturation des idées ;
- Mettre en place des accompagnements multiformes dédiés aux TPME ;

- Mettre en place le cadre de partenariat avec toutes les parties prenantes de la mise en œuvre des différents programmes nationaux d'appui au TPME et évaluer leur performance ;
- Mettre en place un cadre cohérent, d'encadrement et de suivi-évaluation des bénéficiaires des accompagnements mis en place par le gouvernement ;
- Offrir des services dédiés aux TPME ;
- Mettre en place un cadre juridique approprié visant à orienter les stratégies nationales en faveur de la promotion de l'entrepreneuriat au Togo ;
- Garantir la cohérence entre les initiatives destinées à l'accompagnement des TPME.

Le Décret N°2022-04/PR du 07 Juillet 2022 prévoit deux organes au sein de l'ADTPME, le Conseil d'Administration et la Direction Générale. Le conseil d'administration est l'organe d'administration et de décision de l'établissement. Le conseil d'administration est composé de 07 membres nommés par décret du Président de la République pour un mandat de trois (3) ans, renouvelable une (1) fois. Il est présidé par un administrateur nommé à ce poste par le décret de nomination. La direction générale est l'organe de gestion et d'exécution de l'agence. Elle est placée sous l'autorité d'un directeur général. Le directeur général est nommé par décret du Président de la République pour un mandat de trois (3) ans, renouvelable une (1) fois.

## 2.2.5.2. Les Structures Privées d'Appui à la Promotion du Secteur Privé

### 2.2.5.2.1. Le Conseil National du Patronat du Togo

Le Conseil National du Patronat du Togo (CNP-Togo) est créé en 1963 sous la dénomination de « Groupement Interprofessionnel des Entreprises du Togo (GITO) ». Le 19 novembre 1990, il a changé de dénomination et est devenu Conseil National du Patronat du Togo avec son siège à Lomé. Le CNP-Togo représente les employeurs du secteur privé. C'est une institution qui est l'un des mandants du Dialogue Social Tripartite. Il est principalement une force de proposition de politique économique et sociale, une structure dynamique de coordination, de représentation, de formation, d'information, d'action et d'étude en faveur du bien commun de ses membres quelles que soient leurs formes et dimensions. Il a pour mandat d'organiser les différentes professions qui sont ses composantes et de défendre les intérêts collectifs et individuels de ses membres et du secteur privé.

Les missions du CNP-Togo se résument comme suit :

- 1) Défendre les intérêts collectifs et individuels des membres et du secteur privé en général ;
- 2) Fédérer les acteurs du secteur privé et être une force de propositions à travers un cadre de concertation approprié auprès des autorités nationales, régionales et internationales ;
- 3) Offrir des services de qualité pour améliorer la compétitivité des entreprises ;
- 4) Renforcer les différentes professions qui sont ses composantes et promouvoir la bonne gouvernance ;
- 5) Être une force motrice pour des entreprises socialement responsables et climato-résilientes.

Le CNP-Togo se veut une équipe de spécialistes dotés de larges expériences professionnelles représentant les différents corps de métiers. Il est composé de 24 associations professionnelles et est administré par un conseil d'Administration, composée de treize (13) membres et dont les membres sont élus pour une durée de cinq (5) ans.

#### Observations

*Cette institution vient cependant d'entamer un processus de restructuration en vue d'être plus opérationnelle et à devenir un interlocuteur fort et écouté de l'Etat en matière de choix économiques et aussi du grand public.*

### 2.2.5.2.2. Le Groupement Togolais de Petites et Moyennes Entreprises

Le Groupement Togolais de Petites et Moyennes Entreprises (GTPME/PMI) est une association membre du CNP-Togo. Actif depuis trente-quatre (34) ans avec des membres qui sont des entreprises individuelles ou sociétés régulièrement établies au Togo et inscrites au Registre du Commerce, le GTPME/PMI est une association professionnelle regroupant et défendant les intérêts des Petites et Moyennes Entreprises/industries et, dans tous les secteurs entre autres, commerce général, industrie, prestation de services, artisanat, agriculture, enseignement supérieur, papeterie imprimerie.

Le GTPME/PMI a comme objectifs entre autres de, promouvoir la croissance et le développement des activités de ses membres; obtenir auprès de l'administration publique les meilleures conditions d'exercice des activités des membres; permettre l'adoption d'un cadre juridique d'exercice des professions des PME/PMI par les pouvoirs publics; s'imposer comme un partenaire incontournable dans la prise de décision touchant les domaines économique, social et financier...

#### Observations

*Cette institution a pour mission de représenter ses membres, identifier leurs attentes et leurs besoins et œuvrer à leur satisfaction puis propose des mécanismes d'appui à leur développement.*

*De par ses fonctions en tant qu'association de base, elle constitue une des organisations les plus solidaires et dynamiques, avec une relative indépendance d'action. Mais seule une douzaine parmi la quarantaine de ses membres est active et ceci pour des raisons d'insuffisance de rotation du directoire (qui entame cependant un processus de rajeunissement des membres des organes), de manque de plan et de stratégie d'action précis.*

### 2.2.5.2.3. La Chambre de Commerce et d'Industrie du Togo

La Chambre du Commerce et de l'Industrie du Togo (CCIT) joue un rôle important d'intermédiaire entre l'Etat et les hommes d'affaires organisés en groupements patronaux en son sein. Elle assure sur le plan national une mission consultative et représentative, des missions de conseil, d'appui, d'information, de formation et de gestion de services industriels et commerciaux. Sur le plan international, elle est un organe de promotion et de coopération entre les entreprises togolaises et le reste du monde. A ce titre elle appartient à plusieurs Associations de Chambres de Commerce au niveau régional et international.

L'Assemblée Consulaire est composée de 70 membres élus dans les secteurs du Commerce, de l'Industrie et des Services. Le Comité Directeur, quant à lui, est composé du Bureau Exécutif, de la Commission Technique, du Directeur Général et d'une quotité de ressortissants.

Les principales structures de la CCIT sont :

- Le Centre de Formalités des Entreprises (CFE) : guichet unique où sont effectuées toutes les formalités de création, de modifications et de dissolution d'entreprises ;
- La Cour d'Arbitrage du Togo (CATO) : une cour non étatique et non classique pour intervenir dans les litiges ou régler les contentieux entre les entreprises.

### 2.2.5.2.4. L'Association des Grandes Entreprises du Togo

L'Association des Grandes Entreprises du Togo, en abrégé AGET, est une organisation patronale apolitique, regroupant une soixantaine d'entreprises, des secteurs de l'industrie (Agro-alimentaire, Ciment & Mines, Gaz & Pétrole, Sidérurgie, Chimie), des services (Banque, Assurance, Logistique, Manutention portuaire, BTP) et du commerce (Grande Distribution). Les activités de l'association sont coordonnées par un Bureau Exécutif de 11 (onze) membres, élu par l'ensemble des membres pour un mandat de 3 (trois) ans renouvelables.

Acteurs de poids dans l'économie Togolaise, les entreprises membres de l'AGET représentent à elles seules et ce pour le compte de l'année 2018 un chiffre d'affaires annuel de plus de 970 milliards de FCFA et emploient environ 11 000 personnes pour une masse salariale distribuée de 38 milliards de FCFA. En 2017, les entreprises de l'AGET ont contribué au budget de l'État sous forme d'impôts et taxes à hauteur de 126 milliards de FCFA, ce qui a représenté 22 % des recettes fiscales (Impôt et Douane) du Togo. L'AGET est depuis sa création partie prenante d'un nombre de processus et de réformes économiques et sociales entreprises par le Togo.

Peut être membre de l'AGET toute société anonyme de droit togolais, du secteur privé douanier de l'industrie et des services, ayant:

- Un chiffre d'affaires supérieur ou égal à 2 000 000 000 FCFA pour les membres du secteur de l'industrie ;
- Un chiffre d'affaires supérieur ou égal à 500 000 000 FCFA pour les membres du secteur des services.

L'AGET est dotée des organes suivants : l'Assemblée Générale, le Bureau Exécutif, des commissions spécialisées par nature d'activités et le commissariat aux comptes. L'AGET publie régulièrement son rapport d'analyse de l'économie togolaise, de l'évolution du secteur privé et des recommandations d'amélioration à travers le document intitulé « Le livre blanc » de l'Association des Grandes Entreprises du Togo<sup>[9]</sup>.

### 2.2.5.2.5. La Plateforme Industrielle d'Adétikopé

La diversification de l'économie inscrite dans la feuille de route gouvernementale 2020-2025 passe notamment par la création de zones industrielles. La Plateforme industrielle d'Adétikopé (PIA), infrastructure intégrée et multisectorielle va être un catalyseur de la transformation de l'écosystème industriel national en permettant de transformer des ressources naturelles jusque-là exportées à l'état brut.

En lançant la PIA en partenariat public-privé confié au groupe Arise IIP, le pays change son approche des matières premières. En effet, la Plateforme industrielle d'Adétikopé a pour vocation de créer des chaînes industrielles à haute valeur ajoutée dans plusieurs secteurs agro-industriels.

Pour faire vivre la PIA, le Togo mise sur son emplacement stratégique, qui permet de desservir les pays de l'arrière-pays et sur son port en eau profonde. Le parc industriel s'étend sur une superficie de 400 hectares, à une vingtaine de



kilomètres de la capitale de Lomé, sur l'axe Lomé-Ouagadougou. Il proposera aux entreprises des services logistiques, dont un parking d'une capacité de 700 camions, un parc pour le stockage de conteneurs d'une capacité de 12 500 EVP, une plateforme de stockage du coton et d'autres matières premières, et une zone de 200 000 m<sup>2</sup> dédiée aux autres activités logistiques.

Ainsi, dans un contexte national où le climat des affaires a été fortement amélioré ces dernières années, la PIA pourrait assurer la transformation des produits bruts au Togo et générer une importante valeur ajoutée préalable à l'exportation, avec à terme près de 35 000 emplois directs et indirects.

La PIA s'appuie sur les lois en vigueur au Togo, à savoir le code des investissements et la loi sur la Zone Franche pour les entreprises tournées vers l'exportation. Elle est équipée d'un Guichet unique (créé par décret en avril 2021) chargé de faciliter les démarches administratives des entreprises.

#### 2.2.5.2.6. La Société d'Administration de la Zone Franche

Par la promulgation le 18 Septembre 1989 de la loi 89-14 portant statut de zone franche de transformation pour l'exportation, le Togo s'est doté d'un outil de choix dans la promotion des exportations, à savoir, la Société d'Administration de la Zone Franche (SAZOF) laquelle est une société mixte de droit togolais. Son capital est souscrit par l'Etat, des organisations publiques ou parapubliques et des personnes physiques ou morales privées telles que les entreprises industrielles et commerciales, les entreprises de service notamment les institutions financières, les compagnies d'assurance, de navigation, les promoteurs des zones ou des compagnies consulaires comme la Chambre de Commerce et d'Industrie du Togo.

Les missions de la zone franche portent essentiellement sur la promotion des exportations, l'obligation aux entreprises d'exporter plus de 80% de leur production, la création d'emplois nationaux, l'augmentation des recettes en devises, l'augmentation de la valeur ajoutée, les transferts de technologies, la promotion des investissements et la multiplication des joint-ventures. Cette zone franche, désormais bien établie, fait maintenant partie du paysage économique togolais, représentant environ 50% de l'effectif du tissu industriel.

Ses principaux atouts sont qu'elle offre des possibilités d'entreprises franches sur toute l'étendue du territoire national ainsi que de nouvelles perspectives de partenariat international et de production exportable.

#### 2.2.5.2.7. Les Chambres Régionales d'Agriculture

De création récente et d'un caractère consulaire comme la première, elles sont déjà soumises dès leur naissance aux mêmes problèmes. En effet, elles ont été créées par la loi n°97-12 du 9 juillet 1997 pour entre autres représenter et assurer la promotion de l'agriculture ; informer, former et conseiller ses ressortissants ; présenter leurs avis sur les moyens d'accroître le développement et la prospérité des activités agricoles ; désigner à la demande des pouvoirs publics des représentants aux commissions éventuelles formées pour l'étude de problèmes agricoles.

#### 2.2.5.2.8. Les Conseils Consultatifs des Métiers

Ebauche de la future Chambre des Métiers, ils regroupent les Groupements Interprofessionnels des Artisans du Togo (GIPATO). Les artisans constituent le corps le plus organisé du secteur privé togolais. Ils représentent en effet une physionomie dynamique et bien structurée par corps de métier, avec des bases d'appui dans presque toutes les préfectures du pays, ayant même leurs propres coopératives d'épargne et de crédit.

Les corps organisés d'artisans sont normalement appuyés par le Fonds National d'Apprentissage, de Formation et de Perfectionnement Professionnel (FNAFPP), fonds financé par une taxe/contribution versée par les entreprises.

#### 2.2.5.2.9. Le Cercle des Dirigeants d'Entreprises

Il est l'un des nouveaux fora de discussion récemment créés par les hommes d'affaires togolais. Cette nouvelle association, regroupe les chefs d'entreprises togolais et étrangers.

#### 2.2.5.2.10. L'Association des Femmes Chefs d'Entreprises

L'Association des Femmes Chefs d'Entreprises (AFCET), association à but non lucratif créée en 2001 par les femmes chefs d'entreprises du Togo désireuses de s'organiser et d'édifier une nouvelle solidarité afin de pouvoir participer de manière cohérente, vigoureuse et efficace au monde des affaires nationales et internationales et d'y faire entendre leurs voix, a pour objectifs :

- Le lobbying;
- Le développement du partenariat intersectoriel ;
- Le renforcement des capacités des membres;
- L'édition et la diffusion des supports pour information sur site Web ;

- La promotion de l'image de la femme chef d'entreprise au Togo.

### 2.2.5.3. Les Acteurs Majeurs du Contexte National

#### 2.2.5.3.1. Services Maritimes

Le Port Autonome de Lomé a grandement profité de la tendance mondiale à l'affectation de navires de plus en plus grands dans le transport maritime au cours des dix dernières années.

En effet, à la suite de la construction de deux nouveaux terminaux à conteneurs à travers un partenariat public privé, le port vient de se hisser à la tête des ports à conteneurs de la sous-région avec plus de 22 millions de tonnes de marchandises manipulées en 2018. En 5 ans, le trafic du port a plus que doublé passant de 9 280 004 tonnes (2014) à 22 117 416 tonnes (2018) soit +138,33%. Durant la même période, le trafic conteneurs est passé de 380 798 EVP (Equivalent Vingt Pieds) à 1 395 733 EVP soit + 266,53% confirmant ainsi le choix judicieux des autorités togolaises de faire de Lomé le hub de la sous-région.

#### 2.2.5.3.2. Services Aériens

Le Togo dispose de deux aéroports internationaux (l'Aéroport international Gnassingbé Eyadéma (AIGE) et celui de Niamtougou) ; de cinq aérodromes nationaux, et de quatre pistes d'atterrissage. L'exploitation et la gestion des aéroports internationaux sont assurées par la Société Aéroportuaire de Lomé Tokoin (SALT). L'AIGE est le principal aéroport en matière de trafic passager et de fret. L'assistance au sol est assurée par la Société Togolaise de Handling SA et Aérotransport SA-CA (toutes deux de droit privé) en vertu d'un contrat de concession avec la SALT. Les opérations de catering sont assurées par Lomé Catering S.A. Le Togo est desservi par sept compagnies aériennes internationales : Air France, Royal Air Maroc, Asky Airlines, Ethiopian Airlines, Brussels Airlines, Air Cote d'Ivoire, et SEIBA Intercontinental. L'AIGE accueille en moyenne 123 vols réguliers par semaine. La régulation du transport aérien est assurée par l'Autorité nationale de l'aviation civile (ANAC-Togo), placée sous la tutelle du Ministère chargé des transports. Les activités de transport aérien sont régies par le Code de l'aviation civile adopté en 2007. A ce jour, aucune compagnie ne dessert présentement les destinations à l'intérieur du pays.

#### 2.2.5.3.3. Transports Terrestres

Le transport terrestre est caractérisé par trois principaux corridors assurant l'essentiel du transit vers les pays frontaliers : la route nationale RN1 (ou route7 communautaire CU9 de l'UEMOA) à destination du Burkina Faso, la route Lomé- Hillacondji et Lomé Aflao à destination respectivement du Bénin et du Ghana (tronçon de la route communautaire CU1), et la route communautaire CU19 à destination du Bénin.

### 2.2.5.4. Les partenaires au Développement Economique du Togo

#### 2.2.5.4.1. La Banque Mondiale

Le Cadre de Partenariat du Groupe de Banque mondiale pour le Togo (CPP) pour la période 2017-2020 supporte la mise en œuvre du Plan de Développement National (PND). Avec la gouvernance comme thème transversal, le CPP est structuré autour de 3 axes : (i) performance du secteur privé et création d'emploi ; (ii) prestation de services publics inclusifs ; et (iii) durabilité et résilience environnementale.

La revue à mi-parcours du CPP, approuvée en Février 2020, confirme la pertinence des axes stratégiques et prolonge sa durée jusqu'en 2022. La revue à mi-parcours préconise la consolidation du portefeuille en tenant compte des priorités du Gouvernement et de l'avantage comparatif de la Banque. Ceci se traduit par une augmentation du volume des projets tout en se concentrant sur les domaines prioritaires comme le développement du capital humain et la transformation économique pour créer plus d'emplois décents dans le pays.

#### 2.2.5.4.2. La Banque Africaine de Développement

La Banque africaine de développement est une institution financière multinationale de développement, établie dans le but de contribuer au développement et au progrès social des États africains. Elle intervient au Togo sur la base d'un document stratégique. A cet effet, pour les cinq prochaines années, son document stratégique porte sur les thématiques suivantes :

- La diversification économique ;
- La transformation structurelle ;
- Générer/garantir la résilience ;
- La création d'emploi à forte valeur ajoutée

#### 2.2.5.4.3. L'Union Européenne

Aux côtés du Togo depuis l'indépendance, l'Union européenne est l'un des premiers partenaires au développement du Togo. L'Union européenne a fondé sa stratégie de développement au Togo sur un dialogue politique approfondi et le respect des engagements mutuels. L'UE est devenue un véritable acteur politique qui s'intéresse à la gestion et la prévention des conflits, ainsi qu'à la démocratie et à la bonne gouvernance.

#### 2.2.5.4.4. Le Programme des Nations Unies pour le Développement

Le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) fait partie des programmes et fonds de l'ONU. Son rôle est d'aider les pays en développement en leur fournissant des conseils mais également en plaidant leurs causes pour l'octroi de dons. Au Togo, le PNUD travaille en partenariat avec le Gouvernement togolais, les partenaires au développement, les agences du Système des Nations Unies, la Société Civile et les communautés à la base en contribuant à la promotion d'une croissance économique forte et durable et qui profite à tous, à la consolidation de l'état de droit et à la promotion de la bonne gouvernance.

#### 2.2.5.4.5. La GIZ

Après une pause depuis les années 1990, la République togolaise a été restaurée comme l'un des pays partenaires de l'Allemagne en 2012. La Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH a redémarré ses travaux en 2013 et a ouvert un bureau de pays dans la capitale, Lomé, et est actuellement sur six sites supplémentaires.

La GIZ opère au Togo pour le compte du Ministère Fédéral Allemand de la Coopération Economique et du Développement (BMZ) et conformément aux objectifs de développement du Gouvernement togolais, en mettant l'accent sur trois domaines prioritaires : a) Développement rural et agriculture ; b) Enseignement et formation professionnels et emploi des jeunes ; c) Bonne gouvernance et décentralisation.

### 2.3. La FICHE du Modèle de Développement du Togo à fin 2022

L'on propose d'illustrer graphiquement sur fiche, le Modèle de Développement du Togo à fin 2022 en annexe (Annexe 3 : Fiche du Modèle de Développement du Togo à fin 2020).

### 2.4. L'Analyse du Contexte Organisationnel de la Mise en Œuvre de la SDSP (à fin 2022)

#### 2.4.1. Le Cadre du Contexte Continental

Aux regards des positions exprimées par différents acteurs rencontrés, l'obligation de clarification du contexte continental a été fortement ressentie. Ainsi, la présente section présente à partir de la littérature sur la libéralisation commerciale et des échanges internationaux, les rubriques jugées utiles en s'appuyant sur certains documents pertinents<sup>[10], [11], [12], [13], [14], [15], [16], [17]</sup>.

##### 2.4.1.1. La Zone de Libre- Echange Continentale Africaine (ZLECAf)

Alors que le Continent assiste à un changement remarquable de la politique économique, fait de toutes sortes de tensions générées par les guerres commerciales ouvertes ou larvées, de populisme, d'individualisme et de protectionnisme, au même moment, les dirigeants africains empruntent un chemin différent, optent pour l'unité plutôt que la fragmentation. L'optique est de réaliser *"Une Afrique intégrée, prospère et pacifique, conduite par ses propres citoyens et représentant une force dynamique sur la scène internationale"* (Agenda 2063).

Après de nombreuses années de tractations au sein de l'Union Africaine (UA), la Zone de Libre- Echange Continentale Africaine (ZLECAf) adoptée le 21 mai 2018 est finalement entrée en vigueur le 30 mai 2019. Elle a été officiellement célébrée le 07 juillet 2019 au Niger.

Les accords commerciaux régionaux (ACR) sont devenus une composante importante de l'architecture du commerce mondial. En 2018, plus de 400 ACR avaient été notifiés à l'Organisation mondiale du commerce. La ZLECAf est l'ACR le plus important du monde par le nombre de ses signataires et la population couverte.

L'objectif visé est de réduire les tarifs douaniers sur 90 % des produits et créer une zone géographique continentale dans laquelle les biens, les services et les personnes devront circuler sans restriction. Une fois complétée, il s'agira de la plus grande zone de libre-échange au monde, censée regrouper 54 des 55 pays de l'UA (seule l'Érythrée n'y a pas adhéré) et fédérer ses huit Communautés Economiques Régionales (CER) officiellement reconnues. C'est donc un marché de 1,2 milliard de consommateurs pour un PIB d'environ 2 500 milliards de dollars (UA, 2019).

### 2.4.1.2. Les Communautés Economiques Régionales

Parallèlement à la diffusion des accords commerciaux, les pays africains ont tenté de créer des Communautés Economiques Régionales (CER) afin de faciliter l'intégration économique régionale entre les membres des différentes régions et par le biais de la Communauté Economique Africaine (CEA) plus large, instituée par le traité d'Abuja de 1991. A partir de 2020, l'Union africaine reconnaît huit CER : (i) l'Union du Maghreb Arabe (UMA), (ii) le Marché Commun de l'Afrique Orientale et Australe (COMESA), (iii) la Communauté des États Sahélo-Sahariens, (iv) la Communauté d'Afrique de l'Est (CAE), (v) la Communauté Economique des États d'Afrique Centrale, (vi) la Communauté Economique des États d'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), (vii) l'Autorité Intergouvernementale pour le Développement et (viii) la Communauté de Développement de l'Afrique Australe (SADC). À côté de cela, il existe de nombreux accords commerciaux au niveau tant bilatéral que multilatéral, dans lesquels se sont engagés les pays membres des CER. Dans son premier rapport sur l'état de l'intégration en Afrique, la CEA faisait remarquer que sur les 53 pays africains d'alors, 26 appartenaient à deux communautés, 20 à trois, et deux à quatre communautés.

La ZLECAf présente un niveau d'intégration inférieur à celui des unions douanières déjà en place dans certaines régions, comme l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique de l'Est.

## 2.4.2. Les Vingt-deux Leçons/Acquis de la Libéralisation Commerciale et des Echanges Internationaux

### 2.4.2.1. Leçon 1 sur les objectifs de libéralisation du commerce international par l'OMC

Avant les années 1940, le protectionnisme est la politique commerciale préférée par la plupart des pays. En 1947, 23 pays signent le « General Agreement on Tariffs and Trade » (GATT). Il s'agit d'un accord multilatéral qui a pour objectif de développer le libre-échange sur des bases coopératives. Le GATT repose sur le principe de réciprocité (si un pays obtient d'un autre pays l'abaissement des droits de douanes pour un produit, il doit faire une concession similaire en abaissant ses propres droits de douane) et sur la clause de la « nation la plus favorisée » (un avantage douanier accordé à un pays est automatiquement accordé aux autres pays membres). Le 15 avril, les pays membres du GATT signent l'Accord de Marrakech qui permet la création de l'Organisation mondiale du commerce (OMC, ou WTO en anglais). Contrairement au GATT qui n'était qu'une série de règles, l'OMC est une véritable institution internationale. Poursuivant les mêmes objectifs de libéralisation du commerce international, son champ d'application est plus vaste: il ne porte pas que sur l'échange de marchandises, mais aussi sur l'échange de services et sur les droits de propriété intellectuelle. L'OMC est également chargée de régler les conflits de commerce international entre pays.

---

#### *Leçon 1 sur les objectifs de libéralisation du commerce international par l'OMC*

---

*Les négociations commerciales au sein de l'OMC sont systématiquement orientées vers une intensification de la concurrence internationale*

### 2.4.2.2. Leçon 2 sur les résultats de libéralisation du commerce international par l'OMC

Le libre-échange est une politique commerciale dont l'objectif est de favoriser l'échange international. Selon ce principe, les biens et services circulent sans restriction douanière entre les pays. Le gouvernement ne limite pas l'importation de marchandises comme c'est le cas dans les politiques protectionnistes.

---

#### *Leçon 2 sur les résultats de libéralisation du commerce international par l'OMC*

---

*Les gains du libre-échange sont rarement à la hauteur de ce que laisse espérer la théorie et il n'est pas rare que les résultats de la libéralisation des échanges soient négatifs*

### 2.4.2.3. *Leçon 3 sur le véritable sens de la libéralisation commerciale*

La théorie des avantages comparatifs de Ricardo montre en effet que les pays ont intérêt à échanger dès lors que chacun se spécialise dans les productions où il possède des avantages de coûts relatifs (en termes de productivité du travail).

De nombreuses études empiriques valident l'idée selon laquelle les échanges ont des effets d'impact positifs sur la croissance.

Toutefois, la réflexion au niveau des pays africains devrait porter plutôt sur la place de la libéralisation parmi les autres politiques favorables à la croissance.

---

#### *Leçon 3 sur le véritable sens de la libéralisation commerciale*

---

*La libéralisation commerciale ne crée pas automatiquement une intensification des flux de marchandises. Promouvoir une politique de libre-échange est une chose, en profiter avec l'écoulement du temps, c'est autre chose...*

### 2.4.2.4. *Leçon 4 sur le besoin d'un temps raisonnable d'adaptation aux changements et bouleversements de la libre-échange*

Dans un pays semi-industrialisé, on peut aussi considérer l'argument ancien selon lequel il faut accorder aux industries naissantes une protection initiale par rapport aux industries potentiellement concurrentes, pour leur permettre de surmonter les obstacles de départ et de progresser par la pratique.

---

#### *Leçon 4 sur le besoin d'un temps raisonnable d'adaptation aux changements et bouleversements de la libre-échange*

---

*Au lieu de promouvoir une politique de protection tous azimuts et permanente des entreprises et des emplois, Il faut promouvoir une politique de libre-échange tout en donnant aux individus et entreprises les incitatifs et les moyens de se préparer à profiter de ce libre-échange en s'adaptant dans un temps raisonnable aux changements et bouleversements*

### 2.4.2.5. *Leçon 5 sur l'ouverture des frontières*

La concurrence entre pays de niveaux de développement comparables peut impulser un dynamisme, mais l'ouverture des frontières entre pays de développement très inégal a des effets destructeurs sur le second.

---

#### *Leçon 5 sur l'ouverture des frontières*

---

*Il y a des gagnants et des perdants au libre-échange*

### 2.4.2.6. *Leçon 6 sur les avantages des échanges internationaux pour les producteurs et les consommateurs*

La nouvelle théorie de l'économie internationale considère que le libre-échange pousse les entreprises à se développer face à une concurrence accrue, et à atteindre le plus possible les consommateurs, avec une baisse des prix favorable aux consommateurs.

---

#### *Leçon 6 sur les avantages des échanges internationaux pour les producteurs et les consommateurs*

---

*La spécialisation du travail et de la production se fait selon les avantages comparés ou relatifs de chacun*

### 2.4.2.7. Leçon 7 sur les avantages du libre-échange pour l'Afrique subsaharienne

De même, une comparaison internationale des niveaux de prix semble indiquer que, notamment pour les produits de première nécessité, les prix sont en moyenne supérieurs de quelque 20 % dans les pays d'Afrique subsaharienne à ceux d'autres pays émergents et pays en développement. Un renforcement de la concurrence peut contribuer à abaisser considérablement les prix des biens de consommation et des biens intermédiaires, améliorant ainsi la qualité de vie et la compétitivité.

---

#### *Leçon 7 sur les avantages du libre-échange pour l'Afrique subsaharienne*

---

*L'analyse empirique démontre que l'Afrique subsaharienne a beaucoup à gagner d'une intensification de la concurrence*

### 2.4.2.8. Leçon 8 sur les difficultés des secteurs privés à tirer bénéfice du libre échange

Le développement des exportations, et notamment des exportations manufacturées, dans certains pays ne mènent pas sur un sentier de croissance durable, à cause de la méconnaissance de l'échange international par leur secteur privé.

---

#### *Leçon 8 sur les difficultés des secteurs privés à tirer bénéfice du libre échange*

---

*Le manque de réaction du secteur privé s'explique surtout par le décalage entre les compétences proposées et celles nécessaires à la fabrication de produits capables d'affronter la concurrence internationale.*

### 2.4.2.9. Leçon 9 sur le développement des Firmes

Une firme multinationale (FMN) est une entreprise qui répartit sa production sur plusieurs pays. Elle ne se contente donc pas simplement de diffuser et vendre ses biens et services à l'international : elle participe largement à une nouvelle allocation des productions mondiales par le biais de ses investissements directs à l'étranger.

---

#### *Leçon 9 sur le développement des Firmes*

---

*Les FMN tentent donc par leur choix de localisation de s'accaparer les bénéfices des avantages comparatifs ou stratégiques internationaux. Ce faisant, elles accélèrent les échanges mondiaux.*

### 2.4.2.10. Leçon 10 sur les investissements directs à l'étranger

Depuis une quinzaine d'années, les IDE ont littéralement explosé, surtout en faveur des pays développés qui en sont les premiers bénéficiaires. Le nombre de FMN s'est donc très largement développé : on considère aujourd'hui qu'il y a au moins 80 000 FMN disposant de près de 900 000 filiales.

---

#### *Leçon 10 sur les investissements directs à l'étranger*

---

*Les pays africains sont complètement à l'écart de ces flux d'IDE.*

### 2.4.2.11. Leçon 11 sur la dégradation des termes de l'échange

Les termes de l'échange désignent le rapport entre le prix unitaire à l'exportation et le prix unitaire à l'importation, chacun de ces prix étant mesuré avec la même unité monétaire. Lorsque le premier augmente davantage que le second, les termes de l'échange s'améliorent: les mêmes quantités exportées permettent d'acheter une quantité accrue de marchandises importées. Lorsque, à l'inverse, les prix à l'exportation augmentent moins que les prix à l'importation, il y a détérioration des termes de l'échange ; il faut vendre davantage de marchandises pour obtenir le même pouvoir d'achat en marchandises importées.

---

#### *Leçon 11 sur la dégradation des termes de l'échange*

---

*Le pouvoir d'achat des exportations (capacité accrue à financer les importations) des pays du Sud a ainsi évolué plus favorablement que les termes de l'échange, y compris pour les pays les plus pauvres d'Afrique.*

#### 2.4.2.12. Leçon 12 sur la solution contre la dégradation des termes de l'échange

L'économiste brésilien Josué de Castro dénonce en 1967, la dégradation des termes de l'échange (matières premières/produits manufacturés) qui affecte les pays en développement, au profit des pays riches. Sur le long terme, les cours des matières premières ont en effet tendance à baisser plus rapidement que le prix de produits manufacturés, selon une étude de la Banque mondiale.

---

*Leçon 12 sur la solution contre la dégradation des termes de l'échange*

---

*Pour sortir du cercle vicieux, la seule solution consiste à diversifier le secteur exportateur en développant le tissu industriel local.*

#### 2.4.2.13. Leçon 13 sur les accords de partenariat économique (APE) régional entre l'UE et la CEDEAO

L'Accord de partenariat économique (APE) régional entre l'UE (27 économies capitalistes dites développées) et la CEDEAO (15 économies capitalistes dites sous-développées ou en voie de développement), accord libre-échangiste dans le cadre de la Convention de Cotonou entre l'UE et les pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique, a été établi dans les années 1970 et constamment mises à jour depuis. C'est une relation avec des mécanismes spécialisant les pays ACP dans la fourniture aux "partenaires" européens de matières première brutes (agricoles et minières).

Par ailleurs, malgré les bénéfices évidents pour les pays ACP, il y a un risque dans le cadre de la ZLECAf que les marchandises en provenance des États non ACP (Afrique, Caraïbe, Pacifique) ayant des accords bilatéraux avec l'UE, se retrouvent aussi sur les marchés ouest-africains.

---

*Leçon 13 sur l'accord de partenariat économique (APE) régional entre l'UE et la CEDEAO*

---

*En conclusion, l'industrialisation de l'Afrique dans le contexte de la ZLECAf se fera aussi en fonction des intérêts des transnationales originaires de l'UE, associés ou en concurrence avec ceux des transnationales originaires d'ailleurs - les fameux investissements directs étrangers - et d'Afrique.*

#### 2.4.2.14. Leçon 14 sur les Zones Economiques Spéciales en Afrique

Le terme « parc industriel ou zone économique spéciale (ZES) » est utilisé de manière générique pour décrire différentes formes de parcs/zones (y compris les zones industrielles, les zones économiques spéciales, les zones franches et les zones franches d'exportation). etc.) (Scheepers (2012)). Les parcs industriels (IP) ou les zones franches d'exportation (Export Processing Zone (EPZ)) sont normalement établis dans le but d'atteindre un ou plusieurs des quatre objectifs politiques suivants, notamment attirer les investissements directs étrangers (IDE), servir de « soupapes de pression » pour atténuer chômage à grande échelle, à l'appui d'une stratégie de réforme économique plus large et en tant que laboratoires expérimentaux pour l'application de nouvelles politiques et approches (FIAS, 2008). Dans la réalisation de ces objectifs, les parcs industriels ont eu un bilan mitigé de succès.

---

*Leçon 14 sur les zones économiques spéciales en Afrique*

---

*Les tentatives des pays africains de créer des ZES qui apporteraient les avantages escomptés ont jusqu'à présent rencontré quelques difficultés. Les performances des zones opérant sur ce continent sont souvent limitées en raison de certains goulets d'étranglement.*

#### 2.4.2.15. Leçon 15 sur l'évolution du nombre de ZES en Afrique

Le nombre de ZES sur le continent est passé d'environ 20 en 1990 à 237 en 2020 ; il y a une multiplication presque par 12 des ZES en Afrique au cours des 30 années. Pourtant, le nombre de ZES pleinement opérationnelles est estimé à environ la moitié de ce chiffre, étant donné qu'au moins 56 zones sont en cours de construction et que d'autres en sont encore à un stade précoce de développement.

---

#### *Leçon 15 sur l'évolution du nombre de ZES en Afrique*

---

*Bien que le nombre de zones et de politiques relatives aux ZES soit en hausse, l'expérience montre que les ZES africaines n'offrent pas toujours les avantages escomptés.*

#### **2.4.2.16. Leçon 16 sur les liaisons des ZES avec les économies locales**

Traditionnellement, le modèle de la zone franche d'exportation (ZFE) a suscité un vif intérêt de la part des pays africains, qui y voyaient un moyen de profiter des accords avec L'UE ou les États-Unis.

---

#### *Leçon 16 sur les liaisons des ZES avec les économies locales*

---

*Les ZES sont devenues de plus en plus problématiques si l'on considère les tentatives actuelles de créer davantage de liens avec les économies locales et compte tenu de l'intégration régionale accélérée par la ZLECAf*

#### **2.4.2.17. Leçon 17 sur la participation des entreprises locales au sein des ZES**

Les consortiums étrangers sont de plus en plus impliqués dans le développement et la gestion des ZES africaines car les pays africains y voient une occasion d'accéder à une aide financière et à un soutien pour la mise en œuvre.

---

#### *Leçon 17 sur la participation des entreprises locales au sein des ZES*

---

*Dans les premiers stades de développement des ZES, les entreprises cibles sont les grandes sociétés étrangères*

#### **2.4.2.18. Leçon 18 sur la contribution des ZES à l'emploi**

Outre le fait d'attirer des entreprises, les ZES visent généralement à créer des emplois. En effet, un gain économique statique largement mis en avant lors de l'introduction des ZES est la contribution des zones à l'emploi. À ce jour, parmi un échantillon sélectionné de 49 ZES africaines pleinement opérationnelles, environ la moitié a créé entre 1 000 et 10 000 emplois chacune dans leurs économies respectives. Enfin, le nombre d'emplois créés par les ZES doit être mis en perspective avec l'emploi national total dans les activités industrielles. Pour memo, dans un échantillon de 12 pays africains, les ZES représentent entre 1 et 5 % de l'emploi national dans le secteur industriel

---

#### *Leçon 18 sur la contribution des ZES à l'emploi*

---

*Comparées aux ZES du reste du monde, les ZES africaines ne donnent pas les résultats escomptés s'agissant de la contribution à l'emploi.*

#### **2.4.2.19. Leçon 19 sur l'efficacité de la ZFE du Togo**

Une autre question portant sur la libéralisation des marchés africains concerne l'efficacité des zones franches d'exportation (ZFE) pour favoriser le développement régional.

---

#### *Leçon 19 sur l'efficacité de la ZFE du Togo*

---

*Le Togo est le pays d'Afrique de l'Ouest ayant la ZFE la plus grande. Elle compte pour plus de la moitié de ses exportations industrielles et 80% des produits sont vendus dans la CEDEAO, mais la valeur ajoutée a baissé au fil du temps.*

#### **2.4.2.20. Leçon 20 sur les modèles durables de ZES**

Un nouveau type de zone appelées parcs Eco-Industriels (PEI) a émergé dans le monde au cours des dernières années, intégrant des solutions d'investissement avec des objectifs de faible émission de carbone et de croissance verte



(Kechichian & Jeong, 2016). Les PEI restent extrêmement rares dans le contexte africain, à part quelques exemples en Afrique du Sud, qui abrite la ZES d'Atlantis, axée sur les énergies renouvelables.

---

#### *Leçon 20 sur les modèles durables de ZES*

---

*La diffusion de modèles durables de ZES a été relativement limitée en Afrique par rapport aux examens de la structure du commerce intra-africain*

#### 2.4.2.21. *Leçon 21 sur les tendances actuelles du commerce intra-africain*

Le commerce intra-africain (exportations plus importations) représente à peine 16 % du commerce total de l'Afrique en 2019. Si l'on considère le volume absolu du commerce intra-africain, les cinq plus grands contributeurs étaient l'Afrique du Sud (33 % de toutes les exportations intra-africaines), le Nigeria (10), la Côte d'Ivoire (5), l'Égypte (4,5) et l'Algérie (3,4) (CNUCED, 2019b).

---

#### *Leçon 21 sur les tendances actuelles du commerce intra-africain*

---

*Le commerce intra-africain présente une part plus importante de produits manufacturés à forte intensité de compétences et de technologie.*

#### 2.4.2.22. *Leçon 22 sur l'importance des ZES pour le commerce intra-africain*

les préférences commerciales généreuses accordées aux pays membres de l'Union africaine, notamment pour les produits textiles et les vêtements, par l'Union européenne (UE) dans le cadre du régime SPG (système de préférences généralisées) et par les États-Unis dans le cadre de l'AGOA, favorisent la production manufacturière légère dans l'industrie textile et ont poussé certains pays africains à réorienter leurs politiques commerciales et leur promotion vers les marchés européens et nord-américains, plutôt que vers les marchés africains.

---

#### *Leçon 22 sur l'importance des ZES pour le commerce intra-africain*

---

*De nombreuses ZES ont été créées en tant que ZFE, ce qui a induit une intégration limitée dans les CVR et peu de liens avec les économies régionales.*

### 2.4.3. L'Analyse SWOT

Le cadre de la ZLECAf se prête bien à l'analyse que nous abordons en termes d'opportunités, de menaces, de forces et de faiblesses.

#### 2.4.3.1. *Les Forces*

À cet égard, les points positifs sont:

- La volonté politique vu l'importance numérique (nombre de signataires et de ratifications requises);
- La préservation des acquis de la libéralisation entre les partenaires, au sein d'une CER, constitue techniquement pour la ZLECAf un accord qui regorge d'un potentiel de succès.

#### 2.4.3.2. *Les Faiblesses*

Des critiques mettent en garde contre :

- Le risque que les pays les moins avancés (PMA) voient leurs revenus réels diminuer en raison de la concurrence accrue, de la perte de recettes tirées des droits de douane et des effets sur les termes de l'échange ;
- Des tensions économiques et politiques fondées sur des allégations de concurrence déloyale, à cause de la poursuite des ZES dans un environnement plus intégré au commerce ;

- Le fait qu'il y a trop de CER et que plusieurs États appartiennent à plusieurs d'entre elles en même temps a des conséquences sur l'intégration régionale ;
- La confusion souvent remarquée sur le partage de responsabilités entre les États membres, les CER et l'UA ;
- Le lourd déficit en infrastructures constitue un obstacle majeur au commerce intra régional.

### 2.4.3.3. Les Opportunités

L'approfondissement de l'intégration entre les pays africains ouvre un certain nombre d'opportunités, telles que : (i) la création d'économies d'échelle et l'accès à des intrants intermédiaires moins chers pour les entreprises africaines ; (ii) la formation de chaînes de valeur régionales (CVR) et leur intégration dans les chaînes de valeur mondiales (CVM) ; (iii) la possibilité pour les consommateurs africains d'accéder à des produits finaux moins chers importés de pays africains ; (iv) la transformation structurelle des économies africaines, qui passent d'une économie fondée sur les ressources et à faible valeur ajoutée à une économie plus diversifiée et fondée sur la connaissance ; et (v) la réduction des risques liés au chevauchement des règles commerciales dans le cadre des ACR actuels.

L'existence de la Diaspora Togolaise est une chance puisque la source de la croissance de la Chine réside d'abord dans ses taux d'épargne et d'investissement élevés. Comme on le sait, le Togo est engagé depuis la SCAPE dans un programme de « réformes » majeur ; outre le développement d'un secteur « privé », national et étranger, l'ouverture du capital des sociétés nationales aux capitaux extérieurs de la Diaspora est à accélérer.

### 2.4.3.4. Les Menaces

Nous devons prendre en considération :

- Les nombreuses crises politiques que connaissent les pays africains de nature et de degrés divers (coups d'État, rebellions, guerres civiles, conflits armés, etc.) ;
- L'existence d'un contexte de violence sociopolitique de nature à compromettre ou du moins à ralentir le processus d'intégration au niveau de la sous-région concernée ;
- Une culture administrative dans le secteur public en Afrique marquée par le phénomène bureaucratique et qui pèse également lourd sur la mobilité des personnes et sur les économies de la région et exerce une influence sur les processus d'intégration ;
- Les délais d'importation et d'exportation de biens, de capitaux, de services entre pays frontaliers plus longs que la normale ;
- Du point de vue des échanges, 80 % des exportations africaines continuent à voler vers d'autres cieux, alors que les échanges intra-continent représentent à peine 12 % (Adnane, 2018) ;
- L'intégration au sein des CER reste à géométrie variable : la Communauté de Développement d'Afrique Australe (SADC) qui arrive en tête du peloton des régions les plus intégrées du continent, avancées de la CAE (qui est la seule à avoir mis en place un marché unique) et de la CEDEAO en établissant une union douanière ;
- La contribution des CER dans la transformation structurelle de l'Afrique est lacunaire, les asymétries de niveaux de développement et d'intégration, les déséquilibres en termes de capacités techniques, de planification et de politiques, compromettent les efforts des CER de réaliser en profondeur un programme d'intégration continentale (African Capacity Building Foundation, 2017).

## 2.4.4. Les Défis Majeurs de la ZLECAf

### 2.4.4.1. La contradiction dans l'objectif ZLECAf

L'Afrique est la région du monde championne des PMA : 33 sur les 47, soit beaucoup plus que la moitié des 55 États de l'UA. Dans ce contexte, il y a une contradiction entre l'objectif ZLECAf, laquelle en organisant la compétitivité des économies africaines, est supposée attirer plus d'investissements directs étrangers (extra-africains)

### 2.4.4.2. Le Renforcement de la politique de solidarité au sein de la CEDEAO

La suppression des frontières au sein des CER, réductrice des recettes douanières intra-africaines déjà maigres des États, ne pouvant que s'aggraver avec l'extension précipitée de cette suppression à toute l'Afrique, exige une politique de solidarité au sein de la CEDEAO, entre le Nigeria 75 % du PIB des 15 membres de la CEDEAO, dans laquelle le PIB de la Côte d'Ivoire est de 6 % (avec 22 % de la pop. vivant dans l'extrême pauvreté), au moins dix fois plus que ceux du Cap-Vert (20 % de la pop.), de la Guinée-Bissau (58 % de la pop.) et de la Gambie (12 % de la pop.), des PMA formant le peloton de queue (économique capitaliste) de cette CER.

Les risques de la libéralisation ne sont-ils pas plus élevés pour un pays tel que le Togo, à savoir, un pays PMA, mais à faible taille de la population ?

#### 2.4.4.3. *L'amélioration de la gouvernance en Afrique subsaharienne*

Il est de plus en plus admis que la mauvaise gouvernance et la corruption sapent la croissance et le développement de diverses manières. Si l'Afrique subsaharienne arrivait à se situer dans la moyenne du reste du monde sur le plan de la gouvernance, elle verrait sa croissance augmenter d'environ 1 % du PIB. Comme un plus grand nombre de personnes bénéficient d'un accès rapide à l'information et que cette information est diffusée au public et sur les plateformes numériques, désormais les citoyens exigent responsabilité et transparence.

Les lois nationales, régionales, internationales régissant les zones économiques spéciales sont souvent en désaccord, et nécessitent des ajustements essentiels pour minimiser les risques qui découlent principalement de la discordance générale entre les régimes établis aux niveaux national, régional et international.

Les règles d'origine restent une question en suspens et doivent faire l'objet d'un accord entre les membres de la ZLECAF.

#### 2.4.4.4. *L'existence de 42 monnaies en Afrique*

Le coût annuel de la convertibilité des devises est estimé à environ 5 milliards de dollars, ce coût limite la compétitivité des PME et rend le commerce coûteux et inaccessible pour de nombreuses PME et jeunes entrepreneurs. De plus,

- L'existence d'un risque de change peut faire hésiter les entreprises à exporter et limiter le commerce international ;
- Une monnaie sous-évaluée favorise les exportations, décourage les importations et favorise les producteurs nationaux.

En tout état de cause, le secrétariat de la ZLECAF a annoncé le lancement imminent du système panafricain de paiement et de règlement (PAPSS) qui devrait faciliter le libre-échange.

#### 2.4.4.5. *La concurrence au niveau des entreprises*

Selon la base de données de la Banque mondiale (WBES) et la base de données Orbis, la rentabilité moyenne des entreprises dans les pays d'Afrique subsaharienne est nettement plus élevée (10–20 %) que dans d'autres pays émergents et pays en développement, et leurs marges brutes sont également supérieures d'environ 11 % à celles d'autres pays à un stade similaire de développement ; le niveau de concurrence est donc plus faible dans les pays d'Afrique subsaharienne.

#### 2.4.4.6. *Les risques liés à l'ouverture aux firmes multinationales*

Loin de favoriser l'intégration régionale du continent, la ZLECAF ne pourra que le désintégrer fortement en ouvrant largement les portes aux firmes multinationales qui sont déjà largement présentes dans la plupart des pays et qui concentreront leurs activités dans les pays les plus compétitifs en exportant vers les autres.

Parfois, les États se concurrencent mutuellement pour attirer les FMN chez eux plutôt que chez le voisin. Ainsi, l'internationalisation pratiquée par les FMN aboutit aussi à mettre en concurrence les pays.

Les produits importés en franchise de droits de l'UE seront plus compétitifs que la plupart des produits africains, en dépit du niveau de libéralisation plus important que la ZLECAF prétend réaliser. Donc, dumping des produits agricoles subventionnés de l'UE.

La ZLECAF propose d'éliminer tous les droits de douane sur les échanges intra-africains, de sorte que le dumping des produits agricoles subventionnés de l'UE se propagera dans toute l'Afrique. L'absence d'une harmonisation panafricaine de la législation du travail peut conduire à une pratique dite du dumping social freinant le « développement inclusif », le « bien-être économique et social de l'ensemble de la population africaine ».

#### 2.4.4.7. *La finalisation des offres tarifaires et des règles d'origine,*

La finalisation des offres tarifaires et des règles d'origine, qui sont les pièces maîtresses d'un accord de libre-échange représente des défis. On craint que les vrais grands gagnants ne soient des multinationales venues de l'extérieur de l'Afrique qui s'installent dans les grandes villes et qui disposent d'un accès facile à une multitude de marchés.

#### 2.4.4.8. *L'insuffisante volonté politique et la réticence des grands pays*

Par ailleurs, le souci de préservation de souveraineté des grands pays africains peut constituer une entrave supplémentaire à la mise en œuvre effective de la ZLECAf. Le Nigéria notamment, qui, en plus d'avoir le PIB le plus élevé du continent, représente à lui seul un marché de 185 millions d'habitants, poursuit un agenda plutôt national et régional que continental. Cette situation entraîne des chevauchements dans les engagements à exécuter pouvant altérer l'engouement des gouvernants africains à mettre en œuvre les différentes réformes continentales compte tenu des gains nationaux. Pour pallier ces entraves, les États membres ont proposé que la libéralisation tarifaire soit d'abord effective au niveau des unions douanières selon leurs traités de création avant de l'étendre au niveau continental.

### 2.4.5. Le Cadre National

#### 2.4.5.1. *L'historique des différents accords économiques signés par le Togo*

Dès les années de l'indépendance le Togo a intégré les premières institutions sous régionales en Afrique de l'Ouest et participe activement aux activités de ces dernières pour l'atteinte de leurs objectifs. Il s'agit notamment de :

- ❖ L'union monétaire ouest-africaine (UMOA)

L'Union Monétaire Ouest-Africaine (UMOA) est une zone monétaire regroupant huit pays d'Afrique de l'Ouest : le Bénin (ex- Dahomey), le Burkina Faso (Haute-Volta), la Côte d'Ivoire, la Guinée-Bissau, le Mali, le Niger, le Sénégal et le Togo. Elle fut créée le 12 mai 1962. Le siège de la commission de l'UMOA est à Abidjan. L'UMOA s'occupe des questions monétaires et la Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) est son institution monétaire.

- ❖ Le Conseil de l'Entente

Le Conseil de l'Entente, créée le 29 mai 1959 reste l'une des plus anciennes institutions sous régionales ouest-africaines. Le Togo ne devint membre qu'en 1966. A l'origine, le Conseil de l'Entente était un instrument de solidarité financière et diplomatique. L'histoire du Conseil de l'Entente est marquée par deux réformes essentielles : en 1973 et en 2011.

- ❖ La communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO)

La Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest est une organisation intergouvernementale ouest-africaine créée le 28 mai 1975. C'est la principale structure destinée à coordonner les actions des pays de l'Afrique de l'Ouest. Son but principal est de promouvoir la coopération et l'intégration avec pour objectif de créer une union économique et monétaire ouest-africaine. Elle constitue une zone de libre-échange. Sur le plan commercial, depuis le 1er janvier 2015, le tarif extérieur commun de la CEDEAO est entré en vigueur, mais il n'est appliqué que par 9 des États de la CEDEAO.

- ❖ L'union Economique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA)

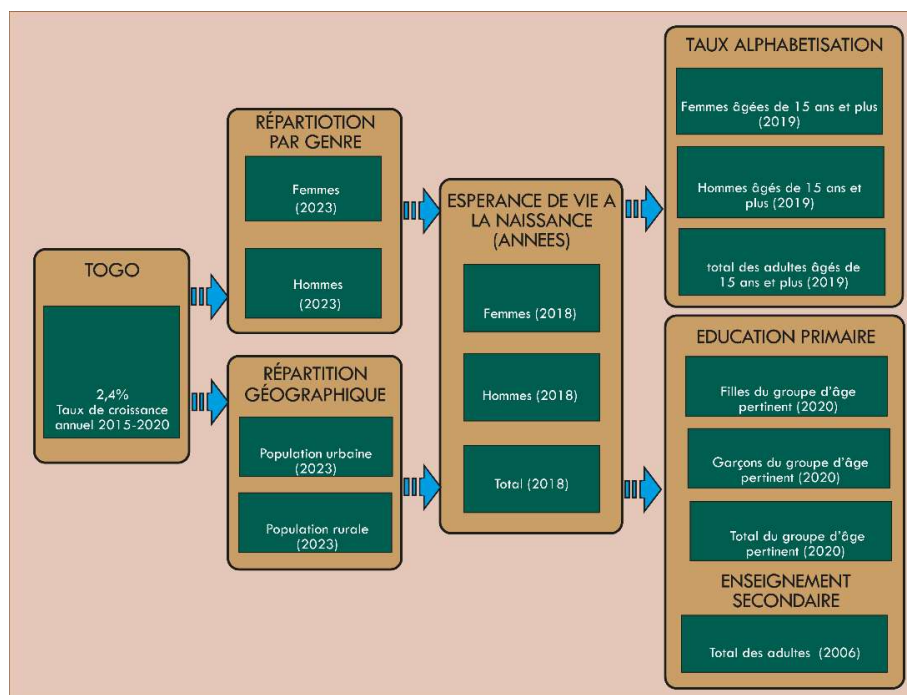
L'UEMOA est une organisation ouest-africaine qui a comme mission la réalisation de l'intégration économique des États membres, à travers le renforcement de la compétitivité des activités économiques dans le cadre d'un marché ouvert et concurrentiel et d'un environnement juridique rationalisé et harmonisé.

#### 2.4.5.2. *Le Contexte National du Secteur Privé*

##### 2.4.5.2.1. Les Ressources humaines

Le Togo compte 9 053 799 habitants en 2023. La population, avec une variation annuelle moyenne de 2,42% comprend 49,7% de femmes et 50,3% d'hommes. Même si cette population est majoritairement rurale (55,5%), elle est alphabétisée à 66,5% avec le taux d'éducation primaire à 73,4% et celui du secondaire à 34% (voir Fig. 1 : Structure de la Population du Togo en 2023). La croissance du PIB réel et la croissance du PIB réel par habitant de 2021 à 2022 sont indiquées dans la Table 1 pour le Togo et l'Afrique subsaharienne. Le Togo consacre 5,7% de son PIB aux Dépenses courantes de santé (voir Fig. 2 : Dépenses courantes de santé), c'est plus que le Sénégal (4,1%) et la Côte d'Ivoire (3,3%). Ces éléments traduisent que le gouvernement du Togo a pris la mesure que les développements économiques favorables doivent être traduits par une amélioration des conditions de vie de la population un tant soit peu dans l'éducation et la santé de la population.

Fig. 1 : Structure de la population du Togo en 2023.



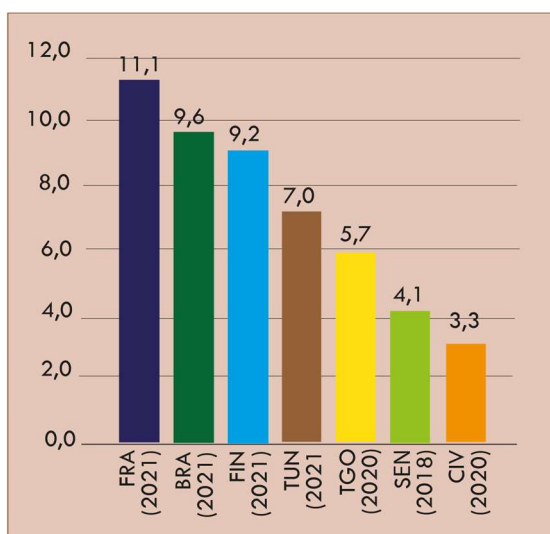
Source : Knoema Atlas mondial de données (<https://knoema.fr/>)

Table 1 : Croissance du PIB réel et la croissance du PIB réel par habitant.

	Togo		Afrique subsaharienne	
	2021	2022	2021	2022
Croissance du PIB réel	+5,1%	+5,6%	+4,5%	+3,8%
Croissance du PIB réel par habitant	+2,6%	+3%	+2,3%	+1,5%

Source : Ministère de l'économie et des finances, France : Données FMI.

Fig. 2 : Dépenses courantes de santé (% du PIB).

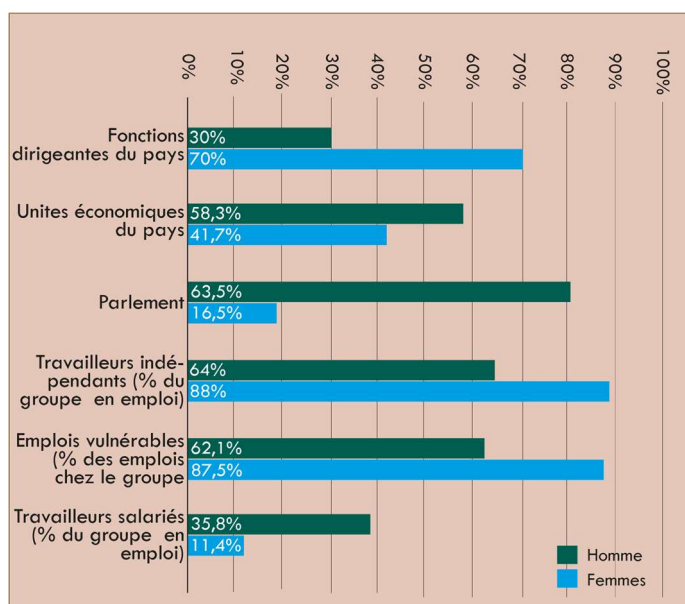


Source : Knoema Atlas mondial de données (<https://knoema.fr/>)

Le Togo compte 70% de femmes dans des fonctions dirigeantes, cadres, ou postes de responsabilité, loin devant des nations comme les USA (41%) ou la France (36%), la Russie (46%) et la Suède (42%) ; c'est une performance remarquable. Cependant, comme on le voit dans la figure ci-dessous (Fig. 3 : Aperçu de l'émancipation des femmes au Togo) les femmes togolaises restent en forte attente de redistributions plus équitables dans les secteurs productifs. En effet, nonobstant que les hommes représentent 58,3% des dirigeants des unités économiques au Togo, contre 41,7%

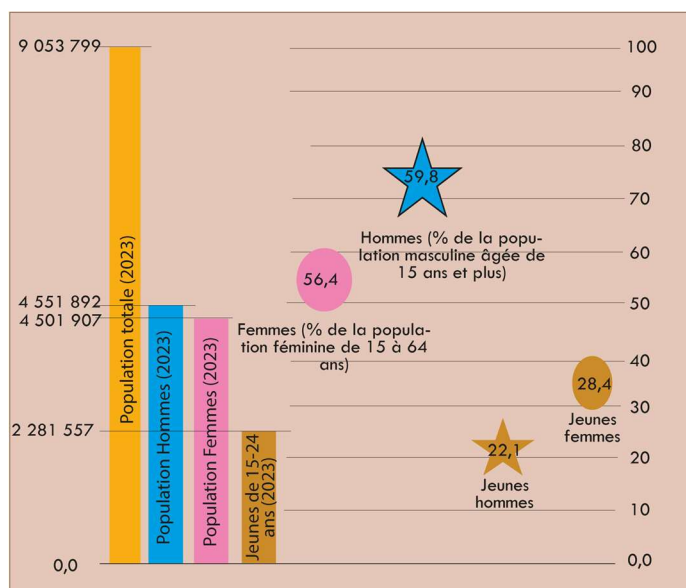
de femmes (RGE-2018<sup>[18]</sup>), les femmes sont nettement majoritaires dans le travail indépendant et les emplois vulnérables.

**Fig. 3 : Aperçu de l'émancipation des femmes au Togo.**



Le pays compte : 45% des femmes analphabètes au sein de la population féminine contre 20% d'hommes au sein de la population masculine (Fig. 1 : Structure de la Population du Togo en 2023).

**Fig. 4 : Taux de participation à la population active, 2019.**



Source : Knoema Atlas mondial de données (<https://knoema.fr/>)

Par ailleurs, la figure ci-dessous (Fig. 4 : Taux de participation à la population active) permet de noter également que :

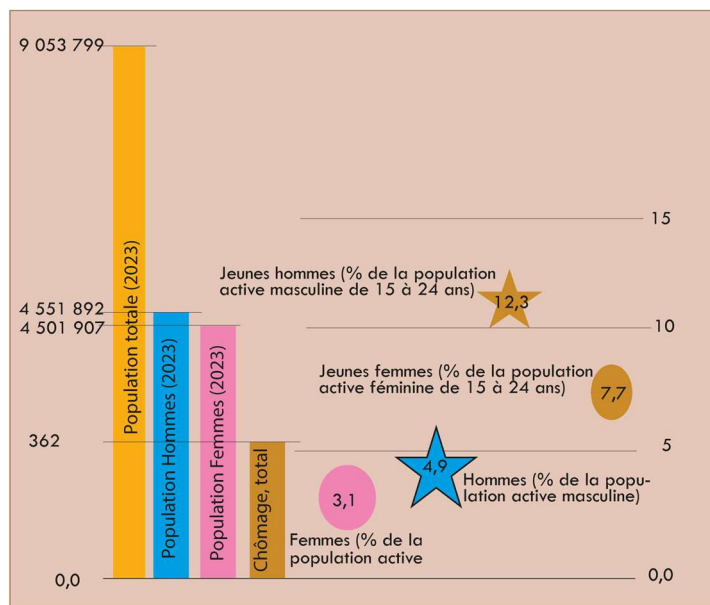
- La participation des femmes est de 56,4% (% de la population féminine de 15 à 64 ans), contre 59,8% chez les hommes (% de la population masculine âgée de 15 ans et plus) ;
- La participation des jeunes femmes est de 28,1%, contre 22,1% de jeunes hommes (% du total des jeunes de 15-24 ans).

Les résultats du RGE-2018 montrent en outre que 59,1% des chefs d'entreprise sont jeunes, avec un âge compris entre 25 et 44 ans.

### 2.4.5.2.2. Le Marché du travail

Comme le montre la figure ci-dessous (Fig. 5 : Le Chômage au Togo) le chômage des femmes est de 3,1% (% de la population féminine de 15 à 64 ans), contre 4,9% chez les hommes (% de la population masculine âgée), tandis que le chômage des jeunes femmes est de 7,7% (% de la population active féminine de 15 à 24 ans) contre 12,3% de jeunes hommes (% de la population active masculine de 15 à 24 ans).

Fig. 5 : Le chômage au Togo.

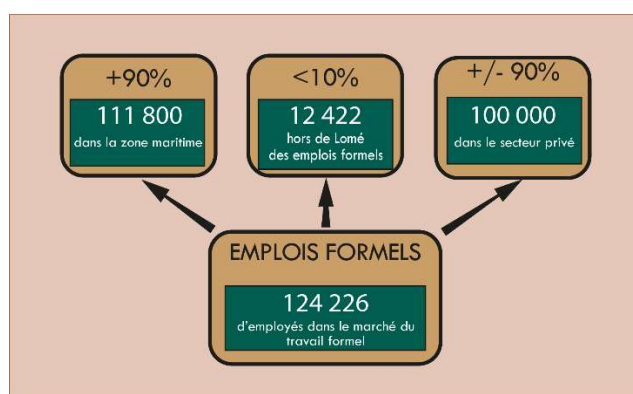


Source : Knoema Atlas mondial de données (<https://knoema.fr/>)

#### 2.4.5.2.2.1. Marché du travail formel

Le marché du travail formel au Togo est faible numériquement et n'emploie qu'environ 4,5% de la population active ; il est essentiellement localisé en zone maritime au sud du pays et principalement à Lomé. Le secteur privé constitue le plus gros employeur du Togo. Il absorbe à lui seul près de 90% des emplois (Fig. 6).

Fig. 6 : L'emploi formel au Togo.



Source : RGE-2018

#### 2.4.5.2.2.2. Marché du travail rural

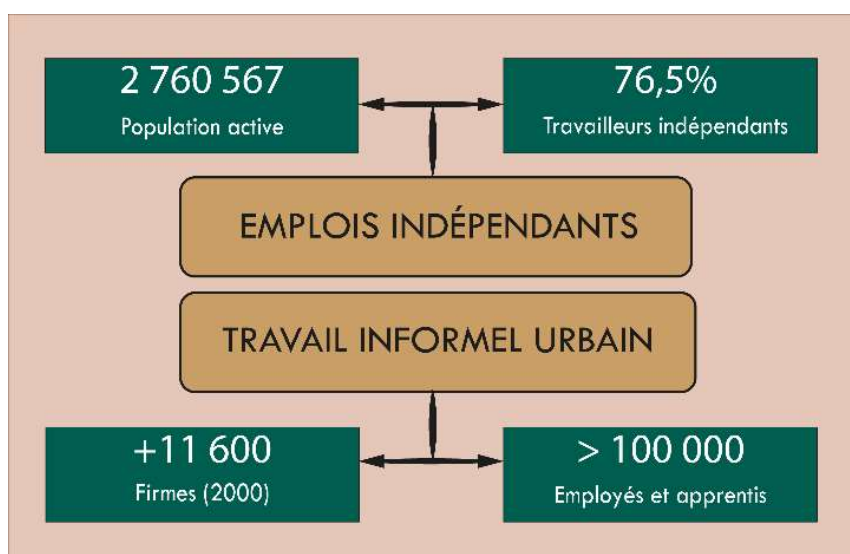
Les estimations montrent que le marché rural emploie environ 70% de la population active. Les agriculteurs sont majoritairement de petits exploitants qui pratiquent des cultures vivrières selon les méthodes traditionnelles. Les revenus sur le marché du travail rural sont très faibles et instables. Aussi c'est dans le milieu rural que la main-d'œuvre féminine est nombreuse (71,3%) contre 67,9% en milieu urbain.

#### 2.4.5.2.2.3. Marché du travail informel

Le marché du travail dans celui du secteur informel compte 76,5% de la population active (Fig. 7) et absorbe les migrants en provenance des campagnes, les personnes ayant perdu leur emploi ou incapables de trouver une place au sein du marché formel.

Au niveau du secteur des activités productives et de service, ce secteur comprend environ 11 600 firmes au Togo, lesquelles emploient en moyenne 4,3 personnes, employés et apprentis (Cf. Rapport sur le Contexte Socio-économique, Institutionnel Réglementaire et Judiciaire, Février 2000).

Fig. 7 : Secteur du travail informel (2019).



Source : Rapport sur le Contexte Socio-économique, Institutionnel Réglementaire et Judiciaire, Février 2000 et Knoema Atlas mondial de données (<https://knoema.fr/>).

Ainsi, le RGE-2018 a permis de dénombrer au Togo 119 318 unités économiques, qu'elles soient des établissements uniques, sièges ou secondaires. Mais l'effectif des unités économiques sièges et des établissements uniques est de 11 5880 dont 85,1% se retrouvent dans le secteur informel contre 14,9% dans le secteur formel. Suivant la répartition spatiale des entreprises, le Grand Lomé concentre à lui seul la plus grande partie des unités économiques (63,4%).

#### 2.4.5.2.3. Le secteur primaire

L'agriculture a contribué à 31 % du PIB national à prix courant en 2018 avec une production établie à 5,76 millions de tonnes, dont 5,5 de productions vivrières et 0,26 pour la production de rente. Les chiffres agricoles caractéristiques de 2018 sont indiqués dans la Table ci-dessous (Table 2 : Indicateurs agricoles (Estimation 2018)).

Le secteur primaire est portée par les cultures de rente, notamment la culture du coton, l'élevage et les cultures vivrières, mais le faible taux de transformation au niveau national des produits agricoles (estimé à 4 %) limite son potentiel de génération de valeur ajoutée et d'emplois.

Table 2 : Indicateurs agricoles (Estimation 2018).

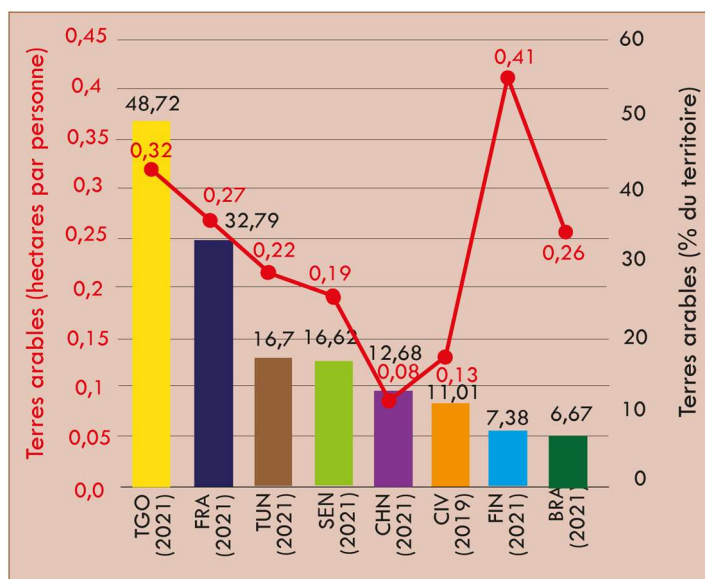
Désignation	Indicateurs
Population togolaise	8 169 984
Population rurale	5 089 900
Proportion de la population agricole dans la population nationale	60,40%
Proportion de femmes dans la population agricole	50,60%
Population active agricole 15 - 69 ans	2 065 076

Source : Recensement National de l'Agriculture 2017 et calcul de KAPI Consult.

Le Togo dispose de 48,72% de terres arables sur son territoire. La performance du secteur pourrait être améliorée, si le Togo visait non seulement une meilleure productivité mais aussi une extension des surfaces cultivées. Car, comme le montre la figure ci-dessous (Fig. 8 : Comparaison des terres arables en 2023), le pays a un potentiel évident avec 0,32 hectares de terres arables par personne. A noter que la Finlande dispose de 0,41 hectares par personne mais dans un environnement climatique plus sévère.



Fig. 8 : Comparaison des terres arables en 2023.



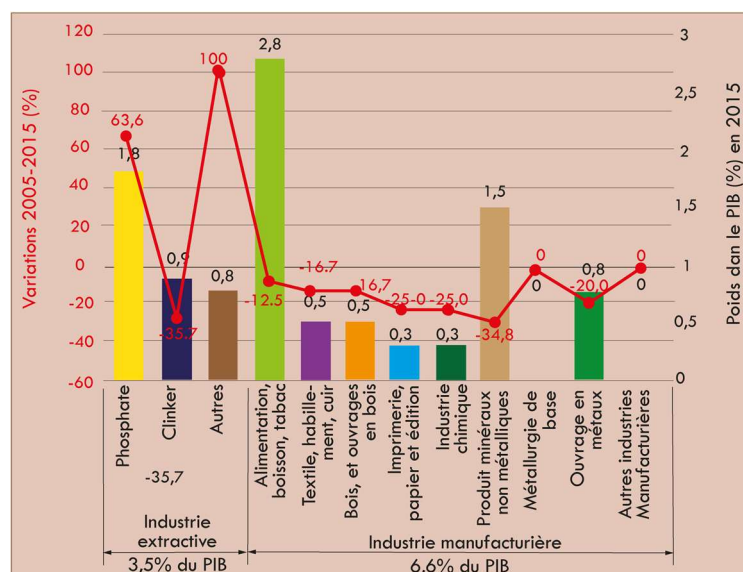
Source : Knoema Atlas mondial de données (<https://knoema.fr/>).

#### 2.4.5.2.4. Le secteur secondaire

Le secteur secondaire a contribué au cours de ces dernières années au PIB à prix constant pour 22% en moyenne. L'industrie Togolaise regroupe les industries extractives (extraction de phosphates et de clinker, du fer et du marbre) et les industries de production qui sont essentiellement des unités de petite et moyenne dimension. Elle est aussi peu diversifiée, près de 85% des entreprises industrielles manufacturières sont regroupées dans 4 domaines : industrie alimentaire et boissons, produit minéraux non métallique, ouvrage en métaux, industrie du bois.

Comme illustré graphiquement, (voir Fig.9 : Structure des branches du secteur de l'industrie, estimations en 2015)), l'industrie extractive pesait 17.4% du PIB contre 6,6%, pour l'industrie manufacturière ; la courbe en rouge montre les variations moyennes de leurs composantes de 2005 à 2015.

Fig. 9 : Structure des branches du secteur de l'industrie, estimations en 2015 (en % du PIB).



Source : Direction de l'économie

Actuellement, le secteur industriel Togolais est peu intégré au reste de l'économie et transforme très peu les matières premières produites localement. Le tissu productif est dominé par les petites et moyennes entreprises. Le chiffre

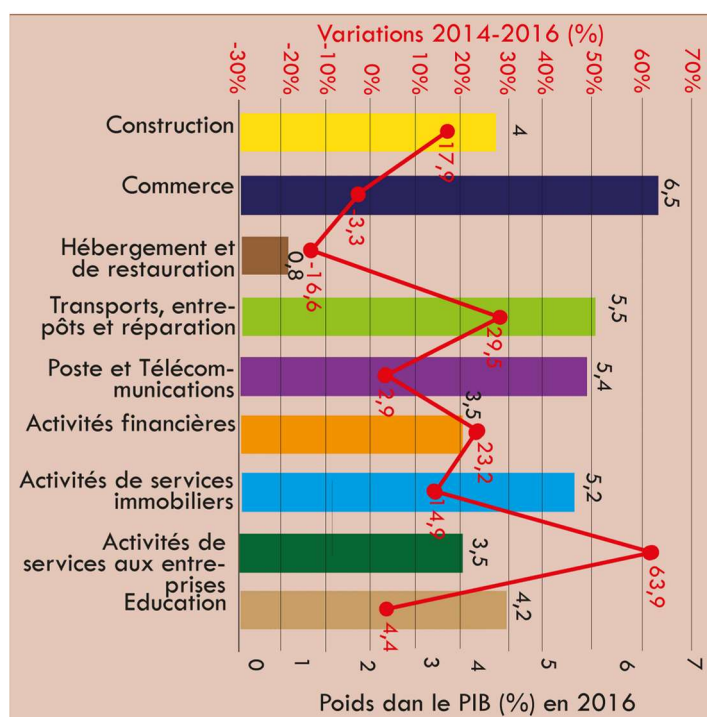
d'affaire moyen des industries manufacturières au Togo est d'environ 5 milliards de F CFA contre 10 milliards dans les principaux pays de la sous-région.

#### 2.4.5.2.5. Le secteur tertiaire

##### 2.4.5.2.5.1. Composante services

Le secteur tertiaire qui regroupe l'ensemble des activités de services marchands et non marchands, a enregistré une croissance en volume de sa valeur ajoutée de 8,5% entre 2015 et 2016. En 2016, ce secteur demeure la principale composante du PIB réel avec un poids de 49,1% contre 47,5% en 2015. En termes de poids relatif dans le PIB réel, le secteur est essentiellement dominé par les activités d'administration publique (11,8%), le commerce (6,9%), les activités de « postes et télécommunications » (6,4%). Les poids des services dans le PIB sont illustrés par la figure ci-après ; la courbe en rouge montre leurs variations moyennes de 2014 à 2016. Les activités de services aux entreprises (63,93%) ont subi la plus grande variation sur la période (Fig. 10).

Fig. 10 : Contribution du secteur des services à la croissance.



##### 2.4.5.2.5.2. Commerce sous régional et intra africain

Le commerce représente l'activité prédominante du secteur tertiaire avec une contribution à sa valeur ajoutée de l'ordre de 37 % en 2018 et contribue au PIB national pour 8 % en 2018. Le commerce transfrontalier est très développé de par l'emplacement géographique favorable du pays. Entre 2009 et 2016, la part des exportations du Togo vers les pays de l'UEMOA a représenté 51,7 % du total des exportations en 2017 contre 54 % en 2016.

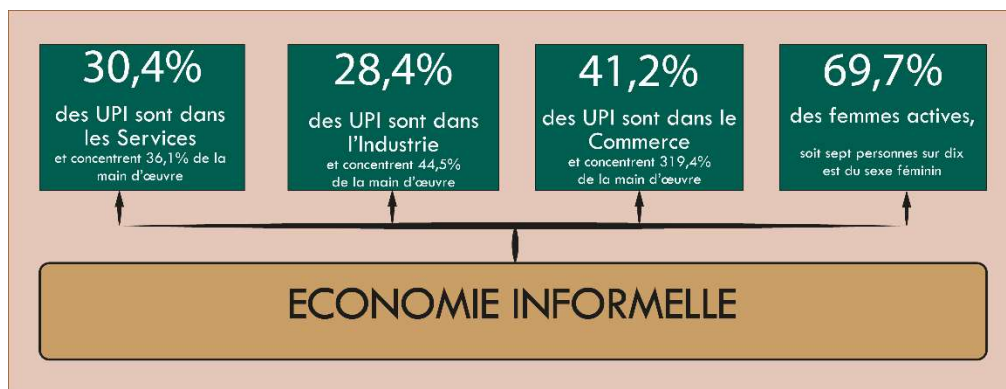
Les importations CAF du Togo au terme de l'année 2017 ont diminué de 13,7 % et se chiffrent à 938,2 milliards de F CFA. Les importations du Togo en provenance des pays de l'UEMOA (43,8 milliards de F CFA) ont baissé de 24,4 % par rapport à 2016. Sur l'année 2017, l'excédent commercial avec les États de la CEDEAO a baissé, passant à 174,7 milliards de F CFA contre 194,2 milliards de F CFA en 2016. Le PAL joue un rôle central dans le commerce international avec sa plateforme logistique rendue moderne grâce à diverses concessions avec de grands opérateurs privés.

##### 2.4.5.2.6. Le secteur informel

Au Togo, l'informel est très important dans la sphère économique<sup>[19]</sup>. La figure ci-dessous illustre la contribution du secteur informel à la croissance (voir Fig. 11 : Contribution du secteur informel à la croissance). Selon une étude du FMI sur le secteur au Togo, il représente plus de 20 % du PIB (2016) et détient plus de 80 % des emplois privés. Les opérateurs de l'informel regroupent : les entreprises familiales qui produisent une certaine valeur marchande sans être enregistrées ; et plus largement, la production souterraine résultant d'activités productives qui sont le fait d'entreprises

enregistrées, mais peuvent ne pas être déclarées aux autorités en vue d'échapper à la réglementation ou à l'impôt, ou parce qu'elles sont simplement illégales.

Fig. 11: Contribution du secteur informel à la croissance.



### 2.4.5.2.6.1. Commerce transfrontalier informel

La suppression des obstacles au commerce transfrontalier et à une éventuelle intégration commerciale régionale est particulièrement bénéfique pour les pauvres, car ils gèrent la majeure partie du petit commerce transfrontalier qui se déroule sur le continent.

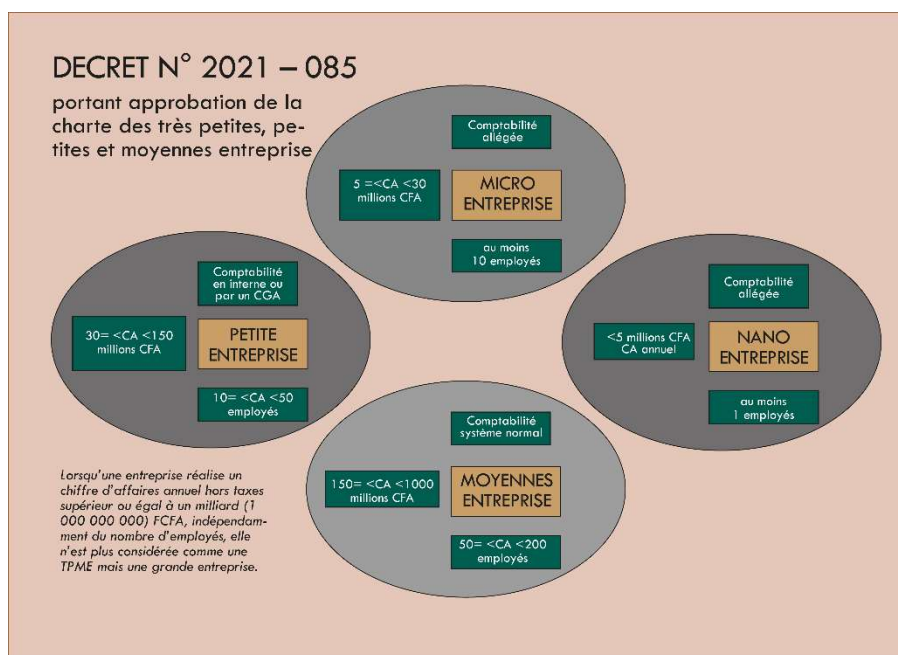
Le commerce informel est une caractéristique commune du paysage commercial du Togo. Selon les estimations, des milliers de tonnes de produits alimentaires de base sont commercialisées de manière informelle au Togo, au Bénin et au Burkina Faso. Outre les produits agricoles, le commerce comprend les petits appareils électroniques, les appareils ménagers, les vêtements, les chaussures et les cosmétiques, entre autres. Nombre de personnes franchissent chaque année la frontière par des routes informelles, avec une estimation à 70% d'être des commerçantes.

### 2.4.5.3. La Dynamique des Organisations au Togo

#### 2.4.5.3.1. Le Profil des TPME

La figure 12 illustre les catégories des TPME: 1) la Nano Entreprise ; 2) la Micro Entreprise ; 3) la Petite Entreprise ; 4) la Moyenne Entreprise.

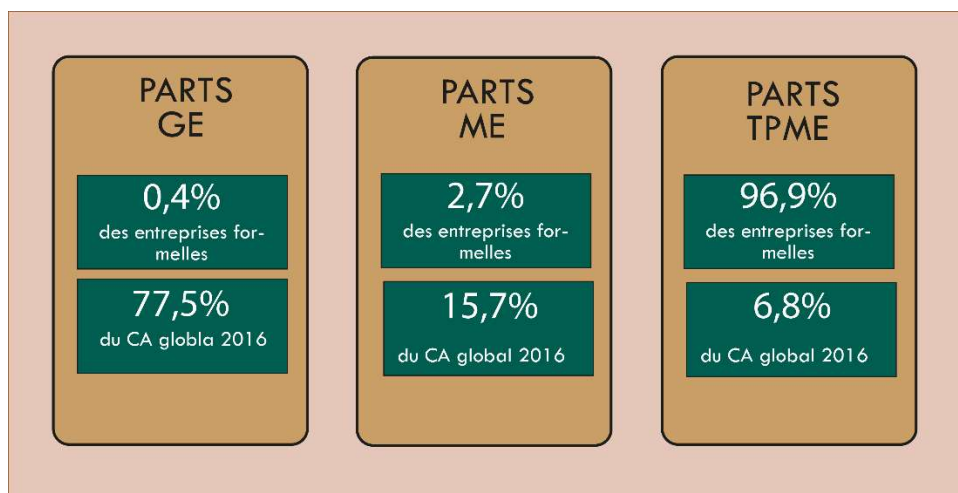
Fig. 12 : Les quatre catégories dans les TPME.



Le chiffre d'affaires global de 2016 est estimé à 2 958,6 milliards de francs CFA dans le RGE-2018; les grandes entreprises (qui représentent 0,4% des unités dénombrées) produisent 77,5% de ce chiffre d'affaires tandis que les

moyennes entreprises (2,7% de l'ensemble des unités dénombrées) réalisent 15,7% de ce chiffre d'affaires. Quant aux petites entreprises qui constituent la grande majorité (96,9%) des entreprises recensées, elles ne réalisent que 6,8% de ce chiffre d'affaires global en 2016. Ainsi, les TPME dominent le secteur privé en nombre mais contribuent peu à l'économie nationale (Voir Fig. 13 : La Prépondérance des TPME dans le secteur privé). Cette contre-performance des TPME togolaises est liée à des contraintes majeures : accès insuffisant aux financements, accès limité aux marchés publics et privés, climat des affaires globalement difficile, déficit de capacité technique et managériale de la part des dirigeants et des employés des PME, culture entrepreneuriale et innovation insuffisamment développées et valorisées et faiblesse des organisations sectorielles et professionnelles.

Fig. 13 : La Prépondérance des TPME dans le secteur privé.



#### 2.4.5.3.2. Le Profil des entreprises de la zone franche

Les pouvoirs publics ont engagé l'implantation d'industries de transformation dans la zone franche afin que le secteur industriel joue un rôle central dans l'émergence d'emplois formels modernes. En 2011 la zone franche comptait cumulativement 64 entreprises et 11 116 emplois nationaux directs (8 957 554 000 frs CFA de masse salariale annuelle) des investissements cumulés de 159.067. 998 .000 frs CFA, puis un volume total de 1.485.412.672 000 frs CFA d'exportations. La table ci-dessous donne le profil des entreprises établies (Table 3 : Profil des entreprises de la zone franche).

Table 3 : Profil des entreprises de la zone franche.

Domaines	Chiffre Affaire (Milliard CFA)	Chiffre Affaire (en % total ZF)	Part de la production exportée	Part à destination Europe, Asie, Amérique	Part à destination du marché local
Chimie	52,5	36,1	94,6	4,2	5,4
Pharmaceutique et Cosmétique	3,6	2,5	88,4	0,0	11,6
Plastique	42,6	29,5	97,7	0,5	2,3
Engrais	6,1	4,2	76,7	32,1	23,3
Services	39,9	27,5	83,4	3,0	16,6
Clinker	29,4	20,2	74,4	0,0	25,6
Textile et Habillement	11,0	7,6	92,6	5,6	7,4
Agro- alimentation	7,6	5,2	97,8	10,5	2,2
Bois, Métal et Ingénierie	4,5	3,1	96,4	16,8	3,6
Autres	0,3	0,2	95,2	12,6	4,8
<b>Total Zone franche</b>	<b>145,2</b>	<b>100,0%</b>	<b>87,5%</b>	<b>3,8%</b>	<b>12,5%</b>

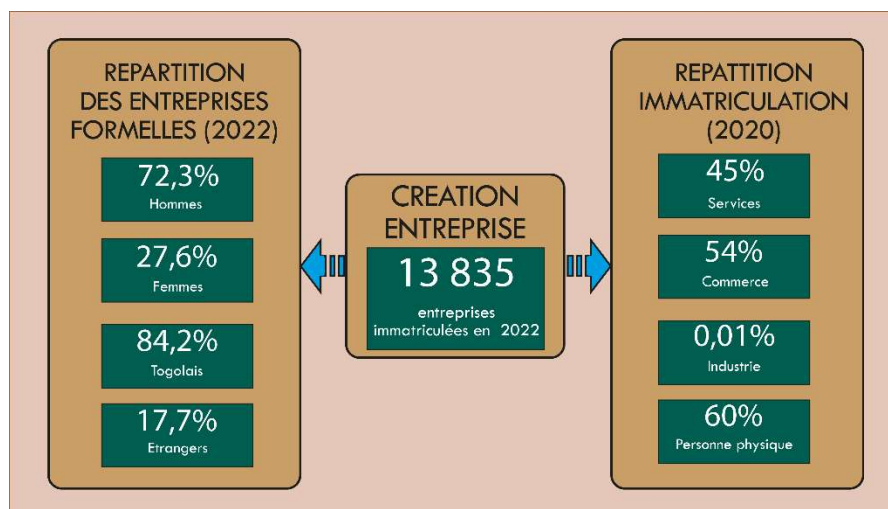
Source : Country Economic memorandum de la Banque Mondiale (2010) d'après les données de SAZOF

#### 2.4.5.3.3. La Dynamique de création d'entreprises

En Afrique de l'Ouest, le Togo affiche avec le Bénin l'un des plus forts taux de création d'entreprise, pour la plupart petites ou très petites. Selon le rapport du CFE, le nombre total de sociétés créées en 2022 était de 13 835. Ainsi, la

figure 14 présente la répartition de ce nombre par sexe et activité, tandis que la Table 4 montre leur répartition géographique dans le pays.

**Fig. 14 :** Le nombre total d'immatriculations d'entreprises au Togo (2022).



Source : Centre de Formalités des Entreprises (CFE)

**Table 4:** Répartition géographique dans le pays (2022).

Régions	Nombre	Commerce	Industrie	Service
Région Maritime	12 452	7 564	54	4 834
Région des Plateaux	372	218	15	139
Région Centrale	218	136	3	79
Région de la Kara	508	317	12	179
Région des Savanes	285	215	6	64
<b>Total</b>		<b>8 450</b>	<b>90</b>	<b>5 295</b>

Source : Centre de Formalités des Entreprises (CFE)

Ainsi, malgré une performance forte, le secteur privé reste essentiellement concentré dans le secteur tertiaire (services, commerce, communication-TIC, grande distribution, transport, construction, hôtellerie-tourisme, négoce, etc.) qui est pourvoyeur de peu d'emplois qualifiés ; alors que la grande majorité des entreprises togolaise sont des petites ou microentreprises, la valeur ajoutée générée par les entreprises de l'agro-alimentaire, de l'agro-industrie, de l'industrie manufacturière et des services, l'est essentiellement par de grandes entreprises.

#### 2.4.5.3.4. L'Entrepreneuriat Féminin au Togo

La figure 29 montre que les femmes se lancent de plus en plus dans l'entrepreneuriat. Le nombre d'entreprises créées par les femmes au Togo est passé de 3049 à 3739 entre 2019 et 2021, soit une progression d'un peu plus de 24%, selon les données du Centre de formalités des entreprises (CFE).

Plusieurs études à travers le monde montrent que les femmes créent deux fois plus d'entreprises que les hommes. Malgré cette situation, il y a nécessité de sortir les femmes de l'entrepreneuriat de précarité, de survie et de la nécessité pour entrer dans l'entrepreneuriat d'envergure<sup>[20]</sup>. En effet, les femmes du pays se lancent dans l'activité entrepreneuriale dans le but de subvenir aux besoins de leur famille. Elles entreprennent généralement des activités commerciales qui ne nécessitent fondamentalement pas une expertise ou une innovation devant leur permettre d'éviter les principales contraintes réglementaires, techniques et financières. Il s'agit d'aider les femmes à structurer leurs idées et à développer leurs entreprises. De ce point de vue, il existe 3 bonnes nouvelles pour les Femmes du Togo, venant de Côte d'Ivoire et de l'Ouganda:

1. **Le Fonds d'Appui aux Femmes de Côte d'Ivoire (FAFCI)** : afin d'aider les femmes à sortir des enclaves de la pauvreté, un fonds doté d'un montant de démarrage de 1 Milliard de Francs CFA, entièrement financé sur le Programme Présidentiel d'Urgence a été mis en place en 2012. Le FAFCI a pour objectif principal de permettre aux femmes d'accéder à des ressources financières à coût réduit en vue de créer ou de renforcer des activités génératrices de revenus ;
2. **Le Compendium des Compétences Féminines de Côte d'Ivoire (COCOFCI)** : en 2011, le COFCI, une initiative du Président de la République prenait forme. Le Compendium est un instrument pour le renforcement de la visibilité, la participation et le leadership des femmes dans la gestion des affaires publiques et privées. Le Compendium qui a pour cheville ouvrière la Chaire Unesco « Eau, Femmes et Pouvoir de décisions » a bénéficié du soutien technique et financier de ONU Femmes. Le Compendium avait pour action principale la réalisation de l'annuaire des compétences féminines ivoiriennes de Côte d'Ivoire et de la diaspora.
3. **L'Ouganda a le plus grand nombre des femmes entrepreneures dans le monde entier** <sup>[21]</sup> : il devance les grandes économies comme les États-Unis, l'Espagne, l'Autriche, la Nouvelle Zélande. 90.5% des femmes de ce pays contractent des prêts et font des épargnes à l'effet de lancer une entreprise, ce qui est pratiquement le double des autres 52.4% constitués des pays à revenus faibles ou inférieurs-moyens.

#### 2.4.5.4. Les Conclusions Préliminaires de l'Analyse du Cadre National

L'analyse du cadre national du contexte organisationnel de la mise en œuvre de la SDSP fait émerger des interrogations. Ces interrogations portent sur les défis fondamentaux à relever afin d'assurer aux entreprises de la croissance, de la création, de l'innovation et de la compétitivité en lien avec le respect de l'environnement :

##### A. Quatre principaux défis

1. Les PME contribuent faiblement à la création de richesse du pays, à l'investissement national, d'emplois, et à la transformation structurelle de l'économie
2. Les PME restent essentiellement concentrées dans le secteur tertiaire
3. Les niveaux de productivité du travail sont les plus faibles de la région,
4. Les Entreprises/PME majoritairement localisées dans la région Maritime.

##### B. Six défis connexes

1. L'inadéquation entre offre de formation et les besoins réels des entreprises
2. La main-d'œuvre locale manque des compétences
3. La faible compétitivité entreprises togolaises.
4. Les inégalités sévères entre les sexes
5. La croissance bénéficie peu aux femmes et aux jeunes
6. Le grave impact de la pandémie du coronavirus sur les entreprises

#### 2.4.6. Les Conclusions Générales de l'analyse du Contexte Organisationnel de la Mise en Œuvre de la SDSP

L'analyse Cadre du contexte continental a permis de découvrir/exposer l'origine et l'évènement ZLECAf.

L'analyse Cadre du contexte national a permis de comprendre le secteur privé togolais dans le contexte ZLECAf, les limites ou en tirer des enseignements.

Enfin, l'analyse du contexte organisationnel de la mise en œuvre de la SDSP va permettre d'exploiter les enseignements pour éviter de nouveaux problèmes, ou au contraire pour reproduire un résultat positif à travers les stratégies/des outils pertinents que l'étude propose dans les chapitres subséquents :

- La FICHE du Contexte Organisationnel de la Stratégie de Développement et de Promotion du Secteur Privé (Section 2.5) ;
- L'Analyse des Tendances de la Contribution du Secteur Privé au Financement du Développement au Togo (Chap. 3) ;
- La Stratégie de Développement du Secteur Privé du Togo d'ici à 2030 (SDSP) (Chap. 4) ;
- La Revitalisation du Dialogue Public- Privé pour accompagner la SDSP d'ici à 2030(Chap. 5) ;
- Les Outils d'Innovation et le Partenariat avec Les Centres Universitaires de Recherche, de Formation et d'Encadrement du Secteur Privé (Chap. 6).

## 2.5. La FICHE du Contexte Organisationnel de la Stratégie de Développement et de Promotion du Secteur Privé à fin 2022

Le Contexte Organisationnel de la Stratégie de Développement du Secteur Privé est présenté en annexe (Annexe 4 : La Fiche du Contexte Organisationnel de la Stratégie de Développement du Secteur Privé à fin 2022)

L'examen simultané des deux fiches des Annexes 3 et 4 permettra une compréhension globale et rapide du cadre de gouvernance en matière de soutien au secteur privé favorable aux PME et aux femmes et jeunes Entrepreneurs.

## 3. Analyse des Tendances de la Contribution du Secteur Privé au Financement du Développement au Togo

Cette section expose d'abord les considérations de base du dispositif de financement afin de procéder à l'analyse des tendances de la contribution du secteur privé au financement du développement au Togo.

### 3.1. Le Dispositif de Financement

L'investissement privé demeure à moyen et long terme le principal facteur pouvant générer la croissance économique et l'emploi et partant lutter contre la pauvreté. Mais l'investissement privé ne peut s'opérer en l'absence de financement qui constitue l'un des problèmes clés de développement du secteur privé au Togo.

Une bonne connaissance des contraintes en matière de financement du secteur privé ainsi que des besoins qui lui sont propres sont incontournables dans la détermination des stratégies appropriées pour permettre au système financier de fournir des services dont la qualité et le volume des services correspondent aux besoins réels pour générer la croissance économique à travers des investissements adéquats et suffisants.

#### 3.1.1. La BCEAO Garant de la Politique Monétaire dans l'UEMOA

La Banque Centrale des États de L'Afrique de l'Ouest (BCEAO) est l'organisme qui est le garant de la politique monétaire dans l'Union Monétaire des États de l'Afrique de l'Ouest (UEMOA). De ce fait, elle régule les activités des banques présentes sur le marché Togolais. Bien sûr, la Banque Centrale travaille en étroite collaboration avec l'État Togolais via le ministère de tutelle (Ministère de l'Economie et des Finances).

Une convention signée par les Ministres des finances des États membres de l'UEMOA en 1990 a abouti à la création à Ouagadougou de la Commission bancaire de l'UEMOA. Son rôle principal est d'assurer une surveillance efficace des activités bancaires de la Zone UEMOA. Plus concrètement, c'est elle qui va accorder ou retirer un agrément à un établissement financier en général et à un établissement bancaire en particulier, en collaboration avec le Ministère de Tutelle. La commission est souvent qualifiée de « policier du système bancaire » mais son rôle va bien au-delà de cela comme l'indique la convention qui la régit.

#### 3.1.2. Les Prestataires de Services Financiers

##### 3.1.2.1. Banques et Etablissements Financiers Locaux

Le système bancaire togolais est constitué de 13 banques et 2 établissements financiers à caractère bancaire, à la fin du mois de décembre 2018. Ces Institutions sont regroupées dans une dynamique d'association professionnelle, l'Association Professionnelle des Banques et Etablissements Financiers (APBEF). Pour ce qui concerne leurs ressources, elles sont à 80% de court terme et l'essentiel du financement va au commerce, au bas de bilan. Quant aux activités bancaires au Togo, elles sont soumises à la réglementation bancaire commune de l'UEMOA et à la surveillance de sa commission bancaire.

En ce qui concerne les banques commerciales, elles sont actuellement au nombre de neuf avec une envergure variée mais se livrant toutes à des activités concurrentes.

Quant aux établissements financiers, seule la Caisse d'Épargne du Togo (CET) créée en 1960 existe actuellement, avec pour activité la collecte de l'épargne et la distribution des crédits essentiellement à moyen terme pour le financement des investissements et l'équipement surtout des particuliers. Cette institution est en voie de restructuration pour devenir une banque.

On note, par ailleurs, d'autres établissements financiers à caractère sous régional notamment le Cauris Investissement de la BOAD pour la promotion de l'investissement privé et le Fonds Africain de Garantie pour le Commerce Extérieur (FAGACE) comme fonds de garantie pour l'octroi de crédits.

En 2018, les mutations intervenues au niveau du secteur bancaire ont porté sur le changement de dénomination de Diamond Bank en NSIA Banque Togo et l'ouverture du capital de la Banque Populaire pour l'Épargne et le Crédit (BPEC), avec l'entrée de SUNU Group. Le système bancaire est caractérisé par une forte concentration, avec quatre



banques détenant près de la moitié des actifs du secteur. La poursuite du programme de désengagement de l'Etat a conduit à la privatisation de la Banque Togolaise pour le Développement (BTD) et de la Banque Internationale pour l'Afrique au Togo (BIAT). S'agissant particulièrement de la BIAT, elle a été acquise par Attijariwafa Bank qui détient désormais 55% de ses parts. L'État demeure néanmoins l'actionnaire majoritaire dans deux des sept banques dans lesquelles il détient des parts. Toutefois, il faut relever que l'Etat a récemment privatisé l'une (BTCL à IB Bank) de ces banques à capitaux publics.

### 3.1.2.2. Systèmes de Financement Décentralisés

Les Systèmes de Financement Décentralisés (SFD) ont connu un développement vertigineux ces dernières années et sont spécialisés en micro crédit. Le Togo compte un marché florissant pour le micro-crédit. Il s'agit principalement d'institutions mutualistes, de coopératives d'épargne et de crédit ou de Systèmes Financiers Décentralisés.

En 2005, ces systèmes ont pu collecter 27,5 Milliards de F CFA sous forme de dépôts soit 6% des avoirs du système bancaire et octroyer 22,1 Milliards de F CFA soit 8% des crédits bancaires.

Les SFD sont régis par la législation uniforme dans l'espace UEMOA. Au Togo, cette législation a pris la forme de la loi 95-014 de juillet 1995 portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit. Dans le cadre de cette réglementation, la BCEAO a édicté des instructions spécifiques pour une bonne gestion des institutions y compris une réglementation prudentielle.

### 3.1.3. Les Micro Finances

Les services de micro finances fournissent un ensemble de produits financiers aux personnes et petites entreprises exclues du système financier classique ou formel. La micro finance constitue par conséquent une alternative au besoin de financement des TPME.

Au 31 décembre 2018, le secteur de la microfinance au Togo était animé par 183 institutions (Systèmes Financiers Décentralisés (SFD)). Le secteur a poursuivi son dynamisme, caractérisé par un accroissement de la clientèle, de l'encours des dépôts et des crédits. En effet, le nombre de bénéficiaires de services financiers fournis par les SFD a augmenté de 13,3% entre 2017 et 2018 pour atteindre 2,6 millions. Pendant cette période, les dépôts et les crédits ont augmenté au rythme annuel de 14% pour atteindre 190,5 milliards de FCFA et 167,7 milliards de FCFA respectivement. Les établissements de microfinance sont supervisés par le Ministère en charge des finances, à travers la Cellule d'Appui et de Suivi des Institutions Mutualistes ou Coopératives d'Epargne et de Crédit (CAS-IMEC). Cette Cellule étudie les demandes d'autorisation d'exercice d'activités, contrôle les activités de ces institutions et prononce des sanctions en cas d'infraction. La supervision des institutions considérées comme de grande taille est assurée conjointement avec la BCEAO.

### 3.1.4. Les Assurances

Le secteur des assurances au Togo est régi par le Code des assurances de la Conférence interafricaine des marchés d'assurances. Le marché togolais des services d'assurance est animé par 13 compagnies d'assurance directe dont 7 fournisseurs de services d'assurance-vie (Beneficial Life insurance SA (BLI) ; GTA Assurances Vie; CIFAssurances Vie Togo ; NSIA VIE Assurances Togo ; SAHAM Assurances-Vie Togo ; SUNUAssurances Vie Togo ; La Citoyenne-Vie, et 6 fournisseurs d'assurance dommages (GTA Assurances; NSIA Assurances ; SAHAM Assurance Togo; FIDELIA Assurances et SUNU Assurances IARDT) ; et par deux sociétés de réassurance à savoir la Compagnie Commune de Réassurance des Etats membres de la CIMA (CICA RE), et AFRICA RE. Le nombre de courtiers agréés est passé de 22 en 2015 à 34 en 2018.

En termes d'opportunités, les compagnies d'assurance au Togo peuvent bénéficier des préconisations de la CNUCED et rendre obligatoire la domiciliation dans le pays pour l'assurance des marchandises à l'importation. Eu égard au volume des transports de marchandises au Togo, les compagnies peuvent offrir des couvertures en matière d'assurance facultés terrestres, d'assurances facultés aériennes, et enfin d'assurances facultés maritimes.

Conformément à l'instruction N° 01/2006/SP du 31 Juillet 2006, de la BCEAO, les institutions non bancaires ont la possibilité d'émettre la monnaie électronique sous réserve, entre autres, de la décision d'autorisation d'exercer accordée par le Ministère en charge des Finances.

### 3.1.5. Le Dispositif de Soutien au Financement des PME/PMI dans l'UEMOA

La mise en place d'un Dispositif de soutien au financement des PME/PMI [22] ou "Dispositif PME" dans l'UEMOA, sous l'impulsion de la BCEAO, fait suite au mandat donné par la Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement de l'UEMOA, dans le cadre du plan d'action pour le financement des économies adopté en juin 2012.

Par conséquent, le Dispositif PME vise à créer les conditions pour un meilleur accompagnement des entreprises éligibles et la constitution d'une masse critique de sociétés performantes.

Afin d'obtenir des informations précises sur l'origine des obstacles rencontrés par les PME pour accéder au financement, la BCEAO a réalisé une enquête en 2014 auprès des établissements de crédit de l'UEMOA. Selon les résultats de cette enquête, les principales difficultés citées par les établissements de crédit portent sur :

- La faible qualité de l'information les concernant (97,3% des établissements) ;
- Les insuffisances dans la gestion et la gouvernance (87,3%) ;
- Les insuffisances de l'environnement juridique et judiciaire (70,0%) ;
- Le taux de défaut élevé sur les petites et moyennes entreprises (69,1%) ;
- L'insuffisance ou la faiblesse des mécanismes de partage des risques (68,2%).

Ce Dispositif adopté par le Conseil des Ministres de l'UMOA le 29 Septembre 2015, a été lancé officiellement en Août 2018 dans tous les pays de l'Union. Il s'adresse donc aux entreprises non financières qui obéissent aux caractéristiques suivantes :

- Être une entreprise autonome, productrice de biens et/ou services marchands, immatriculée au Registre du Commerce et du Crédit Mobilier ou à tout autre registre équivalent en tenant lieu ;
- Avoir un chiffre d'affaires hors taxes annuel n'excédant pas un (1) milliard de FCFA ;
- Se conformer à l'obligation légale de produire des états financiers selon les dispositions en vigueur ;
- Être suivi par une structure d'appui et d'encadrement.

Le Dispositif comporte 4 principaux axes, à savoir la promotion des PME, l'amélioration de l'encadrement de ces entreprises, le refinancement des créances bancaires sur les PME et la diversification des instruments financiers adaptés pour leur financement. A cet égard, il est attendu des différents acteurs la réalisation d'un certain nombre d'actions :

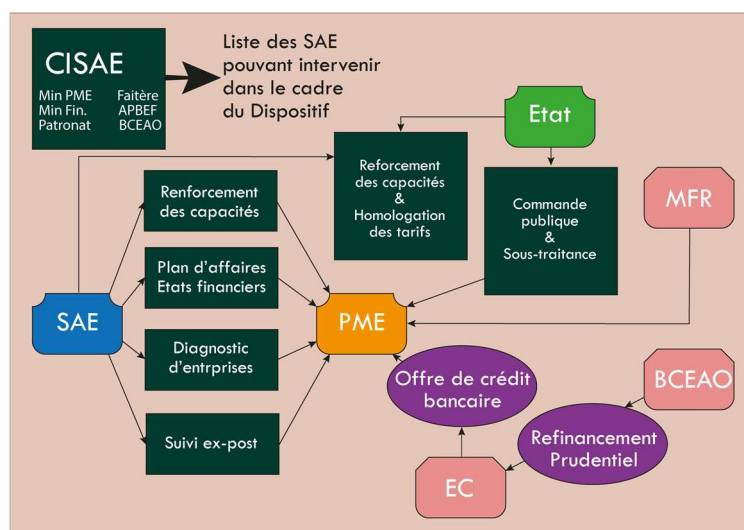
- a) Pour les Etats, il s'agit de l'adoption de mesures d'incitation et de simplification pour favoriser l'émergence des PME (réserver une proportion des commandes publiques dédiées aux PME, développer la sous-traitance, etc.) ;
- b) Les structures d'appui et d'encadrement ont pour missions, en ce qui les concerne, d'accompagner en amont les PME à satisfaire les conditions d'éligibilité et de faire un suivi ex post après l'obtention du financement. Elles doivent ainsi veiller en aval à une bonne utilisation des crédits bancaires, au bon déroulement des plans d'affaires et au respect des échéances, permettant de réduire le risque de défaut de paiement ;
- c) Quant aux établissements de crédit, ils financeront les PME, soit directement ou en relation avec les structures d'appui et d'encadrement de ces entreprises ;
- d) Pour sa part, la BCEAO agira sur les conditions d'offre de financement aux PME, en rendant plus attractifs les crédits bancaires à ces entreprises au moyen d'un refinancement approprié ;
- e) L'implication du marché financier régional de l'UEMOA dans le dispositif de soutien s'inscrit dans le cadre de la diversification des instruments de financement des PME. A cet égard, il a été créé, en décembre 2017, un compartiment dédié aux PME au sein de la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM) et des actions de promotion du capital-investissement y sont prévues ;
- f) En outre, la Banque Centrale a engagé d'autres initiatives pour accroître le financement des économies, notamment des PME. Il s'agit, entre autres, de la promotion de Bureaux d'Information sur le Crédit (BIC - ou Crédit Bureau) et de la diversification des instruments financiers (crédit-bail, affacturage, finance islamique).

La mise en œuvre efficace du Dispositif PME implique donc une parfaite synergie entre les différents acteurs, en l'occurrence les Etats, les Structures d'Appui et d'Encadrement des PME, les établissements de crédit, le marché financier régional et la Banque Centrale (voir Fig. 15).

Deux ans après son lancement officiel, la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) a organisé, le 6 août et le 13 août 2020 une concertation régionale avec la profession bancaire en présence des acteurs chargés de la mise en œuvre du Dispositif PME au plan national, à savoir, les Comités d'Identification des Structures d'Appui et d'Encadrement, les Structures d'Appui et d'Encadrement sélectionnées dans le cadre du Dispositif, les représentants des Ministères en charge des finances et les représentants des faïtières des PME. La première rencontre a permis à ces différents acteurs d'échanger sur le fonctionnement du Dispositif PME. Elle a également permis d'identifier les goulots d'étranglement obstruant sa bonne mise en œuvre. La seconde était élaborée un plan d'action visant à

renforcer son efficacité, afin de permettre aux PME d'accéder davantage et plus rapidement au financement bancaire.

Fig. 15 : Le dispositif de soutien au financement des PME/PMI dans l'UEMOA.



### 3.1.6. Les Structures d'Appui et d'Encadrement UEMOA

Les structures d'appui et d'encadrement UEMOA ont pour missions d'accompagner en amont les PME à satisfaire les conditions d'éligibilité et de faire un suivi ex post après l'obtention du financement. Elles doivent ainsi veiller en aval à une bonne utilisation des crédits bancaires, au bon déroulement des plans d'affaires et au respect des échéances, permettant de réduire le risque de défaut de paiement. Elles sont au nombre de 79 dans l'ensemble de l'Union dont 13 au Togo. Les structures d'appui et d'encadrement au Togo sont :

- ANPGF
- A&C REUNIS
- AUDIT-COM TOGO SARL
- BCGO SARL
- CAEM SARL
- CGA
- DEAL & CONSULTING
- JGK-EC
- KAPI CONSULT
- LMDE
- PASYD CONSULTING AFRICA
- SOCODEC SARL
- SYL CONSULT-TOGO

## 3.2. L'Analyses de la Contribution au Financement du Développement du Pays

L'analyse des tendances de la contribution du secteur privé au financement du développement au Togo se fera par rapport à :

- 1) L'investissements dans la construction d'infrastructures essentielles ;
- 2) L'accès à l'emprunt et au crédit ;
- 3) L'accès des entreprises et des individus aux marchés ;
- 4) L'Inclusion Financière ;
- 5) Les contributions des PTF.

## 3.2.1. L'Investissements dans la Construction d'Infrastructures Essentielles

### 3.2.1.1. Partenariat Public Privé (PPP)

Le Togo est en train de réussir quelques expériences de PPP notamment :

- Énergie électrique avec Contour Global Togo et bientôt avec ERANOVE ;
- Infrastructures portuaires (Construction du troisième quai au port autonome de Lomé avec le Groupe Bolloré et l'extension du port avec Lomé Container Terminal) ;
- Infrastructures aéroportuaires (EximBank Chine).

Les flux d'investissements directs étrangers entrant au Togo ont été caractérisés par des épisodes d'accélération et de ralentissement. Partant d'un niveau modeste en 2009, les flux d'IDE entrants ont culminé à 511,5 millions d'euros en 2011, avant de baisser à 47,5 millions d'euros en 2015. Le stock des IDE s'est établi à 1,2 milliards d'euros en 2015 (contre 371,7 millions d'euros en 2009).

Les investissements étrangers sont essentiels étant donné la structure de l'économie nationale : le taux d'investissement global dans l'économie (12% du PIB en 2008) est fondamentalement faible. Le taux d'épargne est plus faible (5,5%), ce qui oblige le pays de dépendre l'aide extérieure pour supporter ses besoins d'investissement.

Au plan contribution du secteur privé au financements du développement du pays, il y a deux défis majeures à relever :

- 1) Le niveau du retard du Togo dans les infrastructures économiques, notamment dans les secteurs stratégiques des transports, de l'énergie, de l'eau, des télécommunications, du tourisme et de l'hôtellerie, de la santé, de l'éducation, de l'agriculture et de logement ;
- 2) Le financement des projets identifiés dans la FRG, pour lequel le secteur privé national comme étranger est sollicité à 65%.

Sur le premier point, l'État et le secteur privé doivent se concerter pour définir et mettre en place le cadre légal et institutionnel des PPP afin d'attirer massivement les investisseurs privés et leurs bailleurs de fonds ; le Maroc, l'Afrique du Sud, la Côte d'Ivoire, ont des expériences avérées dans ce domaine.

Sur le second point, le secteur privé doit s'engager dans la réalisation de sa part en s'appuyant sur la cartographie des projet /réformes du Chapitre 7. Ainsi, les actions suivantes doivent-elles être entreprises essentiellement dans le domaine de la politique de communication, par :

- Le financement des missions de recherche de partenaires à l'étranger ou des invitations aux partenaires potentiels ;
- L'appui à la conception des projets de la FRG sur le marché national ;
- La recherche de coopération entre les opérateurs sous régionaux, notamment, à l'occasion des manifestations commerciales en Côte d'Ivoire et au Sénégal, voire le Maroc.

### 3.2.1.2. Gestion et suivi de l'Investissement

L'idée consiste à mettre en place une base de données, gouvernementale, online, intégrée (Politiques, programmes, projets, localisation, investisseurs étrangers investisseurs locaux, impacts sur l'économie, entreprises locales, entreprises étrangères, performances des investisseurs, ...), qui donne une vision hélicoptère des investissements et une capacité « Tour de contrôle » pour la régulation des priorités.

## 3.2.2. L'accès à l'Emprunt et au Crédit

D'une manière générale, il y a certaines contraintes liées à l'accès du secteur privé aux banques locales et régionales.

En ce qui concerne la qualité des dossiers, il y a lieu de souligner que les demandeurs de crédits n'ont pas dans la plupart des cas, de structures formelles et ne sont pas souvent en mesure de réaliser des études pouvant démontrer la rentabilité de leurs affaires.

D'une manière générale, les freins au financement du secteur privé doivent être perçus plus en termes de l'insuffisante diversité des produits offerts par le système bancaire au regard des besoins réels du secteur privé. En effet, les banques financent très peu les entreprises et les institutions de crédit-bail sont quasi inexistantes contraignant ainsi les entreprises qui désirent étendre leurs activités à immobiliser leurs propres ressources ; ce qui restreint leurs fonds de roulement.

Par ailleurs, l'inexistence d'un marché hypothécaire empêche les banques de réaliser des garanties immobilières en cas de défaillance de leurs clients. De plus, l'orientation sectorielle des crédits est défavorable au secteur agricole qui reste aujourd'hui le secteur au sein duquel les potentialités de développement sont les plus fortes.

Ainsi, au cours de ces dernières années, le secteur commercial est privilégié par rapport au secteur agricole en matière de financement alors que l'activité économique repose essentiellement sur le secteur agricole qui emploie le plus la population active ; une bonne proportion des crédits dans ce secteur est destinée au financement des campagnes de commercialisation agricole alors que les opérateurs au niveau de ce secteur ont besoin de crédits d'équipements échelonnés sur plusieurs années.

Les contraintes spécifiques liées à l'accès au micro crédit par les TPME sont de plusieurs ordres dont les principales sont :

- Les freins à la mobilisation de l'épargne ;
- L'expansion anarchique des SFD ;
- La faiblesse de l'offre des services par rapport aux besoins de la population surtout en milieu rural ;
- Le manque de professionnalisme de la plupart des institutions, leur faible connaissance des TPME.

### 3.2.3. L'accès des Entreprises et des Individus aux Marchés

#### 3.2.3.1. L'Aperçu sur les banques régionales (BIDC, BOAD)

La Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD) est une institution spécialisée de financement de l'UEMOA dont le siège est basé au Togo. Elle ne dispose pas de document spécifique de politique dans le secteur rural, mais inscrit ses actions dans la stratégie de lutte contre la pauvreté et accompagne les Etats membres dans la mise en œuvre de leur politique dans les secteurs éligibles. Opérationnelle depuis la fin des années 70, cette banque n'a pas encore financé d'actions spécifiques dans le secteur agro/rural au Togo, contrairement dans les autres pays membres. La raison principale est que le Togo ne soumet pas de requête de financement de projets agricoles à cette institution, préférant des prêts à taux concessionnel et des dons pour financer son agriculture. Une initiative en création au sein de la BOAD est le Fonds de Cohésion et de Développement, destiné au financement du secteur social. Il pourra appuyer aussi les actions de développement en milieu rural. Il est à noter que la BOAD est une institution coopérative du FIDA et c'est à ce titre qu'elle a suivi le Projet d'Organisation et de Développement Villageois (PODV) et celui de Soutien aux Groupements Villageois de l'Est de la Région des Savanes (SOGVERS).

Quant à la Banque d'Investissement et de Développement de la CEDEAO (BIDC), créée en janvier 2003, dans le cadre de la restructuration du Fonds de cette institution, elle regroupe actuellement les quinze (15) Etats membres de l'institution. Elle finance les projets des entreprises privées à partir de ses deux (2) filiales opérationnelles, le Fonds Régional de Développement de la CEDEAO (FRDC) et la Banque Régionale d'Investissement de la CEDEAO (BRIC). Cette dernière finance à taux d'intérêt commercial le secteur privé et les projets productifs tandis que le FRDC est plutôt un guichet concessionnel d'orientation des interventions vers le secteur public et parapublic. Dans cet ordre d'idées, c'est ce fonds qui paraît le mieux indiqué pour le financement des actions en milieu rural. Pour fournir des informations aux divers opérateurs économiques, le FRDC vient d'élaborer un document de politique en cours de validation au plan interne. Ce document constituera le cadre de référence des actions éligibles au Fonds et devra faire l'objet d'une large diffusion.

Le transport, l'énergie, l'industrie, les télécommunications, le développement agricole, l'hydraulique rurale, l'environnement et le social, constituent les principaux domaines d'intervention de ce Fonds. En outre, depuis l'ancien Fonds de la CEDEAO jusqu'à sa restructuration, aucun projet de développement rural et agricole n'est financé au Togo. Selon les investigations menées auprès des administrateurs de cette institution, le Togo ne leur a jamais soumis de projets dans ce secteur.

#### 3.2.3.2. Les Produits offerts par les banques et établissements financiers

L'analyse des produits de ces institutions montre que les banques commerciales offrent des crédits directs (crédits ordinaires et crédits de campagne) et des engagements par signature. Les crédits directs sont généralement des crédits à court terme. Mais ces banques accordent également des crédits à moyen et long termes dont la part dans le portefeuille demeure relativement faible alors que les investissements privés susceptibles de générer une croissance forte (transformation, etc.) ont besoin des crédits à moyen et long termes. Les crédits de ces banques sont donc pour une bonne part, dirigés vers les opérations commerciales. Les engagements par signature comprennent essentiellement les crédits documentaires et les garanties accordées à la clientèle pour lui permettre de solliciter des crédits.

Par contre, les établissements financiers, offrent des crédits d'équipement aux personnes physiques, aux institutions de micro finance et des crédits d'habitat.

### 3.2.3.3. *Le financement du secteur privé*

La participation des PME à l'économie dépend des ambitions du Togo en termes d'industrialisation, de productivité, de modèle social, etc. C'est de cette vision que découle l'écosystème. C'est de cet écosystème que va naître des entreprises performantes, compétitives et innovantes, en un mot qui vont créer du sens dans tous les domaines (santé, éducation, agriculture, biotechnologie, bio-informatique, digital, défenses, transport, etc.).

Dans la plupart des pays, les banques commerciales sont la principale source de financement des PME ; l'accès au crédit bancaire est donc une condition essentielle de l'éclosion de ce secteur (OCDE, 2007). Cette situation est, sans doute, encore plus vraie au Togo où le système financier est jusqu'ici totalement dominé par les banques, ce qui laisse aux PME peu de marge de manœuvre dans la recherche de financements alternatifs aux concours bancaires. Ce sont traditionnellement les établissements de crédit qui apportent la grande majorité des capitaux nécessaires aux PME.

En 2017, la demande potentielle de financement des PME au Togo, d'après Global Findex, était estimée à 345 milliards FCFA contre une offre de financement 129 milliards, soit un déficit de financement de 63%. Par ailleurs, 26% des entreprises ont eu recours aux banques pour financer leurs investissements. On ne sait pas la part des prêts accordés aux PME, mais il y a des certitudes, les banques octroient proportionnellement 3 à 4 fois moins de crédits que les pays à revenu intermédiaire sur le continent africain, et seule une petite part des entreprises togolaises obtient un prêt auprès d'une institution financière, avec un écart particulièrement prononcé entre les petites, les moyennes et les grandes entreprises.

Les besoins primordiaux des PME résident essentiellement dans le besoin en capital pour financer les investissements et l'assistance technique. En général, il y a différents facteurs qui expliquent les difficultés d'accès aux financements et aux marchés nationaux, régionaux et internationaux :

1. D'abord, le manque d'informations publiques et d'historiques de crédit, en particulier dans les pays où les agences d'évaluation du crédit n'existent pas, renforce encore la difficulté des banques à distinguer les PME ayant réellement un fort potentiel des PME qui n'en ont que l'apparence. Par conséquent, les banques ont tendance soit à refuser les PME ayant de bonnes perspectives, soit à exiger des niveaux relativement élevés de garanties pour la délivrance d'un prêt en privilégiant les garanties ; ce sont des situations dans lesquelles l'octroi de prêts ne repose pas sur le rendement escompté, mais sur la possibilité de constituer des garanties. En outre, les conditions de crédit imposent souvent des taux d'intérêt supérieurs au taux de rentabilité moyen des investissements et des garanties importantes, ce qui se révèle prohibitif pour la plupart des agriculteurs et des PME. (Source FMI) ;
2. Ensuite, la faiblesse persistante du cadre juridique d'encadrement du crédit et du dispositif judiciaire de recouvrement des crédits défaillants par les banques et la méconnaissance des équipes bancaires de la nature des PME et de leur environnement spécifique accentuent le manque de maîtrise dans la gestion des dossiers de financement de celles-ci ; une autre manière pour les banques de contourner le problème d'asymétrie de l'information consiste à sélectionner les emprunteurs en utilisant d'autres mécanismes de filtration que le taux d'intérêt, notamment en exigeant une capacité démontrée à partir d'informations financières auditées ;
3. Alors que les prêts bancaires sont la principale source de financement externe pour les PME, ils restent limités. D'autres instruments visant à faciliter l'accès aux prêts bancaires, tels que les dispositifs de garantie de crédit, et d'autres sources de financement, telles que le crédit-bail ou le capital-investissement restent eux-aussi encore insuffisants ;
4. Les produits financiers proposés ne sont pas adaptés à l'écosystème des PME alors que les PME manquent cruellement d'information sur les produits financiers existants, sur l'offre de financement alternatif et sur les réformes liées au financement ;
5. Par ailleurs, il faut noter que certains facteurs bloquants dans l'accès au financement et aux marchés des PME sont la faiblesse de leur structuration, la faiblesse des fonds propres des entreprises et le manque de vision sur leur futur ; tous ces éléments qui relèvent souvent du manque de formation à l'entrepreneuriat et au manque de respect à la réglementation en vigueur, sont des risques jugés élevés par les banquiers ;
6. Le retard de paiement de la dette intérieure des PME par l'Etat est problématique pour l'accès à la commande publique et l'accès aux marchés des PME togolaises ; même si à cette difficulté s'ajoute aussi la concurrence faite au secteur privé par les fonctionnaires qui créent des entreprises écrans, pour capter les commandes publiques lancées (de gré à gré en fonction du montant) par les ministères auxquels ils appartiennent.

### 3.2.3.4. Le renforcement des compétences de la main-d'œuvre

La Bourse de Sous-Traitance et de Partenariat du Togo (BSTP) lie les petites et moyennes entreprises aux chaînes d'approvisionnement et de valeurs des grandes entreprises étrangères ou nationales. L'objectif de la BSTP est de développer les capacités des PME locales à répondre aux besoins des grands acheteurs et à identifier des opportunités d'affaires rentables. Les grandes entreprises togolaises doivent contribuer à l'appui au renforcement de la BSTP pour assister efficacement les PME locales à développer leurs capacités techniques et managériales afin qu'elles deviennent des fournisseurs ou des sous-traitants compétitifs pour les acheteurs.

### 3.2.3.5. Le financement des entreprises informelles (femmes et jeunes entrepreneurs)

Selon la Société Financière Internationale du Groupe Banque Mondiale (IFC) les femmes sont confrontées à davantage d'obstacles lors du démarrage ou de la croissance de leurs entreprises. L'écart d'accès au financement pour les PME appartenant aux femmes est estimé à 300 milliards de dollars par année. Pour memo, en 2017, la demande potentielle de financement des TPME au Togo, d'après Global Findex, était estimée à 345 milliards FCFA contre une offre de financement 129 milliards. Cette situation reste une problématique majeure au Togo et constitue une contrainte d'autant plus importante au niveau du financement des TPME détenues par les femmes. En effet, l'exigence de garanties touchant directement le patrimoine des TPME est considérée comme l'un des principaux freins au financement des entreprises informelles (femmes et jeunes entrepreneurs). Les banques leur exigent souvent qu'ils offrent des biens ou des titres en garantie, entre autres des terrains, des bâtiments ou des titres qui peuvent servir à rembourser l'emprunt. Etant donné l'importance du financement bancaire pour eux, l'accès au financement est une succession d'obstacles ou de portes closes. L'amélioration et le développement de la relation banque/entreprises informelles est plus que nécessaire. De plus, l'insuffisance de mécanismes de financement des projets des femmes et de promotion de l'entreprenariat féminin en milieu rural soulève un problème important entre l'entrepreneur informel et le banquier.

### 3.2.3.6. La politique fiscale

Dans le domaine des impôts, on note au niveau du code des impôts, une pression fiscale trop forte sur les entreprises, caractérisée parfois par des doubles impositions. La Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA) par exemple est uniforme pour tous les produits, ce qui est inadmissible dans la pratique fiscale universelle. En conséquence certains produits reviennent très chers aux consommateurs. Il est important de souligner que la fiscalité n'est pas seulement une source de revenus. C'est aussi un outil de politique économique à la disposition du Gouvernement pour orienter l'investissement et mettre en œuvre des mesures incitatives.

Au Togo, la fiscalité intérieure est régie par le code général des impôts de 1913 modifié en 1985. Depuis 1997, le Gouvernement applique une TVA unique de 18% (directives N° 02/ 98/CM/UEMOA) que les opérateurs et consommateurs jugent trop élevée. D'une manière générale, le système fiscal togolais et les taxes professionnelles constituent une lourde charge financière pour les PME. C'est un système basé sur une augmentation périodique des taux d'imposition, ce qui se répercute sur les prix des produits locaux qui ne cessent de flamber. Il n'existe aucune mesure d'accompagnement visant à atténuer, ne serait-ce qu'en début d'activités, les charges des jeunes entreprises. La conséquence est que les entreprises naissent et disparaissent rapidement.

Par ailleurs, les impositions fiscales ne prennent pas en compte le contexte économique morose que connaît le Togo et qui naturellement neutralise tous les efforts des PME. La révision de la législation fiscale devrait donc se référer à quelques principes simples à savoir :

- Des dispositions de nature à réduire la part du secteur informel (simplification des modes de prélèvement, abaissement des taux, taxation sur les signes extérieurs de richesse,) ;
- Efficacité du mode de collecte (faible coût et rendement élevé) ;
- Fiscalité non discriminatoire (suppression des risques d'arbitraire) : régimes généraux et élimination progressive des agréments antérieurs ;
- Fiscalité stable et attractive pour les investisseurs (compensation de certains facteurs défavorables du pays tels que les problèmes de délestage) ;
- Consultation préalable des opérateurs de façon à assurer des effets à court et moyen termes des mesures envisagées sur les affaires entreprises.

## 3.2.4. L'Inclusion Financière

Selon les résultats de l'étude FinScope 2016, le Togo a une inclusion financière modérément faible par rapport à d'autres pays d'Afrique Subsaharienne. Le Togo occupe le 14ème rang en matière d'accès aux services financiers

dans les 21 pays africains dans lesquels les enquêtes du FinScope ont été réalisées. Il ressort que 40% de la population adulte du Togo (15 ans et plus) est financièrement exclue et seulement 18% des adultes sont bancarisés. 45% des adultes togolais sont formellement inclus. La dépendance à l'égard des services financiers informels est comparable aux autres pays à faible revenu en Afrique, avec 15% des adultes utilisant uniquement des canaux informels. En 2016, l'exclusion financière nationale est sensiblement similaire à celle du Nigeria (42%) et du Burkina Faso (39%).

L'accès aux services financiers varie considérablement entre les zones urbaines et rurales. Alors que 18% des adultes togolais sont bancarisés à l'échelle nationale, 28% des adultes urbains sont bancarisés contre 10% chez les adultes en milieu rural. De même, pour les services financiers « autres formels » (principalement les SFD et la monnaie électronique), l'accès est plus élevé dans les zones urbaines, 34%, contre 22% dans les zones rurales.

Les transactions et les paiements sont encore largement basés sur l'argent en espèces (85% des adultes utilisent de l'argent liquide pour les paiements).

De nombreux consommateurs utilisent également des services et des produits informels. Le secteur informel joue un rôle particulièrement important dans les zones rurales où 69% des personnes financièrement incluses utilisent des produits et services informels. Les canaux financiers informels sont les moyens les plus importants d'épargne, d'emprunt, d'assurance et de transfert d'argent.

Dans l'ensemble, les hommes ont un taux d'inclusion financière plus élevé (50% formel, 61% formel + informel) par rapport aux femmes qui sont moins incluses dans le secteur formel et plus dépendantes des canaux informels (40% formel, 58% formel + informel). Les femmes épargnent et empruntent plus.

Les jeunes sont également moins inclus ; parmi ceux âgés de 15 à 34 ans, 42% sont formellement inclus et 53% sont inclus par l'utilisation de produits formels et informels, contre respectivement 49% et 68% chez les personnes de 35 ans et plus.

Le segment de marché des très petites, petites et moyennes entreprises (TPME) informelles est modérément desservi financièrement ; 55% étant formellement servis et 33% étant exclus financièrement. Ce segment utilise fortement les sources informelles de crédit (21%). Ces TPME sont majoritairement portées par les femmes et les personnes ayant des revenus faibles. En revanche, seulement 32% des adultes du secteur agricole sont formellement desservis, l'exclusion financière y étant relativement élevée, 43%. Ce groupe adopte beaucoup plus les services financiers informels uniquement (25%).

En conclusions, avec 40% de la population encore exclue (ou 55% en ne tenant pas compte de l'informel), soit 60% de taux d'inclusion financière (ou 45% formel), il reste beaucoup à faire pour accroître l'accès et combler ce gap (en particulier dans les zones rurales). L'objectif général de la Stratégie Nationale de l'Inclusion Financière (SNIF) est « assurer, sur la période 2021-2025, une augmentation de l'accès et de l'utilisation d'une gamme diversifiée de produits et services financiers formels, abordables et adaptés, partant de 60% à 75% de la population togolaise adulte ». Sur les 5 années, les interventions doivent permettre à 1 000 000 de personnes d'avoir accès et utilisé les services financiers (épargne, crédit, transfert, assurance, numérique, etc.), et plus spécifiquement les adultes ruraux, les femmes, les jeunes, les micro, petite et moyennes entreprises. Le coût total des interventions est de 21,561 milliards de FCFA à financer principalement, et surtout pour la première année, par l'État. L'apport des PTF est essentiel en raison du coût élevé des interventions, notamment l'atteinte des populations pauvres dans les zones les plus reculées.

Les partenaires au développement et le secteur privé doivent se mobiliser pour soutenir le processus de mise en œuvre de la SNIF.

### 3.2.5. Les Contributions des PTF

#### 3.2.5.1. La Banque Africaine de Développement

La BAD a un plan d'équipement de l'Afrique en infrastructures, dont le coût est estimé à 6000 milliards de dollars sur deux décennies. En outre, les actions du BAD au Togo portent aussi sur :

- Deux projets en appui institutionnel au Togo ;
- Deux opérations en appui institutionnel, en Eau et assainissement et un projet en appui à la crise alimentaire pour 2023 ;
- Un guichet de ressources disponible à plus de 200 millions de dollars à mettre dans le secteur énergétique ;
- Lomé Container Terminal (LCT).
- Appui d'une plateforme dans le Partenariat Public Privé, basée au Ministère de l'Economie et des Finances ;
- Un guichet de financement à 27 milliards.



### 3.2.5.2. La Banque Mondiale

Pour aider le Togo à faire face à la COVID-19, la Banque a ajusté son programme pour contribuer à la mise en œuvre du plan national de riposte. Au niveau de la santé, un montant total de 16 millions \$ a été mobilisé (REDISSE et un nouveau projet COVID) pour faire face aux besoins urgents du Gouvernement qui vise à sauver des vies. Une opération d'appui budgétaire d'urgence (de 70 millions \$ E. U) a été approuvée pour appuyer les réformes visant à jeter les bases de la reprise économique et à améliorer l'environnement des entreprises. A travers le Fonds Mondial pour l'Education, un projet d'urgence (de 7 millions \$ E.U.) a été préparé pour supporter le secteur de l'éducation.

Avec un portefeuille de 20 projets, les interventions en cours couvrent plusieurs secteurs. La performance du portefeuille est globalement satisfaisante. La revue du portefeuille qui a eu lieu en janvier 2020 a permis de mettre en œuvre les actions nécessaires pour améliorer non seulement la mise en œuvre des projets mais aussi le ratio de décaissement au Togo, qui a atteint 37% en Juin 2020, bien au-dessus de la moyenne sous régionale en Afrique.

Pour accompagner l'exécution des programmes prioritaires définis dans la politique générale du gouvernement, la Banque mondiale va accélérer la mise en œuvre des projets existants tout en préparant de nouvelles opérations. Les interventions en cours de préparation se présentent comme suit :

- Pour le renforcement du capital humain, 3 opérations seront préparées relatives à la santé, l'éducation primaire et secondaire et la protection sociale ;
- Pour la transformation économique et la création d'emplois, les opérations d'appui budgétaire supporteront les réformes structurelles et le Togo se joindra au nouveau programme régional d'agriculture ;
- Pour le renforcement des capacités et la modernisation, des analyses seront entreprises pour définir l'assistance du Groupe de la Banque mondiale dans ces domaines.

### 3.2.5.3. L'Union Européenne

Le document conjoint de la programmation (DCP) 2014-2020 appui la mise en œuvre de la politique du développement du gouvernement, la "Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi 2013-2017" (SCAPE) et aide à la reformulation et la mise en œuvre d'une phase ultérieure. Le DCP veille à harmoniser l'aide européenne et ses cycles de programmation à la politique du développement du Togo. Les objectifs principaux du DCP 2014-2020 sont :

- Contribuer à la stabilisation politique, à la consolidation démocratique, à l'approfondissement d'un Etat de droit et à la réconciliation nationale ;
- Renforcer les capacités du Togo à promouvoir la paix et la stabilité dans la région, et à y lutter contre les trafics illicites ;
- Promouvoir le commerce et l'intégration régionale ;
- Soutenir le gouvernement dans la mise en œuvre de ses stratégies de réduction de la pauvreté et de développement économique et social ;
- Renforcer les capacités de la société civile à suivre l'action gouvernementale et à lui demander des comptes.

Les efforts du DCP sont renforcés par sa nécessaire intégration dans un cadre programmatique régional orienté vers les questions de sécurité dans la sous-région, ainsi que sur un certain nombre d'infrastructures régionales prioritaires. Elle sera aussi cohérente avec les perspectives d'une signature d'un Accord de Partenariat Economique (APE) renforçant l'intégration régionale et facilitant l'investissement étranger.

Les secteurs de concentration proposés prennent en compte la valeur ajoutée de l'UE et de ses Etats membres basée sur les leçons du passé et sur les spécificités de ses instruments financiers.

Dans le secteur de la consolidation de l'Etat/sécurité, les 3 acteurs de l'UE sont déjà actifs, tant au niveau de la coopération que dans le dialogue politique avec le Gouvernement togolais et les autres acteurs de la scène politique: l'Union européenne, l'Allemagne et la France accompagnent avec les deux autres membres (ambassadeurs des Etats Unies et du Représentant du PNUD) du "Groupe des Cinq" le processus électoral et tentent de faciliter le dialogue politique inter-togolais.

Dans les secteurs de la décentralisation et du développement et gestion des centres urbains, de l'énergie et de l'eau et l'assainissement où chacun des trois partenaires prévoit d'intervenir, une programmation conjointe permettra également une meilleure cohérence et un plus grand impact des actions. Les programmes dans le secteur des infrastructures économiques (énergie, transport), de l'agriculture ou les projets d'appui à la formation professionnelle et au développement du secteur privé, notamment, contribueront à la mise en œuvre du Programme APE pour le Développement (PAPED) de l'Afrique de l'Ouest. Enfin, notons qu'une nouvelle programmation conjointe 2021-2027 UE-Allemagne-France est en cours d'élaboration. Les axes de cette nouvelle programmation tournent autour de :

- Développement du capital humain et de l'inclusion ;
- L'appui à l'agrobusiness durable et de l'environnement ;
- Gouvernance et modernisation des structures de l'Etat.

Pour le secteur privé : les programmes en cours de finalisation portent sur : l'agroécologie, l'irrigation, l'accès au financement, la structuration des chaînes de valeur.

#### 3.2.5.4. La GIZ

En dehors de la création du Conseil National de l'Emploi des Jeunes (CNEJ) pour coordonner toutes les actions d'emploi pour les jeunes, quelques-unes des actions courantes de la GIZ dans le soutien au secteur privé, sont :

- Le recrutement d'un consultant international pour faire faire une étude sur le dialogue secteur public-privé porté par le secrétariat général de concertation entre le secteur privé et le secteur public ;
- La mise en œuvre du programme pour la « Promotion de la Compétitivité du Secteur Privé au Togo » (ProComp) lequel vise l'amélioration du climat des affaires et des investissements ; le renforcement de la transformation agro-industrielle et de ses chaînes de valeur ;
- La concertation est en cours avec le Ministère de l'Inclusion Financière pour la mise en place d'une agence chargée des TPME.

#### 3.2.5.5. Le Programme des Nations Unies pour le Développement

Le PNUD a fait ses preuves dans le soutien et l'engagement du secteur privé dans 170 pays. Ses actions portent notamment sur le développement de Partenariat Public Privés (PPP), le soutien aux gouvernements dans l'élaboration de politiques et stratégies pour le développement des Micro, Petites et Moyennes Entreprises (MPME) et dans la transformation structurelle des économies. Le PNUD intervient au Togo depuis 1966.

Sur la base de ce diagnostic, le PNUD au titre de partenaire technique et financier au développement qui accompagne le Togo depuis des décennies, se base sur ces avantages comparatifs en matière d'assistance électorale, de consolidation de la paix, de renforcement des capacités dans l'administration publique et de gestion de l'environnement pour proposer son programme-pays pour le Togo sur la période 2019-2023. Ce programme s'articule autour de trois piliers : (i) amélioration de la gouvernance, de l'Etat de droit et consolidation de la paix, (ii) promotion de la croissance inclusive et accès aux services sociaux de base et la (iii) promotion de la gestion durable des ressources naturelles, la résilience face au changement climatique et aux catastrophes. Le programme-pays 2019-2023 vise à accompagner le Plan National de Développement du Togo (PND 2018-2022), qui a pour objectif d'accélérer la croissance économique et réduire le sous-emploi grâce à des investissements massifs du secteur privé dans les infrastructures et à la restructuration économique. Alors que le PND 2018-2022 fut réorganisé en Feuille de Route Gouvernementale 2020-2025, le programme pays du PNUD pour le Togo a maintenu sa pertinence au regard des ambitions poursuivis par la FRG.

Depuis le 15 Octobre 2020, le PNUD s'est associé à Togo Invest pour la mise en œuvre des projets porteurs dans le cadre du Programme National de Développement (PND). Ce partenariat permettra de mobiliser des ressources techniques, humaines et financières pour l'achèvement des Objectifs de Développement Durable (ODD) et pour l'attraction d'investissements de qualité dans les secteurs porteurs du PND. Les interventions conjointes portent sur trois domaines clés : (i) Les garanties sociale et environnementales : par la promotion de politiques - les "sauvegardes" - qui servent à identifier, éviter et minimiser les dommages causés aux personnes et à l'environnement lors de la mise en œuvre de grands projets d'infrastructures ; (ii) le développement et la mise en œuvre d'une stratégie de responsabilité sociale et sociétale des entreprises pour les projets dont Togo Invest est responsable ; (iii) la mobilisation des acteurs du secteur privé et public pour le financement ou le cofinancement de projets dans le domaine de l'économie verte et de la lutte contre le changement climatique.

## 4. Stratégie de Développement du Secteur Privé du Togo d'ici à 2030 (SDSP -2030)

### 4.1. L'Approche pour esquisser le rôle du Secteur Privé

Déterminer le Rôle du Secteur Privé pour l'emploi et la transformation économique nécessite un examen complexe et exige un engagement soutenu dans le long terme pour obtenir les résultats escomptés. Alors même que nous réfléchissons pour déterminer le meilleur rôle du Secteur Privé dans le cadre de la politique de développement du Togo dans la période d'ici à 2030, le sujet nous est apparu trop vaste et complexe pour raisonnablement formuler des recommandations pratiques.

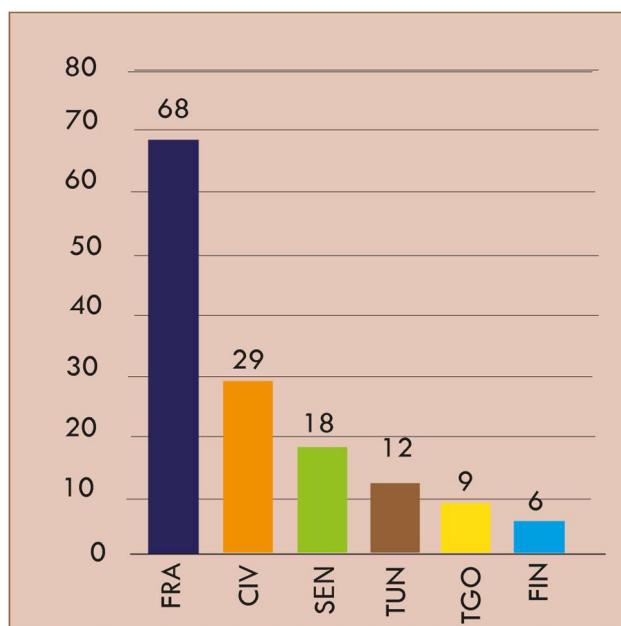
C'est pour cela, en lieu et place de recommandations, des pistes d'interventions ont été suggérées, avec comme base :

- 1) Les acquis/leçons du Contexte Organisationnel de la stratégie de soutien du secteur privé ;
- 2) L'analyse IOM de l'organisation du Ministère du Commerce et de l'Industrie (Direction Générale du Secteur Privé);
- 3) Nos travaux pertinents en Côte d'Ivoire ;
- 4) Les enseignements de la revue de littérature et des nombreuses contributions d'entités morales et physiques (BM, BAD, PNUD, ONUDI, UE, GIZ, etc.) sur le développement économique du Togo, voire de l'Afrique<sup>[23], [24], [25], [26], [27], [28], [29], [30]</sup> ;
- 5) Ce qui marche ailleurs, notamment en Côte d'Ivoire, en Finlande, France, Chine, Brésil, Russie, Maghreb, Ouganda, ...

#### 4.1.1. S'inspirer de la Finlande-Pays de la Petite Entreprise

Pour l'appréciation des éléments de l'étude dans le Chapitre 4, il y a lieu de noter que le Togo (9 053 799 habitants) et la Finlande (5 547 430 habitants) sont des pays comparables au plan population (voir Fig. 16 : Comparaison des Populations togolaise et finlandaise en 2023).

Fig. 16 : Comparaison des populations togolaise et finlandaise en 2023.



Source : Knoema Atlas mondial de données (<https://knoema.fr/>)

La Finlande compte 286 042 entreprises qui emploient 1,4 millions de personnes (25, 35% de la population totale, ou 52,23% de la population active)<sup>[31]</sup> ; les grandes entreprises ne représentent que 0,2%, la majorité de entreprises ont moins de 10 employés (93%), les entreprises unipersonnelles représentent 68% et les femmes représentent 35% des propriétaires d'entreprises (voir Fig. 17).

Fig. 17 : Finlande pays de la petite entreprise.



Source : Statistics Finland 2018. Sans agriculture, sylviculture et pêche

L'analyse de l'évolution du nombre d'entreprise au fil du temps montre à compter de 1995 une création de 80 986 entreprises sur 13 ans (+ 44,49%) et un boom après 2013 de 19 952 entreprises sur 5 ans (Table 5). Ces chiffres concernent des entreprises durables et ne sont pas à rapprocher aux nombres de création annuelle d'entreprise, car beaucoup d'entreprises créées (environ 50%) disparaissent au bout des cinq premières années. Toutefois, ils représentent une base pour estimer un nombre d'entreprises réaliste que le Togo pourrait cibler à fin 2030 (voir section 4.2.2).

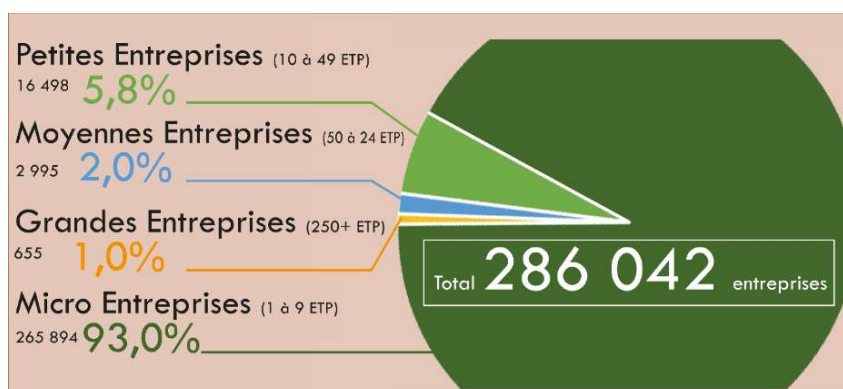
Table 5 : Dynamique des entreprises en Finlande.

Année	Nombre d'entreprises	Tendance
1992	203 594	Baisse brutale
1995	182 015	Augmentation linéaire
2008	263 001	Stagnation
2013	266 090	Boom du 21eme siècle
2018	286 042	

Source : Statistics Finland 2018. Sans agriculture, sylviculture et pêche

Au plan structure des entreprises, les micro entreprises (moins de 10 employés permanents (ETP)) sont au nombre de 265 894 (93%), les petites entreprises (moins de 10 ETP) sont 10 498 (5,8%), les entreprises moyennes (de 10 à 50 ETP) sont 2 995 (2%) et les grandes entreprises de plus de 250 ETP sont 655 (1%) (Fig. 18).

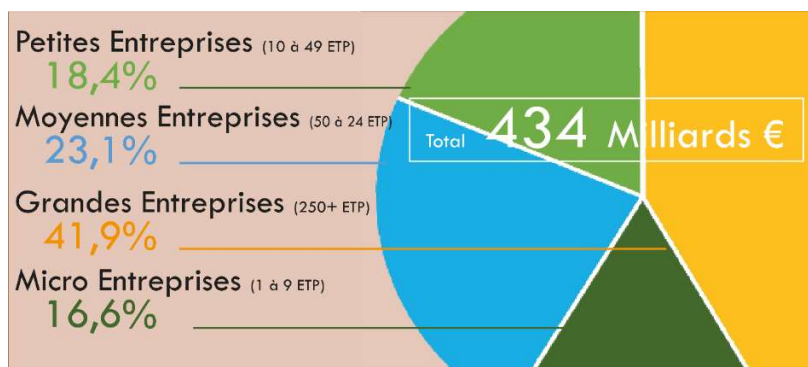
Fig. 18 : : Structure de l'entreprise en Finlande 2018.



Source : Statistics Finland 2018. Sans agriculture, sylviculture et pêche

Au plan des revenus, les chiffres d'affaires annuels des micros entreprises, des petites entreprises, des entreprises moyennes et des grandes entreprises représentent 16,16%, 18,4%, 23,1% et 41,9%, respectivement sur un total de 434 milliard d'euros (Fig. 19).

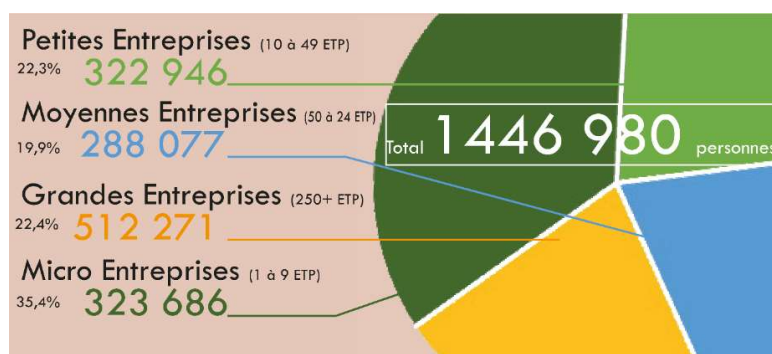
Fig. 19 : : Les chiffres d'affaires des entreprises en Finlande 2018.



Source : Statistics Finland 2018. Sans agriculture, sylviculture et pêche

Au plan des emplois (Fig. 20), les micro entreprises comptent 323 686 ETP (35,4%), les petites entreprises emploient 322 946 ETP (22,3%), l'effectif des entreprises moyennes est de 288 077 ETP (19,9%) et les grandes entreprises utilise la plus grande partie des travailleurs, c.à.d., 512 271 ETP (22,4%).

Fig. 20 : : Personnel dans des entreprises de différentes tailles en 2018.



Source : Statistics Finland 2018. Sans agriculture, sylviculture et pêche

#### 4.1.2. Approche 3 Roues pour la modélisation de la Stratégie de Développement du Secteur Privé togolaise d'ici à 2030

L'approche Modélisation de la Stratégie de Développement du Secteur Privé togolaise dans la période d'ici à 2030 se fonde sur le modèle des 3 Roues, lequel propose de booster la création d'emploi par l'exploration de 3 actions/pistes dérivées simplement de la pratique réelle. Dans le cas du Togo, pour atténuer les effets d'impact exercés par des chocs externes, par exemple dans le contexte la ZLECAf, le modèle vise une économie togolaise plus efficace, productive ou compétitive, en mesure d'exporter et d'importer davantage, d'investir plus à l'étranger et d'accueillir plus d'investissements directs étrangers, et ainsi de créer un niveau de bien-être plus élevé. Ainsi, afin de booster la création d'emploi dans le contexte d'une Stratégie de Développement du Secteur Privé togolaise dans la période d'ici à 2030, nous proposons 3 roues sur les thèmes de réflexions : 1) L'Etat poursuit la Feuille de Route du Gouvernement; 2) Le Secteur Prive assure son meilleur Rôle ; 3) Les Territoires développent l'Ecosystème entrepreneurial.

### 4.2. La 1ere Roue : l'Etat poursuit la Feuille de Route du Gouvernement

Consécutivement à la réforme instituant la SDSP-2030, l'Etat poursuivra la Feuille de Route du Gouvernement et continuerait à jouer son rôle régalien pour obtenir de meilleurs résultats de développement qui profiteront aux populations là où elles vivent. Pour cela, il faudrait que l'Etat : 1) recourt à un large éventail de politiques complémentaires; 2) rationalise le cadre de soutien au Secteur Privé ; 3) revitalise le Dialogue Public- Privé pour accompagner la SDSP-2030.

Pour la clarté, ces 3 suggestions sont présentées ci-dessous, dans la figure 21 ci-après.

Fig. 21 : 1ere Roue : Etat.



#### 4.2.1. L'Etat a recours à un large éventail de politiques complémentaires

##### Action 1 - Accélérer le Développement du Togo selon la FRG :

- Poursuivre la mise en œuvre efficace des réformes et projets ;
- Jouer son rôle régalien dans les secteurs à fort potentiel de croissance ;
- Continuer la réalisation des dix-sept Objectifs de développement durable (ODD) d'ici 2030 ;
- Protéger certains produits dont le Togo dispose de réels potentiels à faire valoir et accroître leur production, qualité et consommation en interne;
- S'efforcer de mener des politiques à même de mieux préparer sa main-d'œuvre.

##### Action 2 - Politique d'Echanges Solidaire au sein CEDEAO :

- Leadership du Togo pour une politique d'échanges plus solidaire au sein CEDEAO et pour des politiques de soutien de l'Union africaine.

##### Action 3 - Passage du Schéma CEDEAO au Schéma Africain :

- Préparer, engager l'économie togolaise sur des marchés plus élargis en passant du schéma CEDEAO au schéma africain.

##### Action 4 - Politiques de la Concurrence avec un Nouveau Cadre Juridique :

- Mettre en place un cadre d'action efficace pour la politique de la concurrence, comprenant une solide loi sur la concurrence, accompagnée d'une autorité de la concurrence indépendante et dotée de ressources suffisantes, pour :
  - La surveillance du respect de la législation ;
  - Garantir le bon fonctionnement du marché et aux consommateurs des alternatives compétitives ;
  - Contrôler des fusions d'entreprises ;
  - Assurer que les méthodes marketing utilisées par les entreprises sont acceptables ;
  - Assurer que les consommateurs ont accès à des informations suffisantes, exactes et véridiques pour faire des choix ;
- Réfléchir sur la transformation de l'organisation HAUQUE et l'extension de ses prérogatives.

##### Action 5 - Favoriser l'Insertion dans les Chaînes des Valeurs Africaines voire Mondiales :

- Relever, dans les secteurs de la logistique de l'énergie et des TIC, les défis de qualité et de prix qui freinent les possibilités d'insertion dans les chaînes des valeurs africaines voire mondiales.

##### Action 6 - Réduction du Poids de l'État :

- Un problème qui est à traiter est la perte potentielle de recettes pour le gouvernement puisque les droits de douane sont une source majeure de recettes publiques. Une politique est également recommandée de réduction du poids de l'État dans l'activité économique alors que sur le plan fiscal, une transparence accrue devrait permettre un meilleur recouvrement des différents impôts.

## 4.2.2. L'Etat rationalise le cadre de soutien au secteur privé

Afin de booster la création d'emploi dans le contexte d'un futur plan stratégique 2030 du Togo, nous proposons à l'Etat de rationaliser le cadre de soutien au Secteur Privé. Cela commencer d'abord, par **deux réformes préalables** : 1) une Stratégie de Développement du Secteur Privé d'ici à 2030 (SDSP-2030) et la mise en place d'un nouvel Instrument Opérationnel d'encadrement et de soutien au Secteur Privé (IOESSP) chargée de sa réalisation.

### 4.2.2.1. La Stratégie de Développement du Secteur Privé d'ici à 2030 (SDSP-2030)

La Stratégie de Développement du Secteur Privé d'ici à 2030 (SDSP-2030) est adossé au PND, à la FRG et au Programme d'Actions pour la Promotion et le Financement des PME de l'UEMOA. L'objectif global est de : « Disposer à l'horizon 2030 d'un secteur privé, (y compris les TPME) compétitif, dynamique et innovant contribuant de manière significative au développement socio-économique durable du Togo ». La stratégie s'articule autour de 4 piliers stratégiques (Pilier1 : Amélioration de l'accès au financement et aux marchés ; Pilier2 : Renforcement des capacités techniques et managériales ; Pilier3 : Amélioration du climat des affaires des entreprises ; Pilier4 : Développement de la culture entrepreneuriale et de l'innovation), implémente 3 outils transversaux interdépendants de la 2<sup>em</sup> Roue et, diverses mesures concrètes et mesurables pour répondre pleinement aux défis qui se posent aux entreprises togolaises.

### 4.2.2.2. L'Instrument Opérationnel d'encadrement et de soutien au Secteur (IOESSP)

Dans une démarche de modélisation, l'étude propose de mettre en place et/ou organiser l'Instrument Opérationnel d'encadrement et de soutien au Secteur Privé (IOESSP), au sens IOM (Integrated Organisational Model). Principalement, il s'agirait d'abord, d'un ancrage institutionnel de l'IOESSP favorisant une plus grande efficacité aux regards des nombreuses questions transversales. L'IOESSP a pour vision le renforcement de la compétitivité du secteur privé, favorable aux petites et moyennes entreprises (PME)/ petites et moyennes industries (PMI), aux Femmes et aux Jeunes entrepreneurs. L'IOESSP a pour mission de faire la promotion des entreprises togolaises et de contribuer à la mise en œuvre opérationnelle de la SDSP-2030.

**La Capacité Organisationnelle de l'IOESSP** sera renforcée en conformité avec les priorités de développement du Togo, à travers la mise en place de 3 structures:

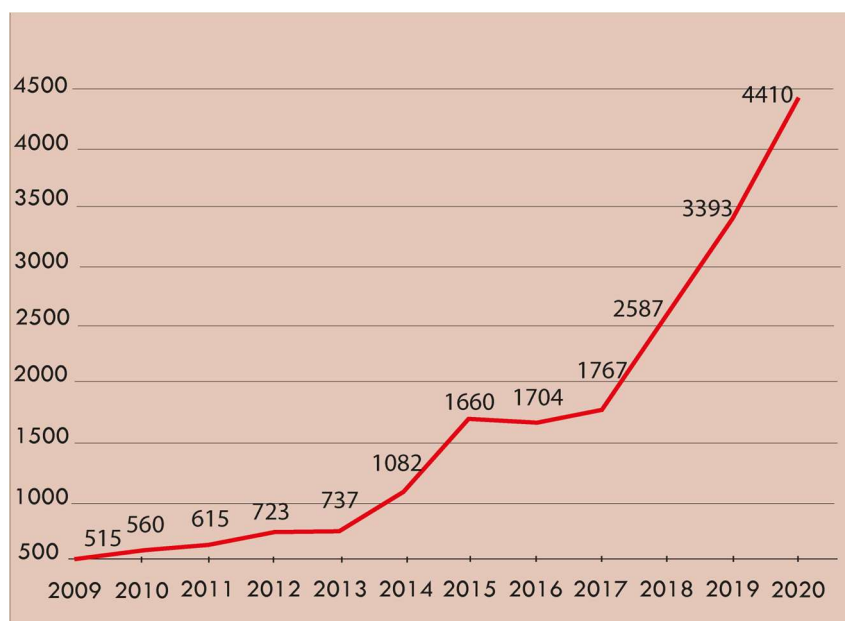
1. **Le Bureau de Régulation** : afin d'éviter les chevauchements institutionnels constatés compromettant l'efficacité des organes de soutien institués pour des entreprises plus conquérantes, avec comme attributions :
  - a) Coordonner et suivre les Cellules Techniques chargées du Secteur Privé qui seront créées au sein de tous les Ministères (CTSP) ;
  - b) Aborder la question du Secteur Privé (y compris les TPME) dans toutes les politiques sectorielles ;
  - c) Favoriser la participation des femmes et des jeunes.
2. **Le Bureau « Delivery Unit »** : afin de régler l'absence de décentralisation et de présence en région dans le cadre d'une stratégie de développement économique régional, ce bureau serait aussi chargé du développement de clusters.
3. **Le Bureau d'Appui aux Fautières** : pour permettre à la Direction Générale de concevoir et de mettre en œuvre l'appui institutionnel apte à lever les principales contraintes pesant sur les faitières (CNP-Togo, CCIT, AGET, CCDSP-SP...) capables de jouer un rôle de catalyseur du développement des entreprises ; car la performance globale de la politique de soutien au Secteur Privé sera une responsabilité mutuelle de l'IOESSP et des organisations (corporations) opérationnelles étatiques et non-étatiques.

**L'IOESSP aura 3 principaux outils :**

- A. L'incubation : l'activité de l'incubateur établie autour de 3 axes stratégiques :
  - 1) L'incubation de start-up : développement de programmes d'incubation et d'accélération dans des secteurs traditionnels de l'économie et sur des technologies innovantes telles que la Fintech, Smart city, Edtech, E-santé ;
  - 2) L'intelligence collective : séances de formation en vue de la mise à niveau sur des technologies avancées ;
  - 3) La domiciliation d'entreprises : espace de co-working inspirant et connecté aux nouvelles technologies mais permettant aussi la mutualisation des services d'entreprises.

- B. Le Guichet des Services : c'est un centre de services gratuits pour les TPME, les startups, etc. Ce Guichet :
- 1) Accueille, informe et oriente les entreprises, tout le long du cycle de vie de l'entreprise (amorçage, développement, croissance et au besoin redressement, liquidation) ;
  - 2) Assure la promotion de la consultance locale par le référencement et le coaching des cabinets-conseils ;
  - 3) Offre des services de conseils et d'assistance aux TPME, aux autoentrepreneurs dans le processus de formalisation de leur projet et de montage de business plan ;
  - 4) Apporte également une assistance en gestion administrative et financière, accès aux financements, aux marchés publics ou privés, à la sous-traitance ;
  - 5) Assure la conception et la diffusion des modules de formation spécifiques aux besoins des TPME ;
  - 6) Informe les TPME sur tous les textes et règlements régissant l'écosystème entrepreneurial.
- C. Le centre d'intelligence des Affaires des TPME similaire à l'objectif stratégique 1 du plan stratégique 2023-2027 du Conseil national du patronat (CNP-Togo) pourra être piloté ou co-piloté par ce dernier pour plusieurs raisons. En effet, le CNP-Togo est l'organe qui représente les employeurs du secteur privé et est composé de 24 associations professionnelles regroupant environ 1 500 entreprises sur toute l'étendue du territoire et dans tous les secteurs d'activités. Par ailleurs, dans son plan stratégique cette activité fait déjà l'objet d'une analyse sommaire avec une prévision budgétaire de 857 millions de FCFA sur la période 2023-2027.

Fig. 22 : l'historique de la création des entreprises au Togo.



Source : Banque Mondiale

Pour être complet, il est permis de spéculer sur les ambitions chiffrées de la nouvelle stratégie, mais en attendant une démarche rigoureuse qui dépasse le cadre de l'étude, les hypothèses minimales inspirées par l'étude du FMI sur le secteur au Togo (2016), les données du RGE sur le secteur informel (2018), l'historique de la Banque Mondiale de la création des entreprises au Togo (voir ci-dessus Fig. 22) et la dynamique des entreprises finlandaises (voir Table 5), s'établissent à fin 2030 comme suit :

- La création ou le retour dans le formel de 50 000 TPME, avec pour objectif d'avoir un tissu dense et solide de 150 000 TPME environ ;
- La création d'emplois formels et de qualité, à hauteur de 100 000 emplois additionnels ;
- Les TPME représentent à terme plus de 20% du PIB du Togo, contre ~7% aujourd'hui.

La SDSP-2030 du Togo s'intéressera de manière systémique au secteur privé dans sa globalité, en prenant pleinement en compte les problématiques spécifiques liées aux aspects sectoriels, géographiques (aménagement du territoire) ou liées aux différents types d'entreprises privées.



### 4.2.3. L'Etat revitalise le Dialogue Public-Privé pour accompagner la SDSP-2030

Après le COVID19, le redressement de la croissance dans le contexte de la ZLECAf passe nécessairement par le développement du secteur privé qui est pourvoyeur de richesses et de création d'emploi. Pour y parvenir, l'Etat togolais et le secteur privé doivent conjuguer leurs efforts pour une vision commune permettant aux deux parties d'en tirer profit. La croissance du secteur privé togolais nécessite donc des interactions et un dialogue permanent et productif entre l'Etat et le secteur privé. Une meilleure réactivité de la politique de développement du secteur privé aux besoins de ce secteur dépendra de la façon dont est organisé le dialogue public-privé, et en particulier des mécanismes par lesquels les MPME, les entrepreneurs et travailleurs informels et les petits exploitants agricoles peuvent faire entendre leur voix. L'élaboration et la mise en œuvre d'une Stratégie Nationale de Dialogue Public-Privé (SNDPP) dans le cadre de la SDSP-2030, constitue, dès lors, un des moyens les plus efficaces pour une bonne identification des réformes à mener en vue de contribuer à l'amélioration du cadre opérationnel des affaires au Togo.

L'importance du contexte ZLECAf pour le Togo, PMA Africain, conduit à consacrer la section 5 à la revitalisation du Dialogue Public-Privé.

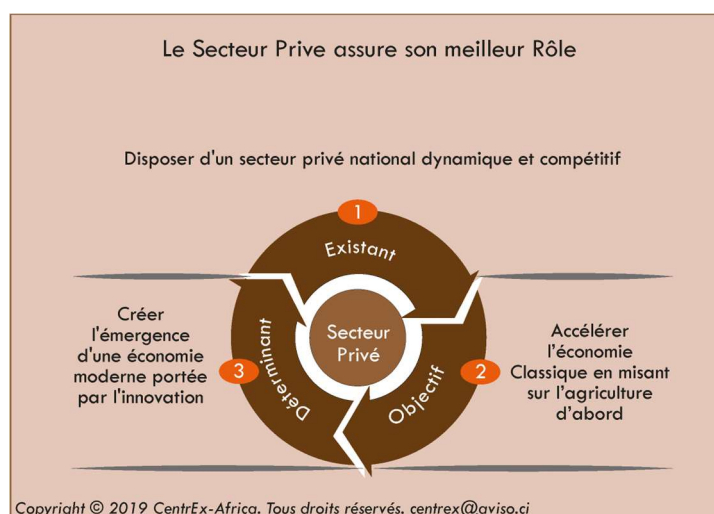
### 4.3. La 2em Roue : Le Secteur Privé assure son meilleur rôle

Les 3 principales actions du secteur privé de la 2em roue sont :

- 1) Disposer d'un Secteur Privé National Dynamique et Compétitif ;
- 2) Accélérer l'Economie Classique en Misant sur l'agriculture d'Abord ;
- 3) Créer l'Emergence d'une Economie Moderne Portée par l'Innovation.

Pour la clarté, ces actions sont présentées dans la figure 23.

Fig. 23 : 2eme Roue : Secteur Privé.



#### 4.3.1. Disposer d'un secteur privé national dynamique et compétitif

La mise en œuvre réussie de la ZLECAf dépendra de la façon dont elle répond aux besoins du secteur privé. La sensibilisation et l'engagement du secteur privé sur la ZLECAf sont donc essentiels à tous les niveaux. Il existe dans la littérature des études économiques empiriques sur l'ouverture des marchés africains beaucoup de critiques et d'avis négatifs sur la capacité des pays à tirer des avantages du commerce international ; nous ne savons pas maintenant s'ils sont valables, mais ce qui est sûr c'est que si le secteur privé reste faible, ils le seront... Consécutivement, l'étude a suggéré un DPP (section 5.1.6.3.3.) sur la nécessité de renforcer le Secteur Privé Togolais pour saisir les opportunités des marchés intérieurs togolais, et ensuite de promouvoir les exportations au sein de la CEDEAO. Les entreprises togolaises nous ont largement exprimé leurs craintes de voir la disparition de pans entiers du secteur privé local. Maintenant, ils leur semblent que rien ne les protégerait désormais; donc il faut construire des propositions. Vu la diversité du secteur privé et les difficultés potentielles, l'étude a suggéré un DPP (section 5.1.6.3.3.) pour examiner les actions d'atténuation des risques.

### 4.3.2. Accélérer l'économie classique en misant sur l'agriculture d'abord

L'étude considère que les chaînes de valeur dans le secteur de l'agriculture pourraient constituer le principal moyen pour générer durablement des emplois, des revenus et réduire la pauvreté au Togo.

La part de l'agriculture a augmenté au cours de ces vingt dernières années pour atteindre aujourd'hui environ 38% du PIB et absorber près de 75% de l'emploi. Cependant, le secteur agricole est confronté à plusieurs problèmes, notamment une faible productivité, des infrastructures rurales inadéquates, une insécurité foncière, et un manque de financement du crédit agricole.

Afin d'améliorer la situation, il est crucial de renforcer l'investissement dans le secteur privé et d'améliorer la productivité grâce à une utilisation accrue des intrants améliorés, à une meilleure maîtrise de l'eau, et à l'extension des surfaces cultivées via le développement de parc Eco-Industriels. Le développement des productions vivrières est essentiel pour permettre au Togo de devenir un exportateur plutôt qu'un importateur de denrées alimentaires.

A cet effet, et comme préconise la présente étude, les autorités togolaises ont déjà entrepris des initiatives pour faire de l'agriculture un véritable moteur de croissance et de création d'emplois (Axe 2, ambition 4 de la FRGT 2025) par le développement entre autres des pôles de transformation agricole... (Axe 2 de du PND 2018-2022). De ces initiatives, figure le Projet d'Appui à l'Employabilité et à l'Insertion des Jeunes dans les Secteurs Porteurs (PAEIJ-SP), qui intervient essentiellement dans le secteur agricole sur cinq filières (le maïs, le soja et le manioc dans la production végétale, les petits ruminants et la volaille dans la production animale) et vise à créer les conditions d'une croissance économique plus inclusive en favorisant l'auto-emploi et l'insertion des jeunes dans l'économie formelle. Également, pour améliorer le financement et la structuration du secteur, le Mécanisme incitatif de financement agricole (MIFA) a été lancé pour faciliter l'accès au crédit bancaire et a déjà permis la levée de 27,44 milliards FCFA de crédits auprès des institutions financières privées. Pendant que le MIFA s'occupe des mécanismes de financement du secteur, l'Agence de Promotion et de Développement des Agropoles au Togo (APRODAT) est créée par décret 2018-036/PR pour faciliter la mise en œuvre des infrastructures agricoles de grandes envergures.

En outre, pour améliorer la sécurité du régime foncier et accroître les investissements dans le secteur agricole, le gouvernement met en œuvre le projet de réforme foncière pour l'accroissement de la productivité agricole (LRAP). Le projet aidera également à améliorer le cadre réglementaire de l'application du Code foncier et domanial promulgué le 14 juin 2018.

Ces initiatives entreprises pour le développement du secteur agricole sont salutaires et méritent d'être renforcées. Cependant, des actions d'apprentissage et d'implémentation des initiatives réussies des pays voisins permettraient de passer à plus d'échelle en temps record tout en réduisant au maximum les risques d'échecs. A cet effet, le Togo pourrait s'inspirer du Modèle Ivoirien de Développement de la filière du Riz – MIDR (Voir annexe 11 : la Fiche du Modèle Ivoirien de Développement de la filière du Riz – MIDR) qui a permis d'une part d'avoir une nette augmentation de la production nationale, une l'amélioration de la qualité du riz blanchi et d'autre part renverser le taux des importations du riz en dessous de la production nationale.

### 4.3.3. Créer l'émergence d'une économie moderne portée par l'innovation

#### 4.3.3.1. Engager une transition de l'agriculture vers l'industrialisation

Au cours de ces vingt dernières années, la contribution de l'industrie au PIB a stagné autour de 20% (dont 5% pour les phosphates, environ 9% pour les industries de transformation et le reste pour les autres branches). Le secteur privé industriel ne représente donc que 13 à 14% du PIB. Le pays possède un certain nombre d'atouts qui peuvent permettre de développer un secteur industriel plus dynamique.

Les entreprises, y compris TMPE, pourront s'inspirer du MIDR de la Côte d'Ivoire dans l'agriculture togolaise pour également jouer un rôle moteur pour aller vers la modernisation, la diversification de la production, le renforcement du mouvement coopératif, l'encadrement des ruraux par les jeunes et la participation entière et égale des femmes et des hommes.

Ainsi, pourra être favorisée la transformation des matières premières sur place dans une approche chaîne de valeurs. Les productions de cultures de rente telles que le café, le cacao, le coton, et le karité constituent aussi des ressources à prendre en considération dans la densification et la diversification du tissu industriel. Par ailleurs, la mise en place

de la politique énergétique du Gouvernement doit inciter l'investissement dans les énergies renouvelables et le déploiement par les entreprises privées de technologies solaires et de centrales à biomasse.

#### 4.3.3.2. *Développer les infrastructures de la qualité Indispensables pour les chaines de valeur Prioritaires*

Dans le contexte de la ZLECAf, les acteurs opérant dans le secteur privé doivent investir dans les infrastructures de la qualité qui sont indispensables pour les chaines de valeur prioritaires afin d'accroître l'accès aux marchés régionaux et internationaux et développer les exportations (Laboratoires alimentaires ; Services d'inspection sanitaire ; Entreprises de certifications ; Entités de Normalisation).

#### 4.3.3.3. *Explorer avec les partenaires commerciaux les alternatives de développement des PME*

Au Togo, le partenariat de création d'entreprises conjointes (Joint-Venture), qui constitue un outil important pour le développement des entreprises, est rare. Or, avec la ZLECAf qui donne aux entreprises africaines un marché de plus de 1,2 milliard de consommateurs, il y a beaucoup d'opportunités pour les entreprises du monde et le travail attendu du secteur privé togolais est de se joindre à la création d'entités viables et/ou de grands groupes industriels arrimés à un impressionnant tissu de petites et moyennes entreprises. Elles ont tout à gagner:

- 1) Des délocalisations massives engendrées par le COVID19 ;
- 2) De la capacité des Firmes multinationales à délocaliser rapidement des entreprises ou des segments de production pour accroître leur compétitivité ;
- 3) De l'approche de la chaîne de valeur mondiale (ZES+IDE).

Les relations privilégiées entre chefs de grandes entreprises et responsables de PME sont rares. Le parrainage des PME par les grandes entreprises n'est pas développé dans le pays, voire même inexistant, alors qu'il est très souhaitable pour son économie. Il est de la responsabilité des patrons d'entreprises au Togo d'exploiter ensemble les alternatives de promotion des PME, telle que la sous-traitance, pour en tirer profit. Il s'agira de travailler sur les principales difficultés rencontrées par les acteurs qui ont trait à la qualité de la sous-traitance et de façon particulière, au manque de spécialisation des sous-traitants.

#### 4.3.3.4. *Booster l'économie numérique*

Les petites entreprises du Togo sont le fer de lance de la révolution technologique. Elles sont déjà nombreuses à mettre à profit les nouvelles technologies pour commercialiser leurs biens et services. Les jeunes entrepreneurs et les négociants à l'international utilisent largement internet et les messageries instantanées. L'infrastructure des TIC, cependant, du fait de sa faiblesse, risque de constituer un obstacle à la capacité des jeunes entrepreneurs à commercialiser leurs idées numériques. Les connexions de faible qualité sont principalement causées par une infrastructure des TIC déficiente, comme l'attestent plus de la moitié des firmes interrogées dans le cadre du RGE-2018, qui se plaignent d'un accès volatile à l'électricité et à Internet qui les empêche d'utiliser les outils numériques. En outre, il convient de rappeler qu'il existe au Togo une Stratégie Nationale de l'Inclusion Financière (SNIF). L'analyse du contexte organisationnel de la SNIF montrent que pour relever efficacement les défis de l'offre de services financiers formels deux actions sont indispensables : 1) Le Togo doit combler son retard dans l'infrastructure numérique ; 2) Le Secteur Privé doit travailler efficacement dans les domaines prioritaires que sont : les connexions Internet, le capital humain (les compétences d'utilisation d'internet, les compétences digitales etc.), l'utilisation d'internet chez les habitants, l'intégration de la technologie digitale et la numérisation de l'administration publique.

#### 4.3.4. **Conclusions**

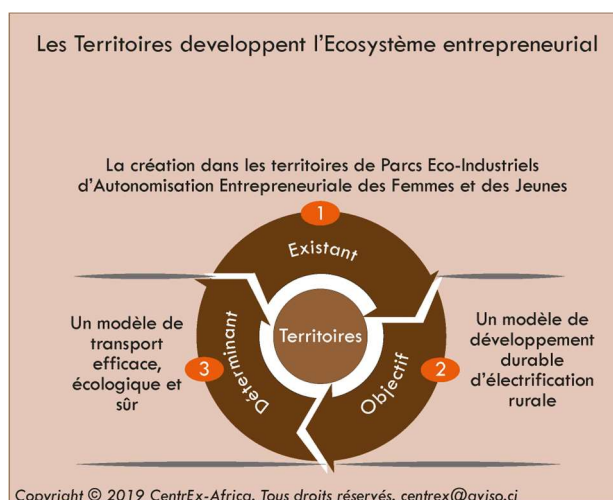
Les associations professionnelles ont besoin d'un appui des PTF pour que le secteur privé togolais puisse rouler efficacement sur « sa roue » et créer l'émergence d'une économie moderne portée par l'innovation.

### 4.4. **La 3em Roue : Les Territoires développent l'écosystème entrepreneurial**

Des investissements dans les infrastructures électriques et de transport pourraient effacer les disparités considérables entre les régions du Togo en matière d'accès au réseau électrique et aux autres infrastructures. De plus, ils sont indispensables à la modernisation et l'ajout de valeur qui permettront la transformation structurelle de l'économie

togolaise. Le Togo doit implémenter un ensemble de projets phares efficaces et inclusives en faveur de l'entrepreneuriat pour développer les villes et les régions.

Fig. 24 : 3eme Roue : Territoires.



Le Gouvernement pourrait choisir 3 domaines prioritaires de développement industriel :

- 1) La création dans les territoires de Parcs Eco-Industriels d'Autonomisation Entrepreneuriale des Femmes et des Jeunes ;
- 2) La production d'électricité à petite échelle et la vente de l'énergie sur le marché ;
- 3) La mise en œuvre d'un modèle de transport efficace, écologique et sûr.

Pour la clarté, les 3 principales actions dans les territoires sont présentées dans la figure 24 ci-dessus.

L'importance du développement de l'Ecosystème Entrepreneurial des Territoires, nous amené à détailler dans le Chapitre 6 un Modèle Togolais Intégré de l'Ecosystème de l'Entrepreneuriat avec les 6 Passerelles entre les entités de formation universitaire et professionnelle, les entrepreneurs de la finance, les établissements de l'assurance, de l'investissement et bancaires dans l'appui aux entreprises, au secteur informel, aux femmes et aux jeunes entrepreneurs, pour soutenir le développement à pleine vitesse d'écosystèmes entrepreneuriaux dans le pays, les régions et les villes.

#### 4.4.1. La création de Parcs Eco-Industriels d'Autonomisation Entrepreneuriale des Femmes et des Jeunes

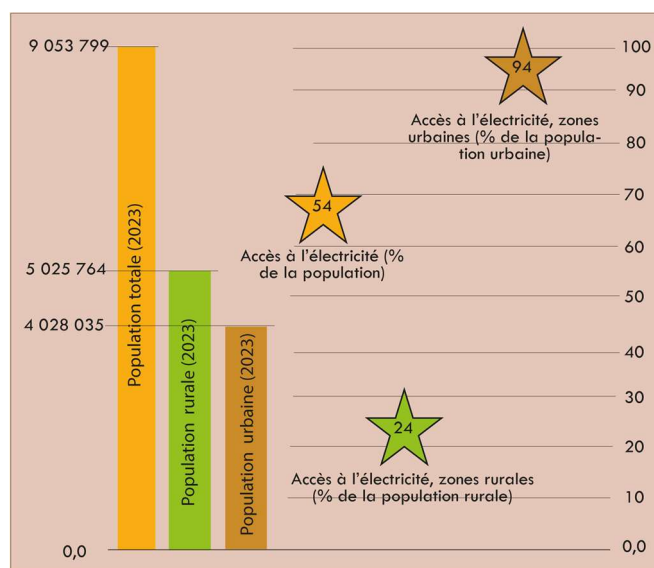
Le défi de l'emploi est d'autant plus complexe dans un pays comme le Togo où beaucoup des travailleurs ont des emplois informels, faiblement rémunérés et peu productifs, le plus souvent dans les régions. Créer des emplois productifs et utiles pour cette main-d'œuvre abondante exige une croissance et une transformation de l'économie et une politique permettant aux travailleurs d'évoluer vers des activités plus productives, à la faveur d'un secteur privé dynamique et de politiques publiques de soutien. Cette politique doit aussi être hardie pour offrir des possibilités à tous, notamment aux femmes, aux jeunes et aux groupes défavorisés.

#### 4.4.2. Un modèle de développement durable d'électrification rurale

Le Togo a 54% de taux d'électrification en 2020, contre 37 % en 2017. Dans les zones urbaines 94,1% de la population urbaine a l'accès à l'électricité, soit 3 792 143 personnes, tandis que dans les zones rurales, 24,0%, soit 2 169 099 personnes n'ont pas accès à l'électricité (Fig. 25).

Le pari de l'électrification pour tous au Togo à l'horizon 2030 nécessite un investissement global de 995 milliards de F CFA dont 436 milliards de F CFA attendus du secteur privé.

Fig. 25 : L'accès à l'électricité.



Source : Knoema Atlas mondial de données (<https://knoema.fr/>)

#### 4.4.2.1. Les tarifs de l'électricité par rapport à certains voisins

Les tarifs de vente de l'énergie électrique appliqués par la CEB n'ont pas varié depuis janvier 2013 et sont de 58F CFA HT/KWh pour le distributeur national CEET et de 65 FCFA HT/KWh pour les clients industriels de la CEB.

Les tarifs de vente applicables par la CEET pour la distribution de l'énergie électrique sont ceux fixés par l'arrêté interministériel n° 019/MME/MEF/MCDAT/MPR-PDAT/MCPSP du 26 novembre 2010 portant fixation des tarifs de vente de l'énergie électrique au Togo. (Prix de vente moyen : Clients Basse tension (BT) : 113,46 F CFA HT/KWh ; Clients Moyenne tension (MT) : 98,89 FCFA HT/KWh ; Moyenne (BT+MT) : 107,89 F CFA HT/KWh).

#### 4.4.2.2. La stratégie d'électrification tournée vers les énergies renouvelables et basée sur l'implication du secteur privé

Cependant, le cadre réglementaire du secteur togolais a été amélioré pour promouvoir la production indépendante et l'achat/vente d'énergie sur le marché local et sur le marché commun de l'électricité de la CEDEAO, grâce à l'adoption de la loi 2018-010 relative à la promotion de la production de l'électricité à base de sources d'énergies renouvelables et l'opérationnalisation de l'Agence Togolaise d'Électrification Rurale et des Énergies Renouvelables (AT2ER) créée par décret n° 2016- 064/PR du 11 mai 2016 avec la mise en place des organes de gestion.

#### 4.4.2.3. Le Plan d'Actions Stratégiques des Énergies Modernes 2018-2022

Le Plan d'actions stratégiques des Énergies Modernes 2018-2022 (en cours de validation) et la Stratégie d'Électrification Rurale du Togo, mettent tous l'accent sur la production d'électricité à base des sources d'énergies renouvelables et une forte contribution du secteur privé sous forme de PPP. Le secteur privé est sollicité notamment pour développer :

- Les mini-grids : 315 systèmes alimentés par des panneaux solaires, du diesel ou à l'énergie hydroélectrique, évalué à 147 milliards de F CFA dont 54 % seront financés par les privés ;
- Les kits solaires domestiques : 555 000 systèmes; option plus économique pour les noyaux de population peu denses et situés loin du réseau électrique et permettant un déploiement rapide et dimensionné selon le besoin de chaque consommateur. Le coût est estimé à 435 milliards de F CFA dont 68 % à financer par le secteur privé ;
- L'extension et la densification du réseau : il est prévu 670 000 nouvelles connexions de 2018 à 2030, pour un coût total de 412 milliards de F CFA. Le secteur privé est sollicité à hauteur de 83 % et 15 % pour le secteur public.
- Les projets de construction et d'exploitation de centrales thermiques et solaires.

Ainsi, l'adoption le 24 juillet 2018 de la loi 2018-010 ouvre le marché togolais de l'électricité aux opérateurs privés d'une part et au marché commun de l'électricité d'autre part. La dépendance du pays aux importations sera amoindrie et le secteur pourra créer de la valeur ajoutée conséquente.

#### 4.4.2.4. La Justification d'une nouvelle approche énergétique

##### 4.4.2.4.1. Motivations

L'étude propose une nouvelle approche avec SERREC CORPORATION, considérant, les recommandations de l'Association des Grandes Entreprises du Togo, (Livre blanc de l'AGET), savoir :

- A. Les recommandations prioritaires sur le secteur de l'énergie :
  - 1) La production et /ou l'importation d'une énergie suffisante, de qualité et à coût optimal ;
  - 2) La nécessité de favoriser la production d'énergie à base des sources d'énergies renouvelables par les entreprises et/ou les Producteurs Indépendants d'Energie, en prenant toutes les dispositions pour leur permettre de vendre leurs productions ou surplus de production à la CEET.
- B. Les recommandations au niveau réglementaire :
  - La mise en application de la nouvelle loi sur la production d'électricité à base des sources d'énergies renouvelables, dans sa plénitude ;
  - La nécessité d'étendre le cadre réglementaire qui permet aux auto-producteurs d'électricité à base de sources d'énergies renouvelables de déverser le surplus de production dans le réseau électrique aux auto-producteurs d'électricité à base de sources conventionnelles ;
- C. Le renforcement de la production et l'accès à l'électricité :
  - La mise en œuvre efficace de la stratégie d'électrification du pays en:
    - Définissant et encadrant les modalités d'entrée sur le marché des producteurs indépendants d'électricité à travers des appels d'offres de PPP et aussi des candidatures spontanées pour des solutions innovantes ;
    - Mettant en place des zones d'exclusivité temporaires pour les investisseurs et où les concessions doivent tenir compte des mesures incitatives inscrites au nouveau code des investissements du Togo ;
    - Assurant la transparence dans l'attribution des licences et dans la structure des prix de l'énergie facturés aux consommateurs;
  - L'intégration de la valorisation de la biomasse-énergie grâce à l'installation des centrales à biomasse (de 5 à 10MW) dans la région des savanes et Bassar, des pailles de riz dans la région de la plaine de Mò et l'injection de la production directement sur le réseau ;

##### 4.4.2.4.2. Proposition d'affaires de SERREC CORPORATION

SERREC Corporation propose des solutions de production d'électricité durable matures et facilement déployées pour fournir de l'électricité à faible coût afin de soutenir les perspectives de l'économie des pays africains, y compris les activités des ménages et des petites entreprises. SERREC Corp. a choisi le Togo pour déployer une centrale électrique à biomasse de 30 MW utilisant son 'Power Grass' produit localement comme matière première pour générer de l'électricité de base renouvelable propre et fiable à faible coût 24h/24 et 7j/7, plus de 8 300 heures par an, pour injecter 210 000 000 kWh dans le système existant. Le prix prévu par kWh serait de 0,29 USD sous certaines conditions. Afin de procéder, SERREC Corp. Exigerait du gouvernement togolais une terre agricole de 2 500 hectares pour produire en moyenne 100 tonnes métriques par hectare de « Power Grass » séché utilisé comme matière première pour la combustion directe par la centrale électrique.

##### 4.4.2.4.3. Synergie avec les agropoles togolaises

Le mouvement des agropoles entraînera une augmentation forte des besoins en électricité qu'il faudra nécessairement couvrir pour assurer le succès de ce programme. Aussi, il est indispensable que le pays progresse rapidement dans l'électrification des zones rurales grâce à l'énergie solaire.

L'idée critique est de cultiver cette plante fourragère (plante qui va aussi être utilisée pour alimenter les animaux) à forte productivité qui va s'intégrer harmonieusement et constituer une véritable révolution économique pour ces agricoles et d'une manière générale pour régler le problème de l'électricité au Togo.

Le démarrage de l'économie locale dans le voisinage immédiat de la centrale électrique serait le principal impact à long terme. SERREC a opté pour la plantation et la récolte manuelles en utilisant la main-d'œuvre locale directe et donc en injectant des liquidités à long terme dans les communautés locales autour de la ferme et de la centrale

électrique. Les fermes bovines et porcines adaptées seraient soutenues par le SERREC dans le cadre de sa responsabilité sociale dans la construction et la participation au bon fonctionnement des installations médicales, la promotion des programmes d'alphabétisation des femmes et des enfants dans les villages immédiats entourant le site de la ferme et de la centrale électrique.

Sur la Stratégie énergétique et climatique l'Etat :

- 1) Poursuivrait l'objectif à long terme du pays pour une société neutre en carbone par des feuilles de route sectorielles à faibles émissions de carbone, élaborées en coopération avec des entreprises et des organisations des secteurs concernés, en particulier dans les transports régionaux;
- 2) Assurerait la sécurité de l'approvisionnement énergétique par la production d'énergie décentralisée, diversifiée et efficace dans toutes les régions du pays ;
- 3) Dans le cadre de la gouvernance environnementale pour l'électrification rurale, permettrait aux détaillants d'électricité et également aux consommateurs d'électricité de pratiquer la production d'électricité à petite échelle et de vendre l'énergie sur le marché.

#### 4.4.3. La mise en œuvre d'un modèle de transport efficace, écologique et sûr

Dans le processus de l'émergence d'une économie moderne portée par l'innovation, en rappelant que les entreprises sont majoritairement localisées à Lomé et que les PME restent essentiellement concentrées dans le secteur tertiaire, il apparaît que l'accès aux transports est fondamental pour l'accès à l'éducation, aux emplois et aux services, et aux marchés pour les entreprises. De plus, il s'agit d'un domaine essentiel pour la transformation sociale et économique des principales villes du pays où les TPME pourraient contribuer au Switch de l'émergence d'une économie moderne, grâce à de meilleures liaisons urbaines et régionales et une offre plus large de moyens de transport efficaces, écologiques et sûrs.

## 5. Revitalisation du Dialogue Public-Privé pour Accompagner la SDSP-2030

### 5.1. Proposition d'une approche interactionniste du processus d'implication socioculturelle dans la mise en œuvre de la SDSP-2030

A la suite l'évaluation de ces différents aspects du contexte organisationnel (Section 2.4.3. : analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces dans le contexte ZLECAf), de nos propositions au niveau de la 1ere Roue de création d'emplois (Section 4.2.), nous avons considéré les douze des éléments de la boîte à outils de Herzberg<sup>[32]</sup> et Wright (2006), à savoir : le mandat et l'ancrage institutionnel ; la structure et la participation ; l'existence de champions et de leaders ; la facilitation et la gestion du dialogue ; les produits du dialogue ; le système de communication ; l'analyse du cadre de Suivi-Evaluation ; la prise en compte de la représentation locale ; le mode d'intégration des spécificités sectorielles et le volet international.

Consécutivement, en ce qui concerne le Comité de Concertation entre l'Etat et le Secteur Privé, il est proposé à travers la revitalisation du DPP pour accompagner la SDSP-2030 que le CCESP actuel soit rebâti en une nouvelle organisation ayant la capacité requise<sup>[33]</sup> (Mission, Ressources, Organigramme, Staff, Culture du dialogue, ...), s'appuyant sur des commissions parlementaires où les informations issues de la recherche et de la prospective seront utilisées plus efficacement pour étayer l'élaboration des politiques stratégiques du gouvernement.

#### 5.1.1 Objectifs, Missions du CCESP

- Aider l'Etat et le secteur privé à poursuivre ensemble ;
- Une politique cohérente de développement d'un secteur privé national ;
- Animer un espace de dialogue et de concertation entre l'Etat et le Secteur privé ;
- Contribuer à la politique de bonne gouvernance ;
- Identifier et examiner les difficultés et contraintes auxquelles le secteur privé est confronté ;
- Mettre en œuvre une méthode participative pour gérer les différends entre les parties en vue d'améliorer la compétitivité des entreprises ;
- Aider par ses avis et recommandations à la préparation des décisions plus éclairées, d'actions mieux ciblées dans les conditions optimales au regard ses objectifs, des attentes, des besoins et des contraintes de l'Etat comme du secteur privé.

#### 5.1.2. Stratégies

##### 5.1.2.1 la stratégie Nationale de Dialogue Public-Privé de Côte d'Ivoire (2016-2020)

En attendant, l'étude sur le DPP commanditée par la GIZ et pilotée par le Secrétariat exécutif, nous suggérons, comme base de cogitations, la stratégie Nationale de Dialogue Public-Privé 2016-2020 (SNDPP), adoptée en février 2017 en Côte d'Ivoire, laquelle a été réalisée par la Banque mondiale avec la Cellule d'Analyse de Politiques Economiques du CIRES de Côte d'Ivoire<sup>[34], [35]</sup>.

Le résultat recherché dans la mise en œuvre de la SNDPP est qu'à fin 2020, un cadre de dialogue public-privé structuré et inclusif est fonctionnel pour contribuer efficacement à l'amélioration du cadre opérationnel des affaires en Côte d'Ivoire.

Pour atteindre ce résultat, quatre axes stratégiques sont suggérés : (i) la coordination, (ii) l'opérationnalisation, (iii) le suivi-évaluation et (iv) la communication.

L'axe coordination vise à redynamiser le dispositif de coordination du dialogue public-privé en Côte d'Ivoire à travers une réorganisation et un meilleur fonctionnement du dispositif au niveau central et une décentralisation du dispositif permettant de prendre en compte les aspirations au niveau local. Des mécanismes seront également définis au niveau du secteur public et du secteur privé de manière à favoriser une meilleure coordination intra et inter sectorielle.

L'opérationnalisation prendra également en compte les intra et inter sectorielle. Cela aussi bien au niveau central que décentralisé. L'accent sera mis sur le renforcement des capacités des acteurs impliqués dans le DPP, l'effectivité d'un



dialogue productif pour les acteurs ainsi que le développement de partenariat permettant de renforcer durablement les cadres de concertation.

L'axe Suivi-Evaluation vise à s'assurer que les mécanismes existent pour mesurer périodiquement l'efficacité du dialogue en vue de favoriser les réflexions et la prise de décision sur l'amélioration des affaires en Côte d'Ivoire. Le suivi et l'évaluation du DPP devront également être effectifs et efficaces aussi bien au niveau central qu'au niveau décentralisé.

La SNDPP devra être mise en œuvre tout en s'assurant que les parties prenantes (secteur privé, secteur public, partenaires au développement ont une meilleure connaissance du cadre de concertation entre l'Etat et le secteur privé et une meilleure information sur les résultats du dialogue. C'est le but visé par l'axe Communication pour favoriser le partage d'information et l'utilisation des produits du dialogue.

### 5.1.2.2. Programmes

Cette section liste un ensemble d'événements, de projets ou évolution possible, qui donne un cap sur le très long terme. Elle permet d'avoir une image de la situation future et des avantages dont tout le monde va bénéficier :

- Relancer le cadre de concertation en lui donnant des objectifs spécifiques ;
- Relancer les activités du secrétariat permanent de la cellule de concertation;
- Doter le secrétariat des moyens de fonctionnement;
- Organiser une nouvelle assemblée plénière de la cellule et arrêter les priorités sous la présidence du Premier Ministre ;
- Elaborer un agenda de travail, plan d'action annuel, consensuel (public/privé);
- Mettre en œuvre le plan d'action par des réunions de commissions techniques, des séminaires-ateliers et des études ponctuelles ;
- Préparer une table ronde du secteur privé sur la base des études diagnostiques;
- Compte rendu au Président de la République sur l'évolution du secteur privé;
- Avoir des cadres de concertations sectorielles avec des missions claires ;
- A l'instar des rencontres bimestrielles initiées par le Ministère du Commerce et l'Industrie, chaque département ministériel devra initier des concertations sectorielles.

### 5.1.2.3. Plan d'actions de mise en place du Comité Technique de Concertation (CTC)

- 1) Garantir une meilleure représentativité du secteur privé dans le CTC
  - Assurer la représentativité du Comité
    - Faire de la parité public-privé le principe de la représentation au sein du CTC
  - Impliquer toutes les professions
    - Prendre en compte les associations spécifiques telles que les artisans
  - S'assurer que les activités de moindre envergure sont présentes dans le CTC
    - Prendre en compte spécifiquement les TPME
- 2) Assurer une meilleure participation des femmes et jeunes dans le fonctionnement du CTC
  - Garantir la présence effective des femmes dans le CTC
    - Prendre en compte le genre (intégration d'associations de femmes) dans la convocation des réunions et des activités du CTC
  - Garantir la présence effective des jeunes dans le CTC
    - Prendre en compte les jeunes (intégration d'associations de jeunes) dans la convocation des réunions et des activités du CTC

### 5.1.3. Ressources CCESP/CTC

En général, les activités des membres de Comité Technique et de Groupes de Travail Thématiques, en particulier ceux issus des Ministères, organes publics et privés affiliés, ne sont pas rémunérées. Néanmoins, dans le sens d'une implication individuelle et continue des membres du CTC, il serait souhaitable d'envisager un personnel dédié permanent, désigné par les organisations et rémunéré forfaitairement pour la présence à chaque réunion.

Les PTF du Togo pourrait amener les ressources nécessaires au CTC, à tour de rôle, sur une durée déterminée au préalable, pour compenser les frais de déplacement et de session en accord avec les Ministres chargés des Affaires Étrangères, du Commerce, des Finances et du Budget.

## 5.1.4. Structures

Le Partenariat Etat-Secteur Privé assis sur le Dialogue Public-Privé (DPP) recouvre toute forme d'interaction entre l'Etat et le Secteur Privé dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques et des réformes économiques, qu'ils s'agissent de politiques macro-économiques, de compétitivité, de régulation sectorielle ou encore et surtout d'amélioration de l'environnement des affaires.

En général, le Cadre réglementaire et la qualité de la concertation Etat-Secteur Privé varient et dépendent notamment en grande partie de la culture du dialogue social existante dans un pays donné. Dans certains pays de l'UE, les échanges sur les réformes entreprises par les structures de l'administration publique ont été préparés et menés par le parlement (Régime parlementaire très fort) et/ou sur la base des travaux du Conseil Economique et Social.

Nous proposons de s'inspirer de la structure institutionnelle en place en Côte d'Ivoire, qui peut nécessiter des adaptations au Togo.

En Côte d'Ivoire, le système de mise en œuvre de la politique de concertation est un système centralisé à caractère pyramidal. La Concertation Etat-Secteur Privé joue un rôle prépondérant dans la définition et la réalisation des objectifs du Plan National de Développement.

Même si la Concertation Etat-Secteur Privé est malheureusement partiellement tributaire des changements de nature politique, il existe en Côte d'Ivoire une accumulation primitive en matière de DPP. Pour mémoire, le 17 Octobre 1990, le Décret N° 90-1233 crée le Comité de Liaison Etat-Secteur Privé ; en 1993, est créée la Commission Nationale pour la Promotion des Investissements ou COM-INVEST du Centre de Promotion des investissements en Côte d'Ivoire (CEPICI) ; le 18 Juillet 2001, le Décret n° 2001-430 met en place le Comité de Concertation Etat-Secteur Privé (CCESP), lequel est finalement réorganisé à travers le Décret n°2013-462 du 19 Juin 2013.

Créé en 2001, redynamisé en 2013, le Comité de Concertation entre l'Etat et le Secteur Privé est une instance de conciliation, de médiation et de décision entre l'Etat et le Secteur Privé. A ce titre, il a 04 principales missions : a) Organiser la concertation autour des préoccupations du secteur privé ; b) Favoriser la consultation à priori sur toute décision importante du gouvernement ; c) Mener des réflexions autour des questions liées au développement du secteur privé ; d) Veiller sur la qualité du partenariat entre l'Etat et le secteur Privé. Les organes du Comité de Concertation Etat-Secteur Privé ivoirien sont :

- 1) Le Conseil de Concertation (CC) : c'est l'organe d'arbitrage et de décision du cadre de concertation Etat-Secteur Privé, présidé par le Premier Ministre. Il délibère sur toutes les questions soumises par le Comité Technique de Concertation et décide en dernier ressort ;
- 2) Le Comité Technique de Concertation (CTC) : c'est l'organe technique et ministériel du cadre de concertation Etat-Secteur Privé, présidé par le ministre de l'Economie et des Finances. Il procède à l'examen des préoccupations du Secteur Privé et soumet les conclusions au CC. Il comprend aussi :
  - Un 1er Vice-Président du CTC assuré par le Ministre du Commerce, de l'Industrie;
  - Un 2em Vice-Président assuré par le Président de la Confédération Générale des Entreprises de Cote d'Ivoire (CGECI) ;
 Le Comité Technique de Concertation (CTC) est composé de 25 membres du Gouvernement et des Présidents d'organisations (Confédération Générale des Entreprises de Côte d'Ivoire, Chambre de Commerce et d'Industrie de Côte d'Ivoire, Chambre Nationale des Métiers de Côte d'Ivoire, Chambre Nationale d'Agriculture de Côte d'Ivoire, Fédération Ivoirienne des PME, Association Professionnelle des Banques et Etablissements Financiers de Côte d'Ivoire).
- 3) Le Secrétaire Exécutif du Comité de Concertation Etat-Secteur Privé (SE-CCESP).

En Côte d'Ivoire, l'existence d'un large tissu de cadres paritaires revêt une grande importance car elle permet un partenariat adapté (objet du partenariat, nombre et nature des participants), une analyse partagée des besoins, l'identification précise des groupes cibles, des obstacles (réglementaires ou légaux) et des possibles blocages. De plus, elle est un atout pour tacler une multitude de thématiques dans la transparence et la consultation d'organisations locales qui peuvent se révéler difficilement accessibles via le processus officiel de concertation.

En Côte d'Ivoire, en plus des outils statutaires que sont les réunions du CTC et du CC, le CCESP compte des outils opérationnels :

- 1) Les « RENCONTRES SECTORIELLES (RS) » constituent une tribune d'échanges entre un département ministériel et les acteurs privés relevant de sa tutelle, en vue d'améliorer la compétitivité du secteur.
- 2) Les « ZOOM SUR (ZS) » sont une tribune privilégiée d'échanges sur les réformes entreprises par les structures de l'administration publique ;
- 3) Les « RESEAUX DES POINTS FOCAL (RPF) » rassemblent des personnes ressources issues de l'Administration

- Publique, du Secteur Privé et des institutions Partenaires au Développement qui servent de sources et de relais d'informations au sein de leurs structures respectives et contribuent à l'animation du Dialogue Public Privé ; Ils permettent à la fois des synergies d'actions aussi bien dans le secteur public que privé ;
- 4) Les « PLATEFORMES LOCALES DU DIALOGUE PUBLIC-PRIVÉ (PLDPP) » constituent des cadres privilégiés de dialogue autour des préoccupations des acteurs économiques dans chaque pôle économique, de diffusion des informations sur les réformes et mesures en faveur du secteur privé. Ce dispositif revêt une grande importance en ce qu'il permet d'influencer les orientations stratégiques par une analyse contextuelle. Il permet de d'assurer que les parties prenantes comprennent bien leur rôle ;
  - 5) Les « JOURNEES NATIONALES DE PARTENARIAT (JNP) » sont des tribunes annuelles de réflexion et d'échanges entre l'Etat et le Secteur Privé autour des grandes orientations du développement économique de la Côte d'Ivoire. Il est essentiel de mentionner que les bases de la Stratégie Nationale de Dialogue Public-Privé ont été jetées lors de la première édition de la JNP qui s'est tenue en avril 2015.

### 5.1.5. Staff

Les principaux acteurs identifiés au Togo sont :

- 1) L'Etat représenté par le gouvernement et les services administratifs : acteur du premier plan;
- 2) La société civile, la chefferie traditionnelle, les communautés locales, les élus locaux, les collectivités décentralisées ;
- 3) Le secteur privé : locomotive du dialogue;
- 4) Les partenaires sociaux ;
- 5) Les partenaires techniques et financiers (PTF) : aider financièrement et techniquement à mobiliser l'expertise disponible dans les Etats, les institutions régionales et dans les organisations de la société civile pour accompagner le DDP dans la formulation de positions.

### 5.1.6. Procédures

#### 5.1.6.1. Agenda

Pour tous les agendas de DPP productif autour de la ZLECAf, il conviendrait de garder dans l'esprit que les principales considérations qui comptent, sont:

- L'État a un rôle important dans la construction de l'avantage compétitif ;
- La base nationale compte ;
- La main-d'œuvre qualifiée;
- Les infrastructures de qualité;
- Les bonnes universités.

#### 5.1.6.2. Organisation

Le Comité Technique de Concertation (CTC) : présidé par le ministre de l'Economie et des Finances, il comprend :

- Un 1er Vice-Président du CTC assuré par le Ministre du Commerce, de l'industrie;
- Un 2em Vice-Président conjointement assuré par les Présidents de l'AGET et du CNP;
- Un 3em Vice-Président assuré par le Président du Comité Technique de la ZLECAf.

Le Comité Technique de Concertation (CTC) est composé de 20-25 membres du Gouvernement et des Présidents d'organisations (voir section 5.1.4).

#### 5.1.6.3. Fonctionnement

##### 5.1.6.3.1. Les Processus de revitalisation du DPP pour accompagner la SDSP-2030

De 2015 à maintenant, les processus DPP dans les pays comme la Côte d'Ivoire et le Sénégal se focalisent sur la mise en œuvre des plans stratégiques (réformes et projets). C'est donc une opportunité pour le Togo, au moment où elle coopère avec des entités comme la GIZ pour mettre sur pied un cadre de DPP, d'innover, non seulement en prenant en compte les expériences d'autres pays et se doter d'une organisation ayant la CAPACITE d'assurer son fonctionnement efficace, mais aussi en considérant à travers la revitalisation du DPP pour accompagner la SDSP-2030, les aspects nouveaux induits par le contexte de la ZLECAf et ses défis connexes (Section 2.4.) afin de rendre son DDP national « COHERENT ZLECAf ».

### 5.1.6.3.2. Les aspects à prendre en compte dans le contexte de la FRG-Togo (2024)

Assumant qu'une Organisation ayant la capacité requise par la SNDPP est en place, l'étude a esquissé quelques processus nécessitant d'établir un DPP sur des aspects identifiés tout au long de l'étude et pouvant permettre au secteur privé d'apporter sa contribution.

- 1) Pour l'Investissements dans la construction d'infrastructures essentielles :
  - Limitation du chômage massif de la population en mettant en œuvre un programme d'investissement productif ;
  - Améliorer la prise de consciences du rôle structurant des biens intermédiaires ;
  - Développer des industries de biens de consommation en mettant en œuvre les politiques visant à accroître le pouvoir d'achat (l'Etat) et à maîtriser les coûts de structure des entreprises (Secteur Privé) ;
  - Evaluer et exploiter les potentialités de la diaspora togolaise à contribuer au développement du pays (Etat) [36], [37].
- 2) Pour étendre l'accès à l'emprunt et au crédit :
  - Créer un mécanisme national pour atténuer les coûts du crédit (Etat- Secteur Privé).
- 3) Pour aider la main-d'œuvre à renforcer ses compétences :
  - Créer un consensus national sur la construction d'une école togolaise performante ;
  - Stimuler les activités de recherche développement ;
  - Prévenir le chômage des jeunes diplômés du supérieur tenant compte de l'inadéquation du contenu de l'enseignement supérieur en mettant en œuvre un programme d'investissement productif.
- 4) Pour faciliter l'accès des entreprises et des individus aux marchés :
  - Développer des cultures vivrières spécifiques à chaque région ; prise en compte des contraintes et présence des importations alimentaires (Etat) ; Inventorier les potentialités de chaque région et mettre en œuvre un programme Etat/Régions ;
  - Mettre en œuvre un programme prioritaire d'accroissement de la productivité et des surplus alimentaires (Etat), en tenant compte des pandémies ;
  - Mettre en œuvre une évaluation de l'écart technologique d'efficacité et de compétitivité pour l'éliminer ;
  - Mettre en place un système d'encouragement à la compétitivité des produits industrielles ;
  - Amener les Togolais à discuter formellement et officiellement des avantages d'une gestion prospective de la sous-région et des politiques à mettre en œuvre.

### 5.1.6.3.3. Les nouveaux aspects à prendre en compte dans le contexte de la ZLECAf

#### 1) Rendre la mise en œuvre ZLECAf participative et inclusive

Dans le processus d'élaboration de la ZLECAf, les citoyens, les principaux "bénéficiaires" de la ZLECAf, n'ont joué aucun rôle significatif, de même, les CER, en tant que telles, n'y ont pas participé. Il est donc temps d'instituer un DPP transparent participatif et inclusif sur toutes les aspects connexes à la mise en œuvre de la ZLECAf au Togo. Qu'un espace soit créé au niveau national, pour les citoyens et les travailleurs, les agriculteurs, les producteurs, les entreprises, la société civile, le secteur privé etc., pour une participation effective dans un processus démocratique et transparent.

#### 2) Débattre de l'ampleur de la libéralisation à instaurer

L'ensemble des critiques de la théorie des avantages comparatifs amène sans réflexions à rejeter le libre-échange, sur lequel cette théorie repose. Mais ces critiques peuvent aussi être utilisées pour justifier la mise en place de la libéralisation, moyennant la conservation de certaines protections.

L'ampleur de la libéralisation à instaurer au Togo reste toutefois un point à débattre. L'enjeu est que le secteur privé togolais reste le véritable moteur de la croissance économique.

#### 3) Renforcement du Secteur Privé Togolais pour saisir les opportunités

Il n'y a rien de plus urgent qu'un DPP sur la nécessité de renforcer le Secteur Privé togolais pour saisir les opportunités des marchés intérieurs togolais, et ensuite de promouvoir les exportations au sein de la CEDEAO.

Les hauts responsables du secteur privé togolais doivent assurer leurs parts dans le DPP en participant activement de manière efficace aux réflexions pour améliorer les performances du Togo dans le contexte de la ZLECAf.

#### 4) Les nouvelles formes de partenariats pour le Togo

Tous les pays développés ont utilisé les PPP pour investir dans des secteurs structurants qui nécessitent des investissements que ne peuvent supporter les budgets des États. Vu le niveau du retard du pays notamment dans les infrastructures économiques, les PPP restent l'une des solutions les plus optimales pour relever effectivement les défis,

notamment dans les secteurs stratégiques des transports, de l'énergie, de l'eau, des télécommunications, du tourisme et de l'hôtellerie, de la santé, de l'éducation, de l'agriculture avec le développement des agropoles.

Pour ce faire, l'État et le secteur privé doivent se concerter pour définir et mettre en place le cadre légal et institutionnel des PPP en fonction des expériences réussies par des États comme le Maroc, l'Afrique du Sud, la Côte d'Ivoire, afin d'attirer massivement les investisseurs privés et leurs bailleurs de fonds.

### 5) Approche participative du processus d'élaboration de la Stratégie Nationale d'Exportation (SNE)

Par ailleurs, le cadre du dialogue entre l'État et le secteur privé engagera à travers la revitalisation du Comité de Concertation État/Secteur Privé (CCESP) une approche participative du processus d'élaboration de la Stratégie Nationale d'Exportation (SNE), dont la mise en œuvre des recommandations devrait améliorer la position des opérateurs économiques togolais sur la scène sous régionale et régionale, notamment avec la libéralisation et les mesures de facilitation des échanges attendues de la ZLECAf.

### 6) Vulgarisation des cinq instruments d'opérationnalisation de la ZLECAf

La phase d'opérationnalisation concerne cinq instruments qui devront contribuer à la mise en œuvre de l'Accord ZLECAf. Il est recommandé que ces différents instruments soient expliqués dans le cadre du DPP et vulgarisés largement :

#### 1. Règles d'origines ZLECAf

*Il s'agit d'un ensemble de critères visant à déterminer l'origine des marchandises en vue de s'assurer qu'un produit commercialisé au sein de la ZLECAf est admissible ou non à un traitement préférentiel dans le pays d'importation. Les Règles d'origine dans l'Annexe II de l'Accord portant sur la création de la ZLECAf fournissent des critères permettant de déterminer si les produits commercialisés remplissent ou non les conditions pour bénéficier du traitement préférentiel.*

#### 2. Les listes de concessions tarifaires sur le commerce des biens

*Cette liste est établie par pays ou par union tarifaire suivant le calendrier de la libéralisation des marchandises dans le cadre la ZLECAf). Pour le Togo, cette liste est établie dans le cadre de l'espace communautaire CEDEAO.*

#### 3. Le mécanisme en ligne de surveillance et d'élimination des barrières non tarifaires

*Il s'agit d'un mécanisme en ligne de notification, de suivi et d'élimination des barrières non-tarifaires. Chaque acteur pourra s'y référer pour notifier les mesures de distorsions au commerce dans le cadre de la ZLECAf.*

#### 4. Système de paiements électroniques

*Il s'agit d'un système panafricain de paiement et de règlement à travers un service dénommé PASPSS (Pan-African Payment and Settlement). Le PASPSS devra interconnecter tous les acteurs économiques et financiers. Il devra aussi interconnecter les transactions transfrontalières en facilitant les transactions en monnaies locales. Les opérateurs économiques peuvent vendre et acheter dans leurs monnaies locales respectives.*

#### 5. Observatoire du Commerce Africain

*L'Observatoire du Commerce Africain - African Trade Observatory - (ATO) sera la référence en ce qui concerne les données et les informations qualitatives et quantitatives relatives au commerce en provenance des Etats membres*

### 7) Mobilisation générale pour atténuer au mieux les chocs extérieurs.

Dans quelques années, la ZLECAf pourrait produire une érosion continue du bien-être économique et social des femmes, des jeunes, de l'ensemble de la population, dans les pays dits "moins avancés" (PMA) comme le Togo, par ce que certains secteurs économiques locaux seraient sacrifiés. Alors, plutôt qu'attentisme et fatalisme, il faudra à partir de maintenant mettre l'accent sur la mobilisation des populations et leur appropriation des programmes, des projets, diversement organisés, et réellement débattus.

## 5.2. Les Enseignements des DPP

### 5.2.1. L'efficacité du DPP finlandais

La Finlande compte trois confédérations syndicales du côté des employés regroupant à l'heure actuelle 72 organisations syndicales. Avec environ 1,1 millions d'adhérents la Fédération Finlandaise des Syndicats (SAK) est la confédération la plus importante de Finlande. Elle réunit 21 associations syndicales comptant environ 140 unions et 4000 sections locales. Un peu moins de la moitié des membres travaillent dans l'industrie, un tiers dans le secteur des services et un quart dans le secteur public (Etat et municipalités). STTK est la deuxième confédération syndicale en taille. Elle compte en tout 20 associations membres qui recouvrent plus de 647 000 travailleurs. La confédération représente les employés dans l'industrie, les services privés et les services publics des municipalités et de l'État. AKAVA représente le personnel académique des universités ainsi que des travailleurs à qualifications particulières. Elle

regroupe des associations sectorielles ou professionnelles telles que les enseignants, les infirmières ou les ingénieurs. Elle compte en tout 31 associations syndicales et plus de 461 000 membres individuels.

Dans le secteur privé, la principale organisation centrale est la Confédération des Industries Finlandaises (EK) regroupant 42 organisations patronales représentant le secteur de l'industrie aussi bien que le secteur des services. EK a officiellement démarré ses activités début 2005 et compte aujourd'hui environ 16 000 entreprises, dont 96% sont des petites et moyennes entreprises, employant au total 900 000 personnes. Même si ceci signifie seulement 7 % du nombre total d'entreprises du pays, parmi les sociétés avec 50 employés ou plus 87% sont affiliées à EK. Les sociétés membres représentent plus de 70% du produit national brut de Finlande et un peu plus de 95% des exportations du pays. Il existe aussi la Fédération des Entreprises Finlandaises (SY) qui regroupe plus de 90 000 entreprises de taille variable. Créée en 1996, SY compte 417 associations locales et 49 organisations sectorielles. Elle représente plus d'un tiers des entreprises du pays avec un total de 450 000 salariés et entrepreneurs. SY veille aux intérêts des employeurs et s'engage dans le débat politique, mais ne participe traditionnellement pas aux négociations centrales de politique des revenus. La Fédération des Employeurs du Secteur Agricole (MTL) compte environ 1 170 d'entreprises affiliées et ses conventions collectives couvrent à peu près 10 000 personnes chaque année.

Quatre instances réunissent les partenaires sociaux et les représentants de l'État à l'échelon national : le Comité National d'Information pour la Politique des Revenus ; le Conseil Economique ; le Conseil sur le Problème de l'Emploi ; le Conseil de l'Emploi. On peut ajouter à ces institutions tripartites les Comités pour l'Emploi reliés aux Centres Régionaux d'Emploi et de Développement Economique (les centres TE) :

- Le Comité National d'Information pour la Politique de Revenus compte douze membres, dont 7 représentants des syndicats et 5 représentants du patronat. La Présidence du Comité national d'information pour la politique de revenus est assurée par le Directeur du Département de Politique économique du Ministère des Finances.
- Le Conseil Economique compte un total de dix-huit membres. Présidé par un Ministre d'État, il comprend sept ministres ainsi que 7 représentants des employeurs et 3 représentants syndicats. Le Conseil économique traite, au moins une fois par mois, de la croissance économique, de la balance commerciale et de questions économiques structurelles.
- Le Conseil sur le Problème de l'Emploi, dirigé par le Ministre du Travail, a pour tâche d'établir des communiqués et des propositions à l'intention du Ministre du Travail concernant la politique de l'emploi et du travail. Il compte au total treize personnes, y compris le Président et le Vice-Président. Il comprend 3 représentants des syndicats (SAK, STTK, AKAVA) et 5 représentants des employeurs.
- Le Conseil de l'Emploi a pour mission d'élaborer des propositions concernant l'application de textes légaux sur le temps de travail, les congés, les jeunes salariés, la santé et la sécurité au travail. Il s'agit également d'une instance tripartite présidée par le Ministre du Travail et comprenant trois représentants patronaux et trois représentants syndicaux.
- Les Comités pour l'Emploi, instances tripartites d'échelon régional, effectuent des analyses de la situation de l'emploi et fournissent des recommandations aux Centres régionaux d'emploi et de développement économique. Les principales organisations patronales et syndicales y désignent leurs représentants. Les Comités comptent généralement douze à seize membres.

Mais il existe aussi une pratique de réunion informelles autour du Premier Ministre, qui associent régulièrement les dirigeants des fédérations syndicales et des principales entreprises du pays. C'est autour de ces rencontres que les réformes se lancent et se discutent.

### 5.2.2. Les organisations togolaises ont besoin de soutiens

Aux regards des missions qui leur sont assignées, les organisations ont besoin d'être soutenues pour 1) Renforcer l'État et 2) Contribuer à l'encadrement des entreprises, leur développement, la création d'emplois et la réduction de la pauvreté. Or, le secteur privé est insuffisamment organisé. Ici, nous exposons les analyses en ce qui concerne l'extension, l'amélioration des capacités techniques des organisations.

Le développement de l'assistance technique des organisations opérationnelles non-étatiques nous apparaît fondamentale en ce qu'elle conditionne la qualité de leur apport dans le cadre du DPP ; c'est une préoccupation observée dans la très grande majorité des pays. Les membres des organisations impliqués n'ont pas toujours une connaissance développée des problématiques économiques et sociales abordées. L'assistance technique à ces organisations concerne d'une part la nécessité d'acquérir des compétences techniques, mais également en matière des problèmes de fonds abordés dans le cadre du DPP. Elle concerne aussi la question du soutien opérationnel. Les organisations interrogées soulignent souvent le manque de moyens mis à leur disposition :

- Nécessité d'une coordination renforcée et donc la mise en place de moyens pour le développement du partenariat dans la SDSP-2030 ;

- Nécessité de disposer d'un budget propre aux organisations est souvent évoquée, que ce soit pour l'organisation de formations ou pour financer le recours à des expertises. En fait, les partenaires sociaux ont beaucoup investi dans la croissance du niveau de qualification des experts et du personnel d'implémentation des projets. La grande majorité des organisations ont eu recours aux financements pour des stages de formation pour ces catégories de personnel dans des domaines spécifiques pour l'activité de projet : management de projet, financement, réglementations et procédures dans le domaine des acquisitions ;
- Accès à une base documentaire via un site internet si le DPP a une dimension régionale (organisation de tables rondes, d'ateliers thématiques) ;
- Un autre aspect de l'assistance technique qui a été souligné concerne les moyens organisationnels. Le suivi de la politique de cohésion demande en effet du temps et des moyens. Il engendre des déplacements, nécessite la présence aux réunions mais également la préparation de celles-ci. Cette situation peut s'avérer problématique, notamment pour les organisations qui n'ont pas les moyens de financer des personnels à temps plein pour travailler sur ces questions. Ce problème a été pointé comme l'un des obstacles à une participation effective des Organisations ;
- Ce manque de moyens a pour effet une réduction du temps consacré aux problématiques du pays et influe donc de manière négative sur la qualité du partenariat et la plus-value pouvant être apportée ;
- En ce qui concerne le montant des dotations à octroyer, celles-ci pourraient être en fonction de deux variables : la taille de l'entreprise et leur plan d'action ; la condition sine qua none pour obtenir un financement de l'Etat est l'existence d'un contrat (annuel, biannuel, ...), signé par les organisations en matière de formation ; celui-ci devrait notamment avoir des objectifs précis, définir des domaines prioritaires et cibler les besoins en termes de qualification des entreprises ;

Le développement du partenariat dans la SDSP-2030 est censé renforcer l'implication des organisations. En plus de leur connaissance des besoins et leur expertise pour leur input technique, la question soulève également la faible coordination des cadres paritaires existants et de la circulation de l'information. En fait, le développement du partenariat va engendrer une coopération renforcée avec les autres catégories de partenaires et donc la confrontation avec des méthodes de travail et des points de vue différents. Pour exemple la coopération entre des organisations du secteur BTP et des organisations du secteur Transport nécessiterait ainsi le développement d'une expertise et d'une expérience en la matière. Cette question n'a été pas évoquée lors des différents entretiens réalisés. Néanmoins, la mise en place de structures adéquates, comme des Centres de Coordination du Partenariat, mérite d'être étudiée avec comme objectifs :

- 1) Développer la capacité de travail en partenariats pour les organisations et au sein de l'administration ; cela suppose également la mise à disposition de moyens ;
- 2) Mettre en œuvre de moyens adéquats pour la remontée verticale de l'information, afin de rapprocher la gestion des politiques structurelles des populations cibles et de sélectionner les partenaires selon leurs capacités et compétences à prendre part au dialogue.

### 5.2.3. L'amélioration de l'efficacité du DPP au Togo

Les enseignements du DPP, pouvant servir de pistes pour améliorer l'efficacité du DPP au Togo, sont :

- 1) Pour une meilleure efficacité de la politique de cohésion, la participation doit être globale dans le processus temporel et fonctionnel de la politique structurelle; être de qualité (ce qui permet une assistance technique aux partenaires); être étendue au niveau régional, afin de surmonter la barrière de l'information à sens unique et en recherchant le consensus et atteindre la mise en place d'une véritable coordination au niveau national, régional et sectoriel ;
- 2) Le processus d'élaboration des politiques ne doit pas être réservé à une petite élite ayant un accès privilégié aux structures politiques et de gouvernance, il doit s'appuyer sur des structures et des mécanismes expressément conçus pour faire participer les citoyens à la formulation et à l'application des politiques, et accroître l'imputabilité des décideurs (Hertzberg et Wright, 2005). Les mécanismes de programmation, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation de la politique de cohésion n'accordent pas une place particulière aux représentants des organisations informelles ;
- 3) Le DPP est utile à tous les niveaux où se rencontrent des entités du secteur public et du secteur privé, national, infranational local ou sectoriel. Il est plus productif en étant organisé au niveau de clusters et/ou chaînes de valeur, plutôt qu'à un niveau sectoriel ;
- 4) Le secteur privé englobe une multitude d'acteurs différents qui vont des entreprises multinationales aux entreprises publiques (privatisées), et à des entreprises de différentes tailles présentes dans des secteurs et des lieux divers ; le DPP doit prendre en compte la diversité du secteur privé ;
- 5) Le secteur public englobe aussi de nombreux acteurs différents, et on note souvent un manque de communication entre les structures étatiques. Parfois, le secteur privé se retrouve face à plusieurs interlocuteurs différents de l'Etat. De plus, la forte participation de l'Etat (ratio de 15% Privé et 85% Etat) ne permet pas

- des échanges équilibrés ;
- 6) La différence entre le secteur privé et le secteur public n'est pas toujours nette, car certains agents de l'État peuvent avoir des intérêts dans le secteur privé ;
  - 7) Chaque document de programmation (programmes opérationnels, plans d'actions et appels à proposition) a dû être mis en ligne pour consultation deux semaines au moins avant sa validation. Toutes les parties intéressées (individus, organisations) auront la possibilité d'envoyer leurs commentaires. En ce qui concerne les programmes opérationnels, les partenaires les plus importants doivent être directement contactés. L'ensemble des opinions et questions reçues doit faire l'objet d'une réponse du Secrétariat du CCESP ;
  - 8) Eviter une mise en place de partenariats ad hoc et identifier d'abord les besoins de l'administration, ainsi que les domaines clés possibles de l'engagement des partenaires ; la participation d'une troisième partie pour certains sujets (Etat-Secteur Privé et Partenaires Techniques) est suggérée ;
  - 9) Définir les conditions de désignation de partenaires, de façon à ce que leur contribution puisse apporter des arguments de discussion/des propositions de solutions pertinentes et combler les déficits de connaissances de l'administration publique ;
  - 10) Mettre en place un calendrier garantissant aux partenaires le temps nécessaire pour s'impliquer dans les consultations, s'approprier et analyser les documents proposés et émettre des opinions argumentées ;
  - 11) Transférer aux organisations certaines tâches (programmation, mise en œuvre, suivi et évaluation des programmes opérationnels, mise à dispositions des ressources financières nécessaires ; l'administration ne peut pas être la seule à initier le partenariat, le mettre en place et le gérer ;
  - 12) Avec les limites de l'Etat du Togo en matière de recrutement et de ressources, le DPP doit créer un cadre pour la problématique de :
    - L'Education et la Formation pour prévenir le décrochage scolaire pour une amélioration de la compréhension du phénomène du décrochage scolaire, en améliorant la mise en œuvre de décisions à propos de la conception et la mise en œuvre des politiques (y compris ceux relatifs à la qualification professionnelle) ;
    - L'emploi des jeunes.

### 5.3. La Fiche du Modèle de la Stratégie de Développement du Secteur Privé du Togo d'ici à 2030

L'on propose une illustration graphique du Modèle Togolais de la Stratégie de Développement du Secteur Privé sur la période d'ici à 2030 en annexe (Annexe 5 : Fiche du Modèle de La Stratégie de Développement du Secteur Privé d'ici à 2030)

### 5.4. La Fiche du Contexte Organisationnel du Dialogue Public-Privé d'ici à 2030

Le Contexte Organisationnel de la Stratégie de DPP est proposé en Annexe (Annexe 6 : Fiche du Contexte Organisationnel du Dialogue Public-Privé d'ici à 2030)

L'examen simultané des deux fiches des Annexe 5 et 6 permettra une compréhension globale et rapide du cadre de gouvernance en matière de soutien au secteur privé, aux TPME et aux femmes et jeunes Entrepreneurs, sur la période d'ici à 2030.



## 6. Outils d'Innovation et le Partenariat avec Les Centres Universitaires de Recherche, de Formation et d'Encadrement du Secteur Privé

### 6.1. Le Système National d'Innovation

Pour la réalisation de la revue des passerelles entre la formation et l'employabilité ainsi que le financement à travers les ressources innovantes, notre approche consistera à étudier le **dispositif de création d'entreprises et d'investissement au Togo** et le **Système National d'Innovation d'autres pays**. Cette approche permettra de tirer les leçons pour le Togo et de proposer un **Modèle Togolais Intégré de l'Ecosystème pour la Promotion de l'Entrepreneuriat**, véritable outil d'Innovation et de partenariat basé sur des passerelles entre la formation et l'employabilité ainsi que le financement à travers les ressources innovantes

Dans le gouvernement de 28 juin 2015, l'innovation et le développement technologique au Togo a existait sous la tutelle du Ministère des Postes, Économie Numérique & Innovations Technologiques, lequel est devenu le Ministère de l'Economie Numérique et de la Transformation Digitale le 1<sup>er</sup> Octobre 2020. Ce Ministère est chargé notamment de :

- Via la Direction générale de l'économie numérique de veiller au développement d'un écosystème favorisant l'éclosion d'acteurs dynamiques dans le secteur de l'économie numérique, notamment avec la promotion de projets de technopoles ;
- Via la Direction des infrastructures et de la tutelle de coordonner la préparation des plans, programmes et projets en matière de développement des infrastructures dans le secteur de l'économie numérique.

A l'heure actuelle, il nous est impossible d'attester le rôle confié au Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche au Togo (aucune information sur le site officiel). Mais il nous apparait que le Togo ne dispose pas maintenant d'un cadre unifié et dédié à la technologie et à l'innovation.

La capacité d'innovation des entreprises togolaise apparait relativement faible comparée à celle des autres pays d'Afrique au Sud du Sahara. En effet, comme indiqué dans la Table 6, seules 38% des entreprises togolaises ont introduit un nouveau produit ou un nouveau service sur le marché dont 74,1% avaient un produit ou un service également nouveau sur leur marché principal.

En outre, seules 15,5% des entreprises togolaises ont introduit une innovation de procédé. De plus, seul 8% d'entre elles utilisent une technologie acquise sous licence avec des sociétés étrangères. Enfin, si 29,8% des entreprises togolaises ont leur propre site web, ce sont 82,6% d'entre elles qui utilisent le courrier électronique pour interagir avec leurs clients et fournisseurs. Ces indicateurs d'innovation au sein des entreprises togolaises, comparés à la Côte d'Ivoire, indiquent un niveau relativement bon de compétitivité des entreprises togolaises en la matière. Cette bonne capacité d'innovation et de développement technologique des entreprises togolaises semble s'expliquer principalement par le très bon effort d'investissement en recherche et développement. En effet, seules 18,1% des entreprises togolaises investissent en recherche et développement contre une moyenne de 16,9% en Afrique au sud du Sahara et 6,8% en Côte d'Ivoire. Il apparait ainsi que cette situation constitue pour les entreprises togolaises une opportunité dans le cadre de la ZLECAf.

Le système national d'innovation (SNI) d'un pays est l'écosystème (institutions et des acteurs) qui concoure à la production de l'innovation dans un pays. La dynamique du SNI est déclenchée avec l'effort d'investissement en éducation-formation-recherche-développement (part du PIB consacrée aux dépenses intérieures orientées vers ces activités), qui améliore les connaissances et compétences des étudiants, enseignants et chercheurs, ainsi que le niveau de formation et de qualification de la population active, tout en produisant un savoir scientifique qui engendre une production de technologies nouvelles grâce aux entreprises, matérialisées par des brevets mais aussi par l'introduction d'innovations dans les processus et les produits du système productif. Ainsi la qualité de la relation Universités-Entreprises peut être à ce niveau un puissant moteur d'enrichissement de la productivité du travail, de la production technologique nationale, voire de renforcement des exportations.

**Table 6** : Activités d'innovation des entreprises au Togo et en Côte d'Ivoire dans le contexte africain.

Indicateurs	Côte d'Ivoire	Togo	Moyenne Afrique subsaharienne
Pourcentage d'entreprises utilisant une technologie concédée sous licence par des sociétés étrangères	3.4	8	15.4
Pourcentage d'entreprises ayant leur propre site Web	18.1	29.8	29.3
Pourcentage d'entreprises utilisant le courrier électronique pour interagir avec des clients/fournisseurs	53.7	82.6	57.3
Pourcentage d'entreprises ayant introduit un nouveau produit/service	40.1	38	43.2
Pourcentage d'entreprises dont le nouveau produit/service est également nouveau sur le marché principal	70.3	74.1	71.1
Pourcentage d'entreprises ayant introduit une innovation de procédé	15.9	15.5	38.4
Pourcentage des entreprises qui investissent dans la R&D	6.8	18.1	16.9

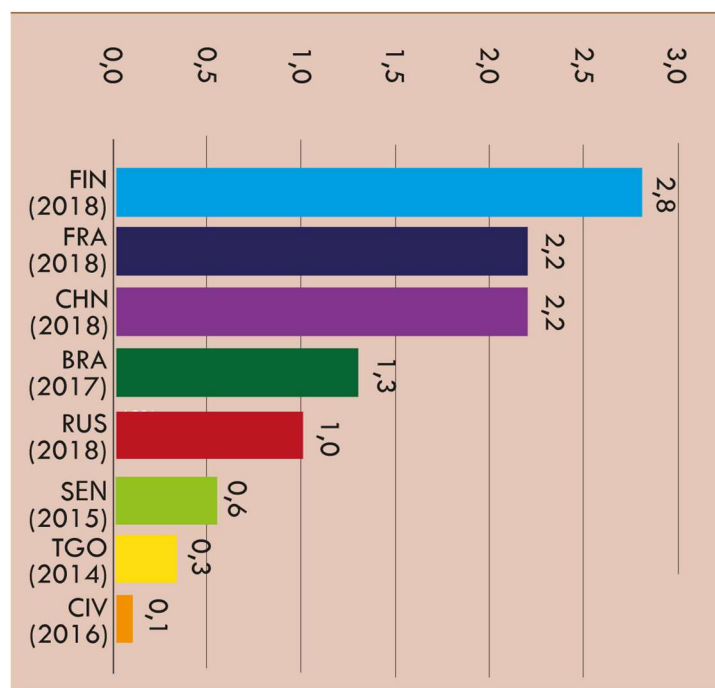
Source : Banque Mondiale (Entreprise Surveys, 2016)

Nous proposons une comparaison de l'effort national d'investissement dans les compétences et les technologies du Togo avec un nombre de pays dont la Finlande, la France et les BRIC (Brésil, Russie, et Chine), la Côte d'Ivoire et le Sénégal (voire la Tunisie), par le biais de 4 indicateurs phares :

- 1) La Dépense de recherche et de développement (R&D), % du PIB ;
- 2) Le nombre de Chercheurs en R&D (par million de personnes) ;
- 3) Le nombre d'Articles de Revues Scientifiques et Techniques ;
- 4) Le nombre de Demandes de Brevet par les résidents.

### La Dépense de Recherche et de Développement

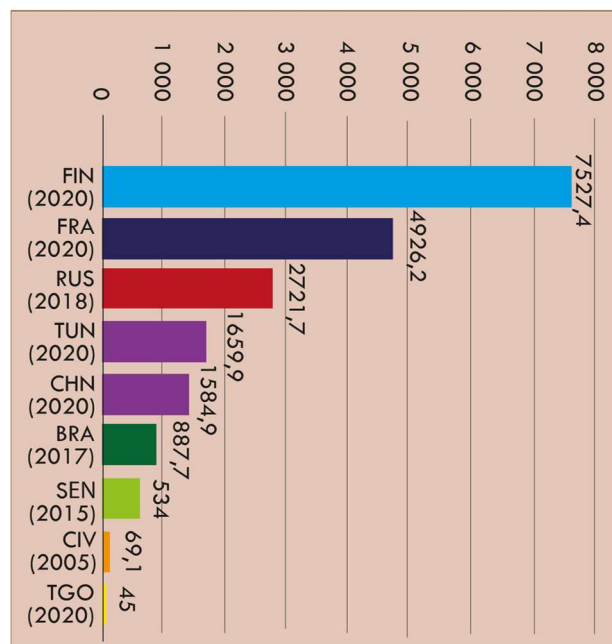
Les dépenses de recherche et développement sont des dépenses courantes et en capital (publiques et privées) consacrées à des travaux de création entrepris systématiquement pour accroître les connaissances, y compris la connaissance de l'humanité, de la culture et de la société, et l'utilisation des connaissances pour de nouvelles applications. La R&D couvre la recherche fondamentale, la recherche appliquée et le développement expérimental. Du point de vue de cet indicateur (Fig. 26), la Finlande domine nettement tous les pays ; le Togo fait mieux que la Côte d'Ivoire mais les pays africains ne soutiennent pas la comparaison avec les « Grands émergents ». Cet indicateur montre un Togo où il y a pratiquement très peu d'effort dans l'investissement en compétences scientifiques.

**Fig. 26** : Dépense de recherche et de développement, % du PIB.

Knoema Atlas mondial de données (<https://knoema.fr/>)

**Le nombre de Chercheurs en R&D** : Les chercheurs en R&D sont des professionnels engagés dans la conception ou la création de nouvelles connaissances, produits, procédés, méthodes ou systèmes et dans la gestion des projets concernés. Les doctorants de troisième cycle engagés dans la R&D sont inclus. Du point de vue de cet indicateur (Fig. 27), la Finlande domine encore nettement tous les pays, suivi par la France et les « Grands émergents ». Le décrochage du Togo est beaucoup plus marqué : alors que le nombre de chercheurs pour un million d'habitant y est de 45 contre 534 au Sénégal, soit plus de dix fois supérieure.

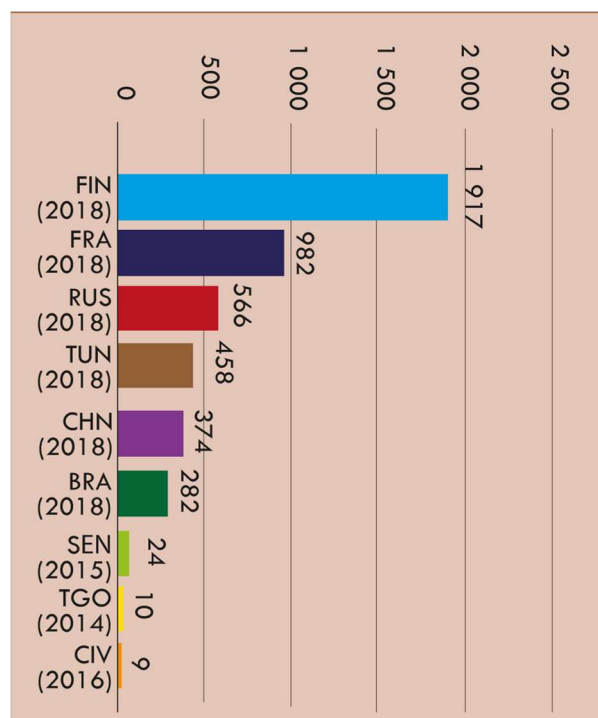
Fig. 27 : Chercheurs en R et D.



Knoema Atlas mondial de données (<https://knoema.fr/>)

**Le nombre d'Articles de revues scientifiques et techniques** : Les articles de revues scientifiques et techniques font référence au nombre d'articles scientifiques et techniques publiés dans les domaines suivants : physique, biologie, chimie, mathématiques, médecine clinique, recherche biomédicale, ingénierie et technologie, et sciences de la terre et de l'espace. La comparaison de ces indicateurs (Fig. 28) montre une situation relativement homogène pour les BRIC qui place le Togo loin derrière, avec 10 articles publications (par million de personnes). Ce qui pose la question de l'efficacité du système d'enseignement supérieur national dans sa capacité à s'articuler aux caractéristiques de l'économie nationale d'une part, et à accéder aux réseaux internationaux de valorisation de la production scientifique d'autre part.

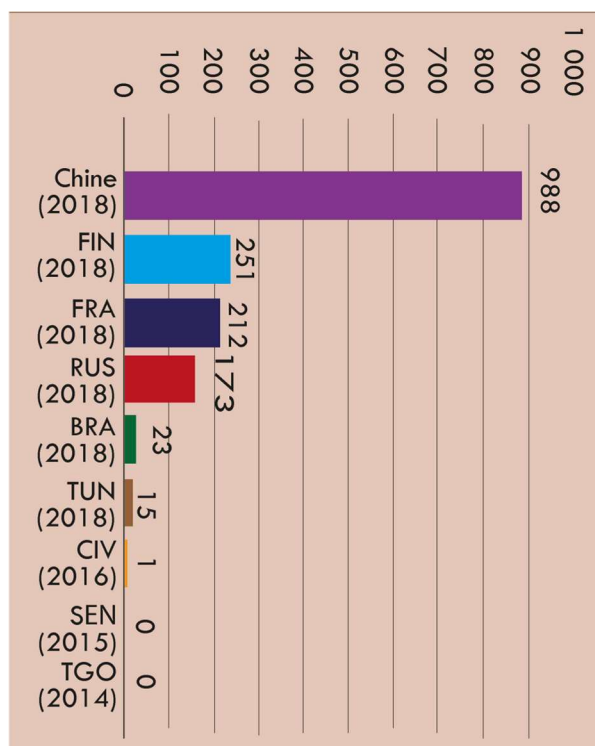
Fig. 28 : Articles de revues scientifiques et techniques.



Knoema Atlas mondial de données (<https://knoema.fr/>)

**Le nombre de Demandes de brevet des résidents :** Les demandes de brevet sont des demandes de brevet mondiales déposées selon la procédure du Traité de coopération en matière de brevets ou auprès d'un office national des brevets. Pour cet indicateur (Fig. 29), il y a une rupture entre les émergents, en particulier la Chine domine tous les pays, tandis que la France et la Russie et le Brésil restent légèrement en retrait de la Finlande. Surtout, le décrochage du Togo est beaucoup plus marqué. Ceci indique une fois de plus que la capacité du système productif togolais à valoriser ses technologies est encore faible.

Fig. 29 : Demandes de brevet des résidents.



Knoema Atlas mondial de données (<https://knoema.fr/>)

## 6.2. Quelles leçons à tirer pour le Togo?

Malgré une situation qui semble plutôt défavorable : isolement géographique, quasi absence de ressources naturelles, indépendance récente, la Finlande a connu, dans la deuxième moitié du XXe siècle, de nombreuses réussites qui ont suscité la curiosité de ses voisins européens. Dans les enquêtes du Programme International pour le Suivi des Elèves (PISA) qui évalue les compétences des élèves ayant entre 15 et 16 ans (conduites par l'OCDE.), le système finlandais d'enseignement initial apparaît comme un des plus performants au niveau mondial.

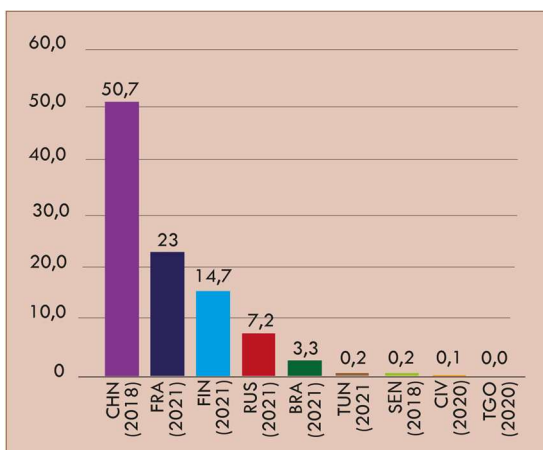
La rénovation du système éducatif a fortement contribué à faire de la Finlande un pays moderne. La Finlande est aujourd'hui un pays qui sur le plan économique compte au niveau mondial. Elle a contribué à l'extraordinaire croissance des téléphones portables, du commerce électronique ; elle est le premier pays au monde à avoir adopté la carte d'identité numérique. Elle est la nation la plus connectée du monde. La Finlande est nettement plus avancée que les autres pays dans la catégorie des capacités digitales des citoyens. La digitalisation de l'administration publique est particulièrement développée. La Finlande est aussi le numéro un dans l'utilisation des services bancaires en ligne et l'utilisation de la technologie digitale (services cloud et la facturation en ligne). La Volonté de Performance de la Finlande pourrait inspirer le Togo ; elle est illustrée par les indicateurs suivants :

- **Exportations de services de TIC en 2022** (voir Fig. 30) ; Sur cette figure, on voit que les pays africains dont le Togo ne soutiennent pas la comparaison avec la Finlande (14,7 Milliards USD) qui arrive en 3eme position après la chine (50,7 Milliards USD) et la France (23,0 Milliards USD) ;
- **Exportations de haute technologie & Exportations de services TIC** (voir Fig. 31) ; Cette figure montre qu'en 2021, pour les exportations de haute technologie par rapport aux exportations de produits manufacturés, la Chine (30,0%) et France (21,9%) arrivent en tête du peloton mais que pour les exportations de services TIC par rapport aux exportations de services, la Finlande (44,3%) domine largement la Chine (15,0%) et France (7,6%). Il serait intéressant d'investiguer les chiffres honorables du Maroc et de la Tunisie dans le cadre de la mise en œuvre de la ZLECAf ;
- **Abonnements aux services d'accès haut débit sur ligne fixe** (Fig. 32) ; L'accès limité à internet constitue une réelle contrainte au Togo. En effet, si l'on compare les abonnements haut débit fixe et les abonnements haut

débit fixe pour 100 habitants dans des pays de petites et moyennes populations, comme la Finlande (6 millions), le Togo (9 millions), la Tunisie (12 millions), le Sénégal (18 millions), la Côte d'Ivoire (29 millions) et le Maroc (38 millions), l'on s'aperçoit que le Togo ne soutient pas la comparaison avec 52 706 et 0,6, respectivement pour les abonnements haut débit fixe et les abonnements haut débit fixe pour 100 habitants ;

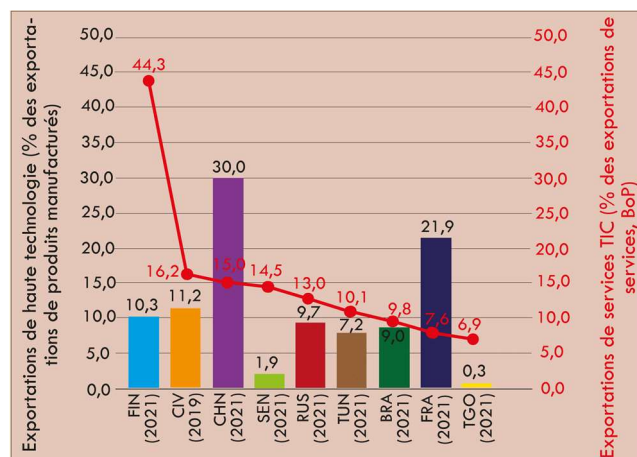
- **Utilisateurs d'internet (% de la population)** (Fig. 33) ; Sur cette figure, on voit que pour le nombre d'utilisateurs par rapport à la population totale, la Finlande (92,8%) arrive en 1ere position. Cependant, il est essentiel de noter la percée générale des pays africains mais aussi les efforts qui restent à faire par le Togo par rapport à ses voisins de la CEDEAO ;
- **Abonnements à la téléphonie mobile (pour 100 habitants)** (Fig. 34) ; Ici pour les abonnements à la téléphonie mobile (pour 100 habitants), on observe en général l'adoption du mobile dans nos pays. Cependant, ces chiffres ne sont pas significatifs dans beaucoup de pays, à part la Finlande, ou le développement des systèmes « 2 puces » a été limité avant pour protéger Nokia et maintenant pour des raisons de sécurisation des transactions financières individuelles ; exemple sur lequel les pays africains devraient réfléchir dans la lutte contre la fraude et la corruption.

Fig. 30 : Exportations de services de TIC en 2022. (BDP, \$ US courants).



Source : Knoema Atlas mondial de données (<https://knoema.fr/>)

Fig. 31 : Exportations de haute technologie & Exportations de services TIC.



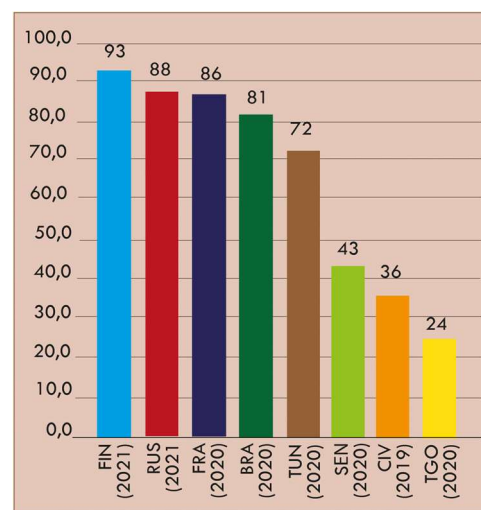
Source : Knoema Atlas mondial de données (<https://knoema.fr/>)

Fig. 32 : Abonnements aux services d'accès haut débit sur ligne fixe (quantités totale et pour 100 habitants)

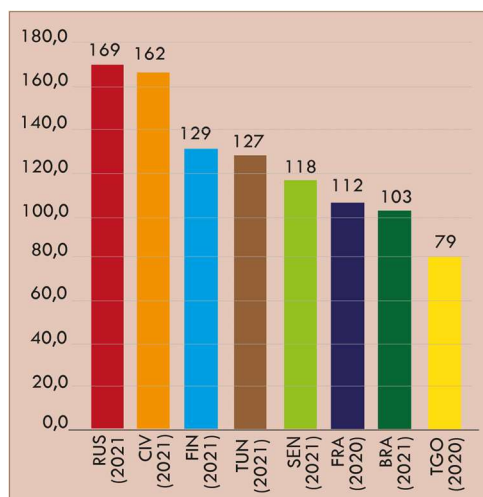


Source : Knoema Atlas mondial de données (<https://knoema.fr/>)

Fig. 33 : Utilisateurs d'internet (% de la population).



Source : Knoema Atlas mondial de données (<https://knoema.fr/>)

**Fig. 34 :** Abonnements à la téléphonie mobile (pour 100 habitants).

Source : Knoema Atlas mondial de données (<https://knoema.fr/>)

Ces succès qui étonnent le monde n'auraient pas été possibles si la Finlande ne s'était pas dotée d'un **système éducatif performant**. Depuis la première enquête PISA en 2000, la Finlande occupait régulièrement les premières places du podium. Dans la dernière enquête de 2015, dans une enquête qui s'articule autour des sciences, la Finlande se classe cinquième, cette contre-performance du système éducatif finlandais vient du fait que d'autres pays (asiatiques en majorité) se sont largement inspirés des pratiques finlandaises, ce qui leur a permis de progresser dans le classement PISA et même de le dépasser. C'est ce que Le Togo pourrait faire en y associant non seulement des chercheurs en science de l'éducation, des dirigeants politiques, mais aussi des représentants des élèves et des parents.

La finalité du système éducatif togolais devrait être que les objectifs d'apprentissage soient atteints par la plus grande partie des élèves et non à former l'élite du pays. Tout d'abord, les dépenses affectées à l'éducation pourraient fortement progresser ; en Finlande, elles sont à présent 50 % plus élevées par élèves comparé à la France ; un bon target pour le Togo serait au moins une augmentation de 10% par année durant 5 ans.

En outre, nous suggérons de porter une attention très grande à la formation des enseignants et de renforcer l'attractivité du métier d'enseignant afin d'améliorer la qualité de l'enseignement dispensé. De surcroît, les universités devraient commencer à sélectionner, dès la première année de licence, les candidats les plus qualifiés et les plus motivés pour l'enseignement et la recherche.

De plus, la meilleure approche éducative devrait aussi permettre au Togo de disposer d'une base plus importante de travailleurs qualifiés, sur lequel repose l'essentiel de la croissance future. Pour l'efficacité, elle pourrait cibler les secteurs clés (prioritaires) pour le développement industriel (surtout dans le domaine de l'électronique et des technologies de l'information) et adapter les curricula de formation des Techniciens et Ingénieurs ; revoir les curricula afin d'améliorer la qualité de la main d'œuvre et mieux l'adapter au besoin des entreprises en les associant à la définition des curricula ; promouvoir les programmes de stages pratiques lors des formations.

En final, une idée très avant-gardiste occupe actuellement le débat médiatique Finlandais, il s'agit de la nécessité de créer des incubateurs dans les établissements du primaire. Pourquoi ne pas l'essayer au Togo, ne serait-ce que c'est au secondaire que les filles commencent à décrocher plus que les garçons ?

En Finlande, le Ministère des Affaires Economique et de l'Emploi dispose de bureaux sur tout le territoire national dédié « Emploi Public et Services aux Entreprises », dénommé Bureaux TE. Lorsqu'une personne est intéressée à entreprendre ou envisage de créer sa propre entreprise, elle peut contacter le bureau TE local le plus tôt possible, car des subventions de démarrage y sont disponibles pour les nouveaux entrepreneurs répondant à certains critères et/ou visiter la section « Créer une entreprise » sur le service en ligne Suomi.fi ; il contient de nombreuses informations et conseils qui l'aideront à prendre une décision concernant le démarrage de son entreprise. Les Bureaux TE proposent des formations pour ceux qui souhaitent créer une entreprise ou en ont déjà démarré une.

Si on se base sur l'intensité de la R&D au niveau national (en rapportant les dépenses de R&D au PIB), et si on rapporte le nombre de brevets au PIB, alors les résultats restent mauvais pour les pays émergents. Lorsque l'on intègre le fait que ces pays ont assuré leur croissance économique au cours des dernières années malgré cette situation, il apparaît que le cadre et la forme du SNI qui conviennent aux économies industrialisées ne peut pas s'appliquer aux économies émergentes, ni aux petites économies comme le Togo.

Comme constaté tout au long de cette étude, les entreprises togolaises sont souvent en développement et veulent utiliser les nouvelles technologies plutôt que de créer des innovations. Le système de soutien du Togo ne devrait pas

maintenant se concentrer sur le développement d'un SNI sophistiqué, mais encourager les gens à créer leurs entreprises et projets entrepreneuriaux dans un environnement plus ouvert, et avec un objectif de croissance économique plus intelligente. C'est pour cette raison que l'étude propose un Système National d'Apprentissage basé sur les synergies entre les acteurs (les centres de formation professionnelle, les entrepreneurs de la finance, les établissements de l'assurance, de l'investissement et bancaires) d'appui aux entreprises, au secteur informel, aux femmes et aux jeunes entrepreneurs et fortement centré sur la sphère universitaire et les structures compétentes sous tutelle du Ministère de l'Enseignement Technique et du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche) (Voir Section 6.5. : Le Modèle Togolais Intégré de l'Ecosystème pour la Promotion de l'Entrepreneuriat).

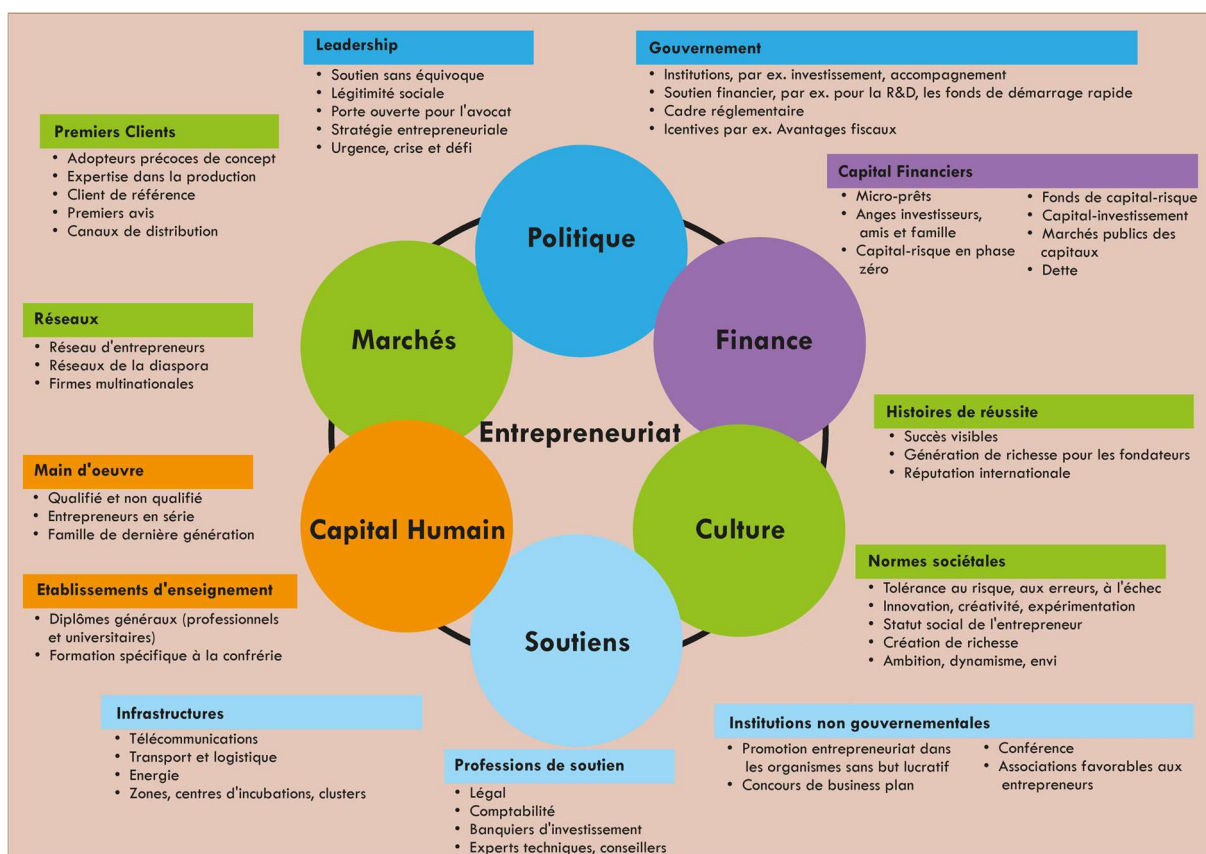
### 6.3. Le modèle de base : les 6 Domaines de l'Ecosystème de l'Entrepreneuriat

Afin de connecter les différents acteurs publics et privés de l'écosystème de l'entrepreneuriat des pays et de faciliter l'échange d'expériences ainsi que le développement d'actions et de stratégies concrètes favorisant l'apprentissage entrepreneurial, il faut créer une compréhension commune des connaissances, des compétences et des attitudes nécessaires pour devenir entrepreneur.

Il existe une multitude d'éléments qui peuvent influencer sur la capacité des entrepreneurs à saisir l'opportunité et à réussir à soutenir leurs entreprises. Un cadre utilisé pour donner un sens à ces éléments est les domaines de l'écosystème de l'entrepreneuriat, créés par Daniel Isenberg (directeur exécutif fondateur du Babson Entrepreneurship Ecosystem Project). Isenberg reconnaît qu'il y a des centaines d'éléments à l'œuvre, il les regroupe donc en six domaines principaux : « une culture propice, des politiques et un leadership favorable, la disponibilité de financements appropriés, un capital humain de qualité, des marchés de produits favorables au risque de soutiens institutionnels et infrastructurels. » (Fig. 35). Ces domaines interagissent, se croisent et se chevauchent, et l'écosystème est très dynamique et en constante évolution. Chacun de ces domaines représente une valeur sociale et économique pour l'entrepreneuriat, mais ils peuvent générer de nombreux défis lors du démarrage de l'entrepreneuriat.

Il existe de nombreux autres modèles pour l'écosystème, mais nous utilisons celui-ci comme base de nos analyses.

Fig. 35 : Les 6 domaines de l'écosystème de l'entrepreneuriat.



## 6.4. Le Dispositif de Création d'Entreprises et d'Investissement au Togo

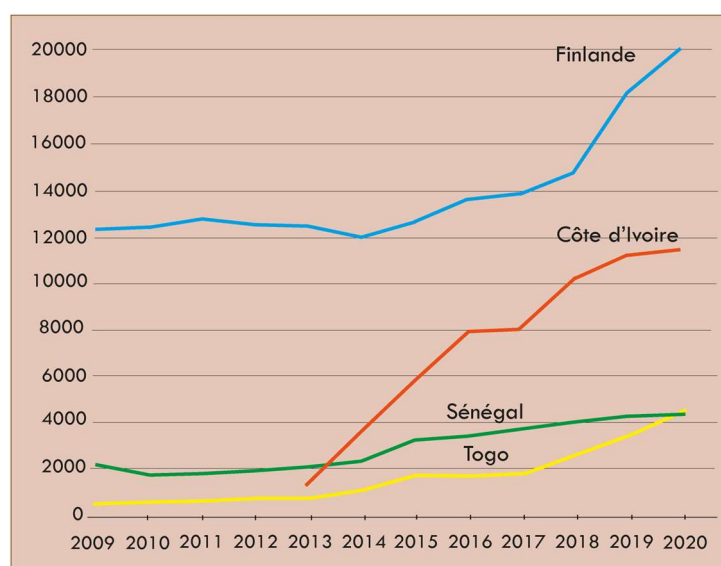
Selon de nombreux chercheurs sur la création des TPME, il apparaît que deux besoins expliquent les difficultés d'éclosion des TPME :

1. La Préparation des promoteurs à l'entrepreneuriat ;
2. La Faiblesse de l'écosystème d'accompagnement des startups locales.

### 6.4.1. La Préparation des Promoteurs à l'Entrepreneuriat

Il est difficile d'apprécier aujourd'hui le taux de survie de ces startups. Les statistiques générales disent que 20% des nouvelles entreprises échouent au cours de leur première année, un peu plus de 50% des startups échouent au cours des quatre premières années et seulement 50% survivent jusqu'à leur cinquième année. Malgré l'absence de statistiques fiables, sur la base des données de la Banque Mondiale (voir Fig. 36) le taux d'échec des nouvelles entreprises créées est important au Togo et estimé entre 80-90%, du fait du manque de préparation de bon nombre des promoteurs à la chose entrepreneuriale ainsi que de la faiblesse de l'écosystème d'accompagnement des startups locales.

Fig. 36 : Historique de la création des entreprises en Afrique et en Finlande.



Source : Banque Mondiale

De plus, les besoins des TPME en matière de renforcement de capacité concernent, par ordre d'importance décroissant, les domaines suivants :

1. Accès au financement ;
2. Marketing, ventes et business développement ;
3. Accès au marché ;
4. Expertise technique ;
5. Finance et comptabilité.

### 6.4.2. La Faiblesse de l'Ecosystème d'Accompagnement des Startups locales

En effet, en dépit de la présence d'un secteur bancaire et financier diversifié – institutions de microfinance, banques, assurances, fonds d'investissement et institutions de développement financier, les TPME togolaises ont de faibles relations avec les entreprises et les organismes financiers et elles bénéficient peu d'un financement extérieur.

Les raisons de ce décalage sont multiples : une méfiance réciproque entre entreprises et banques du fait de la crainte des entreprises de ne pouvoir remplir les exigences des établissements financiers en termes de garanties ; le coût du crédit jugé trop élevé par les entreprises ; le manque de transparence sur la santé financière des entreprises selon les



prêteurs ; ou la mauvaise qualité des dossiers de crédit ; mais également une méconnaissance des différents produits financiers disponibles.

En outre, les TPME pensent que les solutions qui leur permettraient de bénéficier d'un meilleur accès au financement, concernent, par ordre d'importance décroissant, les aspects suivants : 1) Des produits et services mieux adaptés à mes besoins ; 2) plus d'informations sur les produits financiers existants ; 3) un environnement des affaires amélioré ; 3) un meilleur service client des institutions financières.

## 6.5. Le Modèle Togolais Intégré de l'Ecosystème pour la Promotion de l'Entrepreneuriat

L'initiative d'un Modèle Togolais Intégré de l'Ecosystème pour la Promotion de l'Entrepreneuriat (MTIEPE) vise à aider les autorités publiques, les établissements d'enseignement et les prestataires de formation, les entreprises et les autres parties prenantes du secteur privé à réfléchir et travailler de manière collaborative et innovante. En outre, ce cadre vise à rassembler le pays, les régions et les villes pour échanger des expériences et des pratiques qui contribuent à la construction d'une méthodologie cohérente pour soutenir le développement de l'esprit d'entreprise à tous les niveaux. Il vise également à développer l'esprit entrepreneurial dans n'importe quelle situation : du programme scolaire à l'innovation sur le lieu de travail, des initiatives communautaires à l'apprentissage appliqué à l'université ; la compétence entrepreneuriale n'est pas nécessairement directement liée à la création/gestion d'une entreprise et aux nouvelles entreprises en démarrage, elle doit être promue comme une compétence pour la vie, pertinente pour le développement et l'épanouissement personnel, la recherche et la progression dans l'emploi, ainsi que le lancement de nouvelles entreprises.

Les domaines du modèle de Isenberg se chevauchent clairement, et même s'il est facile pour les agences ou organisations de s'insérer dans l'écosystème, il n'est pas évident pour beaucoup de comprendre le modèle dans son ensemble et par quel domaine faut-il commencer à l'aborder de façon bénéfique; en général, les utilisateurs/bénéficiaires se penchent sur un, deux ou peut-être trois domaines de l'écosystème ; mais la plupart du temps, ils regardent du point de vue de l'incubation/accélération, du financement, de l'éducation ou du développement de la main-d'œuvre.

### 6.5.1. La Passerelle 1 : Intégration de la sphère universitaire dans l'écosystème entrepreneurial du Togo

Il s'agit d'intégrer dans un sous ensemble de l'écosystème entrepreneurial du Togo, la sphère universitaire et les structures sous tutelle du Ministère de l'Enseignement Technique et Professionnel, par la **Passerelle 1**, pour globalement :

- Réfléchir sur les formes que peuvent prendre l'entrepreneuriat sur le territoire et l'accompagnement des startups locales ;
- L'amélioration des connaissances techniques des jeunes entrepreneurs femmes et hommes sur le tissu économique des TPME existant ;
- Informer largement sur les modes de financement alternatif primordial dans l'émergence des TPME, tels que la microfinance, le crédit-bail, la fintech, les réseaux de business Angels et les fonds d'investissement.

### 6.5.2. La Passerelle 2 : Amélioration de la compétitivité de acteurs finaux (TPME, Startups, Informel, Femmes Jeunes)

Au regard de l'analyse diagnostique du secteur privé industriel, le dispositif de la **Passerelle 2** devra, de manière spécifique, exploiter le potentiel de croissance dont jouit le Togo par une stratégie d'encouragement de l'initiative privée, se matérialisant à travers:

- 1) La mise en place d'un réseau efficace d'appui au secteur privé par :
  - La culture et l'apprentissage du métier d'entrepreneur ;
  - Le renforcement des capacités des différents opérateurs ;
  - L'organisation des rencontres avec les dirigeants d'entreprise.
- 2) Le développement de la compétitivité des entreprises par :
  - La facilitation de l'acquisition d'une technologie appropriée ;
  - La réduction des coûts de facteurs de production tels que l'eau, l'électricité et le téléphone ;

- La mise en œuvre d'un programme d'appui aux entreprises en difficultés ;
  - L'encouragement de la production et la promotion des industries d'exportation.
- 3) L'intensification et la diversification des industries de transformation des matières locales par :
- La valorisation des ressources locales visant à la création des pôles de développement avec les effets d'entraînement en amont et /ou en aval des ressources naturelles ;
  - La décentralisation industrielle avec pour objectif de réduire les disparités régionales ;
  - La promotion des TPME nationales ; dans l'optique d'appui visant la valorisation des ressources locales, les TPME apparaissant comme les unités les mieux appropriées pour assurer la transformation des matières premières nationales ou produits locaux adaptés aux besoins nationaux surtout dans le domaine de l'agro- industrie ;
- 4) Le renforcement des capacités organisationnelles et de gestion par :
- La création de nouvelles structures d'appui et la dynamisation des anciennes pour relancer l'investissement et promouvoir les TPME nationales.

### 6.5.3. La Passerelle 3 : Création dans les territoires de Parcs Eco-Industriels d'Autonomisation Entrepreneuriale des Femmes et des Jeunes

#### 6.5.3.1. Les objectifs de la Passerelle 3

Au regard de l'analyse diagnostique du secteur privé, afin d'adresser les disparités régionales en matière de croissance, de favoriser le développement des emplois et la restauration des conditions de vie pour les communautés les plus défavorisées, le dispositif de la **Passerelle 3** aura pour objectif la création dans les territoires de Parcs Eco-Industriels (PEI) d'Autonomisation Entrepreneuriale des Femmes et des Jeunes (PAEFJ). Le PAEFJ se focalisera sur : 1) le Développement des Territoires, 2) les Activités Génératrices de Revenu, 3) L'amélioration de la participation des femmes et des jeunes, 4) la gouvernance environnementale pour l'électrification rurale.

Les sections suivantes présentent l'existant (les agropoles), les motivations et la façon dont le Togo élaborera les Parcs Eco-Industriels (PEI) d'Autonomisation Entrepreneuriale des Femmes et des Jeunes (PAEFJ)

#### 6.5.3.2. L'Accumulation Primitive dans les Agropoles

Le gouvernement soutient des projets visant à augmenter les rendements agricoles. Il prévoit de créer dix agropoles dont trois (3) sont en phase de mise en œuvre dans les localités de l'Oti, Haut Mono et Kara. Ce sont des « zones dédiées à l'agriculture ou à l'agro - industrie et à la logistique. Ces projets font partie de l'axe du Plan National de Développement (PND) 2018-2022 consacré à l'agriculture et à la mise en place d'unités de transformation agro-industrielle.

Implantées et actives, les agropoles auraient un impact sur la réalisation de la sécurité alimentaire en augmentant la production et la distribution agricole ; contribuer à la réduction de la pauvreté en générant des revenus provenant du développement agro-industriel et de la création d'emplois.

#### 6.5.3.3. La Motivation et la Réalisation des PEI

Les Zones Économiques Spéciales font partie des 4 typologies de zones franches à savoir : Zones de Libre Échange (ZLE), Zones Franches Industrielles d'Exportation (ZFIE), Zones Économiques Spéciales (ZES), Zones Industrielles (ZI).

La Zone Franche Togolaise, créée le 18 Septembre 1989, est dans la catégorie des Zones Franches Industrielles d'Exportation (ZFIE).

Il est temps de lancer une nouvelle diversification économique à travers le Togo pour doper la croissance à moyen terme, créer des emplois pour les nouveaux arrivants sur le marché du travail et se rapprocher des ODD.

Un nouveau type de zone a émergé dans le monde au cours des dernières années, intégrant des solutions d'investissement avec des objectifs de faible émission de carbone et de croissance verte (Kechichian & Jeong, 2016). Ces zones, également appelées parcs Eco-Industriels (PEI), restent extrêmement rares dans le contexte africain. On peut citer quelques exemples en Afrique du Sud, qui abrite la ZES d'Atlantis, axée sur les énergies renouvelables ; en Égypte, où des tentatives ont vu le jour pour rendre les zones existantes plus vertes avec notamment l'adoption d'installations de traitement des déchets améliorées et modernes ; et en Éthiopie, avec son PEI récemment mis en place pour les entreprises textiles très polluantes dans la ville de Hawassa. Cela étant, la diffusion de modèles durables de ZES a été relativement limitée en Afrique par rapport aux expériences menées en Asie de l'Est et du Sud-Est.

Le pays doit identifier les besoins réels et potentiels de chaque région pour la conception des PEI, sachant que :

- 1) Les parcs Eco-Industriels (PEI) sont généralement de vastes territoires, couvrant parfois des régions, dont le but n'est pas seulement de favoriser les exportations et les entrées d'IDE, mais aussi d'atteindre des objectifs globaux tels que le développement régional et la modernisation de l'industrie locale, liés aux universités, créés dans le cadre de PPP, administré par une entreprise conjointe entre le gouvernement togolais et des partenaires privés
- 2) Les parcs Eco-Industriels (PEI) vise la création d'un environnement favorable aux opérateurs, en particulier les micros, petites et moyennes entreprises, les Femmes et Jeunes entrepreneurs pour contribuer à la création et au développement
- 3) Le succès aussi des PEI repose sur la disponibilité et la qualité des services et infrastructures tels que :
  - Les services de transport, d'énergie, d'eau, de télécommunication de qualité, fiables et au moindre coût ;
  - Le respect de normes environnementales exigeantes et l'incitation à l'utilisation de technologies vertes ;
  - La priorité à la fourniture de services sociaux et des liens étroits avec l'économie locale ;
  - L'implication du secteur public et du secteur privé pour assurer une gestion et une exploitation efficace des PEI.
- 8) Le Togo pourrait, par exemple s'appuyer sur d'autres pays et nouer un partenariat qui permettrait aux sociétés de ces pays de venir s'implanter dans les PEI du Togo pour leur développement efficace.

#### 6.5.3.4. Le Plan de Parcs Eco-Industriels (PEI) d'Autonomisation Entrepreneuriale des Femmes et des Jeunes (PAEFJ)

##### 6.5.3.4.1. L'initiative Privée Locale s'affirme comme le Moteur Principal du Développement des Territoires

Le modèle d'aménagement du territoire qu'essaient de développer les pays comme la France, la Côte d'Ivoire, le Sénégal et le Togo, basé sur la planification du développement et la péréquation à l'échelon ministériel, n'a pas produit des résultats conformes aux besoins des populations africaines. Inspiré de l'expérience du modèle Finlandais, le Gouvernement du Togo accélérerait donc les réformes structurelles afin de laisser principalement procéder le développement de ses territoires de l'initiative privée et du volontarisme du projet local.

##### 6.5.3.4.1.1. Le Cadre Institutionnel Local Sera Rénové

La réforme régionale qui serait opérée d'ici 3 ans rénoverait le cadre institutionnel du développement territorial. Trois niveaux d'administration seraient désormais distincts : les communes, les régions et les districts.

Les communes bénéficieront de l'autonomie. Elles disposeront d'une fiscalité assise sur les revenus salariaux des personnes physiques ainsi que sur le résultat d'activité des entreprises. Les projets de développement territorial seront directement défendus par les communes auprès du Gouvernement, sous réserve de l'avis du préfet de la province.

Les régions feront coexister un échelon d'administration de l'Etat et un niveau de regroupement des communes. Ce regroupement communal permettra l'exercice de certaines compétences dans des domaines comme :

- Le développement économique cofinancé par l'Etat avec ses PTF ;
- L'élaboration des schémas directeurs d'aménagement et d'urbanisme ;
- La santé.

Les districts couvriront le territoire de plusieurs régions. A la tête de ces provinces se trouveront un représentant de l'Etat ou préfet nommé (pour 10 ans au plus) par le Gouvernement parmi les politiciens chevronnés. Les préfets coordonneront la politique de l'Etat dans le domaine de l'enseignement, de la culture, des affaires sociales et de la santé, des affaires économiques, de la concurrence, de la consommation, des produits alimentaires, des affaires vétérinaires, de la police, du sauvetage et de la lutte contre les incendies, des transports, de la jeunesse et des sports et de la justice. Tous les crédits disponibles au niveau de la province proviendront du budget de l'Etat en fonction des nombres des districts et d'employés.

L'Etat continuera à jouer son rôle régalien (financement des infrastructures, ...) mais sur le plan de la conception des projets, le rôle de l'administration de l'Etat tendra à devenir secondaire. L'accent sera aussi mis sur le renforcement des capacités des administrations publiques locales en vue de fournir de manière équitable des services de base de qualité, en particulier dans les zones rurales et périurbaines. Le rôle et les capacités de la société civile seront aussi renforcés pour assurer un contrôle citoyen effectif de l'utilisation des ressources publiques.

Les Pôles d'expertise seront créés pour polariser localement l'expertise et impliqueront les ministères compétents. Ils réuniront les industries, les collectivités locales, les centres de technologie et les universités et les administrations déconcentrées. Les programmes de ces centres traduiront prioritairement les besoins des industries locales.

#### 6.5.3.4.1.2. Le développement des Territoires viendra de la synergie entre la stratégie émanant des entreprises privées et l'offre de formations des universités

Enfin, l'essence du développement des territoires au Togo viendra d'une synergie entre la stratégie émanant des entreprises privées et l'offre de formations des universités selon le Modèle Togolais Intégré de l'Ecosystème pour la Promotion de l'Entrepreneuriat (Voir Section 6.5. : Le Modèle Togolais Intégré de l'Ecosystème pour la Promotion de l'Entrepreneuriat).

#### 6.5.3.4.2. Les Activités Génératrices de Revenu (AGR)

Pour les AGR, l'Etat renforcerait les capacités techniques et organisationnelles des groupements de producteurs, notamment les groupements des femmes. Il mettrait en place une réglementation de la vie professionnelle et des services qui garantiront que la croissance durable est créée par des emplois de haute qualité et des entreprises prospères, par une productivité et une responsabilité croissante du travail.

Il favoriserait la valorisation des capacités technologiques (transfert de connaissances, adaptation technologique et promotion de projets innovants pour les petits producteurs) et l'utilisation des technologies propres et innovantes pour améliorer et accroître les capacités de production et de transformation au niveau local par le renforcement des Partenariats Publics-Privés. Enfin, il améliorera l'accès au financement et à l'information sur le fonctionnement du marché et les processus commerciaux.

#### 6.5.3.4.3. L'Amélioration de la Participation des Femmes et des Jeunes

Les dispositions suivantes seraient réalisées :

- 1) Pour la réduction de la pauvreté en améliorant la vulnérabilité des populations défavorisées, notamment les jeunes et les femmes qui se sont organisés en coopératives, dont 60% de femmes bénéficieraient chaque année et sur cinq ans, de l'appui de l'Etat avec ses PTF pour améliorer leur production, la transformation et la commercialisation de leurs produits.
- 2) L'Etat engagerait immédiatement un programme d'appui spéciale au développement des coopératives de production de produits vivriers pour l'amélioration de la participation des femmes au processus de production ;
- 3) L'Etat créerait des programmes d'alphabétisations dédiés aux femmes artisans et commerçantes ;
- 4) Pour l'équité des genres et renforcer les capacités des femmes entrepreneurs, l'Etat mettrait en œuvre la réforme permettant aux femmes et jeunes filles l'héritage de la terre et du patrimoine familial;
- 5) Enfin, un DPP serait établi pour adapter la fiscalité afin de faciliter et motiver la migration des Unités de Productions Informelles vers le secteur formel.

#### 6.5.3.4.4. La Croissance Issue des Innovations et de la Recherche dans le Secteur de la Santé

L'Etat favoriserait le fonctionnement du secteur de la santé pour créer des services de meilleure qualité dans l'intérêt de toutes les populations et là où elles vivent, en veillant à ce que la priorité soit accordée à la microentreprise, aux femmes et aux jeunes. Par ailleurs, le Togo est en excellente position pour servir de hub pour les pays voisins dans le domaine des soins de santé, des services de bien-être et de santé et des nouveaux services du secteur (voir Fig. 2). En effet, cette figure montre que pour les dépenses courantes de sante par rapport au PIB, le Togo (5,7%) arrive devant le Sénégal (4,1%) et la Cote d'Ivoire (3,3%).

#### 6.5.3.4.5. La Gouvernance Environnementale pour l'Electrification rurale

Sur la Stratégie énergétique et climatique, l'Etat :

- 4) Poursuivrait l'objectif à long terme du pays pour une société neutre en carbone par des feuilles de route sectorielles à faibles émissions de carbone, élaborées en coopération avec des entreprises et des organisations des secteurs concernés, en particulier dans les transports régionaux;
- 5) Assurerait la sécurité de l'approvisionnement énergétique par la production d'énergie décentralisée, diversifiée et efficace dans toutes les régions du pays ;
- 6) Dans le cadre de la gouvernance environnementale pour l'électrification rurale, permettrait aux détaillants d'électricité et également aux consommateurs d'électricité de pratiquer la production d'électricité à petite échelle et de vendre l'énergie sur le marché.

#### 6.5.3.4.6. Conclusions

Ainsi, le Togo pourrait créer les premiers PEI d'Afrique de l'Ouest pour soutenir le développement et l'intégration des économies locales, notamment en aval dans l'agro-industrie. L'absence d'un cadre existant pour les PEI au Togo risque de mettre en péril le plan de la Passerelle 3. Cela étant, une façon de minimiser les difficultés pour les concepteurs

du Bloc C est de s'appuyer sur de pays étrangers ou des organisations internationales qui possèdent une expertise dans le développement des PEI, ou en suivant les traces de certains pays africains.

#### 6.5.4. La Passerelle 4 : Renforcement des Capacités des Acteurs Intermédiaires Clefs en Appui aux Porteurs de Projets

L'amélioration et le développement de la relation banque/entreprises informelles est plus que nécessaire. De plus, l'insuffisance de mécanismes de financement des projets des femmes et de promotion de l'entrepreneuriat féminin en milieu rural soulève un problème important entre l'entrepreneur informel et le banquier.

Les produits financiers proposés ne sont pas adaptés à l'écosystème des TPME tandis que les TPME manquent cruellement d'information sur les produits financiers existants, sur l'offre de financement alternatif et sur les réformes liées au financement.

Alors que les prêts bancaires sont la principale source de financement externe pour les TPME, ils restent limités.

L'exigence de garanties touchant directement le patrimoine des TPME est considérée comme l'un des principaux freins au financement des entreprises informelles (femmes et jeunes entrepreneurs).

L'approche de la **Passerelle 4** consistera à utiliser les sous ensemble établis dans les **Passerelles 2 et 3** pour que les institutions financières soient mieux outillées et maîtrisent le tissu économique des TPME.

Dans son objectif d'autonomisation des communautés les plus vulnérables, le plan poursuit un renforcement de capacités pour les institutions financières (les acteurs du Bloc D qui suivront les bénéficiaires nationaux finaux (Bloc A et Bloc B)) dans leur démarche afin de réduire les risques liés à la création de TPME ou au renforcement d'entreprises déjà existantes.

#### 6.5.5. La Passerelle 5 : Création du Centre/Structure National(e) de Financement du Secteur Privé

Les ambitions affichées par la **Passerelle 3** nécessitent de supporter les entreprises à se renouveler et à poursuivre une croissance et une productivité durables. Et, le Gouvernement doit prendre des mesures pour le financement national pérenne des entreprises à différents stades de développement.

**La Passerelle 5** créera un Centre/Structure National de Financement du Secteur Privé (CNFSP) détenu par l'État, qui instituera une coordination durable pour des rapports de qualité entre les principales parties (tous les acteurs des blocs A, B, C, D). La mission du CNFSP consistera à :

- 1) Fournir des financements pour le démarrage, la croissance et l'internationalisation d'entreprises ainsi que pour la protection contre les risques liés aux activités d'exportation.
- 2) Créer une large gamme de services financiers publics pour soutenir l'internationalisation des entreprises ;
- 3) Accorder des subventions de développement des entreprises utilisées pour créer de nouvelles entreprises et pour encourager les entreprises existantes à développer leurs activités ;
- 4) Favoriser les opportunités commerciales dans les régions (main-d'œuvre et autres ressources) pour atténuer des différences qui existent entre elles ;
- 5) Assurer le financement public de la recherche, du développement et de l'innovation pour encourager le renouvellement des entreprises.

Le CNFSP implémentera une grande diversité de mesures :

- Soutien direct aux entreprises exportatrices ;
- Apport de capital aux entreprises locales pour satisfaire aux exigences d'investissement fixées par les PEI ;
- Mécanisme de financement adapté au secteur agricole pour les infrastructures et la capacité de transformation ;
- Soutien de l'entreprise (développement capacité managériale, qualité, productivité, ...) ;
- Soutien de l'entreprise dédiée TIC ou normes de production, etc. ;
- Mission de restructuration et mise à niveau des TPME ;
- Dispositif de conseil afin de réduire le risque lié à certains types d'activités et profils d'entrepreneurs ;
- Soutien des cabinets-conseils privés pour le renforcement de la compétitivité de l'offre de conseils (management, formation, conseil au secteur privé) ;
- Renforcement des capacités des femmes, jeunes filles diplômées en chômage, à devenir de potentiels entrepreneurs ;
- Création d'un fonds de développement de l'entrepreneuriat féminin ;

- Création d'un fonds de garantie pour le financement des projets d'investissements des femmes ;
- Accroissement et diversification de l'offre de services financiers ;
- Sensibilisation, information/formation des entrepreneurs sur les mécanismes de financement et les instruments financiers ;
- Système de mobilisation et de placement de l'épargne nationale et de la DIASPORA ;
- Mécanisme de caution pour promouvoir l'initiative privée, l'entrepreneuriat des jeunes ;
- Lobbying auprès des partenaires au développement en vue de mobiliser des crédits spécifiques ;
- Financement des femmes commerçantes ;
- Financement des petites activités agricoles en faveur des exploitants ruraux professionnels ;
- Organisation du financement des chaînes de valeurs dans les filières agricoles ;
- Financement des petites activités artisanales en les organisant en groupements pré coopératifs ;
- Financement des artistes et groupements d'artistes.

### 6.5.6. La Passerelle 6 : Plan d'action national d'accompagnement local avec l'appui des PTF

L'approche de la **Passerelle 6** consistera à mobiliser le CCESP pour un plan d'action national avec l'appui des PTF permettant :

- 1) Les réalisations **des Passerelles 1, 2, 3, 4 et 5** ;
- 2) L'identification et l'accompagnement des porteurs de projets d'entreprises pouvant avoir un impact positif sur le territoire, pour ensuite les intégrer dans un dispositif d'accompagnement local.

## 6.6. La FICHE du Modèle Togolais Intégré de l'Ecosystème pour la Promotion de l'Entrepreneuriat

Ainsi, l'étude propose en annexe 7 un Modèle Togolais Intégré de l'Ecosystème pour la Promotion de l'Entrepreneuriat (MTIEPE). Cette initiative vise à aider les autorités publiques, la sphère universitaire, les établissements d'enseignement et les prestataires de formation, les entreprises et les autres parties prenantes du secteur privé à réfléchir et travailler de manière collaborative et innovante pour échanger des expériences et des pratiques qui contribuent à la construction d'une méthodologie cohérente pour soutenir le développement de l'esprit d'entreprise à tous les niveaux. Précisément, le MTIEPE établit selon une trajectoire prioritaire les passerelles entre les entités de formation universitaire et professionnelle, les entrepreneurs de la finance, les établissements de l'assurance, de l'investissement et bancaires dans l'appui aux entreprises, au secteur informel, aux femmes et aux jeunes entrepreneurs dans le but de soutenir le développement à pleine vitesse d'écosystèmes entrepreneuriaux dans le pays, les régions et les villes.

## 7. Rôle du Secteur Privé dans les Projets de la FRG

L'approche consiste d'abord à recenser les réformes et programmes dans les axes stratégiques pertinents de la FRG. Ensuite, il s'agira de détailler leurs objectifs, leurs contenus, les ressources requises et les Owners. Enfin les résultats seront présentés graphiquement sur une fiche dénommée « Les 36 Projets de la FRG du Togo : domaines de contribution du Secteur Privé », dans une architecture simple, claire et complète, avec un niveau de détail convenable ; la fiche est présentée en annexe (Annexe 8 : Les 36 Projets de la FRG du Togo : domaines de contribution du Secteur Privé).

### **A noter :**

*Le Centre Africain des Experts en Hautes et Nouvelles Technologies pour le Conseil, l'Organisation et la Logistique (CentrEx-Africa), entreprise légalement enregistrée en 2006 en Côte d'Ivoire et exerçant à partir d'Abidjan, serait disponible pour activer son réseau d'experts en Côte d'Ivoire, au Sénégal, en France en Finlande et aux USA, afin de d'accélérer/faciliter/accompagner la participation du secteur privé dans les Projets de la FRG, selon besoin.*

## 8. Conclusions sur les Résultats Majeurs de l'Etude de Rationalisation

Les ambitions/projets déclinés dans la FRG vont amener des progrès du Togo, cependant les grands défis du secteur privé sont toujours factuels. Le pays poursuivra sa dynamique de croissance pour les prochaines années, notamment par l'adoption de réformes. Mais, dans le contexte de la ZLECAf, **le pays a surtout besoin d'une réforme en profondeur du soutien au secteur privé favorable aux PME/PMI, aux Femmes et aux Jeunes entrepreneurs**, pour répondre aux priorités de développement social, économique y compris l'employabilité, la préservation de l'environnement et la gouvernance. Cette étude montre que cela ne pourra se faire de façon efficace que si les réalités du secteur privé sont prises en compte pour définir les politiques publiques. Ce qui s'inscrit d'abord, dans une nouvelle **Stratégie de Développement du Secteur Privé d'ici à 2030, et une revitalisation du Dialogue Public Privé** pour la rendre cohérente. Elles sont d'autant plus indispensables pour la mise en œuvre de l'Objectif de Développement Durable (ODD) n°8 « Travail décent et croissance économique » et n°9 « Industrie, innovation et infrastructure ».

En termes de résultats, l'étude produit cinq propositions essentielles, lesquelles sont présentées schématiquement (voir Annexe 12 : La Fiche des propositions essentielles de l'étude de rationalisation), et concernent :

1. L'harmonisation du fonctionnement du cadre institutionnel
2. Le meilleur rôle du Secteur Privé d'ici à 2030
3. La revitalisation de la Concertation Etat-Secteur Privé
4. Le développement d'écosystèmes entrepreneuriaux
5. La réalisation des projets de la FRG

Désormais, avec la détermination qui le caractérise, le CNP œuvrera sans relâche en partenariat avec l'Etat et les autres partenaires de son écosystème pour renforcer solidement ces résultats de l'étude contribuer à leurs mises en œuvre qui renforcent l'économie nationale et qui impactent la vie des populations.

D'ores et déjà, avec ses 24 associations regroupant environ 1500 entreprises sur toute l'étendue du territoire et dans tous les secteurs d'activités et sa vision d'être « une organisation patronale, partenaire incontournable de l'Etat, internationalement reconnue, au service du secteur privé, engagée pour un développement durable et inclusif », le CNP pourrait mobiliser tous les opérateurs économiques en activité au Togo conformément aux objectifs stratégiques (OS) de son Plan Stratégique 2023-2027. Dans ce cadre, les pistes sur lesquelles le CNP peut être porteur des initiatives se dégagent comme suit :

- 1) Structuration, suivi et accompagnement des entreprises au financement (OS2A2), pour :
  - Amélioration de l'accès au financement et aux marchés (Pilier1 de la SDSP-2030) ;
  - La mise en place de la Passerelle 2 (Amélioration de la compétitivité de acteurs finaux (PME/PMI, TPME, Startups, Informel, Femmes Jeunes).
- 2) Assistance à la gouvernance des associations (OS3A1) et renforcement des capacités à travers des formations internes au CNP-Togo, aux associations membres et aux entreprises OS3A2 : pour le renforcement des capacités techniques et managériales (Pilier2 de la SDSP-2030) ;
- 3) Plaidoyers pour influencer les politiques des différents partenaires sur les questions prioritaires et pour la mobilisation des ressources (OS1A3) : Amélioration du climat des affaires des entreprises (Pilier3 de la SDSP-2030);
- 4) Continuité des actions avec le PNUD : Développement de la culture entrepreneuriale et de l'innovation (Pilier4 de la SDSP-2030) ;
- 5) Partenariat CNP avec l'Université de Lomé et les cadres de travail avec les ministères en charge de l'enseignement : pour la mise en place de la Passerelle 1 (Intégration de la sphère universitaire dans l'écosystème entrepreneurial du Togo) ;
- 6) Partenariat avec le fonds de solidarité africain (FSA) et l'Agence nationale de promotion de garanti et de financement des pme/pmi (ANPGF) : pour la mise en place de la Passerelle 5 (Création du Centre/Structure National(e) de Financement du Secteur Privé).



# Bibliographie

1. Document complet de Stratégie de Réduction de la Pauvreté 2009-2011, Version finale, Avril 2009.
2. Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de L'Emploi (SCAPE), 2013-2017, Version définitive Août 2013.
3. Plan National de Développement (PND) 2018-2022, 7 août 2018.
4. Feuille de Route Gouvernementale, Togo 2025, Octobre 2020.
5. Accord portant création de la Zone de Libre-Echange Continentale Africaine, signé à Kigali, le 21 mars 2018.
6. Ministère du Commerce, de l'Industrie, du Développement du Secteur Privé et de la Promotion de la Consommation Locale. Secrétariat General Direction du Commerce Extérieur. Stratégie Nationale de Mise En Œuvre de la Zone de Libre Echange Continentale Africaine du Togo 2020-2024. Rapport final Décembre 2019.
7. Min Com Industrie et cons Locale, Rapport préliminaire politique nationale de développement du commerce au Togo, Mars 2022.
8. Ministère chargé de L'Inclusion Financière et de L'Organisation du Secteur Informel : Stratégie Nationale d'Inclusion Financière 2021-2025, Janvier 2021.
9. AGET : Livre Blanc - Analyses et Perspectives de l'économie Togolaise 2020.
10. Jacques Berthelot. La folie suicidaire de la zone de libre-échange continentale africaine (ZLEC), novembre 2016.
11. Kim Cloete, Forum économique mondial sur l'Afrique : La nouvelle zone de libre-échange de l'Afrique est prometteuse, mais pleine d'obstacles.
12. Fonds Monétaire International : Perspectives Economiques Régionales, Faire face à l'incertitude. Octobre 2019.
13. Charlie Mballa, VigieAfriques : La ZLECAf et l'intégration africaine : une perspective d'analyse stratégique, Faculté Saint-Jean - Université de l'Alberta, Volume 2, numéro 3, Août 2019 - ISSN 2563-9242.
14. Banque mondiale, ZLECAf: Economie and Distributional Effects, Juillet 2020 (Zone de libre-échange continentale africaine: effets économiques et redistributifs).
15. Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (UNCTAD) : Guide sur les Zones Economiques Spéciales en Afrique, Vers une diversification économique à travers le continent, 2021.
16. Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED : Rapport 2022 sur l'investissement dans le monde, juin 2022.
17. Fatma Bendhaou. ZLECAf: L'Afrique a-t-elle les moyens de ses ambitions? Février 2022.
18. Institut national de la statistique et des études économiques et démographiques (INSEED), Recensement General des Entreprises (RGE 2017-2018), Rapport général, Février 2019.
19. Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques et Démographiques, Enquête Régionale Intégrée sur l'Emploi et le Secteur Informel (ERI-ESI), Togo, 2017. Rapport de synthèse, Juillet 2019.
20. Viviane De Beaufort : La création d'entreprise au féminin en Europe 2011 - Eléments comparatifs. ESSEC Working paper. Document de Recherche ESSEC / Centre de recherche de l'ESSEC ISSN : 1291-961. 2011, pp.71.
21. Entrepreneuriat : les Africaines championnes du monde : [https://www.lepoint.fr/economie/entrepreneuriat-les-africaines-championnes-du-monde-04-10-2018-2260369\\_28.php](https://www.lepoint.fr/economie/entrepreneuriat-les-africaines-championnes-du-monde-04-10-2018-2260369_28.php).
22. BCEAO, Présentation du dispositif de soutien au financement des PME/PMI, <https://www.bceao.int/index.php/fr/content/presentation-du-dispositif-de-soutien-au-financement-des-pmepmi>.

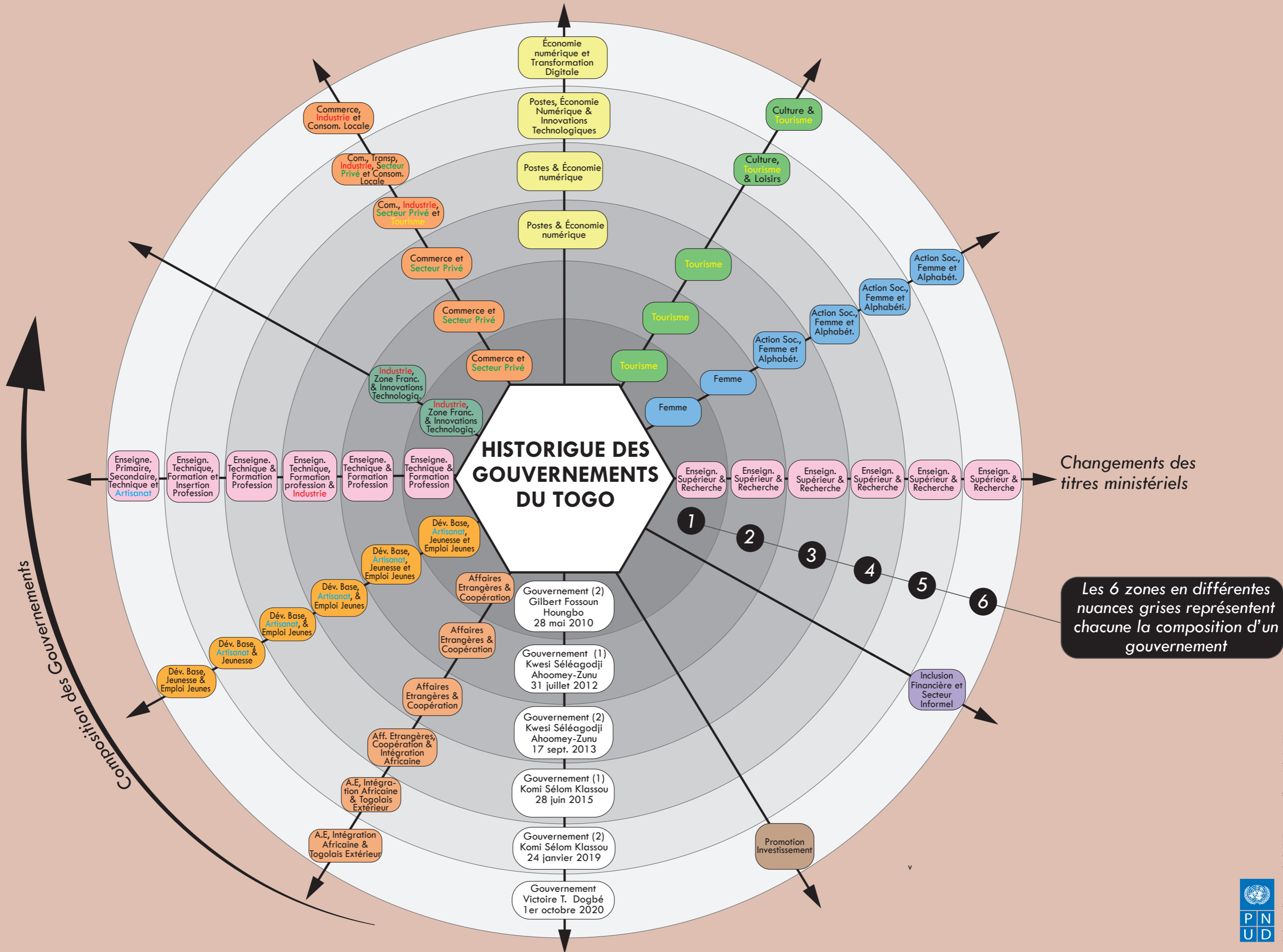
23. Akihiko Nishio, Banque mondiale, S'attaquer aux défis les plus urgents pour les populations les plus pauvres et vulnérables, 18 juin 2019.
24. Banque Mondiale : Etude sur la revue des politiques et des stratégies pour la relance du secteur privé au Togo. Rapport définitif Octobre 2007.
25. Centre du commerce international ITC (2015). Perspective de la compétitivité des PME 2015: Connectivité, concurrence et changement pour une croissance solidaire. Promouvoir la compétitivité des PME au Togo, Un fondement résilient pour une croissance transformatrice.
26. La Tribune, Ecole polytechnique, Bearing Point Management & Technology Consultants : Meilleur de la stratégie et du management, 2007.
27. Sabine WILHELM, Libéralisation commerciale et échanges internationaux : le cas de l'agriculture en Tunisie (Thèse de Docteur en Sciences Économiques), décembre 2008.
28. Programme de coopération technique entre l'ONUDI et le Togo, 2014.
29. Premier Ministre France : Propositions pour favoriser le développement des petites et moyennes entreprises africaines - Rapport et Projet de propositions de la Commission Economie et Développement, Mars 2008.
30. Stéphane Paquin Ph.D., Directeur du Groupe d'études sur l'International et le Québec, École nationale d'administration publique.
31. Yrittäjät, Statistics Finland's 2018 information.
32. Benjamin Herzberg and Andrew Wright, The PPD Handbook, a toolkit for business environment reformers, Operational Guidelines for the Charter of Good Practice in Using Public-Private Dialogue for Private Sector Development.
33. OCDE, Nicolas Pinaud, Dialogue public-privé dans les pays en développement, Opportunités et Risques.
34. Comité de Concertation Etat-Secteur Prive, Banque Mondiale, Cellule d'Analyse de Politiques Economiques du CIRES, La stratégie Nationale de Dialogue Public – Privé (2016 – 2020) en Côte d'Ivoire, Avril 2017.
35. Côte d'Ivoire, Comité de Concertation Etat-Secteur Prive, Partenariat Etat-Secteur Prive, Rapport D'évaluation, 2015.
36. Ministère des Affaires Etrangères, de l'Intégration Africaine et des Togolais de l'Extérieur, Présentation de la Feuille de Route pour les togolais de l'extérieur.
37. Ministère des Affaires Etrangères, de l'Intégration Africaine et des Togolais de l'Extérieur, Matrice des actions prioritaires de la feuille de route pour les togolais de l'extérieur.

# Annexes

# Annexe 1

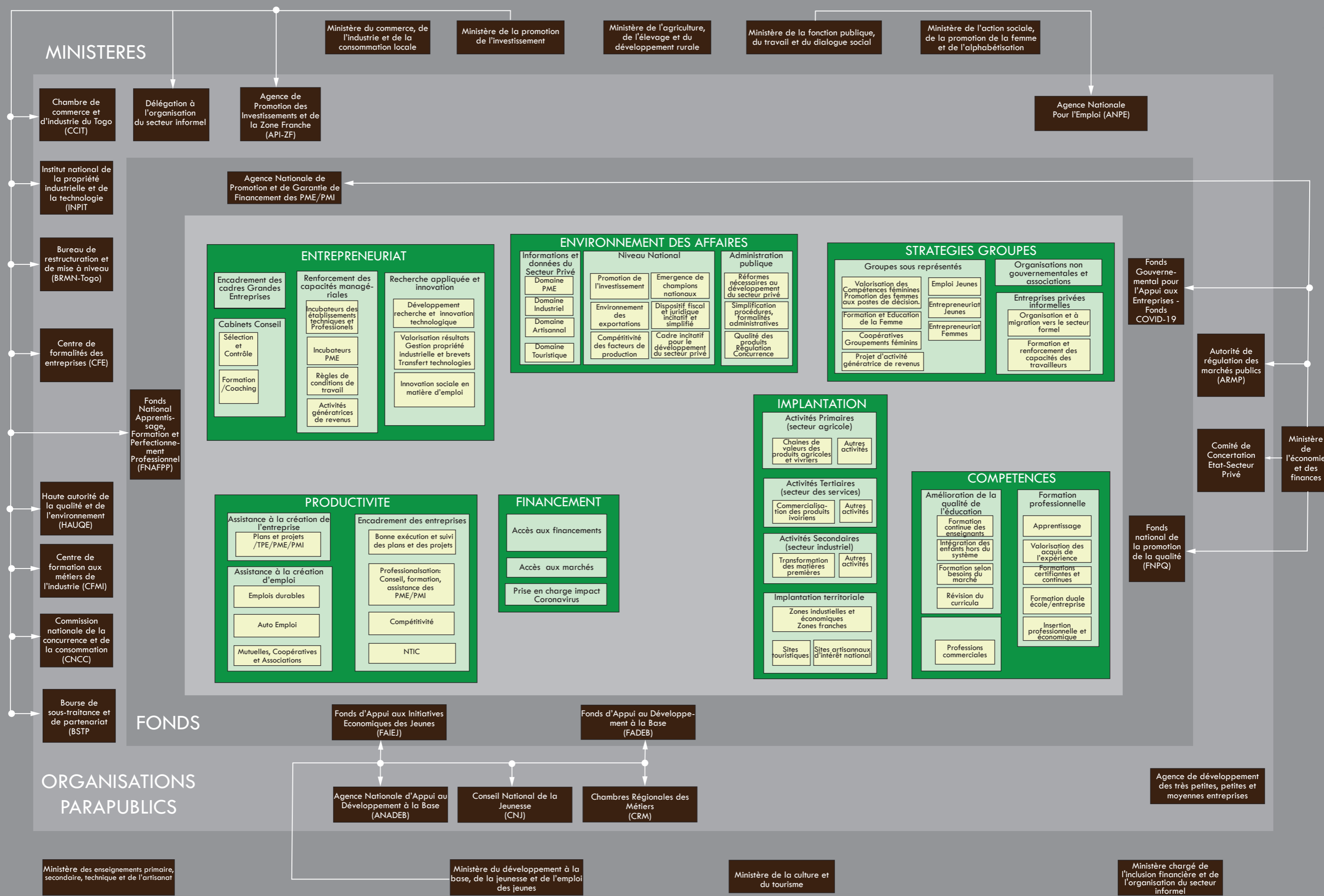
Les Gouvernements du Togo de 2010 à 2022.

# Les Gouvernements du Togo de 2010 à 2022



## Annexe 2a

# La Carte Aérienne ; Positionnement des Acteurs Clés.



## MINISTÈRES

Chambre de commerce et d'industrie du Togo (CCIT)

Délégation à l'organisation du secteur informel

Agence de Promotion des Investissements et de la Zone Franche (API-ZF)

Ministère du commerce, de l'industrie et de la consommation locale

Ministère de la promotion de l'investissement

Ministère de l'agriculture, de l'élevage et du développement rurale

Ministère de la fonction publique, du travail et du dialogue social

Ministère de l'action sociale, de la promotion de la femme et de l'alphabétisation

Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE)

Institut national de la propriété industrielle et de la technologie (INPIT)

Agence Nationale de Promotion et de Garantie de Financement des PME/PMI

Bureau de restructuration et de mise à niveau (BRMN-Togo)

### ENTREPRENEURIAT

- Encadrement des cadres Grandes Entreprises
- Cabinets Conseil
  - Sélection et Contrôle
  - Formation /Coaching
- Renforcement des capacités managériales
  - Incubateurs des établissements techniques et Professionnels
  - Incubateurs PME
  - Règles de conditions de travail
  - Activités génératrices de revenus
- Recherche appliquée et innovation
  - Développement recherche et innovation technologique
  - Valorisation résultats Gestion propriété industrielle et brevets Transfert technologies
  - Innovation sociale en matière d'emploi

### ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES

- Informations et données du Secteur Privé
  - Domaine PME
  - Domaine Industriel
  - Domaine Artisanal
  - Domaine Touristique
- Niveau National
  - Promotion de l'investissement
  - Environnement des exportations
  - Compétitivité des facteurs de production
  - Emergence de champions nationaux
  - Dispositif fiscal et juridique incitatif et simplifié
  - Cadre incitatif pour le développement du secteur privé
- Administration publique
  - Réformes nécessaires au développement du secteur privé
  - Simplification procédures, formalités administratives
  - Qualité des produits Régulation Concurrence

### STRATEGIES GROUPES

- Groupes sous représentés
  - Valorisation des Compétences féminines Promotion des femmes aux postes de décision.
  - Formation et Education de la Femme
  - Coopératives Groupements féminins
  - Projet d'activité génératrice de revenus
- Organisations non gouvernementales et associations
  - Emploi Jeunes
  - Entrepreneuriat Jeunes
  - Entrepreneuriat Femmes
- Entreprises privées informelles
  - Organisation et à migration vers le secteur formel
  - Formation et renforcement des capacités des travailleurs

Centre de formalités des entreprises (CFE)

Fonds National Apprentissage, Formation et Perfectionnement Professionnel (FNAFPP)

Haute autorité de la qualité et de l'environnement (HAUQE)

### PRODUCTIVITE

- Assistance à la création de l'entreprise
  - Plans et projets /TPE/PME/PMI
- Assistance à la création d'emploi
  - Emplois durables
  - Auto Emploi
  - Mutuelles, Coopératives et Associations
- Encadrement des entreprises
  - Bonne exécution et suivi des plans et des projets
  - Professionalisation: Conseil, formation, assistance des PME/PMI
  - Compétitivité
  - NTIC

### FINANCEMENT

- Accès aux financements
- Accès aux marchés
- Prise en charge impact Coronavirus

### IMPLANTATION

- Activités Primaires (secteur agricole)
  - Chaines de valeurs des produits agricoles et vivriers
  - Autres activités
- Activités Tertiaires (secteur des services)
  - Commercialisation des produits ivoiriens
  - Autres activités
- Activités Secondaires (secteur industriel)
  - Transformation des matières premières
  - Autres activités
- Implantation territoriale
  - Zones industrielles et économiques Zones franches
  - Sites touristiques
  - Sites artisanaux d'intérêt national

### COMPETENCES

- Amélioration de la qualité de l'éducation
  - Formation continue des enseignants
  - Intégration des enfants hors du système
  - Formation selon besoins du marché
  - Révision du curricula
  - Professions commerciales
- Formation professionnelle
  - Apprentissage
  - Valorisation des acquis de l'expérience
  - Formations certifiantes et continues
  - Formation duale école/entreprise
  - Insertion professionnelle et économique

Fonds Gouvernemental pour l'Appui aux Entreprises - Fonds COVID-19

Autorité de régulation des marchés publics (ARMP)

Comité de Concertation Etat-Secteur Privé

Ministère de l'économie et des finances

Fonds national de la promotion de la qualité (FNPQ)

Centre de formation aux métiers de l'industrie (CFMI)

Commission nationale de la concurrence et de la consommation (CNCC)

Bourse de sous-traitance et de partenariat (BSTP)

## FONDS

Fonds d'Appui aux Initiatives Economiques des Jeunes (FAIEJ)

Fonds d'Appui au Développement à la Base (FADEB)

## ORGANISATIONS PARAPUBLICS

Agence Nationale d'Appui au Développement à la Base (ANADEB)

Conseil National de la Jeunesse (CNJ)

Chambres Régionales des Métiers (CRM)

Agence de développement des très petites, petites et moyennes entreprises

Ministère des enseignements primaire, secondaire, technique et de l'artisanat

Ministère du développement à la base, de la jeunesse et de l'emploi des jeunes

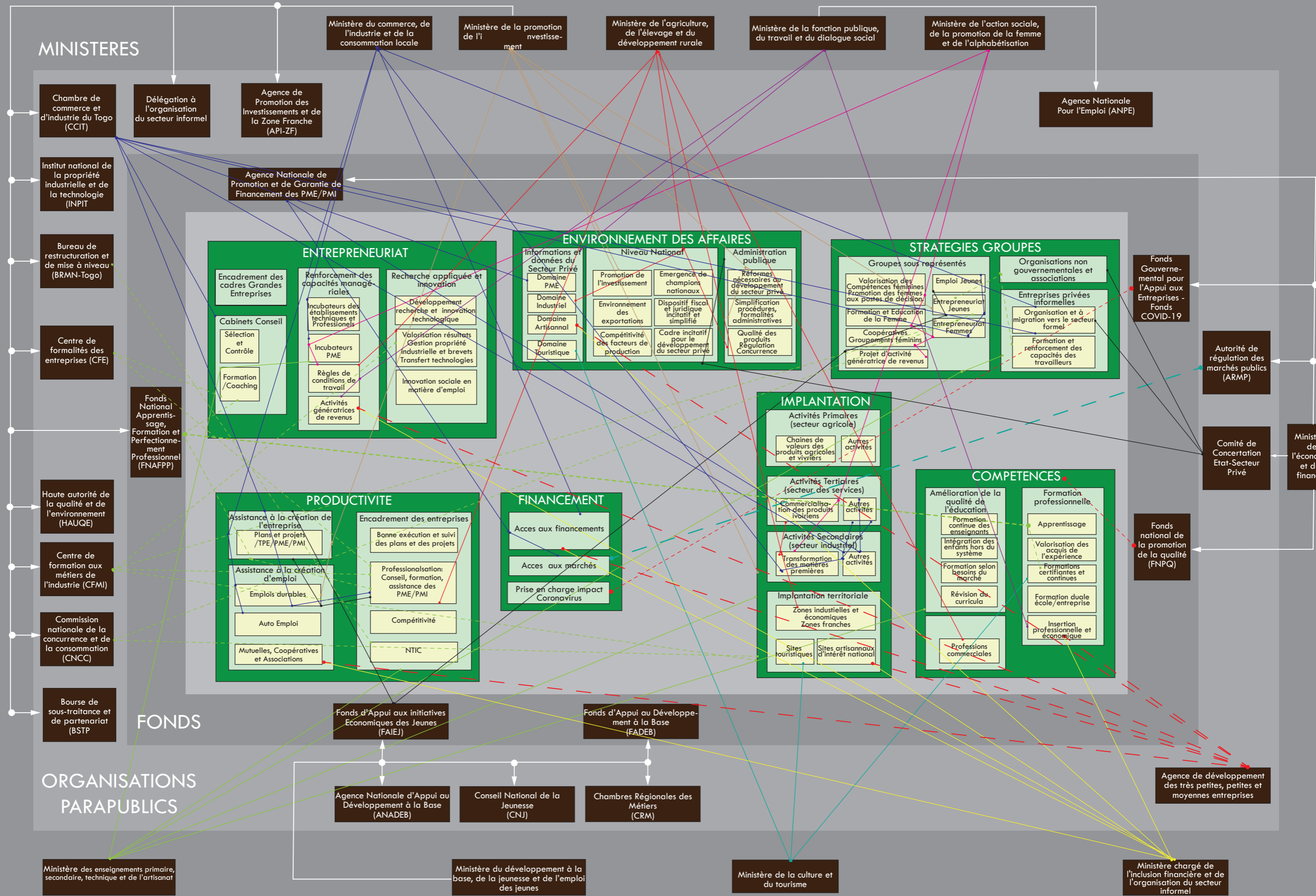
Ministère de la culture et du tourisme

Ministère chargé de l'inclusion financière et de l'organisation du secteur informel

## Annexe 2b

# La Carte Aérienne; Prérogatives des Acteurs Clés.





## Annexe 3

# La Fiche du Modèle de Développement du Togo à fin 2022 (MD-Togo 2022).

Afin de donner rapidement une compréhension globale, claire et complète de la politique nationale de développement du secteur privé, l'approche consistera principalement à : 1) analyser le Plan National de Développement du Togo (PND 2018-2022) et ses liaisons avec la Feuille de Route du Gouvernement du Togo (FRG 2020-2025) et la Stratégie Nationale de Mise en Œuvre de la Zone de Libre-Echange Continentale Africaine du Togo (ZLECAf-Togo 2020-2024) ; 2) modéliser les processus fondamentaux de la Stratégie de l'Etat du Togo et 3) les présenter graphiquement sur un support «FICHE du Modèle de Développement du Secteur Privé du Togo à fin 2022 (MD-Togo 2022)».

Les principaux avantages de l'illustration graphique de la Fiche du MD-Togo 2022 sont le respect des principes de la gestion axée sur les résultats et la clarification des Concepts Objectifs généraux, Impacts, Effets, Axes stratégiques ou Processus majeurs, le dispositif de Suivi-Evaluation, la transparence du financement à moyen et à long terme, ...

Deux fiches doivent être consultées simultanément pour une représentation complète du contexte national de soutien et d'encadrement des Entreprises ; il s'agit de :

- 1) La fiche du Modèle de Développement du Togo à fin 2022 : annexe 3 ;
- 2) La Fiche du Contexte Organisationnel de la Stratégie de Développement du Secteur Privé à fin 2022: annexe 4.

## CADRE INSTITUTIONNEL POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI EVALUATION

Unités spéciales de suivi et d'exécution sous l'égide de la Présidence de la République

Structures de coordination des ministères du plan et des finances

## ETAT DU TOGO

### PLAN NATIONAL DE DEVELOPEMENT 2018 - 2022

#### Vision

Faire du Togo une nation à revenu intermédiaire économiquement, socialement et démocratiquement solide et stable, solidaire et ouverte sur le monde

#### Objectifs

Transformer structurellement l'économie, pour une croissance forte, durable, résiliente, inclusive, créatrice d'emplois décents et induisant l'amélioration du bien-être social.

#### Axe 1

Mettre en place un hub logistique d'excellence et un centre d'affaires de premier ordre dans la sous-région

#### Axe 2

Développer des pôles de transformation agricole, manufacturiers et d'industries extractives

#### Axe 3

Consolider le développement social et renforcer les mécanismes d'inclusion.

#### Ressources

1 887 milliards F CFA (soit 35 % du total de 5 220 milliards de F CFA) à financer par les ressources publiques

### FEUILLE DE ROUTE GOUVERNEMENTALE DU TOGO 2020-2025

#### Vision

Un Togo apaisé, une Nation moderne avec une croissance économique inclusive et durable

#### Objectifs spécifiques

1) Ajuster la vision nationale intégrée en ayant une compréhension d'ensemble du contexte du Togo

2) Mettre à jour le portefeuille de projets et de réformes du Togo définis dans le PND et le PACT

3) Construire des feuilles de route ministérielles

#### RESSOURCES

Fonds propres

#### AXE 1 RENFORCER L'INCLUSION ET L'HARMONIE SOCIALES ET CONSOLIDER LA PAIX

**Ambition 1**  
Offrir une identité et garantir la couverture santé et l'accès aux services de base à tous

**Ambition 2**  
Offrir une éducation accessible au plus grand nombre et en phase avec le marché du travail

P1 : Identité pour tous  
P2 : Registre Social Unique  
P3 : Couverture Santé Universelle  
P5 : Politique électrification pour tous  
P6 : Accès eau potable et assainissement

8 Projets, dont 5 projets phares dans l'ambition 1

P9 : Augmentation des capacités d'accueil scolaire

3 Projets, dont 1 projet phare dans l'ambition 2

#### AXE 2 DYNAMISER LA CRÉATION D'EMPLOIS EN S'APPUYANT SUR LES FORCES DE L'ÉCONOMIE

**Ambition 4**  
Faire de l'agriculture un véritable moteur de croissance et de création d'emplois

**Ambition 5**  
Affirmer la place du pays en tant que hub logistique et de services

**Ambition 6**  
Créer de véritables industries extractives et transformatrices

P12 : Amélioration des rendements agricoles  
P13 : Extension du réseau routier rural

5 Projets et 1 Réforme, dont 2 projets phares dans l'ambition 4

P16 : Construction de l'Autoroute de l'Unité

4 Projets, dont 1 projet phare dans l'ambition 5

P20 : Construction d'un parc industriel autour du Port de Lomé

3 Projets, dont 1 projet phare dans l'ambition 6

#### AXE 3 MODERNISER LE PAYS ET RENFORCER SES STRUCTURES

**Ambition 7**  
Faire du Togo une référence régionale dans le digital

**Ambition 8**  
Renforcer l'attractivité du pays auprès des investisseurs

**Ambition 9**  
Solidifier les structures de l'Etat et stabiliser ses comptes publics

P23 : Extension de la couverture réseau internet fixe et mobile  
P25 : Digitalisation des principaux services publics

4 Projets et 1 Réforme, dont 2 projets phares dans l'ambition 7

R4 : Renforcement des mécanismes d'appui aux TPME

4 Projets et 2 Réformes, dont 1 Réforme phare dans l'ambition 8

P31 : Augmentation des ressources publiques

4 Projets et 1 Réforme, dont 1 projet phare dans l'ambition 9

#### INDICATEURS

- 95% Demande en eau potable couverte en zone rurale;
- 75% Taux d'accès à l'électricité en 2025;
- 60% Population couverte par Couverture Maladie Universelle;
- 95% Population à moins de 5 Km (ou 45 min) d'un centre de soins;
- 100% Attribution d'une preuve d'identité biométrique à chaque citoyen;
- 40-45 Elèves par classe au niveau enseignement de base;
- 86% Accès de la population aux ouvrages d'assainissement.

- +8 à 10% Gains de productivité annuels sur l'agriculture entre 2021 et 2025
- +120 Md FCFA De balance commerciale (export ou substitution aux imports)
- 80% Des routes en état bon ou moyen
- 4000 km De pistes rurales supplémentaires
- 43 millions De containers à l'horizon 2025
- 20 Entreprises implantées dans le parc logistique et industriel
- 1M T d'engrais phosphatés

- 95% De la population bénéficiant d'une couverture en réseau internet en 2025
- 3 Câbles sous-marin opérationnels reliant le Togo au réseau international à l'horizon 2025
- 75% des démarches administratives digitalisées
- 270 MW Capacité électrique supplémentaire mise en place en 2025

#### IMPACT

Ambitions chiffres du PND à l'horizon 2022

- +7,6 % taux de croissance
- 500 000 emplois directs permanents et décents, sur la période
- +9,7 % (correspondant à 670 US\$) du revenu par tête
- 44,6 % Indice de GINI de pauvreté de la population
- +14,5 % Indice de Développement Humain
- +10 places Indice Mo Ibrahim
- +10 places par an selon l'Indice Doing Business
- + 28 % couverture du territoire par les forêts

Impacts du PND à l'horizon 2022

Impact 1

les performances logistiques contribuent à l'amélioration de la compétitivité et de la productivité globale de l'économie et à la création d'emplois durables

Impact 2

La pauvreté est réduite à travers l'accélération de la création de la richesse et une meilleure redistribution des fruits de la croissance ainsi que la création d'emplois décents

Impact 3

le niveau de développement humain est amélioré, grâce notamment à un meilleur accès aux services sociaux de base

LOI DE FINANCES

PROGRAMME D'INVESTISSEMENTS PUBLICS

ACQUIS

FONDS FINANCEMENTS

GAP PND 2018-22  
3393 milliards F CFA (soit 65 %)

PARTENAIRES TECHNIQUES ET FINANCIERS

PPP/PRIVE

## Annexe 4

# La Fiche du Contexte Organisationnel de la Stratégie de Développement du Secteur Privé à fin 2022.

Afin de donner rapidement une compréhension globale, claire et complète du contexte organisationnel de la politique nationale de gestion organique (institutionnel, opérationnel, financier, etc.) de soutien et d'encadrement opérationnel aux entreprises, au secteur informel, aux femmes et aux jeunes entrepreneurs, l'approche consistera principalement à : 1) analyser les contextes de mise en œuvre de du modèle de la Stratégie de Développement du Secteur Privé (SDSP) avec les modèles ISA et IOM ; 2) modéliser la combinaison de ces modèles ; et 3) présenter les résultats graphiquement sur un support « FICHE du Contexte Organisationnel de la SDSP à fin 2022 ».

Cette fiche illustre le Contexte Macro, le Contexte Institutionnel et tous les Acteurs. Elle permet de comprendre :

- L'environnement général : l'ensemble complexe de facteurs politiques, économiques, techniques, sociaux et culturels qui influent sur l'Organisation chargée de la mise en œuvre de la SDSP ;
- L'environnement spécifique de l'Organisation chargée de la mise en œuvre de la SDSP : ses relations avec les acteurs avec qui elle traite directement.

L'analyse grâce au Modèle IOM permet de mettre en évidence les éléments déterminants de l'Organisation chargée de la mise en œuvre de la SDSP comme la stratégie, les systèmes, la structure organisationnelle, le management, le personnel et la culture.

## CONTEXTE MACRO

### L'ENVIRONNEMENT INTERNATIONAL DES AFFAIRES AU TOGO

**ENGAGEMENTS/ACCORDS INTERNATIONAUX**

- UEMOA, CEDEAO;
- OHADA (Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires);
- Banque Centrale des Etats d'Afrique de l'Ouest;
- Conférence Inter-africaine des Marchés d'Assurance;
- Organisation Africaine de la Propriété Intellectuelle;
- Organisation des Nations Unies;
- Organisation mondiale du commerce;
- Agence internationale pour les énergies renouvelables;
- Conseil de l'entente;
- Zone de Libre-Echange Continentale pour l'Afrique de l'Union Africaine;
- Accord de Cotonou et Accord de Partenariat Economique (APE);
- Loi sur la croissance et les opportunités économiques en Afrique (AGOA);
- Accord sur la facilitation des échanges;
- Code Conférence Inter-africaine des Marchés d'Assurances.

### LE DISPOSITIF UEMOA DE SOUTIEN AU FINANCEMENT DES PME/PMI

- La mise en place d'un Dispositif de soutien au financement des Petites et Moyennes Entreprises/Petites et Moyennes Industries (PME/PMI) ou "Dispositif PME" dans l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), sous l'impulsion de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO);
- Le Dispositif PME vise à créer les conditions pour un meilleur accompagnement des entreprises éligibles et la constitution d'une masse critique de sociétés performantes;
- Le Dispositif comporte quatre principaux axes, à savoir la promotion des PME, l'amélioration de l'encadrement de ces entreprises, le refinancement des créances bancaires sur les PME et la diversification des instruments financiers adaptés pour leur financement.

### LES POLITIQUES NATIONALES

- La Stratégie Complexe de Réduction de la Pauvreté (SCRCP) 2009-2011;
- La Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi (SCAPE) 2013-2017;
- Le Plan National de Développement (PND) 2018-2022;
- La Feuille de Route du Gouvernement du Togo (FRGT) 2020-2025;
- La Charte des Très petites et Moyennes entreprises (TPME) du Togo ;
- Le cadre de la Zone de Libre-Echange Continentale Africaine: Positionnement du Togo;
- La Stratégie de Développement et de Promotion du Secteur Privé (SDPSP);

### LE CADRE LEGAL RENFORCE

- Le Code des douanes et des impôts;
- Le Code des Investissements;
- La Charte des PME/PMI;
- La Loi sur la Haute Autorité de la Qualité et de l'Environnement (HAUQE);
- La Loi sur la zone franche;
- Le Décret portant création du cadre de concertation gouvernement secteur privé ;
- Le Décret portant création, de la cellule climat des affaires adopte le 29 septembre 2017.

### LES PRINCIPAUX DEFIS

#### LES PME

- L'accès aux sources de financement, aux marchés nationaux, régionaux et internationaux;
- Le développement des capacités techniques, managériales et d'innovation des PME;
- La pression fiscale sur les PME;
- La connaissance et l'appropriation aux normes, codes et règles de gouvernance d'entreprises et de Responsabilité Sociétale/sociale de l'Entreprise - RSE.

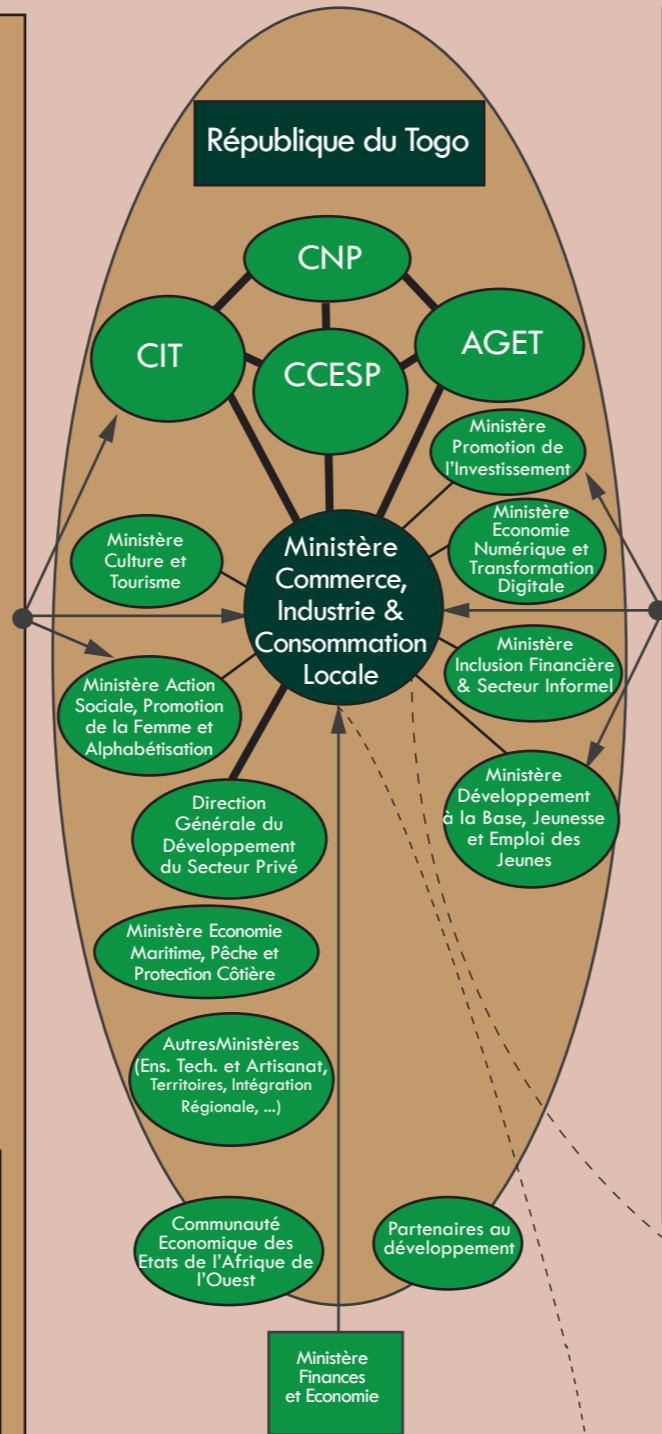
#### L'AUTONOMISATION DES FEMMES

#### LE CHÔMAGE DES JEUNES

### LES FACTEURS DETERMINANTS

La Stratégie Nationale de mise en œuvre de la Zone de Libre Echange Continentale Africaine du Togo 2020-2024

## CONTEXTE INSTITUTIONNEL

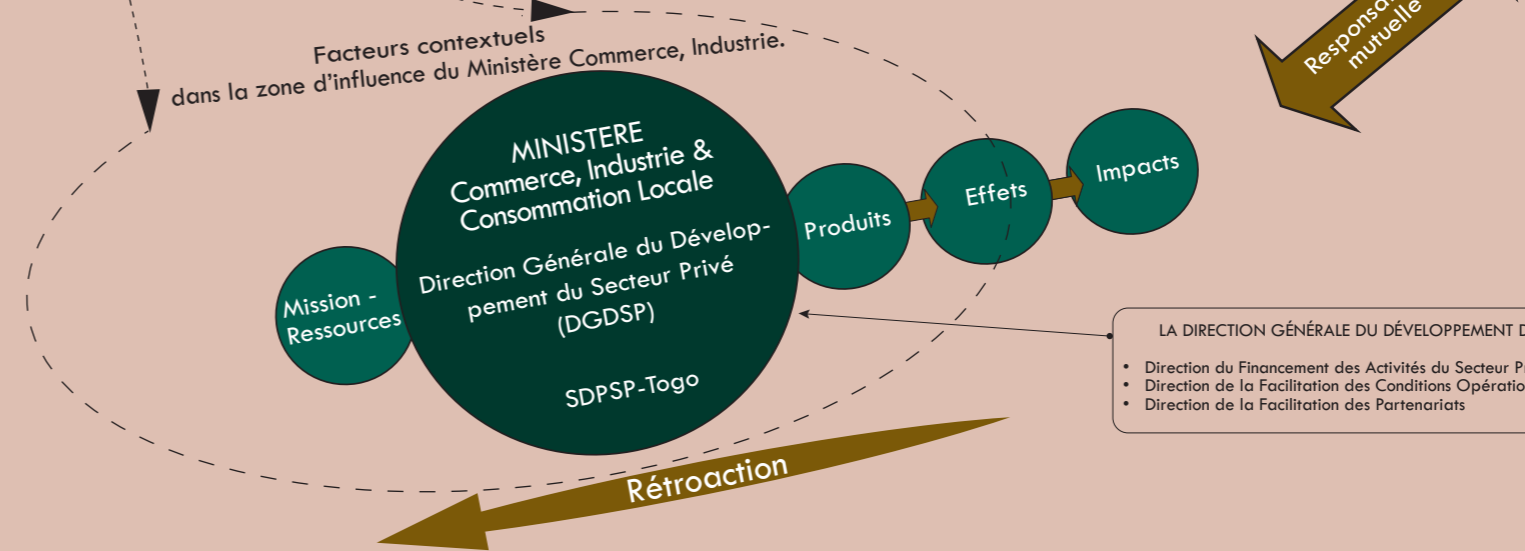


— Relation institutionnelle  
 — Acteurs directs  
 → Influence extérieures

## UTILISATEURS/BÉNÉFICIAIRES

Bénéficiaires directs	Bénéficiaires intermédiaires	Bénéficiaires finaux		
<b>Stratégiques/Politiques/Partenaires</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministère Commerce, Industrie et Consommation Locale ;</li> <li>• Ministère Inclusion Financière et d'Organisation du Secteur Informel;</li> <li>• Ministère Economie et Finances;</li> <li>• Ministère Promotion Investissement;</li> <li>• Ministère Culture et Tourisme ;</li> <li>• Ministère Economie Numérique et Transformation Digitale;</li> <li>• Ministère Economie Maritime, la Pêche et Protection Côtière;</li> <li>• Ministère Action Sociale, Promotion Femme et Alphabétisation ;</li> <li>• Ministère Développement à la Base, Jeunesse et Emploi Jeunes ;</li> <li>• Ministère de l'Intégration Régionale;</li> <li>• Ministère Enseignement Technique et Artisanat;</li> <li>• Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et du Développement Rural;</li> <li>• Ministère Fonction Publique, Travail et Dialogue Social;</li> <li>• Ministère Développement des Territoires;</li> <li>• Membres Assemblée Nationale;</li> <li>• Conseil Social et Economique</li> <li>• Société Civile ;</li> <li>• CEDEAO;</li> <li>• Diplomates;</li> <li>• Partenaires au développement (BM, BAD, UE, GIZ, PNUD, etc.).</li> </ul>	<b>Le Dialogue Public-Privé</b> <p>La Cellule de Concertation Gouvernement/Secteur Privé</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Secrétariat Permanent, composé des représentants de l'Administration, du Patronat et de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Togo</li> </ul> <p><b>Les Autres Cadres de Concertations</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadre de concertation Office Togolais des Recettes-Secteur Privé ;</li> <li>• Unité de politique fiscale</li> <li>• Conseil National du Dialogue Social (CNDS) ;</li> <li>• Commission Nationale OHADA;</li> <li>• Comité de Facilitation des Echanges;</li> <li>• Comité Technique d'Elaboration et de Suivi de la Mise en œuvre de la Politique Nationale d'Aménagement du Territoire;</li> <li>• Commission de Suivi du Mécanisme d'Ajustement des Prix à la Pompe des Produits Pétroliers;</li> <li>• Comité Technique de Pilotage du Programme National d'Investissement Agricole et de Sécurité Alimentaire (PNIASA) ;</li> <li>• Comité de Gestion des Instruments Financiers du Projet d'Appui au Secteur Agricole (PASA);</li> <li>• Comité de gestion de la Redevance pour l'Eclairage Public;</li> <li>• Comité de Régulation de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP);</li> <li>• Comité Paritaire de Suivi et d'Evaluation (CPSE) de la Charte de Partenariat Public-Privé pour le Développement des Compétences Techniques et Professionnelles.</li> </ul>	<b>Les Structures Para-Publiques d'Appui à la Promotion du Secteur Privé</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi (ANPE) : Représente les employeurs du secteur privé; institution qui est l'un des mandants du Dialogue Social Tripartite; 24 associations professionnelles dont le Groupement Togolais de Petites et Moyennes Entreprises ;</li> <li>• Coalition Nationale pour l'Emploi des Jeunes : Concertation entre l'ensemble des acteurs impliqués dans la lutte contre le chômage et le sous-emploi des jeunes;</li> <li>• Agence Nationale de Promotion et de Garantie de Financement des PME/PMI : Accès des PME/PMI togolaise au financement bancaire;</li> <li>• Fonds National de la Finance Inclusive : Permet aux populations vulnérables d'exercer des Activités Génératrices de Revenus;</li> <li>• Fonds d'Appui aux Initiatives Economiques des Jeunes (FAIEJ) : Accès des jeunes à l'emploi à travers l'entrepreneuriat;</li> <li>• Délégation à l'Organisation du Secteur Informel : Processus de formalisation des acteurs vers l'économie informelle;</li> <li>• Fonds Gouvernemental pour l'Appui aux Entreprises - Fonds COVID-19 : Résilience et relance économique ;</li> <li>• Agence de Promotion des Investissements et de la Zone Franche : Mise en œuvre du code des investissements, du statut de la zone franche industrielle;</li> <li>• Togo Invest Corporation SA : outil stratégique de développement économique du gouvernement togolais, centré sur le développement d'un corridor moderne de logistique et de développement, couvrant le Togo sur toute sa longueur et servant sa propre économie de même que celle des pays de l'hinterland.</li> <li>• Haute Autorité de la Qualité et de l'Environnement : Harmonisation des activités de normalisation, d'agrément, de certification, d'accréditation, de métrologie, de l'environnement et de la promotion de la qualité. Comprend : - Fonds national de la promotion de la qualité - Agence togolaise de normalisation, - Agence togolaise de métrologie, - Comité togolais d'agrément et l</li> </ul>	<b>Les Structures Privées d'Appui à la Promotion du Secteur Privé</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseil National Patronat : Représente les employeurs du secteur privé; institution qui est l'un des mandants du Dialogue Social Tripartite; 24 associations professionnelles dont le Groupement Togolais de Petites et Moyennes Entreprises ;</li> <li>• Association des Grandes Entreprises du Togo : organisation patronale, regroupant une soixantaine d'entreprises, des secteurs de l'industrie (Agro-alimentaire, Ciment &amp; Mines, Gaz &amp; Pétrole, Siderurgie, Chimie), des services (Banque, Assurance, Logistique, Manutention portuaire, BTP) et du commerce (Grande Distribution). En 2018, chiffre d'affaires annuel de plus de 970 milliards de FCFA et environ 71 000 employés pour une masse salariale distribuée de 38 milliards de FCFA. En 2017, 22 % des recettes fiscales (Impôt et Douane)</li> <li>• Chambre de Commerce et d'Industrie du Togo : rôle important d'intermédiaire entre l'Etat et les hommes d'affaires organisés en groupements patronaux; en son sein, son Assemblée Consultative est composée de 70 membres élus dans les secteurs du Commerce, de l'Industrie et des Services; les principales structures : - Le Centre de Formalités des Entreprises : guichet unique où sont effectuées toutes les formalités de création, de modifications et de dissolution d'entreprises. - La Cour d'Arbitrage du Togo : une cour non étatique et non classique pour intervenir dans les litiges ou régler les contentieux entre les entreprises.</li> <li>• Chambres de métiers ;</li> <li>• Chambres d'agriculture ;</li> <li>• Groupement des Industriels du Togo : Groupement de PME/PMI, son activité est de structurer en chaînes de valeur, 9 secteurs et sous-secteurs, comprenant un total de 600 Unités de Productions ;</li> <li>• Association des Entreprises Agréées en Zone Franche;</li> <li>• Etc.</li> </ul>	<b>Population et participation Femmes et Jeunes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 49,7% de femmes et 50,3% d'hommes ;</li> <li>• Population rurale : 55,5% ;</li> <li>• Alphabétisée à 66,5%;</li> <li>• Taux éducation primaire à 73,4% et celui du secondaire à 34% ;</li> <li>• 70% de femmes dans des fonctions dirigeantes, cadres, ou postes de responsabilité du pays ;</li> <li>• Femmes dirigeantes unités économiques : 41,7%, contre 58,3% d'hommes (RGE-2018) ;</li> <li>• 45% des femmes analphabètes au sein de la population féminine contre 20% d'hommes au sein de la population masculine (2023) ;</li> <li>• Participation des femmes : 56,4% (population féminine de 15 à 64 ans), contre 59,8% chez les hommes (population masculine âgée de 15 ans et plus) ;</li> <li>• Participation des jeunes femmes : 28,1%, contre 22,1% de jeunes hommes (du total des Jeunes de 15-24 ans) ;</li> <li>• 59,1% des chefs d'entreprise sont jeunes, avec un âge compris entre 25 et 44 ans (RGE-2018) ;</li> <li>• Chômage des femmes : 3,1% (population féminine de 15 à 64 ans), contre 4,9% chez les hommes (% de la population masculine âgée) ;</li> <li>• Chômage des jeunes femmes : 7,7% (population active féminine de 15 à 24 ans) ;</li> <li>• Chômage des jeunes hommes 12,3% (population active masculine de 15 à 24 ans).</li> </ul>

Les Bénéficiaires directs et Intermédiaires sont dans la zone d'influence du Ministère Commerce, Industrie.



**LA DIRECTION GÉNÉRALE DU DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIVÉ**

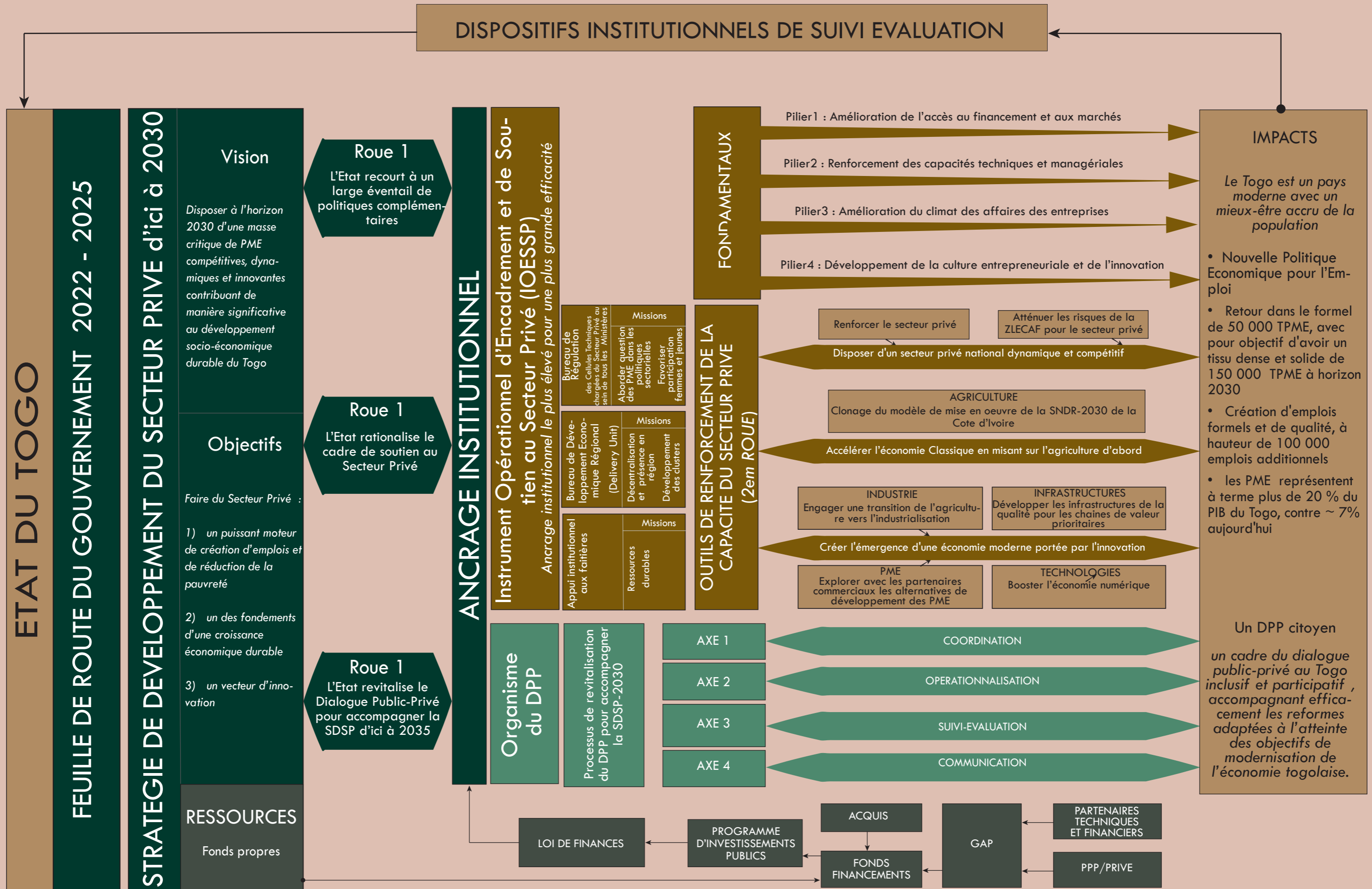
- Direction du Financement des Activités du Secteur Privé
- Direction de la Facilitation des Conditions Opérationnelles des Entreprises
- Direction de la Facilitation des Partenariats

## Annexe 5

# La Fiche du Modèle de La Stratégie de Développement du Secteur Privé du Togo d'ici à 2030.

L'approche de son élaboration consiste principalement à :

- 1) Analyser les 3 actions du Togo indispensables dans le contexte d'un plan stratégique 2030 :
  - a) L'Etat poursuit la Feuille de Route du Gouvernement;
  - b) Le Secteur Prive assure son meilleur Rôle ;
  - c) Les Territoires développent l'écosystème entrepreneurial.
- 2) Modéliser les processus fondamentaux de la Stratégie de Développement du Secteur Privé d'ici à 2030 (SDSP-2030) ;
- 3) Présenter graphiquement les résultats sur un support « Fiche du Modèle de la Stratégie de Développement du Secteur Privé du Togo d'ici à 2030 » de format A3 dans une architecture simple avec un niveau de détail convenable, afin de donner rapidement une compréhension globale, claire et complète de la nouvelle politique nationale de Développement du Secteur Privé.



## Annexe 6

# La Fiche du Contexte Organisationnel du Dialogue Public-Privé d'ici à 2030.

L'approche de son élaboration consistera principalement à analyser les contextes de mise en œuvre du DPP avec les modèles ISA et IOM, à modéliser la combinaison de ces modèles et à présenter les résultats graphiquement sur un support « Fiche Contexte Organisationnel du DPP » de format A3 (420x297mm), dans une architecture simple avec un niveau de détail convenable, afin de donner rapidement une compréhension globale, claire et complète du contexte organisationnel de la politique nationale de Concertation (institutionnel, opérationnel, financier, etc.) Etat-Secteur Privé.

La « Fiche Contexte Organisationnel du DPP » illustre le Contexte institutionnel, le Contexte Macro (les SWOT (Strengths (Forces) ; Weaknesses (Faiblesses) ; Opportunities (Opportunités) ; Threats (Menaces), tous les acteurs du DPP. Il est utile pour comprendre **la complexité de l'environnement** :

- L'environnement général est l'ensemble complexe de facteurs politiques, économiques, techniques, sociaux et culturels qui influent sur le CCESP ;
- L'environnement spécifique du CCESP et ses relations avec les acteurs avec qui elle traite directement.

L'analyse grâce au Modèle IOM permet de mettre en évidence les éléments déterminants de l'Organisation chargée de la mise en œuvre du DPP comme la stratégie, les systèmes, la structure organisationnelle, le management, le personnel et la culture.



## CONTEXTE MACRO

### CADRE CONTINENTAL

#### LA ZONE DE LIBRE-ÉCHANGE CONTINENTALE AFRICAINE (ZLECAF)

- Entrée en vigueur le 30 mai 2019;
- Vision : Une Afrique intégrée, prospère et pacifique, conduite par ses propres citoyens et représentant une force dynamique sur la scène internationale » (Agenda 2063);
- Objectif: réduire les tarifs douaniers sur 90 % des produits et créer une zone géographique continentale dans laquelle les biens, les services et les personnes devront circuler sans restriction;
- Regroupe 54 des 55 pays de l'UA;
- Fédère ses 8 Communautés économiques régionales (CER):
  - (i) l'Union du Maghreb arabe (UMA); (ii) le Marché commun de l'Afrique orientale et australe (COMESA); (iii) la Communauté des États sahélo-sahariens; (iv) la Communauté d'Afrique de l'Est (CAE); (v) la Communauté économique des États d'Afrique centrale; (vi) la Communauté économique des États d'Afrique de l'Ouest (CEDEAO); (vii) l'Autorité intergouvernementale pour le développement et (viii) la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC).
- Représente un marché de 1,2 milliard de consommateurs pour un PIB d'environ 2 500 milliards de dollars (UA, 2019).

### LES DÉFIS MAJEURES

- Contradiction dans l'objectif ZLECAF pour les 33 PMA de l'UA
- Renforcement de la Politique de solidarité au sein de la CEDEAO
- Amélioration de la gouvernance en Afrique subsaharienne
- Existence de 42 monnaies en Afrique
- Concurrence au niveau des entreprises
- Risques liés à l'ouverture aux firmes multinationales
- Finalisation des offres tarifaires et des règles d'origine,
- Insuffisante volonté politique et réticence des grands pays

### L'ANALYSE SWOT

- LES FORCES**
- Volonté politique
  - Accord qui regorge d'un potentiel de succès
- LES FAIBLESSES**
- Risque que les pays les moins avancés (PMA) voient leurs revenus réels diminuer
  - Tensions économiques et politiques fondées sur des allégations de concurrence déloyale,
  - Trop de CER et plusieurs États appartiennent à plusieurs d'entre elles en même temps
  - Partage de responsabilités entre les États membres, les CER et l'UA ;
  - Lourde déficit en infrastructures
- LES OPPORTUNITÉS**
- Economies d'échelle et accès à des intrants intermédiaires moins chers pour les Entreprises africaines,
  - Formation de CVR et leur intégration dans les CVM,
  - Accès pour les consommateurs africains à des produits finaux moins chers
  - Passage à une économie plus diversifiée et fondée sur la connaissance,
  - Réduction des risques liés au chevauchement des règles commerciales
  - Ouverture du capital des sociétés nationales aux capitaux extérieurs de la Diaspora
- LES MENACES**
- Nombreuses crises politiques dans les pays africains
  - Violence sociopolitique au niveau de la sous-région
  - Culture administrative bureaucratique
  - Délais d'importation et d'exportation
  - 80 % des exportations africaines vers d'autre continents, alors que les échanges intra-continent représentent à peine 12 %
  - Intégration inégale au sein des CER
  - Contribution lacunaire des CER dans la transformation structurelle de l'Afrique.

### CADRE NATIONAL

#### LES POLITIQUES NATIONALES

- Plan National de Développement (PND) 2018-2022
- Feuille de Route du Gouvernement du Togo (FRGT) 2020-2025
- Charte des Très petites et Moyennes entreprises (TPME) du Togo
- Cadre de la Zone de Libre-Echange Continentale Africaine: Positionnement du Togo
- Stratégie de Développement et de Promotion du Secteur Privé (SDPSP)

#### LES PRINCIPAUX DEFIS

- Accès aux sources de financement, aux marchés nationaux, régionaux et internationaux;
- Développement des capacités techniques, managériales et d'innovation des PME;
- Pression fiscale sur les PME;
- Connaissance et appropriation aux normes, codes et règles de gouvernance d'entreprises et de Responsabilité Sociétale/sociale de l'entreprise - RSE.
- Autonomisation des Femmes
- Chômage des Jeunes

#### LES DEFIS CONNEXES

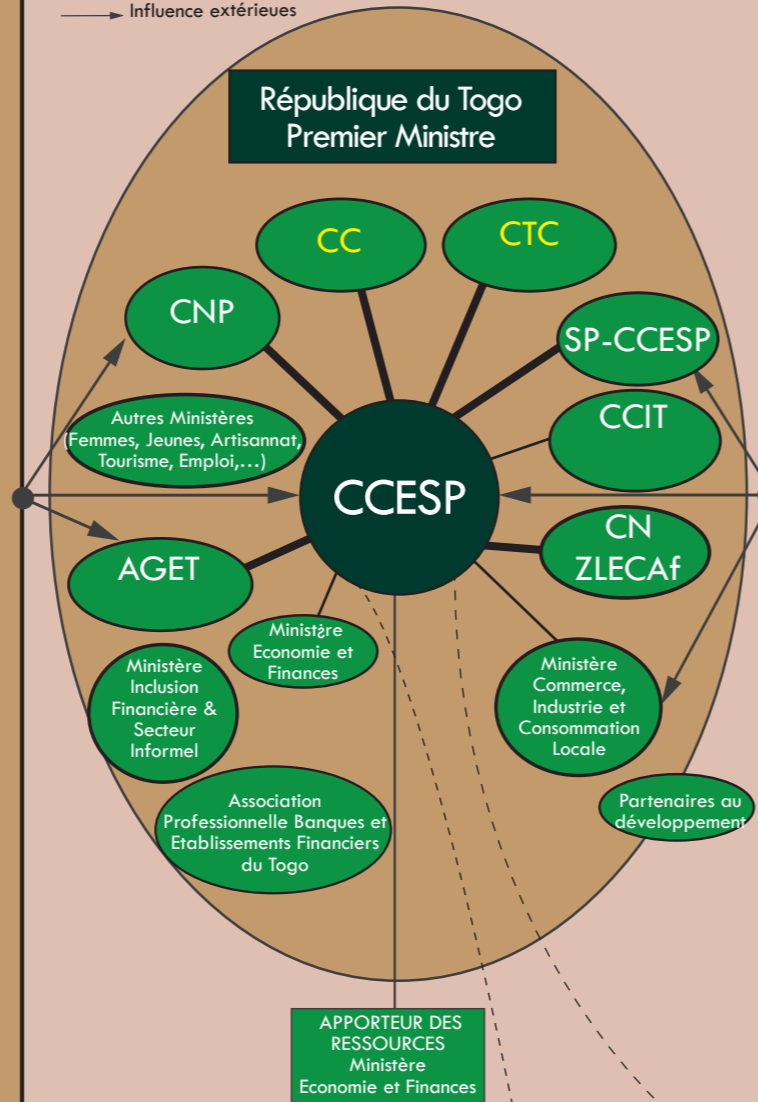
- PME contribuent faiblement à la création de richesse du pays, à l'investissement national, d'emplois, et à la transformation structurelle de l'économie;
- PME restent essentiellement concentré dans le secteur tertiaire;
- Faibles niveaux de productivité du travail;
- Faible compétitivité entreprises togolaises;
- Fortes inégalités entre les sexes;
- Insuffisance de mécanismes de formation et de financement des projets des femmes
- Insuffisance de mécanismes de promotion de l'entrepreneuriat féminin en milieu rural
- Taux d'analphabétisme encore élevé chez les femmes particulièrement en milieu rural.

#### LES 22 LEÇONS/ACQUIS DE LA LIBERALISATION COMMERCIALE ET DES ECHANGES INTERNATIONAUX

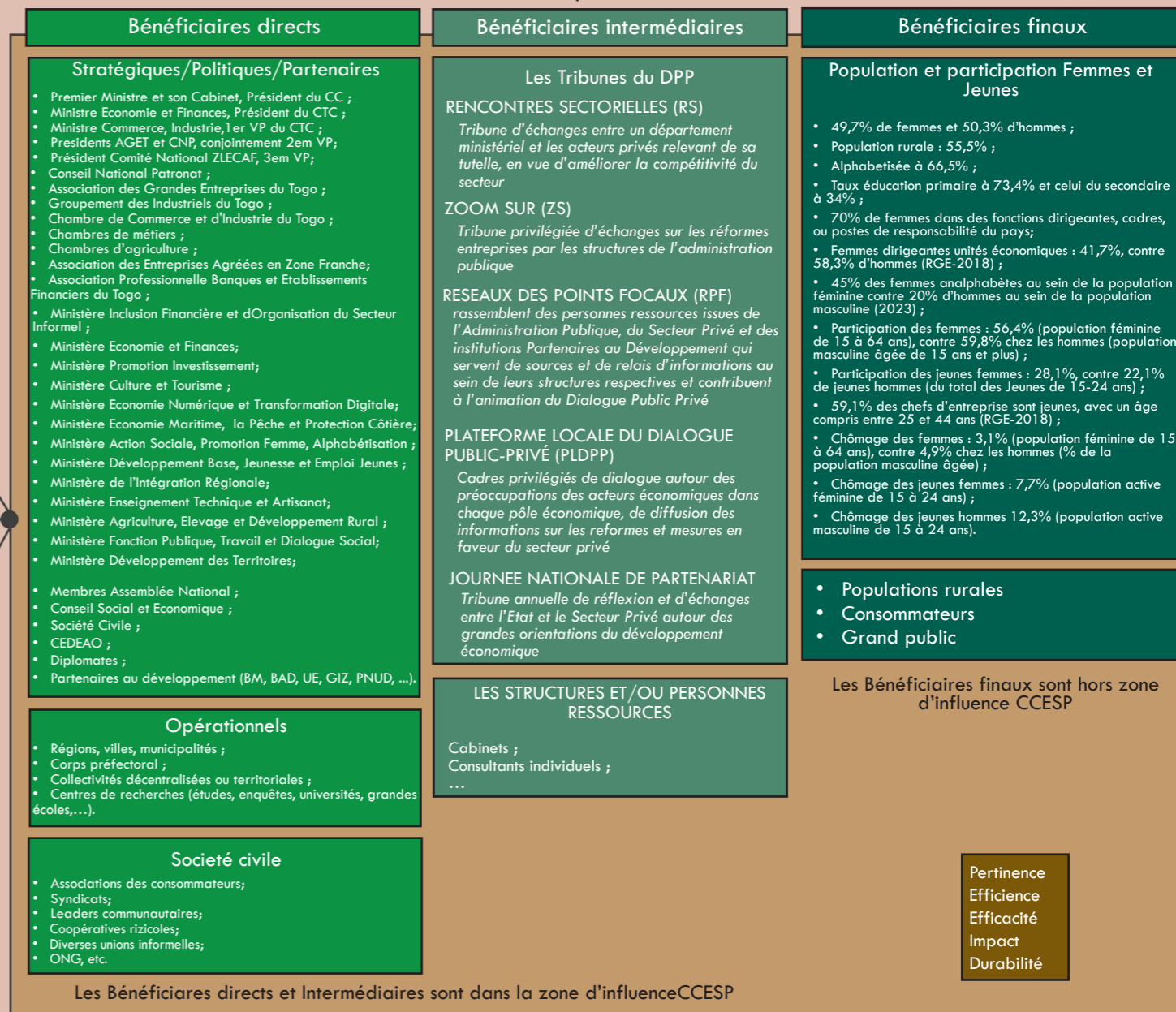
- Leçon 1 sur les objectifs de libéralisation du commerce international par l'OMC;
- Leçon 2 sur les résultats de libéralisation du commerce international par l'OMC;
- Leçon 3 sur le véritable sens de la libéralisation commerciale;
- Leçon 4 sur le besoin d'un temps raisonnable d'adaptation aux changements et bouleversements de la libre-échange;
- Leçon 5 sur l'ouverture des frontières;
- Leçon 6 sur les avantages des échanges; internationaux pour les producteurs et les consommateurs;
- Leçon 7 sur les avantages du libre-échange pour l'Afrique subsaharienne;
- Leçon 8 sur les difficultés des secteurs privés à tirer bénéfice du libre échange;
- Leçon 9 sur les investissements directs à l'étranger;
- Leçon 10 sur le développement des firmes;
- Leçon 11 sur la dégradation des termes de l'échange;
- Leçon 12 sur la solution contre la dégradation des termes de l'échange;
- Leçon 13 sur les accords de partenariat économique (APE) régional entre l'UE et la CEDEAO;
- Leçon 14 sur les Zones Economiques Spéciales en Afrique;
- Leçon 15 sur l'évolution du nombre de ZES en Afrique;
- Leçon 16 sur les liaisons des ZES avec les économies locales ;
- Leçon 17 sur la participation des entreprises locales au sein des ZES;
- Leçon 18 sur la contribution des ZES à l'emploi ;
- Leçon 19 sur l'efficacité de la ZFE du Togo ;
- Leçon 20 sur les modèles durables de ZES ;
- Leçon 21 sur les tendances actuelles du commerce intra-africain ;
- Leçon 22 sur l'importance des ZES pour le commerce intra-africain.

## CONTEXTE INSTITUTIONNEL

- Relation institutionnelle
- Acteurs directs
- Influence extérieures



## UTILISATEURS/BENEFICIAIRES

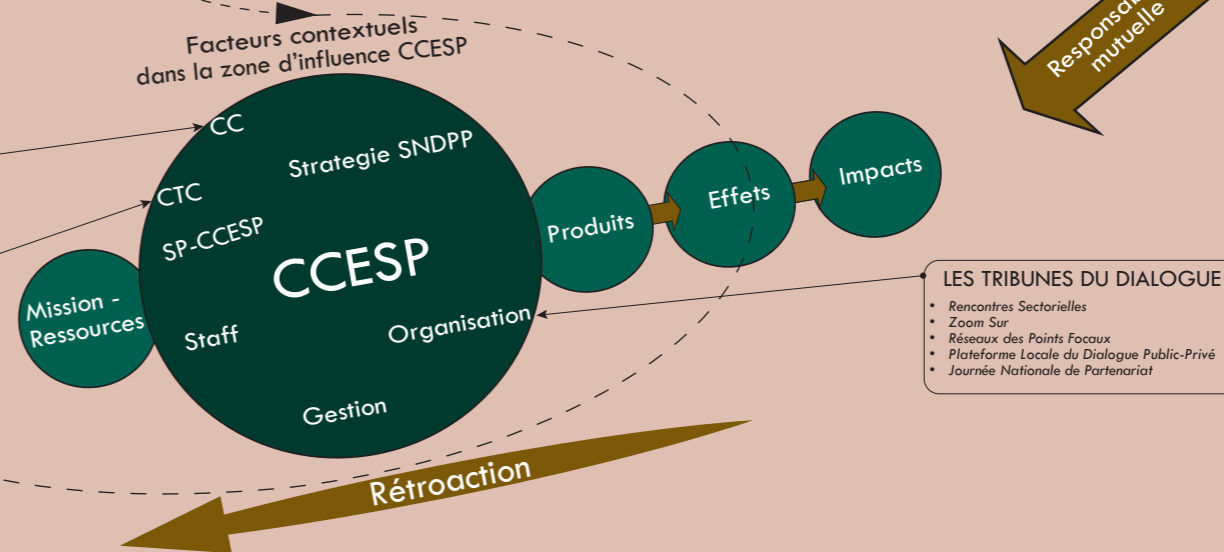


### LES ORGANES DU COMITÉ DE CONCERTATION ETAT-SECTEUR PRIVÉ

- 1) Le Conseil de Concertation (CC) ;
- 2) Le Comité Technique de Concertation (CTC) ;
- 3) Le Secrétaire Exécutif du Comité de Concertation Etat-Secteur Privé (SE-CCESP).

**LE CONSEIL DE CONCERTATION (CC)**  
Organe d'arbitrage et de décision du cadre de concertation Etat-Secteur Privé, présidé par le PREMIER MINISTRE

**LE COMITE TECHNIQUE DE CONCERTATION**  
présidé par le ministre de l'Economie et des Finances, il comprend :  
 • 1er Vice-Président du CTC assuré par le Ministre du Commerce, de l'Industrie;  
 • 2em Vice-Président conjointement assuré par les Présidents de l'AGET et du CNP;  
 • 3em Vice-Président assuré par le Président du Comité Technique de la ZLECAF.  
 • 25 membres du Gouvernement et des Présidents d'organisations



## Annexe 7

# La Fiche du Modèle Togolais Intégré de l'Ecosystème pour la Promotion de l'Entrepreneuriat.

La fiche illustre les 6 passerelles qui font tomber les barrières entre les acteurs d'appui, grâce à l'amélioration des connaissances sur le tissu économique des entreprises existant au Togo (TPME), la montée en compétences des acteurs partenaires, le développement des territoires et le financement par des ressources innovantes.

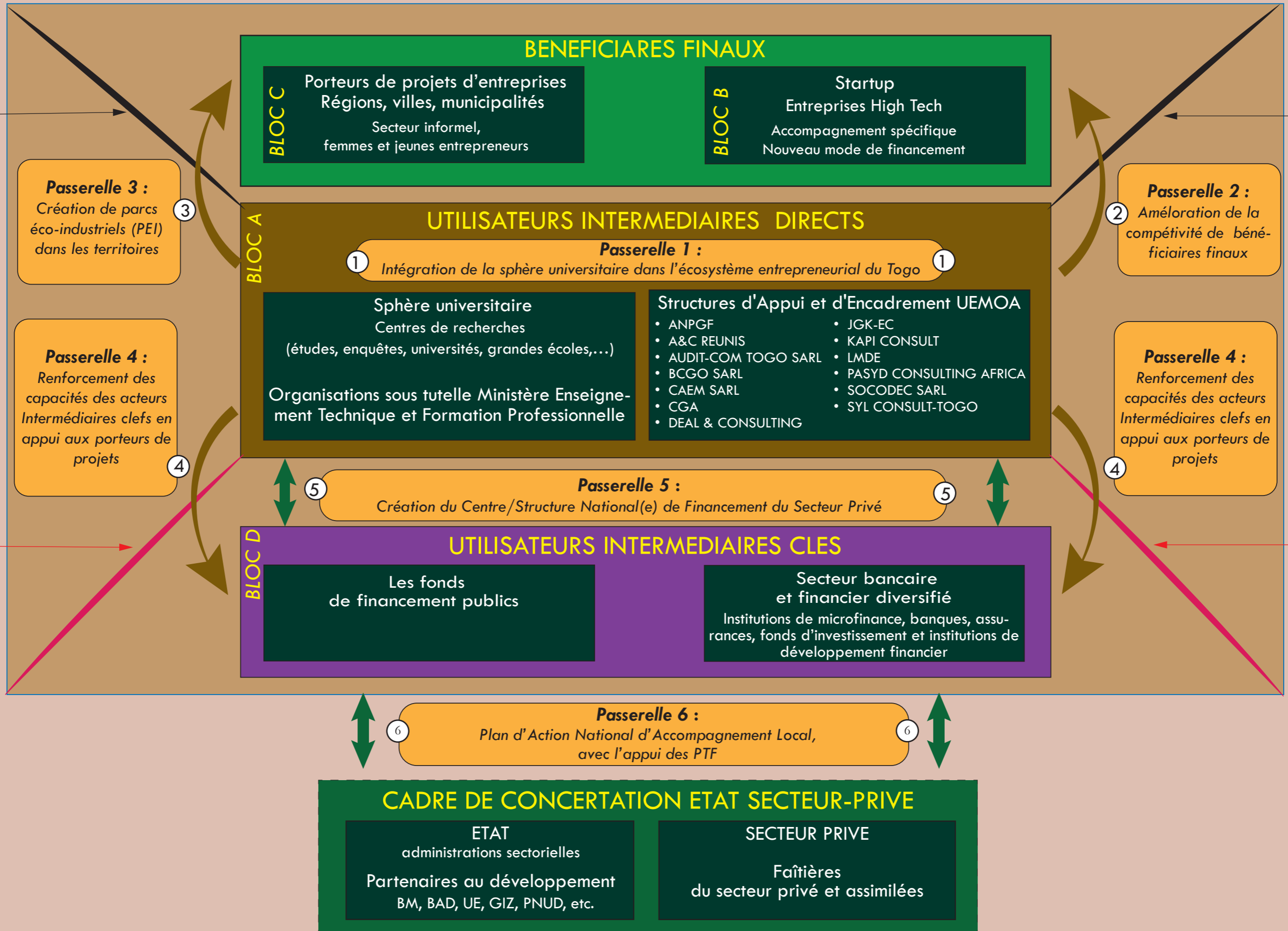
avec les 6 passerelles qui font tomber les barrières entre les acteurs d'appui, grâce à l'amélioration des connaissances sur le tissu économique des entreprises du Togo (TMPE), la montée en compétences des acteurs partenaires, le développement des territoires et le financement par des ressources innovantes

Barrières franchissables avant 2022

Barrières franchissables avant 2022

Barrières infranchissables avant 2022

Barrières infranchissables avant 2022



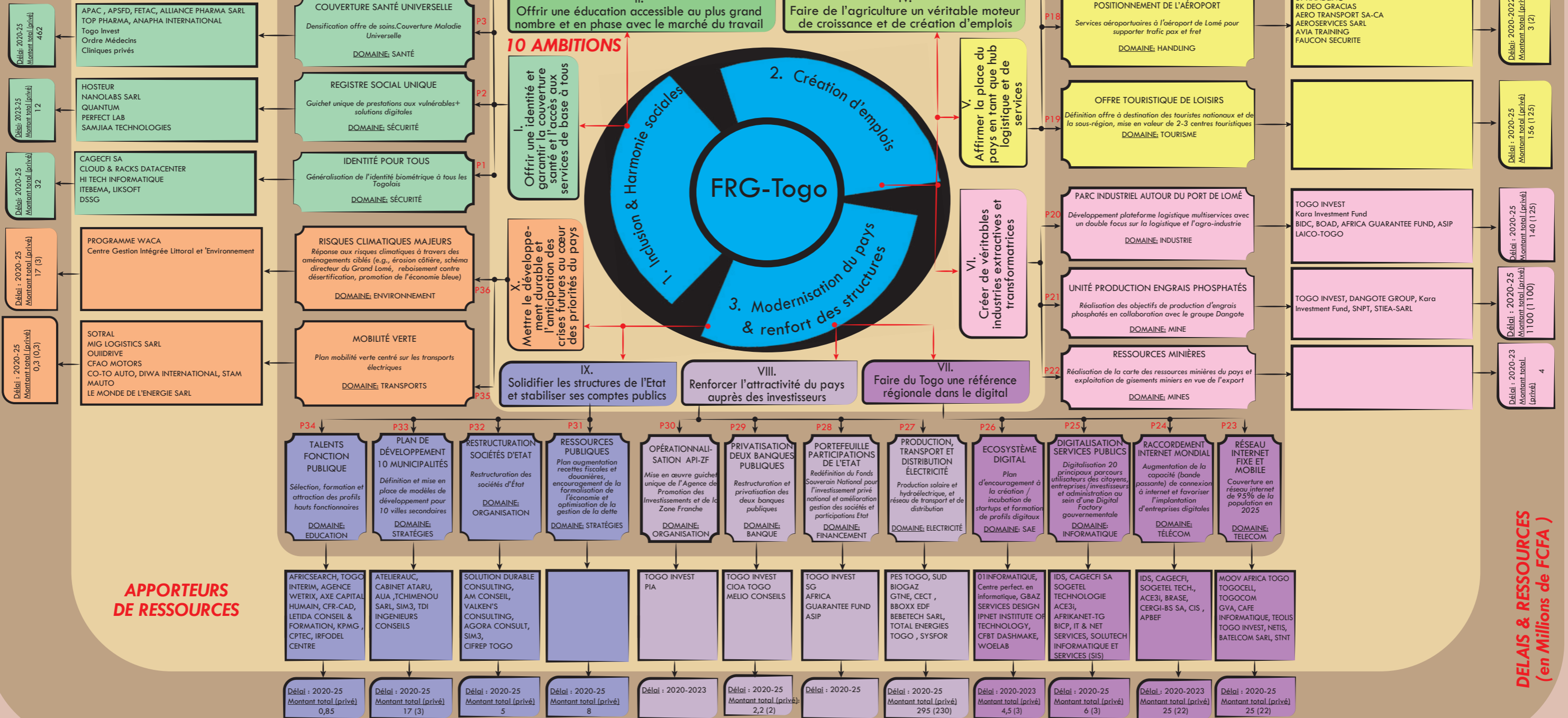
## Annexe 8

# Les 36 Projets de la FRG du Togo : domaines de contribution du Secteur Privé.

L'approche consiste d'abord à recenser les reformes et projets engagés globalement dans la FRG. Ensuite, il s'agira de détailler leurs objectifs, leurs contenus, les ressources requises et les Owners. En final les résultats seront présentés graphiquement sur une FICHE dénommée « Les 36 Projets de la FRG du Togo : domaines de contribution du Secteur Privé », dans une architecture simple, claire et complète, avec un niveau de détail convenable, afin de permettre une lecture spatialisée des projets FRG et le rôle du secteur privé.

**DELAIS & RESSOURCES**  
(en Millions de FCFA)

**APPORTEURS DE RESSOURCES**



**DELAIS & RESSOURCES**  
(en Millions de FCFA)

## Annexe 9 : Calendrier des Rencontres Effectuées.

Jour et Date	Heures	Activités/Objets	Adresses	Personnes rencontrées
Lundi 14/11/2022	14h30- 16h00	Briefing avec le Conseil National du Patronat (CNP)	Siège du CNP Cité OUA, Bd EYADEMA, 07 BP ; 12429 Lomé/ Tél : 22 55 80 55	- M. KOGBETSE Mensa - M. MONDEDJI K. Jacob - M. ASSOGBA Tanguy A. - M. KAMASSAN Hervé
	16h10- 17h20	Echanges avec le Groupe de concertation présidé par le MCICL composé de Directions Générales/centrales du MCICL, HAUQE, TOGO Invest, CCIT, FEFA, GITO, AFCET, GTPMEPMI	Siège du CNP Cité OUA, Bd EYADEMA, 07 BP ; 12429 Lomé/ Tél : 22 55 80 55	- M. KOGBETSE Mensa - M. MONDEDJI K. Jacob - M. ASSOGBA Tanguy A. - M. KAMASSAN Hervé - M. El Allassane BAGUIA (PNUD) - M. KAMASSAN Hervé (GTPME) - M. KAVEGE Y. Seyenam Josias (CCIT)
Mardi 15/11/2022	08h30- 09h10	Echanges avec le Ministre du Commerce, de l'Industrie et de la Consommation locale	Ministre du Commerce, de l'Industrie et de la Consommation locale Tél. : 22 21 05 52	- M. TOUH Moïse
	9h30 – 10h30	Echanges avec le Représentant Résident du PNUD (incluant le Bureau du Coordonnateur Résident)	Bureau du PNUD Togo 40 Av. des Nations Unies, Lomé	- Mme Diaw Ba Seynabou - M. BAGUIA El Allassane - M. AMOUSSOU Kinvi - Mme DILLE Bibata
	11h00- 12h00	Echanges avec le Ministère de la Promotion de l'Investissement et l'API-ZF	Ministère de la Promotion de l'Investissement et l'API-ZF Bè Klikamé 2564, Av. de la Chance, Lomé Tél. : 22 53 53 72	- M. ESSEH-YOVO Kuamivi - Mme SOGBO Anais - M. AKUE-ATSA Rodrigue - Mme KOSSI V. Ablawa
	15h30- 16h30	Echanges avec la délégation de l'Union Européenne	Délégation de l'Union européenne auprès de la République Togolaise CITE OUA 2 en face de la Primature – B.P: 1657 Lomé TOGO Tél. : 00228 22 53 60 00	- Mme ROSHANIAN Arouna
	16h30- 17h15	Echanges avec le Ministère du Développement à la base, de la Jeunesse et de l'Emploi des jeunes et le Fonds d'Appui aux Initiatives Economiques des Jeunes (FAIEJ)	Ministère du Développement à la base, de la Jeunesse et de l'Emploi des jeunes Cité OUA	- M FAHE Komi Sena - Mme MIVEDOR-GBADAMASSI - VOVOR Yawotse

Jour et Date	Heures	Activités/Objets	Adresses	Personnes rencontrées
Mercredi 16/11/2022	08h15-09h00	Echanges avec la Cellule présidentielle d'exécution et de suivi des projets prioritaires (CPESPP)	En ligne	- Mme PERE AKAKPO Aicha
	9h30 – 10h30	Echanges avec le Ministère des Enseignements primaire, secondaire, technique et de l'Artisanat	Secrétariat du ministère	- Rendez-vous non obtenu
	11h00-12h00	Echanges avec le Ministère de l'Inclusion Financière et de l'Organisation du Secteur Informel (MIFOSI) et le Fonds National de la Finance Inclusive (FNFI)	Secrétariat du ministère	- Rendez-vous non obtenu
	15h00-16h00	Echange avec la Banque Africaine de développement (BAD)	Banque africaine de développement, Bureau National du TOGO (COTG) Immeuble BOAD – 6ème Etage. 68, Avenue de la Libération – Lomé TOGO Tel : (228) 22 20 31 23	- M. YAPO Léonce
	16h30-17h30	Echanges avec la CCIT	Bureau du CCIT Ave Pompidou, Lomé 22 20 88 47	- M. Samuel SANWOGOU - M. KAVEGE Y. Seyenam Josias
Jeudi 17/11/2022	10h00 – 10h30	Echanges avec le Ministère de l'action sociale, de la promotion de la femme et de l'alphabétisation	Secrétariat du ministère	- Non tenu (Indisponibilité)
	10h00-10h30	Echanges avec la Direction du secteur privé (ministère du commerce, de l'Industrie et de la Consommation locale)	Ministre du Commerce, de l'Industrie et de la Consommation locale Tél. : 22 21 05 52	- M. FEOU Bilakimwé - M. WILSON Anumu
	12h30-13h00	Discussion avec la GIZ	Bureau de la GIZ	- Mme EKOUHOHO Sika - M. SCHUBIGER Marcus B. - Mme AFATCHAO Dzigbodi Edinam
	15h00-16h00	Echanges avec le Mécanisme Incitatif pour le Financement Agricole (MIFA)	Bureau du MIFA Immeuble 2000, Rue Adamanon, Lomé Tél. : 22 21 51 80	- Mme TIEM T. Yendoutié
	17h10-18h20	Echanges avec le secrétariat permanent chargé des réformes du ministère de l'économie et des finances	Ministère de l'Économie et des Finances, immeuble CASEF 6ème étage, Lomé	- M. AKAYA Kpowbié Tchasso

-  
-  
-

Jour et Date	Heures	Activités/Objets	Adresses	Personnes rencontrées
				-
	09h00-09h40	Echanges avec l'Association des Grandes Entreprises du Togo (AGET)	Bureau de l'AGET Immeuble SUNU Assurance – 812 Bd. Du 13 Janvier 3 <sup>ème</sup> étage Lomé-Togo Tél. : 22 21 95 85	- M. KADAGALI Komlan - M. LE PAULMIER Jean Yves
	11h00-12h00	Echange avec ANPGF	Bureau de l'ANPGF Rue Aflao Gakli 69, Lomé Tél. : 91 36 85 85	- Mme PISSANG Pirissam - M. NADJOMBE Yao - DUYIBOE Komi
	15h00-16h00	Echanges avec la direction de la Plateforme Industrielle d'Adétikopé (PIA)	Bureau de la PIA	L'équipe s'est déplacée au PIA mais n'a pas été reçu. L'interlocuteur occupée
	16h30-17h00	Echanges avec l'Association Professionnelle des Banques et Etablissements Financiers du Togo APBEF-TOGO et ORABANK	Bureau de l'APBEF Rue Docteur Kaolo-TokoinTamé Lomé-Togo Tél. : 90109998	- M. Koffi EZA
	17h00-18h00	Echanges avec le Secrétariat du cadre de concertation Etat-secteur privé	Bureau du Secrétariat Ministère du Plan, immeuble CASEF 6 <sup>ème</sup> étage, Lomé	- M. BANIAN Moyeme
Mardi 22 novembre 2022	10h00-11h00	Echanges avec Tony Blair Institute (TBI)	En Ligne	
	11h30-12h00	Echange avec la Banque Mondiale	En Ligne	



## Annexe 10 : Liste des Personnes Rencontrées.

N°	Titres	Noms	Postes	Structures	N° Téléphones/Emails	Dates
1	Mr	KOGBETSE Mensa	Chargé de formation	CNP-Togo	Tél. : 90989593 Email : <a href="mailto:kmensa1@gmail.com">kmensa1@gmail.com</a>	14/11/22
2	Mr	MONDEDJI K. Jacob	Resp. RH et relations extérieures	CNP-Togo	Tél. : 79603280 Email : <a href="mailto:jacmondedji@gmail.com">jacmondedji@gmail.com</a>	14/11/22
3	Mr	ASSOGBA Tanguy A.	Chargé des affaires académiques	CNP-Togo	Tél. : 99971041 Email : <a href="mailto:tassogba@cnp-togo.org">tassogba@cnp-togo.org</a>	14/11/22
4	Mr	El Allassane BAGUIA	Spécialiste de développement	PNUD	Tél. : 79 30 94 15 Email :	14/11/22
5	Mr	KAMASSAN Hervé	Assistant macro-économiste	CNP-Togo	Tél. : 90492273 Email :	14/11/22
6	Mr	ABOKI K. Vignon	Président	GTPME/PMI	Tél. : 90336180 Email : <a href="mailto:augusteaboki@gmail.com">augusteaboki@gmail.com</a>	14/11/22
7	Mr	KAVEGE Y. Seyenam Josias	Directeur Assistance aux entreprises	CCI-Togo	Tél. : 99496148 Email : <a href="mailto:gilbertjosias@ccit.tg">gilbertjosias@ccit.tg</a>	14/11/22
8	Mr	TOUH Moïse	Chargé d'études	MCICL	Tél. : 92287370 Email : <a href="mailto:touhmoise@gmail.com">touhmoise@gmail.com</a>	15/11/22
9	Mme	Diaw Ba Seynabou	Représentante résidente adjointe	PNUD		15/11/22
10	Mr	AMOUSSOU Kinvi	Chargé de partenariat	PNUD / Bureau du Coordonnateur Résident	Tél. : 90232539 Email : <a href="mailto:kinvi.amoussou@un.org">kinvi.amoussou@un.org</a>	15/11/22
11	Mme	Bibata DILLE	Economiste	PNUD	Tél. : 79445391	15/11/22
12	Mr	ESSEH-YOVO Kuamivi	Directeur de la planification	Ministère de la promotion de l'investissement	Tél. : 90024131 Email : <a href="mailto:k.esseh.yovo@apizf.org">k.esseh.yovo@apizf.org</a>	15/11/22
13	Mme	SOGBO Anaïs	Conseillère	Ministère de la promotion de l'investissement	Tél. : 92128888 Email : <a href="mailto:anaïs.sogbo@presidence.gouv.tg">anaïs.sogbo@presidence.gouv.tg</a>	15/11/22
14	Mr	AKUE-ATSA Rodrigue	Chargé de la promotion	Ministère de la promotion de l'investissement	Tél. : 70419006 Email : <a href="mailto:r.akue-atsa@apizf.org">r.akue-atsa@apizf.org</a>	15/11/22
15	Mme	KOSSI V. Ablawa	Analyste de projets	Ministère de la promotion de l'investissement	Tél. : 92216960 Email : <a href="mailto:ablawa.kossi.ppep@gmail.com">ablawa.kossi.ppep@gmail.com</a>	15/11/22

N°	Titres	Noms	Postes	Structures	N° Téléphones/Emails	Dates
16	Mme	ROSHANIAN Arouna	Chargée de programmes Croissance Inclusive – Secteur privé	Délégation de l'Union Européenne	Tél. : 91869834 Email : <a href="mailto:Arouna.ROSHANIAN@eeas.europa.eu">Arouna.ROSHANIAN@eeas.europa.eu</a>	15/11/22
17	Mr	FAHE Komi Sena	Chargé du secteur privé	PAEIJ-SP	Tél. : 90244268 Email : <a href="mailto:patrickfahes@gmail.com">patrickfahes@gmail.com</a>	15/11/22
18	Mme	MIVEDOR-GBADAMASSI	Directrice générale	MDBJEJ/FAIEJ	Tél. : 93601733 Email : <a href="mailto:celinemivedor@faiej.tg">celinemivedor@faiej.tg</a>	15/11/22
19	Mr	VOVOR Yawotse	Directeur de cabinet	MDBJEJ	Tél. : 91980628 Email : <a href="mailto:vicvov@yahoo.fr">vicvov@yahoo.fr</a>	15/11/22
20	Mme	PERE AKAKPO Aicha	Coordonnatrice	CPESPP	Tél. : 90075154 Email : <a href="mailto:aicha.pere@presidence.gouv.tg">aicha.pere@presidence.gouv.tg</a>	16/11/22
21	Mr	YAPO Léonce	Economiste	BAD	Tél. : 92678585 Email : <a href="mailto:L.YAPO@afdb.org">L.YAPO@afdb.org</a>	16/11/22
22	Mr	Samuel SANWOGO	2 <sup>ème</sup> Vice-Président	CCI Togo	Tél. : 90236035 Email : <a href="mailto:sanwogou@yahoo.fr">sanwogou@yahoo.fr</a>	16/11/22
23	Mr	FEOU Bilakimwé	Directeur Général	Direction du secteur privé (ministère du commerce)	Tél. : 92314727 Email : <a href="mailto:feouluciano@yahoo.fr">feouluciano@yahoo.fr</a>	17/11/22
24	Mr	WILSON Anumu	Chef division	Direction d'appui au secteur privé	Tél. : 90096057 Email : <a href="mailto:augustin12wilson@gmail.com">augustin12wilson@gmail.com</a>	17/11/22
25	Mme	EKOUHOHO Sika	Coordonnatrice Composante SDE	GIZ/Programme Développement Economique Durable (ProDED)	Tél. : 93775130 Email : <a href="mailto:sika.ekouhoho@giz.de">sika.ekouhoho@giz.de</a>	17/11/22
26	Mr	SCHUBIGER Marcus Bernard	Coordonnateur Technique	GIZ/Programme pour le Développement Rural et l'Agriculture	Tél. : 92771128 Email : <a href="mailto:marcus.schubiger@giz.de">marcus.schubiger@giz.de</a>	17/11/22
27	Mme	AFATCHAO Dzigbodi Edinam	Conseillère Technique	GIZ/Programme d'Appui à la Compétitivité du Secteur Privé Togolais (ProCOMP)	Tél. : 92044592 Email : <a href="mailto:dzigbodi.afatchao@giz.de">dzigbodi.afatchao@giz.de</a>	17/11/22
28	Mme	TIEM T. Yendoutié	Directeur de financement	MIFA	Tél. : 91953615 Email : <a href="mailto:yendoutie.tiem@arisenet.com">yendoutie.tiem@arisenet.com</a>	17/11/22
29	Dr	AKAYA Kpowbié Tchasso	Secrétaire Permanent	Secrétariat permanent chargé de suivi des réformes	Tél. : 90133082 Email : <a href="mailto:stephane.akaya@gmail.com">stephane.akaya@gmail.com</a>	17/11/22
30	Mr	TAMEGNON Sedolo Coami	Président	Conseil National du Patronat du Togo	Tél. : 22558055 Email : <a href="mailto:cnp-togo@cnp-togo.org">cnp-togo@cnp-togo.org</a>	18/11/22

N°	Titres	Noms	Postes	Structures	N° Téléphones/Emails	Dates
31	Mr	KADAGALI Komlan	Economiste	AGET	Tél. : <a href="mailto:contact@aget-togo.org">contact@aget-togo.org</a> Email : 22219585	18/11/22
32	Mr	LE PAULMIER Jean Yves	Directeur Exécutif	AGET	Tél. : <a href="mailto:contact@aget-togo.org">contact@aget-togo.org</a> Email : 22219585	18/11/22
33	Mme	PISSANG Pirissam	DEPIF	ANPGF	Tél. : 90859835 Email : <a href="mailto:sylviepissang@yahoo.fr">sylviepissang@yahoo.fr</a>	18/11/22
34	Mr	NADJOMBE Yao	Analyste financier	ANPGF	Tél. : 91888076 Email : <a href="mailto:yaonadjombe@gmail.com">yaonadjombe@gmail.com</a>	18/11/22
35	Mr	DUYIBOE Komi	Chargé de Suivi-évaluation	ANPGF	Tél. : 90634373 Email : <a href="mailto:kduyiboe@anpgftogo.org">kduyiboe@anpgftogo.org</a>	18/11/22
36	Mr	EZA Koffi	Directeur Exécutif	APBEF Togo	Tél. : 90109998 Email : <a href="mailto:mkoffieza@yahoo.fr">mkoffieza@yahoo.fr</a>	18/11/22
37	Mr	BANIAB Moyeme	Secrétaire Exécutif	Secrétariat Concertation Etat Secteur Privé	Tél. : 90172011 Email : <a href="mailto:moyeme_baniab@yahoo.fr">moyeme_baniab@yahoo.fr</a>	18/11/22

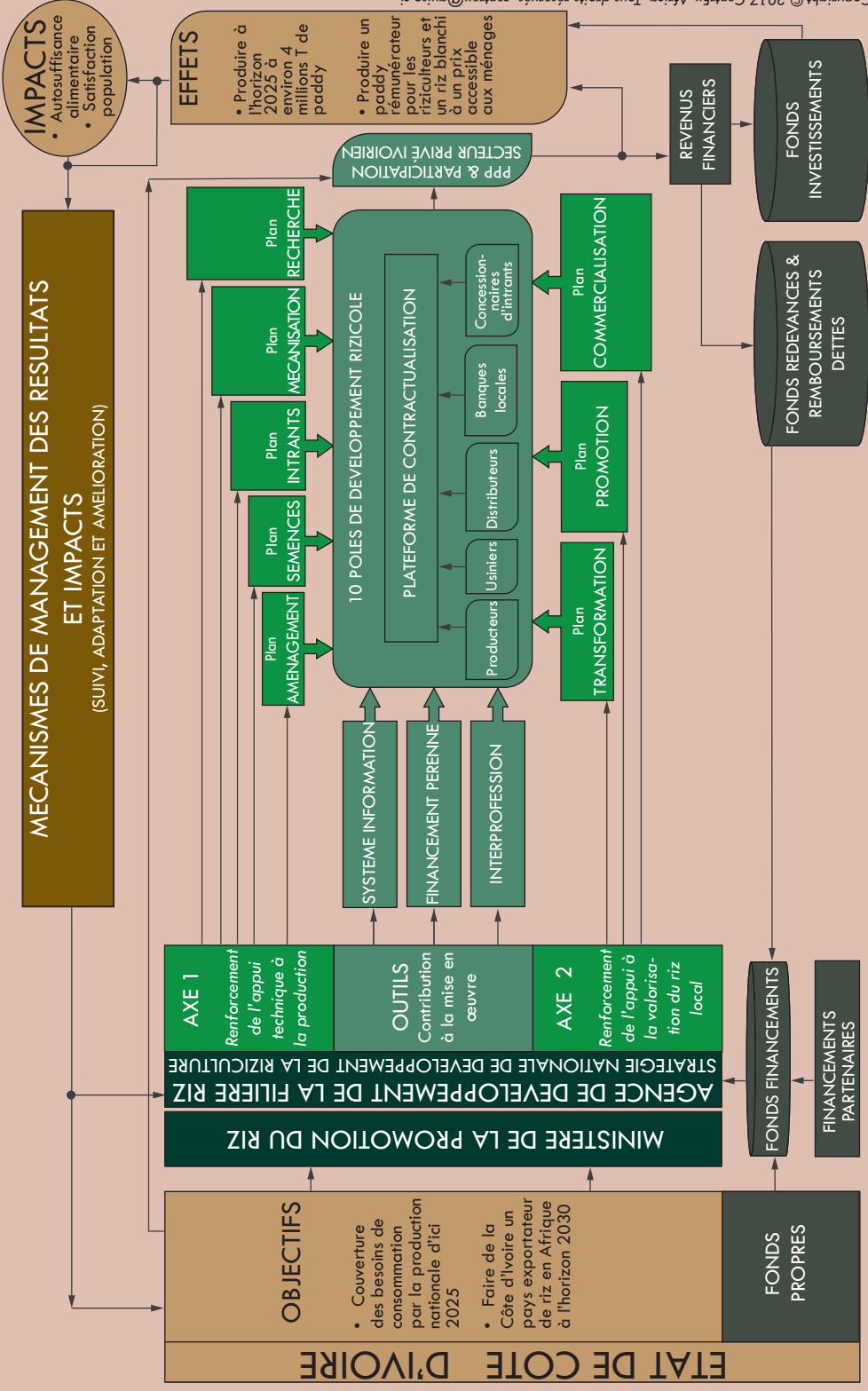
## Annexe 11

# La Fiche du Modèle Ivoirien de Développement de la filière du Riz (MIDR).

La Stratégie Nationale de Développement de la Riziculture 2020-2030 (SNDR) prend en compte effectivement la chaîne de valeur du Riz avec des plans opérationnels (Maîtrise de l'eau, Semences, Intrants, Recherche, Mécanisation, Transformation, Promotion, Commercialisation, Interprofession, Pôles développement, Contractualisation, Financement pérenne Système d'information, Politique du genre, Faire-Faire (Sous-traitance). Ces plans opérationnels ont apporté aux bénéficiaires finaux et à la Côte d'Ivoire des résultats satisfaisants dans la nette augmentation de la production nationale, et de l'amélioration de la qualité du riz blanchi en CI. Enfin, dans la période allant jusqu'en 2025, l'opérationnalisation va être accélérée avec la mise en œuvre de 30 unités de transformation 5t/h et 63 unités de transformation de capacité d'environ 5 mille T/an/unité



# Le Modèle Ivoirien de Développement de la filière du Riz (MIDR) d'ici à 2030



## Annexe 12

### La Fiche des Propositions Essentielles de l'Etude de Rationalisation.

**SUPPORTS VISUELS**  
de modélisation de Concepts Clés

**CHAPITRE 7**  
**OBJECTIF 7**  
Annexe 8 : La Fiche de la Cartographie des projets FRG et le rôle du secteur privé

**CHAPITRE 6**  
**OBJECTIF 6**  
Annexe 7 : La Fiche du Modèle Togolais Intégré de l'Ecosystème pour la Promotion de l'Entrepreneuriat

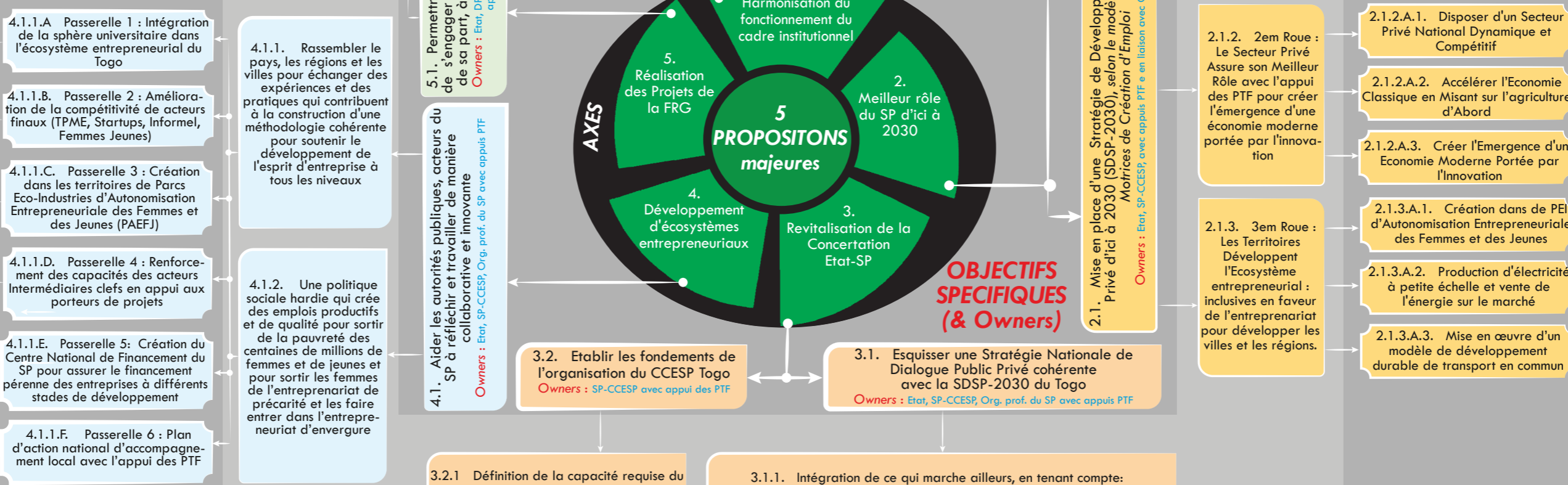
**CHAPITRE 3**  
**OBJECTIF 3**



**CHAPITRE 2** **OBJECTIF 1** **CHAPITRE 2** **OBJECTIF 2**  
Annexe 1 : Les changements successifs de Gouvernement  
Annexe 2a : La Carte Aérienne ; Positionnement des acteurs clés  
Annexe 2b : La Carte Aérienne; Prérogatives des acteurs clés  
Annexe 3 : La Fiche du Modèle de Développement du Togo à fin 2022  
Annexe 4 : La Fiche du Contexte Organisationnel de la Stratégie de Développement du Secteur Privé à fin 2022

1.1.1-A1. Sur le court terme, proposer des champs de positionnement cohérents des organisations intervenant dans chaque domaine pour le soutien efficace au secteur privé favorable aux PME/PMI, aux Femmes et aux Jeunes entrepreneurs en fonction : a) Overlappings; b) des Synergies; c) des Gaps  
1.1.1-A2. Sur le moyen terme, instituer des réunions périodiques de coordination des ministères clés sur le soutien au secteur privé, sous la houlette de la Primature  
1.1.1-A3. Regrouper/rationaliser les Ministères d'appui au secteur privé favorable aux PME/PMI, aux Femmes et aux Jeunes entrepreneurs, pour passer par étapes, d'abord à 2 Ministères dès 2025 et ensuite à un seul Ministère d'ici 2030  
1.2.1.A.1 Mettre en place une base de données, gouvernementale, online, intégrée avec une capacité « Tour de contrôle » pour la régulation des priorités

5.1.1-A1. Promotion de l'investissement dans la construction d'infrastructures essentielles  
5.1.1. Mettre en place le cadre légal et institutionnel des PPP  
5.1.2 -A1. Contribution SP + PTF (25 Milliards CFA)  
5.1.2. Inclusion financière de 1 000 000 de personnes d'ici 5ans  
1.1.1.1. Reduction de la gravité des chevauchements de prérogatives de plusieurs acteurs et mise en place d'un outil « Tour de Contrôle » de rationalisation et de régulation  
1.2.1. Gestion et de Suivi de l'Investissement



**ACTIONS** **PROPOSITIONS**

**CHAPITRE 5** **OBJECTIF 5**  
Annexe 6 : La Fiche du Contexte Organisationnel du Dialogue Public-Privé d'ici à 2030

**CHAPITRE 4**  
**OBJECTIF 4**  
Annexe 5 : La Fiche du Modèle de La Stratégie de Développement du Secteur Privé du Togo d'ici à 2030

