

# **TOGO**

## **Mémorandum Economique du Pays sur les Sources de Croissance et Etude Diagnostique sur l'Intégration Commerciale (EDIC) du Cadre Intégré pour l'Assistance Technique Liée au Commerce**

**Mission Principale du 18 mai au 9 juin, 2009**

### **Aide Mémoire**

1. Une mission de la Banque mondiale a séjourné à Lomé du 18 mai au 9 juin 2009. Elle avait pour principal objectif de préparer une étude sur les sources de croissance et le commerce extérieur, en particulier (i) de faire de la recherche sur les thèmes prioritaires, et (ii) de renforcer la compréhension et l'engagement des parties prenantes, y compris les principaux partenaires au développement. Cet Aide Mémoire fait le résumé des principales activités et préoccupations sur lesquelles la mission s'est penchée. Il a été soumis à l'appréciation du comité de pilotage installé par le Gouvernement lors de la réunion de synthèse de la mission, le 5 juin. Il sera révisé une fois que les commentaires du comité seront reçus.
2. La mission remercie le Premier Ministre, le Ministre Délégué auprès du Président de la République Chargé du Commerce et de la Promotion du Secteur Privé et ses collaborateurs, ainsi que tous les autres ministères concernés pour tout l'appui qu'ils ont bien voulu fournir et qui a permis à la mission de terminer son travail dans des conditions très satisfaisantes.
3. La mission était composée de Philip English (économiste principale pour le Togo à la Banque mondiale), Yvette Dan-Houngbo (économiste de la Banque mondiale au Togo), Elke Kreuzwieser (consultant, climat d'investissement, zone franche, politique commerciale), Mocktar Sow (consultant, industrie), Damien Agbodji (consultant, zone franche), Mamadou Barry (spécialiste en mines, Banque mondiale), Yves Duvivier (consultant en mines et industrie), Alain Ballereau et Antoine Edoh (consultants en transport, facilitation du commerce, et douanes), Steve Golub et Michel Dosseh-Anyron (commerce de transit et de ré-exportation), et Guillermo Hakim et Comlan Edmond Amoussou (formation technique et professionnelle). La mission tient à remercier tous les membres du bureau de la Banque mondiale au Togo, et spécialement Chantal Tiko et Kobido, pour l'appui conséquent qu'ils ont fourni et qui a permis à la mission d'atteindre ses objectifs dans les meilleures conditions possibles.
4. Cette mission représente la continuation et l'approfondissement des travaux déjà entamés en octobre 2008 avec l'appui du PNUD et qui ont abouti à une première étude sur les sources de croissance et le climat d'investissements. L'étude préliminaire devait répondre aux besoins immédiats des autorités pour la préparation du DSRP en attendant la réalisation d'une étude exhaustive. Parce que la mission d'octobre avait déjà abordé le

secteur agricole, la présente mission a concentré ses efforts sur d'autres thèmes, mais l'agriculture restera néanmoins une partie importante de l'étude finale.

## **Le Processus**

5. Il est important de rappeler que le Gouvernement du Togo, à travers le Ministère du Commerce, s'est adressé au programme du Cadre Intégré pour l'Assistance Technique Liée au Commerce afin de bénéficier de ce programme multilatéral. La première étape de ce programme est la réalisation d'une étude diagnostique pour l'intégration commerciale (EDIC) pour laquelle les autorités togolaises ont demandé à la Banque mondiale de les aider dans la préparation. Dans le même temps, la Banque mondiale avait programmé pour sa part, une étude sur les sources de croissance qui servira à renseigner sa stratégie de développement au Togo. Vu la similarité de ces deux études, il a été décidé de les combiner.

6. Le processus du Cadre Intégré a démarré au Togo avec la tenue de deux séminaires de sensibilisation organisés par le Ministère du Commerce avec l'appui du PNUD en 2008. Ceci a permis à tous les parties prenantes de comprendre les objectifs de cet exercice et d'exprimer leurs points de vue et leurs préoccupations. Ensuite, une mission préparatoire s'est tenue en juillet 2008 afin de préparer les termes de références de l'étude. Au cours de cette phase préparatoire, la mission a reçu une requête urgente de la part de la cellule du DSRP pour une étude sur les sources de croissance et le climat d'investissements. La Banque a pu réaliser cette étude préliminaire avec l'appui financier du PNUD en attendant que les ressources du programme du Cadre Intégré soient mises en place. Après quelques retards dus à la réorganisation de ce programme basé à Genève, le financement a été libéré; des lors la Banque mondiale a procédé à l'élaboration des termes de références de l'étude et les ont soumis au Gouvernement et à tous les partenaires qui participent au programme du Cadre Intégré.

7. Cette étude devra capitaliser sur tout ce qui existe déjà au Togo en termes d'études antérieures, de stratégies, de plans d'actions, etc. Elle devrait présenter des priorités claires, des recommandations concrètes et un plan d'actions pour leur opérationnalisation. Aussi, l'étude devrait-elle être appropriée par le Gouvernement. Entre autres, une attention particulière devra être accordée à la coordination des actions avec les parties prenantes tout comme les ministères clés, notamment l'Economie et Finances, la Coopération et le Développement, le Commerce, l'Industrie, l'Agriculture, les Transports, les Mines et l'Enseignement Technique et Professionnelle. La mission se réjouit de la participation active de tous ces Ministères dans le comité de pilotage.

8. L'étude devrait s'aligner avec les priorités identifiées dans le Document de Stratégie pour la Réduction de la Pauvreté, et le Plan d'Actions de l'étude devrait être intégré dans le Programme d'Actions Prioritaires du DSRP. Parallèlement, une coordination sera nécessaire avec le Secrétaire Permanent chargé des politiques économiques pour définir un programme de réformes.

9. Les principaux thèmes analysés pendant la mission sont décrits ci-dessous.

## Climat d'investissement et la Zone Franche

10. Dans sa conception large, le climat des affaires d'un pays inclut le contexte macro-économique, l'infrastructure, les ressources humaines, et d'une façon générale les facteurs les plus importants qui influent sur la compétitivité ; certains de ces aspects seront abordés séparément dans d'autres sections de l'étude proposée. On se limitera ici à une définition plus étroite : les *aspects réglementaires et institutionnels du climat des affaires*, mesurés entre autres par le classement annuel «Doing Business » où le Togo occupait la 163<sup>e</sup> place sur 181 pays en 2009. Le classement pour l'indicateur « création d'entreprises » était particulièrement défavorable : 179<sup>e</sup> sur 181 pays. Après une mission de la Banque en avril 2009, un atelier a été organisé par le Ministre Délégué chargé du Commerce et de la Promotion du Secteur Privé le 22 mai 2009 en vue d'arrêter une série de mesures concrètes nécessaires pour aboutir à la réduction des coûts et délais de la création d'entreprise, avec la participation de toutes les structures impliquées.

11. L'atelier a distingué entre les formalités de création incontournables prévues par l'acte uniforme OHADA relatif aux sociétés commerciales et au GIE, et les mesures internes au Togo. Une analyse détaillée a ensuite permis de proposer la suppression ou l'allègement d'environ la moitié des procédures actuelles, ainsi qu'une réduction conséquente des coûts. L'importance de réunir dans les locaux du Guichet Unique les représentants des différents services dotés de la délégation de signature a été soulignée. L'atelier a également proposé un recensement des diverses autorisations sectorielles préalables (ministère de l'industrie, ministère de l'agriculture etc.) non répertoriées dans *Doing Business*) et leur réduction au minimum indispensable, accompagnée le cas échéant de la définition de critères d'obtention précis.

12. Il sera important maintenant d'élaborer un tableau de bord qui listera la nature exacte des textes à prendre et les services chargés de les préparer et de les faire adopter, avec un suivi rapproché. Le Togo devrait saisir l'opportunité de la dynamique créée par le rapport *Doing Business* et l'atelier afin de mettre en œuvre des réformes qui apportent un ensemble cohérent et significatif d'améliorations pour favoriser la création de nouvelles entreprises qui concourent au développement de l'économie nationale ou à la formalisation de celles qui opèrent dans le secteur informel.

13. *La Zone Franche*, créée en 1989, offre d'importants avantages fiscaux et douaniers qui ont favorisé l'installation de 57 sociétés actuellement en activité, pour un total de 9000 emplois. La Loi des Finances 2009 apporte deux modifications à ce régime fiscal : (i) l'augmentation modulée de l'impôt sur les sociétés (IS) avant de passer au régime commun (actuellement au taux de 30%) après 20 ans d'existence et (ii) le paiement de la TVA sur les matières premières importées au cordon douanier. Sur le fond, la mission rejoint la position du Gouvernement sur le premier point et rappelle que l'imposition graduelle des sociétés en zone franche fait partie des bonnes pratiques adoptées par beaucoup de pays.

14. Par contre, la mission estime que la deuxième mesure conduira inmanquablement à l'accumulation de crédits de TVA, irrécouvrables dans la situation financière actuelle

du Trésor public. Ces crédits de TVA seraient équivalents à une taxe sur les exportations et donc incompatibles avec la raison d'être de la Zone Franche. La mission a évoqué avec les autorités la possibilité de suspendre temporairement l'application de cette disposition de la LF 2009, en attendant de trouver les solutions adéquates (par exemple imputation du crédit de TVA sur les importations successives au niveau de la Douane, ou versement de la TVA acquittée par les entreprises de la Zone Franche sur un compte séquestre sur lequel les crédits de TVA seraient remboursés). Sur la forme, on constate un manque de concertation préalable entre l'Administration fiscale et la SAZOF / les entreprises, et les signes d'une certaine précipitation préjudiciable à la stabilité nécessaire à l'environnement des affaires, qui semble empêcher à l'heure actuelle des nouveaux investissements.

15. La mission a pris connaissance d'un projet de loi portant révision du régime des sociétés en Zone Franche. La mission a également été informée d'un projet de révision du Code des Investissements suspendu de fait depuis 1996. Elle suggère au Gouvernement d'aborder la révision de ces deux lois (et par conséquent de la LF 2010) dans une approche globale pour éviter d'éventuelles incohérences qui pourraient nécessiter des retouches ultérieures, préjudiciables à la stabilité du climat d'investissements. Une telle approche permettrait de s'inspirer des meilleures pratiques en la matière au niveau mondial, de favoriser une intégration plus étroite de la zone franche dans l'économie nationale et de jeter les bases d'une croissance équilibrée de l'économie autant en zone franche que sur le territoire douanier.

### **Secteur minier et cimentier**

16. La mission s'est penchée sur la situation actuelle et les perspectives de développement du secteur minier proprement dit (principalement les phosphates) ainsi que le secteur cimentier (clinker et ciment). La question du processus d'adhésion du Togo à l'Initiative de la Transparence dans les Industries extractives (ITIE) a également été abordée.

17. Ce secteur joue déjà un rôle très important dans l'économie du Togo, aussi bien en termes de valeur ajoutée et de recettes d'exportation que de recettes budgétaires. L'existence de gisements importants de phosphate et de calcaire de qualité, et l'expérience solide acquise par les sociétés opérant dans ces deux domaines sont autant d'atouts, qui devraient permettre d'augmenter encore la production nationale et sa contribution au développement durable du pays. Divers projets ont été préparés dans ce sens ou sont en cours de préparation. Il s'agit maintenant de stimuler et de soutenir le développement de ces deux secteurs, d'encourager les opérateurs en place et si possible attirer encore d'autres investisseurs. En même temps, ce développement doit être économiquement optimal pour le pays, sachant qu'il se fonde sur l'exploitation des ressources non renouvelables et aussi que les activités minières et industrielles lourdes peuvent avoir des retombées négatives importantes sur l'environnement si des mesures adéquates ne sont pas prises.

18. Le cadre minier mérite probablement d'être modernisé et renforcé (législation/réglementation et capacités des administrations compétentes). En outre les

infrastructures nécessaires (portuaires, transports ferroviaires, fourniture d'énergie électrique) devront être développées en conséquence, en faisant autant que possible appel aux capitaux privés et à des schémas de partenariats publics privés. Et pour que le pays tire pleinement parti de ce développement, il est primordial que celui-ci se fasse dans la transparence et soit fondé sur une amélioration de la gouvernance du secteur – comme prévu par l'ITIE.

19. Dans le domaine des phosphates, malgré l'embellie inattendue de 2008 due à une flambée providentielle mais courte des cours mondiaux, la situation réelle de la SNPT reste très précaire avec un outil d'exploitation extrêmement vétuste, une capacité de production effective bien en deçà des niveaux souhaités (842.000 tonnes en 2008 contre 3.000.000 tonnes des dernières années 80) et des besoins considérables de financement de réparation et de réhabilitation de l'appareil productif. L'état de délabrement de l'outil et l'absence d'une restructuration en profondeur de la société ont en fait empêché le Togo de profiter pleinement de la courte embellie des cours en 2008. Il est impératif que l'audit financier et stratégique du secteur des phosphates, financé sur le don LICUS, présente rapidement un plan stratégique, clair, complet et chiffré, avec toutes les alternatives possibles y compris de partenariat et de préparation de la mise en valeur future des gisements carbonatés, pour que les autorités puissent choisir en connaissance de cause la meilleure option, arrêter une feuille de route, prendre rapidement des mesures de redressement et rechercher les financements extérieurs nécessaires. Dans l'immédiat, il est aussi essentiel que la SNPT puisse générer et utiliser un autofinancement croissant pour contribuer elle-même, au fur à mesure, au financement des réparations les plus urgentes de ses équipements, et augmenter ainsi sa production et sa productivité.

20. Dans le domaine cimentier le Togo dispose d'un potentiel important, permettant non seulement de satisfaire pleinement la demande nationale croissante, mais également d'augmenter les exportations de clinker et de ciment dans la sous-région. Il s'agit de favoriser l'augmentation rapide de la capacité de production, en encourageant dans la transparence totale l'investissement privé pour une exploitation optimale pour le pays, des importantes ressources de calcaire tout en confortant l'image du Togo en termes d'attractivité pour les investissements directs étrangers. Les autorités sont appelés à trouver aussitôt que possible une solution pour le partage des réserves de calcaire qui pourrait satisfaire toutes les parties prenantes.

### **Facilitation du Transport et du Commerce**

21. Le Togo est une plaque tournante importante en Afrique de l'Ouest à la jonction de deux corridors : Est-Ouest et Sud-Nord. En plus de sa position géographique, le Togo dispose d'un atout, le Port Autonome de Lomé (PAL), pour jouer un rôle stratégique important de carrefour des transports et des échanges commerciaux. Ce port en eau profonde permet seul dans la région d'accueillir la classe de gros navires requérant 14 mètres de tirant d'eau.

22. La croissance du trafic du port a été très forte passant de 4,5 millions de tonnes à 7,3 millions de 2003 à 2008, soit une moyenne de 9% par an, ce qui est exceptionnel pour

cette région. Les imports en 2008 représentent 69% avec 5 millions de tonnes, les exports 1,7 millions (23%) et les transbordements 0,6 million (8%). En 2008, 60% des importations sont à destination du Togo et 40% en transit.

23. Cette croissance accélérée est due :

- (a) au report du trafic de transit des pays enclavés à cause de la crise en Côte d'Ivoire ;
- (b) au transfert d'activités industrielles de la Côte d'Ivoire à la zone franche ;
- (c) à la congestion d'autres ports voisins tels qu'à Cotonou au Bénin et Tema au Ghana ;
- (d) à l'activité économique qui s'est développée grâce au port franc et à la zone franche ;
- (e) à la gestion du port, permettant de servir les navires avec des temps d'attente minimum; et l'efficacité relative de la douane et du transport sur les axes routiers pourtant en mauvais état ;
- (f) à la facilitation relative au niveau du transport routier, due à une réduction des points de contrôles, bien que le système de Transport Routier Inter Etat (TRIE) ne soit pas encore effectif.

24. Avec le retour à la normale dans les pays voisins, il est important d'examiner quels sont les facteurs qui font que les opérateurs économiques des pays côtiers et de l'hinterland utilisent ces infrastructures. L'étude devra ainsi déterminer si le Togo a des atouts suffisants pour continuer d'attirer du trafic et du commerce, induit par la qualité et la compétitivité des infrastructures, des services de transport et du commerce.

25. L'analyse s'est portée sur tous les indicateurs pour évaluer cette compétitivité en termes de rapidité et de coûts d'utilisation des corridors sur le territoire du Togo, par rapport à des ports et routes alternatifs. Les principaux acteurs de cette chaîne logistique ont fait l'objet d'examen approfondis pour établir les forces et faiblesses de l'existant.

26. **Le port de Lomé** et sa capacité de poursuivre la croissance du trafic : l'examen a porté sur le mode de gestion du port, de la capitainerie et de la manutention du fret avec des concessionnaires privés. La revue a inclus les temps d'attente des navires, la productivité sur les linéaires de quai et autres caractéristiques portuaires, telles les cadences des engins de levage et de manutention, les installations et aires de stockage des conteneurs, du vrac, des minéraliers et des hydrocarbures.

27. La capacité du port étant bientôt atteinte, pour le vrac minéralier en particulier, il est capital pour le port de préparer le développement à venir, et d'actualiser le Plan Directeur du Port, par une étude en profondeur dont les termes de référence, soumis à la Banque, feront l'objet de suggestions pour renforcer l'approche envisagée. Les mérites des projets d'expansion des infrastructures par des privés seront analysés. De plus, il y a un besoin urgent de doubler ou tripler les voies de circulation à l'intérieur du port, d'aménager des aires de stationnement des poids lourds, et d'intégrer les entrées et sorties du port par un raccordement adapté aux voies de circulation à l'extérieur du port, pour réduire l'engorgement du trafic aux abords du port.

28. **La douane au port** et aux postes frontalières : sa performance a été examinée en fonction des procédures, vérifications et inspections sur le fret destiné au Togo et en

transit, et de l'amélioration du passage en douane escomptée avec le système informatisé SYDONIA. En fait les vieilles pratiques demeurent dans bien des circuits douaniers, et les prélèvements sans reçus foisonnent. Peut-on améliorer la productivité en termes de réductions de délais et de coûts pour les opérateurs économiques, tout en améliorant les recettes par des méthodes de ciblage ?

29. **Les intervenants** : leurs fonctions dans le cadre de la douane et du port ont été examinées (les commissionnaires de navires, les commissionnaires agréés en douane, les transitaires, et les entrepôts des pays enclavés (Burkina Faso, Niger, Mali), et autres organismes de passage obligé tel que les Conseils de Chargeurs du Togo et de ces pays, ainsi que leurs entrepôts pour le transit, la Cotecna). Comment peut-on professionnaliser ce secteur où les pratiques informelles sont trop présentes ? Doit-on maintenir des intervenants dont les fonctions ne sont pas nécessaires et dont les redevances ajoutent aux coûts de transport, tout en perturbant, par des retards, la chaîne logistique ?

30. **Les transporteurs** : leurs caractéristiques et le cadre réglementaire de fonctionnement ont été analysés : l'état des flottes de camions, les sociétés et les informels, les visites techniques et la sécurité routière, les règles de répartition de trafic, le bureau de fret, les syndicats des transporteurs Togolais et des pays voisins. Il est urgent de mettre en œuvre les règles de la CEDEAO s'appliquant au parc (limites de la charge à l'essieu) et au traitement des véhicules et fret en transit vers les pays voisins avec l'application toujours imparfaite de la convention TRIE (Transport routier inter-états). Il est aussi nécessaire de questionner l'utilité du Terminal du Sahel et de l'organisation des convois de fret en transit avec la douane et les forces de l'ordre, qui bloquent les camions pendant plusieurs jours, réduisant le nombre de rotations et leur rentabilité. Il est temps que cessent les nombreux prélèvements faits sans reçus tout au long du corridor routier sud-nord au cours de tracasseries à répétition par une multitude d'agents qui ruinent les camionneurs, et réduisent encore leur temps de rotation.

31. **Les chargeurs** et opérateurs économiques : les besoins de transport avec les tonnages et les flux des frets les plus importants (clinker, ciment, blé, hydrocarbures, riz, coton) ont été examinés. Ceci en fonction des cycles de production, de leurs demandes en termes de rapidité d'acheminement du fret et de la diminution des tarifs portant sur l'ensemble de maillons de la chaîne logistique de l'import à la consommation au Togo ou au transit vers les pays voisins.

32. **Les routes** de l'axe Est-Ouest et Nord-Sud : L'examen a porté sur l'état du réseau, les besoins de reconstruction et d'entretien, et du déficit de pistes rurales pour permettre la relance des campagnes agricoles telles que le coton. La dissolution de la loi du Fonds d'Entretien Routier requiert de mettre en place d'urgence un nouveau système dont les dépenses pour travaux d'entretien réalisés seront visibles par les usagers, ce qui n'était pas le cas et a provoqué cette dissolution.

33. En attendant, aucun entretien n'a été fait en 2009 et l'état des routes s'empire avec le risque de les rendre impossibles à entretenir avec les coûts réduits habituels, et obligeant à des réhabilitations et reconstructions très coûteuses. Il est urgent de finaliser

les textes des décrets du nouveau système (ceux-ci ont été soumis à la Banque pour revue et feront l'objet de suggestions). Il est à rappeler que l'intervention des bailleurs de fonds pour financer des travaux de reconstruction sous-entend la condition que les Etats mettent en place un système d'entretien efficace financé sur ressources locales. L'autre priorité concerne la mise en place de la limite de poids de la charge à l'essieu à 11,5 tonnes, pour éviter la détérioration des routes par la surcharge des camions. Tout doit être fait pour que le programme de contrôle soit effectif avant fin 2012 dans tous les états de l'UEMOA.

34. **Togo-rail.** Le rôle de la voie ferrée est important car 40 % du trafic importé est pondéreux (clinker, gypse, charbon, hydrocarbures). La fonction rail a été revitalisée et doit permettre de capitaliser sur ce transport. Un projet d'une nouvelle section de rail entre Lomé et Aflao au Ghana pour le transport de 1,5 millions de tonnes de clinker (au lieu de passer par la route) a été étudié et soumis au Gouvernement. Le financement peut être fait par Togo-rail, et la construction des 6,5 kms de rails peut être réalisée en un an dès que l'Etat donne son accord et que les terrains sont acquis par l'Etat. Bien que la concession pour tout le réseau de Togo-rail soit de 25 ans, avec 15 ans non prescriptible, une deuxième concession sur ce même réseau vient d'être attribuée, ce qui empêcherait cet investissement car il aura besoin d'utiliser 2km sur cette deuxième concession. Il n'est pas certain que cette rupture de concession est défendable juridiquement, et elle risque de priver l'Etat d'un investissement permettant d'éviter la destruction de la route (qui va être reconstruite) par les camions de clinker allant au Ghana. Il est urgent de trouver une solution.

35. A tous les niveaux, il est important d'introduire les mesures de facilitation des transports et du commerce en vue d'accroître la compétitivité des opérateurs du Togo, et relancer la croissance économique.

### **Le rôle du transit et de la réexportation dans l'économie du Togo**

36. *Le volume des activités.* Le commerce transfrontalier (transit et réexportations) avec la sous-région a depuis longtemps joué un rôle majeur dans l'économie du Togo. Les importations pour le commerce de transit et la réexportation sont de loin plus importants que les importations pour la consommation locale.<sup>1</sup> Ce commerce a augmenté rapidement dans les années récentes.

#### **Les Importations du Togo (Pourcentage du PIB)**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Mise à la Consommation	25%	24%	23%	24%	24%	28%	32%	32%	34%
Importations en Transit	33%	31%	36%	61%	47%	43%	46%	49%	59%
Réexportations	9%	9%	14%	27%	19%	27%	27%	25%	16%
<b>Total</b>	<b>68%</b>	<b>64%</b>	<b>74%</b>	<b>112%</b>	<b>91%</b>	<b>98%</b>	<b>105%</b>	<b>105%</b>	<b>109%</b>

Source : Douanes Togolaises et calculs de l'auteur.

<sup>1</sup>Au Togo, le transit inclut les biens achetés au port de Lomé par des étrangers, tandis que la réexportation est d'abord achetée par un Togolais avant d'être revendu aux étrangers. En pratique, les effets économiques de ces deux types de commerce sont pratiquement identiques.

37. *Les composantes du commerce transfrontalier au Togo.* Comme au Bénin, le commerce de transit et la réexportation consistent surtout en des produits de consommation pour les ménages typiques ouest africains, tels que les véhicules d'occasion, le riz, et les tissus. Ces biens passent par le port de Lomé et sont ensuite convoyés par la route vers les pays de la sous-région, pas nécessairement pour rester au pays indiqué dans la déclaration. Du point de vue du Togo, la destination finale du produit a peu d'importance une fois sorti du pays. La situation géographique favorable du pays et les écarts importants entre les barrières à l'importation au Togo et celles du Nigeria sont les sources principales de l'avantage comparatif du Togo dans le commerce transfrontalier. Quoique les produits soient généralement importés légalement, le secteur informel joue un grand rôle dans l'acheminement des marchandises et les réexportations vers le Nigeria sont souvent frauduleuses.

38. *Abus des régimes de transit.* Certains opérateurs privés accusent les informels d'abus, avec les produits déclarés en transit reversés en grande quantité sur le territoire national. Par contre, les douanes se disent apurer toutes les déclarations de transit par informatique.

39. *La concurrence avec le Bénin.* Bien que le Togo dépende moins du marché nigérian que le Bénin, on estime qu'environ la moitié des produits réexportés sont en fait destinés au Nigeria quoique manifestés pour le Bénin ou les pays enclavés. Pour ce commerce avec le Nigeria, le Togo est moins bien placé géographiquement que le Bénin. Pour compenser cet état de fait, les taxes et frais de transit ont été moins élevés au Togo et la sortie du port plus rapide. En fait, le Togo collecte très peu de recettes sur le transit et la réexportation (0 à 2 pourcent), alors qu'au Bénin ils sont de 5 à 10 pourcent sur les produits clés tels que les voitures d'occasion. Il n'est donc pas surprenant que le transit a bondi en 2003 lors d'un conflit entre le Bénin et le Nigeria.

40. *Les enjeux pour le Togo.* Malgré les recettes budgétaires relativement faibles, le commerce transfrontalier est une source importante d'emplois et de revenus. Pour les véhicules, la valeur ajoutée est de l'ordre de 40% du prix CAF. Pour d'autres biens, la valeur ajoutée est moindre, mais sous l'hypothèse d'un taux de valeur ajoutée moyenne de 15%, le transit contribuerait de l'ordre de 12% au PIB.

41. Bien que le transit/réexportation soit parmi les industries les plus importantes du Togo, son caractère largement informel et des fois frauduleux, laisse des doutes sur sa viabilité à long terme. L'enjeu pour le Togo est de se positionner au centre d'une intégration régionale transparente en profitant de ses atouts géographiques.

## **Le Développement des Compétences**

42. L'émergence des nouvelles compétences au Togo est liée aux évolutions technologiques des entreprises, notamment dans la zone franche et dans quelques entreprises hors zone franche, ainsi que dans quelques entreprises dynamiques du secteur informel. Selon les entreprises contactées par la mission, les compétences des travailleurs

togolais sont limitées par trois contraintes majeures : (i) la faible capacité opérationnelle des nouveaux recrutés, (ii) l'inexistence de certaines spécialisations dont les entreprises ont besoin, et (iii) des opportunités limitées pour la formation continue des travailleurs.

43. L'offre de formation est dispensée par un dispositif national d'enseignement technique et de la formation professionnelle (ETFP) public et privé. Après des années d'une prédominance du secteur public de l'ETFP, le secteur privé est devenu dernièrement le fournisseur principal des services de formation. Cette nouvelle prédominance du secteur privé de formation se concentre néanmoins sur le secteur tertiaire.

44. Une grande partie du secteur public de l'ETFP est confrontée à une isolation par rapport à l'entreprise productive. Cette isolation se manifeste sous la forme des programmes de formation dépassés et une gestion des institutions qui ne favorise pas un partenariat avec l'entreprise. Egalement, les ressources disponibles sont largement insuffisantes en matière d'équipements et de matériaux pédagogiques.

45. Afin de combler le gap de l'inadéquation entre la demande des compétences émanant des entreprises et l'offre de services de l'ETFP, il s'avère indispensable de mettre en œuvre un partenariat public-privé autour de trois axes : (i) une amélioration de la gouvernance pour permettre aux institutions de l'ETFP une plus grande autonomie financière et de gestion ; (ii) la délivrance des services de formation en alternance ; et (iii) la participation des entreprises dans l'élaboration des programmes et dans l'évaluation des élèves.

46. Des initiatives existantes possèdent déjà des éléments clefs qui devraient aboutir au succès de la réforme de l'ETFP. A titre d'exemple, le CRETFP-Maritime travaille sur la base de la formation en alternance et a aussi développé une expertise dans l'élaboration des programmes avec l'entreprise. Bien que ces expériences ne touchent qu'une partie du dispositif EFTP, elles présentent des leçons importantes qui devraient être généralisées dans l'ensemble du dispositif.

47. Le Fonds National d'Apprentissage, de Formation et de Perfectionnement Professionnels (FNAFPP) est un outil d'appui au développement de la formation continue qui a évolué depuis sa création au début des années 90. Aujourd'hui, il est indispensable que les actions financées par le fonds permettent une véritable amélioration des compétences dans l'entreprise. Un effort doit être fait pour éviter les actions de formation continue qui ne sont pas pertinentes pour l'entreprise et qui émanent de programmes offerts par des cabinets conseils sans un véritable rapport avec les exigences techniques des entreprises.

### **Les Prochaines Etapes**

48. Les rapports des consultants sont attendus dans les six semaines suivant la fin de la mission. Après une revue interne par la Banque et quelques corrections préliminaires

par les consultants, leurs rapports seront soumis au comité de pilotage pour ses commentaires. Nous envisageons d'atteindre ce stade au cours du mois de septembre.

49. Entre temps, l'étude sera complétée par d'autres travaux de recherches qui vont démarrer bientôt :

i) La Banque est en train de lancer une enquête des entreprises qui fournira d'autres informations importantes sur le climat des investissements et permettra une comparaison avec d'autres pays en Afrique et ailleurs où la même enquête a été menée. Elle vise 150 entreprises dans le secteur moderne et 150 petites entreprises. La deuxième composante permettra une analyse du secteur informel.

ii) D'autres données déjà disponibles au Togo seront exploitées pour faire une analyse économétrique qui compare la performance des entreprises qui se trouvent dans la Zone Franche avec ceux qui sont en dehors de cette zone.

iii) En exploitant plusieurs bases de données macro et microéconomique, y compris l'enquête sur les entreprises, la Banque fera aussi une diagnostique globale de la croissance économique au Togo afin d'identifier les facteurs clés qui bloquent cette croissance.

iv) Finalement, les consultants qui ont travaillé sur le secteur agricole en octobre 2008 poursuivront leur mission en septembre 2009 pour un approfondissement et une mise à jour de leur évaluation.

50. Par la suite, nous envisageons l'organisation d'un atelier technique de revue et d'appropriation par les services techniques de l'administration pour s'assurer que les recommandations sont bien comprises, jugées réalistes et appropriées – probablement en octobre ou novembre. Enfin, après la revue interne de la Banque et la revue externe par les partenaires qui participent au programme du Cadre Intégré, un atelier de validation sera nécessaire pour présenter l'étude à toutes les parties prenantes (peut-être en février 2010).

51. Conformément aux habitudes requises du programme du Cadre Intégré, un donateur facilitateur parmi les partenaires techniques et financiers doit être identifié. Cette question n'est pas encore réglée au niveau des partenaires et la mission encourage les autorités à poursuivre la réflexion afin d'assurer le meilleur suivi de l'étude. Les autorités pourraient aussi commencer à préparer leur proposition de financement dans le cadre de la création d'une cellule pour la mise en œuvre du cadre intégré qui devrait être soumis au secrétariat à Genève.

Le 17 juin 2009

Philip English  
Chef de mission  
Economiste principale pour le Togo  
Banque mondiale