



REPUBLIQUE TOGOLAISE
MINISTRE DU COMMERCE ET DE LA PROMOTION DU SECTEUR PRIVE



**PROJET AIDE A L'INTEGRATION REGIONALE ET AU
PARTENARIAT ECONOMIQUE INTERNATIONAL
« AIRPEC »**

*ELABORATION DE LA POLITIQUE NATIONALE
DE DEVELOPPEMENT DU COMMERCE DU TOGO*

**Politique Nationale de Développement du
Commerce du Togo**

Novembre 2011

Cette étude a été réalisée par l'équipe d'experts de l'AGORA' 2000 S.r.l. (Rome - ITALIE):

- M. Abdoulaye Ndiaye, Expert international, Chef de mission ;
- Prof. Amadou Tankoano, Expert international, juriste spécialiste du commerce international ;
- M. Rémy Komla Afoutou, Expert national, spécialiste des questions de commerce ;
- Dr. Bernard Ayayi Ajavon, Expert national, économiste spécialiste des questions de l'Industrie et de l'Artisanat ;
- Dr. François Fidégnon Kpakpo, Expert national, juriste spécialiste du commerce international.

Le Chef de projet et toute l'équipe bénéficient du support logistique du cabinet PERFORM STRATEGY S.A.R.L. (Lomé - TOGO)

TABLE DES MATIERES

1. CONTEXTE.....	1
2. ETAT DES LIEUX.....	1
3. SECTEURS PORTEURS DE CROISSANCE	1
4. ANALYSE DES FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITÉS ET MENACES DU SECTEUR DU COMMERCE	1
4.1. L'analyse SWOT du commerce	4
4.1.1. Les forces	4
4.1.2. Les faiblesses	5
4.1.3. Les opportunités	5
4.1.4. Les menaces.....	6
4.1.5. Le tableau SWOT	6
4.2. Le positionnement du commerce du Togo	7
5. VISION	8
6. MISSION.....	9
7. OBJECTIF GÉNÉRAL ET OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	9
7.1. Objectif général.....	9
7.2. Objectifs spécifiques	9
8. LES PILIERS DE LA VISION	10
9. LES AXES STRATÉGIQUES.....	10
10. PRINCIPES DIRECTEURS	10
11. LES DÉFIS	11
12. LE PLAN D'ACTION STRATÉGIQUE	12
13. LES MÉCANISMES DE SUIVI ET DE MISE EN ŒUVRE.....	29

SIGLES & ABRÉVIATIONS

AFD	Agence Française de Développement
ANGE	Agence Nationale de Gestion de l'Environnement
ANPGF	Agence Nationale de Promotion et de Garantie de Financement des PME/PMI
ANSAT	Agence Nationale de Sécurité Alimentaire du Togo
APE	Accord de Partenariat Économique
ARTP	Agence de Régulation de Télécommunications et des Postes
ATN	Agence Togolaise de Normalisation
ATOMET	Agence Togolaise de Métrologie
ATOPROQ	Agence Togolaise de Promotion de la Qualité
BCEAO	Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest
BOT	Build Operate & Transfer
CCFCC	Comité de Coordination pour la Filière Café Cacao
CCJA	Cour Commune de Justice et d'Arbitrage
CCIT	Chambre de Commerce et d'Industrie du Togo
CE	Commission Européenne
CEB	Compagnie Électrique du Bénin
CECC	Conseil des Exportateurs de Café et Cacao
CEDEAO	Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CEET	Compagnie d'Énergie Électrique du Togo
CETEF	Centre Togolais des expositions et Foires de Lomé
CGA	Comités de Gestion Agréés
CNCT	Conseil National des Chargeurs Togolais
CNP-T	Conseil National du Patronat du Togo
COTAG	Comité Togolais d'Agrément
CRETFP	Centre Régional d'Enseignement Technique et de Formation Professionnelle
CRM	Chambres Régionales des Métiers
DAS	Domaine d'Activités Stratégiques
DCE	Direction du Commerce Extérieur du MCPSP
DCIC	Direction du Commerce Intérieur et de la Concurrence du MCPSP
DCML	Direction du Conditionnement et de la Métrologie Légale du MCPSP
DPSP	Direction de la Promotion du Secteur Privé
DGSCN	Direction Générale de la Statistique et de la Comptabilité Nationale
DGT	Direction Générale des Transports
FUPROCAT	Fédération des Unions de Groupements des Producteurs de Café et Cacao du Togo
HAUQE	Haute Autorité de la Qualité et de l'Environnement
IDE	Investissement Direct Étranger
FCFA	Franc de la Communauté Financière Africaine
FNAFPF	Fonds National d'Apprentissage, de Formation et de Perfectionnement Professionnelle
GPS	Global Positioning System (Système de Positionnement Global)
ICAT	Institut de Conseil et d'Appui Technique
IMF	Institution de Micro-Finance
ITRA	Institut Togolais de Recherche Agronomique
JO	Journal Officiel
MAEC	Ministère des Affaires Étrangères et de la Coopération
MAEP	Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche
MCPSP	Ministère du Commerce et de la Promotion du Secteur Privé
MESR	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
MEF	Ministère de l'Économie et des Finances
METFP	Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle
MICOM	Ministère de la Communication
MIZFIT	Ministère de l'Industrie, de la Zone franche et des Innovations Technologiques
MJRIR	Ministère de la Justice chargé des Relations avec les Institutions de la République

MPT	Ministère des Postes et des Télécommunications
MS	Ministère de la Santé
MTour	Ministère du Tourisme
MT	Ministère des Transports
NSCT	Nouvelle Société Cotonnière du Togo
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique
OPA	Observatoire des Pratiques Anormales
PAL	Port Autonome de Lomé
PAPED	Programme de l'APE pour le Développement
PIB	Produit Intérieur Brut
PMA	Pays les Moins Avancés
PSE	Plan Secteur Éducation et Formation
SCM	Supply Chain Management
SFD	Société de Financement au Développement
SIM	Système d'Information des Marchés
SIMPEXTO	Syndicat des Commerçants, Industriels, Importateurs et Exportateurs du Togo
SNPT	Société Nouvelle des Phosphates de Togo
SOTOCO	Société Togolaise de Coton
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities&Threats
TEC	Tarif Extérieur Commun
TRIE	Transport Routier Inter-États
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
UEMOA	Union Économique et Monétaire Ouest Africaine
WACEM	West Africa Cement Company
ZF	Zone franche

1. CONTEXTE

Le Togo, comme la plupart des PMA, est caractérisé par un déficit chronique de la Balance commerciale et a recours de façon quasi systématique à l'aide extérieure pour financer son développement et lutter contre la pauvreté. Mais dans le long terme, il doit s'inscrire dans une perspective de développement basée sur l'accroissement de ses recettes d'exportations et une gestion plus efficiente de ses dépenses d'importations afin de réduire sa dépendance budgétaire extérieure, financer sa croissance et devenir un pays émergent.

La politique nationale de développement du commerce du Togo s'inscrit dans cette dynamique consistant à bâtir une économie performante, tenant compte d'une part de ses forces et faiblesses et d'autre part des opportunités qu'offrent la mondialisation et le régionalisme, ainsi que les menaces de pays concurrents et très actifs.

Cette politique nationale est fortement ancrée dans les lignes directrices du document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP) qui soulignent, entre autre, la nécessité pour l'économie togolaise de diversifier ses exportations. En effet, le DSRP est le cadre de référence de la politique économique, financière et sociale adopté par le Togo, dans lequel il se fixe comme objectif ultime l'amélioration durable et effective des conditions de vie des populations en s'attaquant aux principales causes de la pauvreté.

Par ailleurs, la problématique de la mise en œuvre des instruments juridiques harmonisés édictés par nos organisations d'intégration économique sous-régionales, régionales et multilatérale (UEMOA, CEDEAO, OHADA, OMC, etc., les négociations actuelles de l'Accord de Partenariat Economique entre la Région Afrique de l'Ouest et l'Union Européenne, l'accès au marché offert dans le cadre de la loi américaine sur la croissance et les opportunités d'affaires en Afrique (AGOA) recommandent l'élaboration d'un document de Politique Nationale de Développement du Commerce qui exprime clairement la vision, les objectifs, le programme, les stratégies et les actions du Gouvernement dans le domaine du Commerce.

2. ETAT DES LIEUX

Cet état des lieux a permis de mettre en évidence les dispositions que le Togo doit prendre pour non seulement se conformer à ses engagements internationaux et régionaux, mais également se hisser au niveau des nations les plus performants sur le plan mondial.

Le Togo devra conformer sa législation nationale aux accords de l'OMC, de la CEDEAO et de l'UEMOA pour ce qui concerne les mesures sanitaires et phytosanitaires, la protection des droits de propriété intellectuelle, le droit de la concurrence, les prohibitions et restrictions quantitatives et les mesures de défense commerciale.

En matière du droit des affaires, les dispositions des actes uniformes de l'OHADA sont directement applicables au Togo. On s'attend à des améliorations notables dans l'application effective des textes de l'OHADA qui ont permis au Togo d'opter pour l'Arbitrage comme moyen non juridictionnel de règlement des litiges commerciaux. A cet effet, un centre d'arbitrage a été créé au niveau de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Togo.

Par ailleurs, les résultats des travaux de l'Unité de Gestion du Programme de Réforme et de Modernisation de la Justice ont permis également au Togo d'opter pour la création des chambres commerciales, spécialisées pour ne connaître que des conflits commerciaux au niveau des tribunaux d'instance, et d'aplanir les réticences observées par les juges suprêmes nationaux et liées au contrôle de l'application et de l'interprétation des normes uniformisées par une juridiction

suprême unique de cassation, la Cour Commune de Justice et d'Arbitrage (CCJA). La CCJA est juge de cassation pour tous les différends relatifs au droit uniforme et est saisie par voie de recours en cassation des arrêts d'appel des juridictions nationales, à l'exception des décisions prononçant des sanctions pénales.

La politique de contrôle de conformité aux normes fut matérialisée par l'adoption de la loi cadre n°2009-016 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. Ce texte vise à lever les obstacles liés au commerce à travers le « Programme Qualité UEMOA financé par l'Union Européenne » et mis en place par l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) depuis septembre 2001. La finalité de ce programme est de réaliser l'intégration graduelle des Etats de la sous-région à l'économie mondiale en facilitant l'accès de leurs produits et services au marché international par leur mise en conformité aux normes internationales.

Depuis le 1^{er} janvier 2000, le Togo comme les autres pays membres de l'UEMOA appliquent le TEC. Selon les autorités douanières, le TEC UEMOA est programmé et s'applique automatiquement sans intervention humaine. En se fondant sur la décision de la CEDEAO d'introduire une cinquième bande de 35%, il convient de relever que la taxation cumulée comprenant la TVA et les autres taxes au cordon douanier va atteindre quasiment 66%. On estime qu'une telle augmentation de la fiscalité de porte, à savoir l'application du taux de 35% risque de provoquer l'augmentation de la fraude. Dans la pratique, il semble que le Togo rencontre encore des difficultés pour appliquer l'Accord de l'OMC sur l'évaluation en douane.

S'agissant de la libéralisation du commerce des marchandises, les relations commerciales entre les régions de l'Afrique de l'Ouest (AO) et de l'Union européenne (UE) sont basées sur la réciprocité et sur la différence des niveaux de développement. A cet égard, les engagements qui seront pris dans le cadre de l'APE sont conformes à l'Article 34 de l'Accord de Cotonou, qui instaure un traitement spécial et différencié dans les engagements entre les deux parties. Celles-ci vont veiller notamment à tenir compte de la vulnérabilité des économies de la région AO, à intégrer dans le processus de libéralisation commerciale, les principes de progressivité, de flexibilité et d'asymétrie au profit de la région AO. En ce qui concerne l'offre d'accès au marché, l'UE s'est engagée à ouvrir totalement son marché aux produits originaires de l'AO. Quant à l'AO, elle a proposé d'importer 70% des produits originaires de l'UE sans droits de douane.

Dans le secteur des services, en plus des engagements pris dans le cadre de l'OMC de libéralisation des secteurs touristiques, des agences de voyages et services culturels et sportifs, le Togo a ouvert d'autres secteurs économiques, soit dans le cadre de l'UEMOA et de la CEDEAO, soit de façon autonome comme le secteur des télécommunications (en l'occurrence la téléphonie mobile). Mais le Togo est encore loin du degré de libéralisation atteint par les pays voisins et les autres pays membres de l'UEMOA dans ce secteur où il existe plus de deux opérateurs.

Les négociations en cours dans le cadre de l'APE devraient entraîner une plus grande libéralisation des services. Mais le Togo devrait prendre une attitude plus proactive dans ces négociations en formulant à la CEDEAO et à l'UEMOA chargées de conduire ces négociations des propositions de positions basées sur ses intérêts offensifs (exploiter le potentiel export de certains services) et défensifs (protéger les entreprises locales de services, tout en ouvrant progressivement à la concurrence certains services essentiels).

La formation sur les métiers du commerce doit faire partie des priorités de la politique nationale de développement du commerce tant les besoins identifiés sont nombreux et importants aussi

bien du côté du secteur public que privé¹. Cependant, on constate que l'offre de formation est plutôt classique car les programmes existants sur le commerce sont souvent noyés sous forme de modules dans des cours traitant un thème plus général comme la gestion. Il existe très peu de formations spécialisées sur les métiers du commerce et il n'existe pas de programmes de perfectionnement de certains métiers comme ceux portant sur le Management de la Supply Chain (gestion des achats et des approvisionnements entre autres) pour les professionnels. En outre, aucune institution ne fait de formation sur la diplomatie commerciale. Il ya donc un besoin important de renforcement des capacités institutionnelles des structures de formation.

Le financement du commerce constitue un véritable goulot d'étranglement pour les petits opérateurs économiques qui constituent la majorité de la population du secteur. Les grandes entreprises ne rencontrent pas en général de grosses difficultés à mobiliser les financements de leurs opérations commerciales. Par contre, les petites structures manquent souvent de garanties pour mobiliser les fonds dont elles ont besoin. Pourtant des mécanismes de financement et de garantie existent mais sont méconnus de ces groupes cibles. Des programmes appropriés de renforcement des capacités devraient les aider à surmonter ce handicap. La baisse tendancielle du financement du secteur commercial, enregistrée au cours des cinq dernières années, par les banques montre que le système bancaire classique n'est pas adapté à ce type de financement des micros entreprises. Par contre, les IMF semblent plus adaptées à condition d'accompagner leur financement par des programmes de formation et d'encadrement sur l'entrepreneuriat.

L'existence de nombreux services d'appui au commerce traduit bien un souci de doter le secteur de tout le support dont il a besoin pour être performant. Toutefois, le manque de rationalisation et de coordination des activités de ces structures d'appui entraîne des doubles emplois exacerbés par les faibles ressources mises à leur disposition. Si le ministère du commerce et de la promotion du secteur privé a une emprise sur les structures d'appui sous sa tutelle comme le CETEF-TOGO, la CCIT, le CCFCC, il n'en est pas de même de celles sous tutelle d'autres ministères ou d'organisations du secteur privé. Il est donc plus que jamais nécessaire de créer un cadre de concertation et de coordination des interventions de toutes les structures d'appui au commerce. Cependant, on peut noter que ces institutions d'appui couvrent une large gamme de services de formation et d'encadrement envers les opérateurs économiques et le public. Il s'agit plutôt de voir dans la politique nationale comment optimiser ces services et les rendre plus performants et plus efficaces.

Le dialogue public/privé a toujours été une préoccupation de l'Etat togolais qui a mis en place plusieurs structures de concertation. Dans le secteur du commerce, on note la mise en place du comité multisectoriel de négociations commerciales qui devrait être à la base de l'élaboration de toute politique commerciale mais qui a du mal à se réunir. Le cadre de concertation public/privé pour l'amélioration de l'environnement des affaires constitue un autre acte posé par les autorités vers un partenariat gagnant/gagnant. Pour dynamiser le dialogue, il sera nécessaire de doter tous ces cadres de moyens humains et techniques afin que les rencontres puissent être régulières et constructives tout en respectant le calendrier du Togo auprès des instances régionales et internationales.

3. SECTEURS PORTEURS DE CROISSANCE

Les secteurs porteurs de croissance de l'économie togolaise sont constitués par sa capacité et son rôle traditionnel de pays de transit et de réexportations, par les différentes filières traditionnelles

¹Ce constat a été fait suite aux différentes rencontres et échanges que les experts ont eus avec les acteurs publics et privés du commerce ainsi qu'avec des structures togolaises de formation.

(clinker et ciment, phosphates, coton, café et cacao, et les filières non traditionnelles, le tourisme et les Téléservices).

Certaines filières (café, cacao, phosphates) sont fortement dépendantes des cours mondiaux caractérisés par des fluctuations importantes que le Togo ne peut maîtriser à cause de la faiblesse de sa part de marché au niveau mondial, tandis que d'autres produits non traditionnels présentant des perspectives intéressantes sont handicapés par la faiblesse de la production.

En effet, en dehors des exportations traditionnelles, différents produits d'origine agricole peuvent offrir des perspectives intéressantes sur les marchés extérieurs. Le Togo dispose d'un réel potentiel agro-climatique qu'il convient d'exploiter pour accroître et diversifier les exportations.

Cependant, des stratégies de niche, mieux adaptées à la faible part de marchés du Togo, peuvent être explorées aussi bien dans les secteurs traditionnels que non traditionnels. Le secteur des services comme le tourisme et les prestations de services à distance pour le marché européen présente un potentiel de croissance important. Pour saisir cette opportunité, le Togo devra mettre en place un cadre propice à leur éclosion.

4. ANALYSE DES FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITÉS ET MENACES DU SECTEUR DU COMMERCE

4.1. L'analyse SWOT du commerce

L'analyse du commerce du Togo fait ressortir des forces et des faiblesses inhérentes au pays d'une part et d'autre part des opportunités et menaces plutôt liées à des facteurs externes comme les besoins du marché sous régional et international ou la situation des pays qui concurrencent le Togo sur les mêmes segments de marché.

4.1.1. Les forces

La volonté politique du pays qui est traduite par la décision du gouvernement d'élaborer et de mettre en œuvre une politique nationale, est bien évidemment la première force à mentionner. Cette volonté s'exprime également par le processus d'amélioration de la performance des différentes directions chargées de promouvoir le commerce notamment celles du commerce intérieur et de la concurrence, du commerce extérieur, du contrôle et de la métrologie légale, ainsi que les démembrements du ministère tel que le Centre togolais des expositions et foires de Lomé (CETEF-LOME). L'existence de plusieurs structures d'appui au commerce (CCFCC, CECC, INPIT) ainsi que les organisations professionnelles ayant pour mission de promouvoir le commerce intérieur et extérieur de leurs membres (CCIT, Patronat, groupements d'entreprises et associations professionnelles) traduit les importants besoins d'appui des opérateurs de commerce ainsi que la volonté d'y répondre.

La participation des entreprises togolaises aux différentes foires organisées tant au Togo qu'à l'étranger, contribue à cette volonté de promouvoir le commerce du Togo. La mise en place d'un comité multisectoriel de négociations commerciales vise également à arrimer l'économie togolaise au commerce mondial (OMC) et européen (APE). L'organisation de séminaires de sensibilisation sur l'APE permet une plus grande implication des acteurs notamment privés, de la société civile et des médias. Le cadre de concertation public/privé sur les questions de l'environnement des affaires est une autre manifestation de cette volonté d'établir un partenariat effectif.

Par le passé, le Togo avait pris des dispositions réglementaires de libéralisation autonome du secteur du commerce et de façon plus récente d'autres dispositions ont permis d'organiser les métiers du commerce.

4.1.2. Les faiblesses

Si le personnel du MCPSP semble nombreux, il s'agit en réalité d'une utilisation non optimale des ressources humaines existantes. Certains cadres semblent débordés tandis que d'autres ont du mal à trouver des tâches à la hauteur de leur poste. Pourtant, il y a d'importants besoins auxquels ils pourraient répondre si les conditions étaient réunies. On note également une insuffisance de spécialisation parmi les agents du MCPSP ; à la direction du commerce extérieur par exemple, plusieurs agents ont suivi des formations en négociations multilatérales (OMC) tandis qu'il y a de nombreuses prestations qui auraient pu être fournies aux opérateurs du commerce et qui ne le sont pas faute de compétences. On peut citer en l'occurrence les appuis techniques que les agents de ministère pourraient apporter aux exportateurs en matière d'informations sur les marchés étrangers et/ou de respect des normes dans ces marchés. Le MCPSP ne dispose pas de moyens logistiques adéquats permettant à ses agents d'effectuer les missions sur le terrain.

Il n'y a aucune procédure écrite sur la circulation de l'information au sein du MCPSP, ni entre le ministère et les usagers. Ceci exacerbe la confusion qui semble régner au sein de l'institution et en particulier au niveau de l'accueil². Il n'existe pas de point unique de centralisation de la réglementation du commerce intérieur et extérieur. Les différents textes se trouvent éparpillés dans différents services et il n'est pas évident de retrouver un texte ancien faute de classement transparent.

L'inexistence d'un système d'information sur les marchés (SIM) intérieur et extérieur constitue un handicap majeur pour toute intervention du ministère auprès des opérateurs économiques. C'est ainsi qu'on note que la DGSCN répond à des requêtes ponctuelles du MCPSP alors qu'elle envoie de façon régulière et systématique des données statistiques à d'autres institutions comme le ministère de l'Economie et des Finances et la BCEAO. Pourtant, la DGSCN dispose de données récentes sur le commerce extérieur du pays en particulier sur les échanges du Togo avec les Etats membres de l'UEMOA et de la CEDEAO, ainsi qu'avec le reste du monde. Ces données, retraitées par le MCPSP seraient d'une grande utilité non seulement pour les entreprises mais aussi pour le ministère lui-même, les institutions d'appui au commerce et les organisations professionnelles qui pourraient ainsi avoir une plus grande visibilité sur le secteur. L'inexistence d'un site web pour le ministère ne facilite pas la levée de l'opacité qui entoure ce département malgré des efforts notables de communication avec son environnement à travers les médias³.

Enfin, il n'existe pas de cadre de concertation public/privé traitant des questions de promotion du commerce extérieur. Le comité multisectoriel de négociations commerciales évoqué plus haut est trop spécifique pour cela et le cadre de concertation public/privé sur l'environnement des affaires est quant à lui trop général.

4.1.3. Les opportunités

Le commerce du Togo dispose d'atouts certains lui permettant de saisir les opportunités qui s'offrent à lui. Sur le plan politique⁴ l'Etat togolais, à travers le DSRP complet, a pris un certain

² Il n'y a aucun service d'accueil adéquat (front line) ce qui amène le gardien du portail à jouer ce rôle par la force des choses, sans être formé pour cela.

³ A l'occasion de la hausse récente des prix du carburant, le Ministre du Commerce et de la Promotion du Secteur Privé avait tenu une importante conférence de presse qui a eu pour effet immédiat d'atténuer la tension sociale qui commençait à se faire ressentir.

⁴ Entendu au sens de politique économique

nombre d'initiatives sectorielles se traduisant par : (i) l'adoption d'une politique agricole ; (ii) la validation d'un document de politique industrielle en cours d'adoption ; (iii) la validation d'une politique de développement du secteur traditionnel de la micro-entreprise en cours d'adoption ; (iv) l'existence d'une politique de développement et de promotion du tourisme ; (v) la validation d'une politique de développement de l'artisanat en cours d'adoption ; (vi) la transposition des Actes additionnels de la CEDEAO sur le secteur des télécommunications et la mise en place d'un marché commun des TIC dans l'espace communautaire.

Le Togo dispose d'autres atouts lui ouvrant des opportunités commerciales notables. Il s'agit du programme d'extension et de modernisation du Port Autonome de Lomé, de l'existence d'un potentiel d'exportation de biens sur certaines filières, de l'existence d'une tradition de pays de transit et de réexportation.

Dans le secteur des services, il existe un potentiel énorme de développement du tourisme où le Togo pourra réduire son écart avec les Etats membres de l'UEMOA en augmentant sa part de marché. Dans le secteur des TIC, les atouts du Togo devraient lui permettre de se lancer de façon durable dans les Téléservices à l'instar d'autres pays de l'Afrique de l'Ouest.

4.1.4. Les menaces

Les principales menaces identifiées proviennent de la forte concurrence des pays environnants en matière de transit des marchandises destinées aux pays de l'hinterland. Il s'agit en l'occurrence du Bénin, du Ghana et de la Côte d'Ivoire. Le Bénin déploie de gros efforts pour améliorer la compétitivité du Port Autonome de Cotonou et réaliser un programme de facilitation sur l'axe routier Cotonou-Niamey. Le Ghana est connu pour les efforts qu'il déploie pour assurer la compétitivité du port de Tema par l'automatisation des procédures de dédouanement des marchandises et par la levée des tracasseries sur l'axe routier Tema-Bobo-Dioulasso. La reprise économique en Côte d'Ivoire va probablement récupérer une partie non négligeable du trafic qui était détourné du port d'Abidjan au profit de celui de Lomé. Le port de Tema subira le même sort, ce qui l'amènera à être plus agressif encore en tentant de grignoter des parts de marchés sur le port de Lomé, particulièrement pour les marchandises en transit vers le Burkina Faso et vers le Mali.

En matière de promotion du commerce extérieur, la concurrence entre les pays environnants est également très forte. En effet, sur le plan du tourisme d'affaires, avec les problèmes internes qu'a connus le Togo au cours des décennies écoulées, le Bénin a profité du déclin du Togo comme réceptacle des grandes conférences régionales ou internationales pour se repositionner sur ce créneau porteur en construisant deux palais des congrès et en investissant sur des hôtels de haute et moyenne gamme. Le Ghana a déjà pris une option sérieuse dans le tourisme d'affaires en accueillant la plupart des grandes réunions régionales notamment de la CEDEAO. Le Ghana est connu pour ses foires qui ont acquis une grande notoriété en Afrique. La tâche du Togo pour retrouver son lustre d'antan sera difficile mais pas impossible ; les récents investissements privés sur des hôtels de luxe permettant en même temps d'accueillir de grandes manifestations pourraient facilement combler le vide s'ils se poursuivent.

4.1.5. Le tableau SWOT

A la suite de l'analyse précédente, le tableau SWOT des forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM) du commerce du Togo se présente comme suit :

Diagnostic du secteur commercial du Togo

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Existence de structures administratives chargées de promouvoir le commerce (DCE, DCIC, DCML, DPSP, CETEF-LOME) • Existence de nombreuses structures d'appui intervenant dans le domaine du commerce (INPIT, CCFC, CECC) • Existence d'organisations professionnelles ayant pour mission de promouvoir le commerce intérieur et extérieur de leurs membres (CCIT, Patronat, groupements d'entreprises, associations professionnelles, etc.) • Participation à des foires organisées dans des pays ciblés par les exportateurs togolais • Organisation de foires au Togo attirant des partenaires commerciaux existants et potentiels du pays • Fonctions d'assistance multiforme de la CCIT • Mise en place d'un comité multisectoriel de négociations commerciales • Organisation de séminaires de sensibilisation à l'APE • Existence d'une réglementation organisant les différents métiers du commerce • Existence d'un cadre de concertation public/privé sur les questions de l'environnement des affaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Non utilisation optimale des ressources humaines du MCPSP • Insuffisance des spécialisations parmi les agents du MCPSP • Manque de moyens logistiques au niveau des directions du MCPSP • Inexistence de procédures écrites relatives à la circulation de l'information au sein du MCPSP d'une part, et entre le MCPSP et les usagers d'autre part • Inexistence d'un service d'accueil adéquat (front line) • Inexistence au MCPSP d'un point unique de centralisation de la réglementation du commerce (intérieur et extérieur) • Inexistence d'un SIM tourné vers le marché intérieur et extérieur au MCPSP • Inexistence d'un site web du MCPSP informant les usagers sur ses activités • Inexistence d'un cadre de concertation public/privé traitant des questions de promotion du commerce extérieur • Insuffisance des mécanismes de financement du commerce • Insuffisance du secteur des services
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Existence d'une politique agricole • Existence d'une politique industrielle validée et en cours d'adoption • Existence d'une politique et stratégie de développement du secteur traditionnel de la micro-entreprise validée et en cours d'adoption • Existence d'une politique de développement et de promotion du tourisme • Existence d'une politique de l'artisanat validée et en cours d'adoption • Existence d'un potentiel d'exportation de biens sur certaines filières • Existence d'un fort potentiel d'exportation de services sur certains secteurs (secteur maritime, tourisme et TIC) • Tradition de pays de transit et de réexportation • Programme d'extension et de modernisation du PAL • Grandes possibilités de réduire la bureaucratie et améliorer la performance des circuits commerciaux • Existence d'une main-d'œuvre et des possibilités d'amélioration des formations • Possibilités de profiter des niches de marchés internationaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Forte concurrence des pays environnants en matière de transit des marchandises destinées aux pays de l'hinterland • Forte concurrence des pays environnants en matière de promotion de commerce extérieur (Foires, etc.) • Forte concurrence des pays voisins en matière de produits d'exportations similaires • Le retard que le Togo a pris dans le développement de son potentiel du commerce par rapport aux pays voisins et d'autres pays en voie de développement ACP et non-ACP

4.2. Le positionnement du commerce du Togo

Il découle de l'analyse ci-dessus que le Togo devra se positionner comme un pays de transit et de réexportations. Ce positionnement semble être accepté par les acteurs publics et privés.

Ce positionnement devrait aussi avoir un impact positif aussi bien sur les exportations que sur les importations grâce aux effets induits positifs de la facilitation du commerce et du transport qui serait une condition sine qua non de ce positionnement.

5. VISION

La vision, telle qu'elle résulte d'une large concertation des acteurs publics et privés, s'énonce de la manière suivante :

A l'horizon 2030, développer un système commercial performant, contribuant de façon significative à la réduction de la pauvreté et apportant un appui compétitif aux secteurs porteurs de croissance de l'économie togolaise.

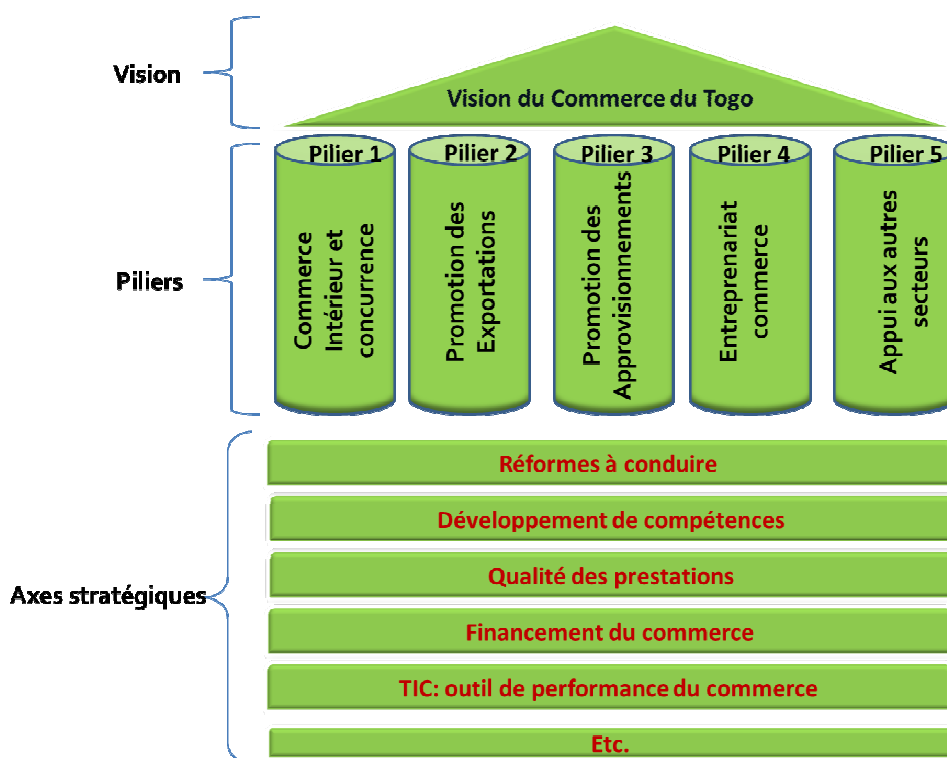
Cette vision permet de clarifier le rôle du MCPSP qui est d'accompagner les ministères techniques (industrie, agriculture, tourisme, etc.) tout en restant dans son domaine de compétence qui est la commercialisation des produits et services. L'appui compétitif traduit le souci de l'efficacité dans les interventions du ministère.

Les secteurs porteurs de croissance pourront évoluer dans le temps, mais le ministère procédera à une veille qui permettra de déceler, dans l'environnement international, les dynamiques de changement qui pourraient modifier les tendances observées aujourd'hui.

Le MCPSP en relation avec les ministères compétents procédera à la mesure de la contribution de certains secteurs économiques à la réduction de la pauvreté afin de mieux répartir ses efforts sur ceux que le gouvernement jugera prioritaires.

Enfin, il est nécessaire d'ancrer cette vision à une vision plus globale du pays qui est de ***faire du Togo, d'ici les vingt prochaines années, le pays de référence en matière de transit et de réexportation***. Il s'agit d'une vision de fait qui transparait à travers les discours et les actes quotidiens posés par les plus hautes autorités du pays.

La vision s'appuie sur un certain nombre de piliers et d'axes stratégiques illustrés par la représentation graphique suivante :



6. MISSION

Pour réaliser cette vision, le ministère en charge du commerce doit se doter d'une organisation efficace capable de répondre, par des prestations de qualité, aux attentes des consommateurs et des opérateurs économiques.

7. OBJECTIF GÉNÉRAL ET OBJECTIFS SPÉCIFIQUES

7.1. Objectif général

L'objectif général poursuivi dans le cadre de cette vision est de 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.

7.2. Objectifs spécifiques

La politique nationale de commerce répond aux objectifs spécifiques suivants qui contribuent tous à la réalisation de l'objectif global :

1. Assurer un approvisionnement régulier du marché intérieur en produits de grande consommation et veiller à éviter tout emballement des prix grâce à une concurrence saine.
2. Diversifier les exportations du Togo par la combinaison de nouveaux couples (produits/marchés) et veiller à l'optimisation des filières d'exportation existantes.
3. Optimiser l'approvisionnement local et international de l'économie togolaise et contribuer à la compétitivité des entreprises.

4. Promouvoir les entrepreneurs du secteur commercial en les dotant d'outils et de techniques modernes du commerce international.
5. Appuyer les autres secteurs de l'économie (agriculture, industrie et services) en leur apportant une valeur ajoutée dans la commercialisation de leurs produits et services.

Le cadre logique qui constitue l'ossature du plan d'action définira les indicateurs et les échéanciers qui rendront ces objectifs mesurables.

8. LES PILIERS DE LA VISION

La vision s'appuiera sur des piliers stratégiques qui constitueront ses fondements :

- **Pilier 1** : Promouvoir les activités de commerce intérieur contribuant significativement à la réduction de la pauvreté et veiller au respect des règles de la concurrence
- **Pilier 2** : Promouvoir les exportations du Togo
- **Pilier 3** : Promouvoir les approvisionnements de l'économie togolaise
- **Pilier 4** : Promouvoir l'entrepreneuriat dans le secteur commercial
- **Pilier 5** : Apporter une valeur ajoutée aux autres secteurs de l'économie (agriculture, industrie et services)

Chaque pilier représente un objectif spécifique dont l'atteinte contribuera à la réalisation de la vision.

9. LES AXES STRATÉGIQUES

Les différents piliers doivent s'appuyer sur les axes stratégiques suivants qui orientent la politique nationale de développement du commerce :

- **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

10. PRINCIPES DIRECTEURS

La politique nationale de développement du commerce du Togo a pour ambition de contribuer de façon significative à la compétitivité de l'économie togolaise en lui permettant de réduire les coûts d'approvisionnement et d'augmenter sa part de marchés au niveau régional et international, tout

en veillant à la contribution du secteur à la réduction de la pauvreté. Pour y parvenir, elle devra être bâtie autour de trois principes directeurs suivants : la bonne gouvernance, la modernisation des circuits de distribution, l'efficacité des canaux d'importation, d'exportation et de réexportation.

Le principe de bonne gouvernance implique une grande transparence dans l'appui aux acteurs du commerce, condition sine qua non pour établir une concurrence saine profitable aux consommateurs et en particulier ceux des couches vulnérables de la population. Cette bonne gouvernance devrait aussi permettre de promouvoir les entrepreneurs les plus performants.

Le principe de modernisation des circuits de distribution devrait permettre à un plus grand nombre d'acteurs du secteur dit informel de migrer vers un secteur plus moderne où les perspectives de croissance sont plus importantes.

Le principe de l'efficacité des canaux d'importation, d'exportation et de réexportation devrait permettre de réduire les coûts sur tous les maillons de la chaîne d'importation et d'exportation (taxes et autres redevances, coûts de transport, de stockage, etc.), de raccourcir les délais des procédures de traitement et de dédouanement, afin de rendre les filières d'exportation et de réexportation compétitives.

11. LES DÉFIS

La mise en œuvre de la politique nationale de développement du commerce nécessitera de relever un certain nombre de défis :

- *Comment transformer une administration à tendance bureaucratique en une administration prestataire de services de qualité ?* Pour faire face à ce défi, il est nécessaire d'avoir :
 - une administration bien organisée, disposant de ressources humaines compétentes et de moyens adéquats ;
 - une administration capable de conduire des négociations commerciales pour la promotion des exportations et l'amélioration de la compétitivité de l'économie togolaise ;
 - des services d'appui répondant, de manière efficace, aux besoins des opérateurs économiques ;
 - un partenariat public/privé excluant tout conflit d'intérêt.
- *Comment rationaliser les interventions des nombreux services d'appui et les rendre plus efficaces et efficaces ?*
 - Alignement de l'intervention des services d'appui du MCPSP à celles des services d'appui sectoriels (agriculture, industrie et services) ;
 - Supprimer les doubles emplois et combler les vides qui ne sont pas couverts.
- *Comment améliorer l'environnement des affaires liées aux activités commerciales ?*
 - Simplifier les procédures d'obtention des autorisations ;
 - Promouvoir la bonne gouvernance par une plus grande transparence sur les textes qui régissent le secteur ;
 - Instaurer un dialogue public/privé franc qui serait bénéfique à la création d'emplois et de richesse.

12. LE PLAN D'ACTION STRATÉGIQUE

Le plan d'action stratégique a été élaboré à l'occasion de l'atelier de trois jours organisé par le MCPSP avec l'implication de tous les acteurs. Cet atelier a permis de mieux tenir en compte les besoins des acteurs, tout en facilitant leur appropriation du plan d'action. Cet atelier s'est déroulé de la manière suivante :

- Après la cérémonie d'ouverture, le Ministre du Commerce et de la Promotion du Secteur Privé, les partenaires au développement, les acteurs publics et privés ainsi que les médias ont suivi et apprécié la présentation des principaux résultats de l'étude nationale comprenant la vision du commerce à l'horizon 2030, les objectifs à moyen et long terme, les piliers et les axes stratégiques de la vision, ainsi que les principes directeurs et les défis qui interpellent le Togo dans la mise en œuvre du plan d'action stratégique ;
- Après une session plénière d'une journée au cours de laquelle les participants ont apprécié les résultats de l'étude et apporté leurs contributions, ils se sont répartis en ateliers thématiques afin de se pencher sur les différents aspects du plan d'action ;
- Au cours de cette journée, les participants ont bénéficié d'une présentation sur le cadre logique et reçu des termes de références précis avec les résultats attendus pour chaque groupe de travail ;
- La deuxième journée a été entièrement consacrée aux ateliers. Chaque atelier fut présidé par un modérateur et a désigné deux rapporteurs. Les consultants du cabinet AGORA'2000 ont été présents aux différents ateliers et ont apporté, selon leur domaine d'expertise, les éclairages idoines ;
- Le troisième jour fut consacré à la présentation, en session plénière, des résultats des différents groupes de travail. Ceux-ci ont été validés après discussions. Une synthèse a été effectuée par les consultants en fin de journée et les prochaines étapes ont été déclinées notamment sur l'adoption par le gouvernement, la mobilisation des ressources et la mise en œuvre de la stratégie nationale.

Le tableau suivant a servi de trame aux différents groupes de travail. Il fut complété le cas échéant par d'autres critères jugés pertinents par les groupes de travail.

Il comporte en colonne les différents piliers et en ligne les axes stratégiques. Les questions soulevées dans chaque case ont servi de guide d'analyse et d'identification des activités-clés aux différents groupes de travail de l'atelier.

Matrice des activités clés

<u>Piliers :</u> <u>Axes stratégiques :</u>	Promotion du Commerce intérieur et de la concurrence	Promotion des exportations	Promotion des approvisionnements ou du Management de la Supply Chain (SCM)	Promouvoir l'Entrepreneuriat dans le secteur commercial	Appui aux autres secteurs (agriculture, industrie et services)
Réformes juridiques et institutionnelles à mener	<ul style="list-style-type: none"> Le cadre juridique actuel est-il approprié pour un commerce libéralisé ? L'organisation actuelle de la DCIC est-elle appropriée pour promouvoir un commerce intérieur efficace et efficient ? 	<ul style="list-style-type: none"> L'organisation actuelle de la DCE est-elle appropriée pour appuyer les différentes filières d'exportation ? Les services d'appui à la promotion des exportations interviennent-ils de manière coordonnée, cohérente et complémentaire ? Le MCPSP dispose-t-il d'un réseau de conseillers économiques et commerciaux dans les ambassades ? 	<ul style="list-style-type: none"> Les structures d'appui existantes sont-elles suffisamment outillées pour apporter un appui efficace et efficient aux opérateurs tout le long de la chaîne d'approvisionnement ? Faut-il regrouper des structures ou en créer d'autres pour apporter un appui intégré aux opérateurs économiques ? 	<ul style="list-style-type: none"> La création du Guichet Unique, malgré sa jeunesse, est-elle satisfaisante comparée à ceux existant dans d'autres pays de la sous-région ? Les structures d'appui existantes fournissent-elles tous les services dont ont besoin les entrepreneurs ? 	<ul style="list-style-type: none"> Comment coordonner et rationaliser les interventions des différentes structures d'appui au commerce dans leurs secteurs respectifs (agriculture, industrie et services) ?
Développement des compétences	<ul style="list-style-type: none"> Le MCPSP dispose-t-il des compétences nécessaires à sa mission ? Le personnel de la DCIC dispose-t-il des moyens logistiques adéquats ? Les opérateurs du commerce bénéficient-ils de formation les rendant performants ? 	<ul style="list-style-type: none"> Le MCPSP dispose-t-il de compétences à la hauteur des attentes des exportateurs ? Le personnel de la DCE dispose-t-il des moyens logistiques adéquats ? Les exportateurs bénéficient-ils de programmes de formation et de conseil adéquats ? Le personnel de la DCE dispose-t-il de compétences en diplomatie commerciale ? 	<ul style="list-style-type: none"> Comment améliorer la compétitivité de l'économie togolaise par la SCM ? Comment renforcer les capacités des entreprises togolaises en Gestion de la Supply Chain ? Comment renforcer les capacités de l'offre de formation au Togo dans le domaine de SCM ? Comment renforcer les capacités du secteur public en SCM ? 	<ul style="list-style-type: none"> Quels sont les programmes de formation pertinents pour l'entrepreneuriat ? Comment mieux développer l'esprit d'entreprise dans le secteur commercial ? 	<ul style="list-style-type: none"> Les opérateurs du commerce dans les secteurs susvisés disposent-ils des compétences suffisantes ? Comment renforcer les compétences des structures d'appui au commerce dans les secteurs susvisés ?

Piliers : Axes stratégiques :	Promotion du Commerce intérieur et de la concurrence	Promotion des exportations	Promotion des approvisionnements ou du Management de la Supply Chain (SCM)	Promouvoir l'Entrepreneuriat dans le secteur commercial	Appui aux autres secteurs (agriculture, industrie et services)
Qualité des prestations, respect des normes...	<ul style="list-style-type: none"> • Comment améliorer la qualité des prestations du MCPSP ? • Comment faire mieux respecter les normes de qualité chez les commerçants ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Les exportateurs sont-ils au fait des normes et exigences du marché international ? • Les différents contrôles de qualité et de conformité sont-ils menés de façon satisfaisante ? • Comment développer le label Togo sur certains couples produit/marché (niche) ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Comment veiller efficacement à la protection des consommateurs ? • Comment s'assurer que les intrants importés respectent les normes nationales et internationales ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Comment améliorer la qualité des prestations dans les activités commerciales ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Comment le MCPSP veille-t-il à la qualité et au respect des normes dans les secteurs susvisés ? • Comment harmoniser son intervention avec celles des structures sectorielles ?
Financement du commerce	<ul style="list-style-type: none"> • Comment assurer (favoriser) le financement du commerce des produits essentiels ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Les exportateurs accèdent-ils facilement au crédit ? • Existe-t-il des mécanismes de garantie des exportations ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Comment mieux financer les activités d'importation ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Les entrepreneurs du secteur commercial accèdent-ils facilement au financement ? • Existe-t-il des mécanismes de financement et de garantie des investissements dans le secteur commercial ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Le volet commercial des secteurs susvisés est-il correctement financé ? • Comment assurer le financement des approvisionnements en intrants des secteurs susvisés ?
TIC : outil de performance du commerce	<ul style="list-style-type: none"> • Quel intranet (réseau interne) et extranet (réseau ouvert aux opérateurs économiques et associations de consommateurs) pour le MCPSP ? • Comment renforcer et compléter le système d'information sur les marchés (SIM) existants ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe-t-il un SIM pour les marchés d'exportation ? • Comment rendre accessible aux exportateurs les informations sur les marchés étrangers ? • Comment mettre en place un système d'intelligence économique sur les marchés étrangers ? • Comment promouvoir le commerce électronique et les Téléservices (en particulier les centres d'appels) ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Comment mieux utiliser les TIC pour améliorer la chaîne d'importation du Togo et l'aider à diversifier ses sources • Comment mettre en place un système d'intelligence économique sur les principaux marchés de fournisseurs du Togo ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Comment les TIC peuvent-ils augmenter la performance des entrepreneurs du secteur commercial ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Comment améliorer l'usage des TIC dans le SIM des secteurs susvisés ?

Le cadre logique du plan d'action

AXE STRATEGIQUE 1 : CONDUIRE DES REFORMES JURIDIQUES ET INSTITUTIONNELLES, CONFORMES AUX ENGAGEMENTS INTERNATIONAUX ET REGIONAUX DU TOGO, APRES A RENDRE PLUS OPERATIONNELLES LES ACTIVITES DU MCPSP ET PERMETTANT DE RATIONALISER LES INTERVENTIONS DES DIFFERENTS SERVICES D'APPUI

Pilier 1 : Promouvoir les activités de commerce intérieur contribuant significativement à la réduction de la pauvreté et veiller au respect des règles de la concurrence.

Objectifs	Activités	Indicateurs	Moyens de vérification	Source de vérification	Période de mise en œuvre	Organisme responsable	Facteurs de risques
Objectif 1 : Améliorer le cadre juridique du commerce	- Accélérer le processus de révision de la loi N° 91-12 du 10 juin 1991 portant protection du droit d'auteur, du folklore et des droits voisins et promouvoir son application	Adoption de la loi révisée	Le nouveau texte de loi est disponible	Ministère de la Culture, BUTODRA	2011 - 2014	Ministère de la Culture, BUTODRA MCPSP	Lenteur administrative
	- Transposer les directives communautaires en matière de concurrence dans la législation nationale	Adoption de la loi révisée	Le nouveau texte de loi harmonisé est disponible	MCPSP	2012 - 2013	MCPSP	Manque de volonté politique et lenteur administrative
	- Réviser l'accord de Bangui dans le domaine des brevets afin de faire bénéficier au Togo de la dérogation à l'article 31f de l'ADPIC	Adoption de la loi révisée	L'accord de Bangui révisé est disponible	MIZFIT	2012 - 2014	MIZFIT	Lenteur administrative

Pilier 2 : Promouvoir les exportations du Togo.

Objectifs	Activités	Indicateurs	Moyens de vérification	Source de vérification	Période de mise en œuvre	Organismes responsables	Facteurs de risques
Objectif 1 : Instituer un mécanisme de coordination de tous les services publics à la promotion des exportations	- Créer et rendre opérationnel un cadre de concertation interministériel	Signature de l'arrêté interministériel	Document de l'arrêté et les rapports d'activités	Ministères concernés	2012 - 2013	MCPSP, MAEP, MTr, MEF, MIZFIT, MTour	Lenteur administrative,
Objectif 2 : Redynamiser le Comité National de Négociations Commerciales	- Réviser la représentativité de la liste et la mettre à jour - Doter le Secrétariat du Comité de moyens adéquats et relancer les concertations entre les acteurs	Signature du nouvel arrêté Un agent assure le secrétariat Nombre de réunions par an	Document de l'arrêté Le Secrétariat fonctionne Comptes rendus de réunions	MCPSP MCPSP	2012 - 2013 2012 - 2013	MCPSP, ministères et organismes concernés	

Pilier 3 : Promouvoir les approvisionnements de l'économie togolaise.

Objectifs	Activités	Indicateurs	Moyens de vérification	Source de vérification	Période de mise en œuvre	Organismes responsables	Facteurs de risques
Objectif 1 : Rendre plus efficaces et plus efficientes les structures d'appui dans le Management de la Supply Chain	- Renforcer les capacités des structures d'appui (formation, équipement ...)	Structures renforcées	Matériel disponible, Personnel formé	MCPSP, MAEC, Structures d'appui	2012 - 2015	MCPSP	Volonté politique, Lenteur administrative
	- Outiller les divisions statistiques pour qu'elles soient opérationnelles dans les différentes directions du MCPSP	Les divisions sont opérationnelles	Matériel disponible, Personnel formé	MCPSP	2012 - 2014	MCPSP	
	- Créer un cadre de concertation reliant tous les services d'appui	Arrêté interministériel	PV/Rapports de réunions	MCPSP	2012 - 2014	MCPSP	

Pilier 4 : Promouvoir l'entrepreneuriat dans le secteur commercial.

Objectifs	Activités	Indicateurs	Moyens de vérification	Source de vérification	Période de mise en œuvre	Organismes responsable	Facteurs de risques
Objectif 1 : Créer un guichet unique	- Accélérer le processus de création du guichet unique et le rendre opérationnel	Le guichet unique est opérationnel	Délai de création ramené à 48h	MCPSP	2012 - 2012	MCPSP	Procédures des partenaires, prestataires, défaillances techniques
Objectif 2 : Améliorer l'appui à l'entrepreneuriat	- Accélérer la procédure de mise en place de CGA	Arrêté interministériel	Les CGA sont opérationnels	MCPSP, CGA	2012 - 2013	MEF, MCPSP	Lenteur administrative, volonté politique
	- Réduire au minimum les procédures pour la création des entreprises	Nombre de procédures	Enquête	CFE/Guichet unique	2012 - 2013	MCPSP, MEF, CCIT, MJ	
	- Accélérer la mise en œuvre de la charte des PME/PMI du Togo	Textes d'application	Le document est disponible	MCPSP	2012 - 2013	MCPSP	

Pilier 5 : Apporter une valeur ajoutée aux autres secteurs de l'économie (agriculture, industrie et services).

Objectifs	Activités	Indicateurs	Moyens de vérification	Source de vérification	Période de mise en œuvre	Organismes responsable	Facteurs de risques
Objectif 1 : Structurer et rationaliser l'appui aux secteurs agricole, industriel et des services	- Nommer un point focal par secteur (Agriculture, Industrie et Services)	Arrêté/note de service/Décision de nomination	Les points focaux	MAEP, MIZFIT, MCPSP	2012 - 2013	MCPSP	Volonté politique
	- Créer et rendre opérationnelle une cellule d'appui composée des points focaux de chaque secteur (Agriculture, Industrie et Services)	Arrêté interministériel pris	L'arrêté interministériel est disponible	MCPSP, MAEP, MIZFIT	2012 - 2013	MCPSP	Volonté politique

**AXE STRATEGIQUE 2 : DEVELOPPER LES COMPETENCES PUBLIQUES ET PRIVEES AFIN DE DISPOSER DES RESSOURCES HUMAINES SUFFISANTES CAPABLES DE RELEVER LE DEFI DE
MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE NATIONALE**

Le cadre logique de l'axe stratégique 2 répond aux besoins en formation de tous les piliers de la vision. La démarche prudente et réaliste consiste à évaluer les besoins en formation, puis à élaborer un plan national de formation qui sera ensuite mise en œuvre. Mais cela n'empêche pas de mener des actions de formation à court terme, dans le cadre d'un plan opérationnel, sur des thèmes bien identifiés et correspondant à des besoins pressants.

Objectifs	Activités	Indicateurs	Moyens de vérification	Sources de vérification	Période de mise en œuvre	Organismes responsables	Facteurs de risques
Objectif 1 : Mettre en place un programme national de renforcement des capacités des agents du MCPSP	- Analyse des besoins en formation	Interviews effectuées Nombre de personnes interviewées	Rapport d'analyse des besoins	MCPSP	2012 - 2013	MCPSP	Lenteur administrative
	- Elaboration du plan de formation	Document de plan de formation validé	Document de plan de formation	MCPSP	2012 - 2013	MCPSP	
	- Mise en œuvre du plan de formation	Sessions de formation réalisées Nombre de personnes formées	Rapport de formation Attestations de formation	MCPSP	2013 - 2014	MCPSP	
	- Evaluation du plan de formation	Appréciation des bénéficiaires Appréciation des responsables hiérarchiques	Rapport d'évaluation Entretiens avec la hiérarchie	MCPSP	2012 – 2013	MCPSP	

Objectifs	Activités	Indicateurs	Moyens de vérification	Sources de vérification	Période de mise en œuvre	Organismes responsables	Facteurs de risques
Objectif 2 : Mettre en place un programme national de renforcement des capacités des opérateurs de commerce	- Identification des opérateurs de commerce et analyse des besoins en formation	Nombre d'opérateurs identifiés	Rapport	MCPSP, CNP-T, CCIT, CRM	2012 – 2013	MCPSP, CNP-T, CCIT, CRM	Lenteur administrative
	- Elaboration du plan de formation	Document de plan de formation validé	Document de plan de formation	MCPSP, CNP-T, CCIT, CRM	2012 – 2013	MCPSP CNP-T, CCIT, CRM,	
	- Mise en œuvre du plan de formation	Sessions de formation réalisées, Nombre d'opérateurs formés	Rapport pédagogique	MCPSP, CNP-T, CCIT, CRM	2013 – 2030	MCPSP, CNP-T, CCIT, CRM	
	- Evaluation du plan de formation	Document élaboré Périodicité : 3 ans	Rapport	MCPSP, CNP-T, CCIT, CRM	2013 – 2030	MCPSP, CNP-T, CCIT, CRM	
Objectif 3 : Mettre en place un programme national de renforcement des capacités des autres ministères (agriculture, industrie et services)	- Analyse des besoins en formation	Interviews effectuées Nombre de personnes interviewées	Rapport d'analyse des besoins	MCPSP, MAEP, MIZFIT, MT, MiCom	2012 - 2013	MCPSP, MAEP, MIZFIT, MT, Min. Communication	Lenteur administrative
	- Elaboration du plan de formation	Plan élaboré	Rapport	MCPSP, MAEP, MIZFIT, MT, MiCom	2012 - 2013	MCPSP MAEP, MIZFIT, MT, Min. Communication,	
	- Mise en œuvre du plan de formation	Nombre d'agents formés	Rapport	MCPSP, MAEP, MIZFIT, MT, MiCom	2012 – 2030	MCPSP, MAEP, MIZFIT, MT, Min. Communication	
	- Evaluation du plan de formation	Appréciation des bénéficiaires et des responsables hiérarchiques	Rapport d'évaluation Entretiens avec la hiérarchie	MCPSP, MAEP, MIZFIT, MT, MiCom	2013 – 2030	MCPSP, MAEP, MIZFIT, MT, Min. Communication	Lenteur administrative

Objectifs	Activités	Indicateurs	Moyens de vérification	Sources de vérification	Période de mise en œuvre	Organismes responsables	Facteurs de risques
Objectif 4 : Mettre en place un programme national de renforcement des capacités des institutions de formation sur les métiers du commerce	- Identification des besoins et des prestataires de formation	Nombre d'institutions de formation recensées	Rapport	MCPSP, METFP, MESR,	2012 – 2013	MCPSP, METFP, MESR	Changement, Lenteur administrative, volonté politique
	- Elaboration d'un plan de formation de formateurs	Document élaboré	Rapport	MCPSP, METFP, MESR,	2012 – 2013	MCPSP, METFP, MESR	
	- Mise en œuvre du plan de formation	Nombre d'opérateurs de formation formés	Rapport	MCPSP, METFP, MESR,	2013 – 2015	MCPSP, METFP, MESR	
	- Evaluation du plan de formation	Appréciation des bénéficiaires Appréciation des responsables hiérarchiques	Rapport d'évaluation Entretiens avec la hiérarchie	MCPSP, METFP, MESR,	2013 – 2015	MCPSP, METFP, MESR	

**AXE STRATEGIQUE 3 : VEILLER A L'ASSURANCE QUALITE DANS LES PRODUITS ET SERVICES DESTINES AU MARCHÉ LOCAL ET/OU INTERNATIONAL ET DANS LES PRESTATIONS
ENVERS LES ACTEURS**

Objectifs	Activités	Indicateurs	Moyens de vérification	Sources de vérification	Période de mise en œuvre	Organismes responsables	Facteurs de risques
Objectif 1 Veiller au respect des normes dans les opérations commerciales (Produits et services)	- Mettre en place un système d'information sur les normes	Le texte créant un système d'information	Rapport d'enquête	MCPSP	2012 – 2013	MCPSP CNP-T CCIT	moyens financiers
	- Mener des campagnes de sensibilisation sur les normes	Nombres de campagnes de sensibilisation	Rapport d'activités du MCPSP	MCPSP	A partir de 2013	MCPSP Patronat CCIT	moyens financiers
	- Veiller à l'application de l'accord des mesures sanitaires et phytosanitaires de l'OMC	Mise en place du Comité national SPS	Texte créant le comité national SPS	MS, MCPSP, MAEP, CNP-T, CCIT	2012 – 2013	MCPSP, MS, MAEP, CNP-T, CCIT	Volonté politique
	- Créer le label Made in Togo	Caractéristiques du label made in Togo	Document descriptif du label made in Togo	MCPSP	2012 - 2013	MCPSP, MIZFIT	

Objectifs	Activités	Indicateurs	Moyens de vérification	Sources de vérification	Période de mise en œuvre	Organismes responsables	Facteurs de risques
Objectif 2 Assurer la coordination des structures intervenant dans le processus de contrôle de qualité des services et des marchandises	Rendre opérationnelle l'infrastructure qualité créée par la loi N° 2009-016 du 12 août 2009 portant organisation du schéma national d'Harmonisation	Textes d'application existents Nombres de structures fonctionnelles	JO Rapport d'activités	MCPSP, MIZFIT, CNP-T, CCIT, MERF, MAEP, Laboratoires	2012-2015	MCPSP, CNP-T, CCIT, MIZFIT, MAEP, MERF, Laboratoires	Implication des autres ministères
	- Créer un cadre de concertation sur la qualité	Cadre de concertation disponible	Rapports de réunions du cadre	MCPSP, CNP-T, CCIT, MIZFIT, MAEP, MERF, Patronat, COTAG, ATOMET, HAUQE, ATN, ATOPROQUE, ANGE	2012 - 2013	MCPSP, CNP-T, CCIT, MIZFIT, MAEP, MERF, Patronat, COTAG, ATOMET, HAUQE, ATN, ATOPROQUE, FPQ, ANGE	Implication des autres ministères
	- Mise en conformité avec les normes internationales des structures d'évaluation de conformité	Nombre de structures mises aux normes	Rapports d'évaluation	Patronat	2012 - 2013		Manque d'initiatives Manque de compétence
Objectif 3 Optimiser l'intervention des structures intervenant dans le processus de contrôle de qualité des services et des Marchandises	- Faire évaluer la qualité des structures intervenant dans le processus	Nombre de structures évaluées	Rapports d'évaluation	MCPSP	2012 - 2013	MCPSP	Mal gouvernance
	- Renforcer les capacités opérationnelles des structures d'évaluation de la conformité en termes de ressources humaines et d'équipement	Taux de satisfaction des opérateurs économiques	Rapports d'enquêtes	MCPSP, CNP-T, CCIT, MIZFIT, MAEP, MERF, Patronat, COTAG, ATOMET, HAUQE, ATN, ATOPROQUE, ANGE	2012 - 2015	MCPSP, CNP-T, CCIT, MIZFIT, MAEP, MERF, Patronat, COTAG, ATOMET, HAUQE, ATN, ATOPROQUE, ANGE	Moyens financiers
	- Créer un laboratoire d'analyse de denrées alimentaires locales ou importées rattaché à la DCIC	Nombre de produits analysés par période	Rapports d'analyses	MCPSP	2012-2015	MCPSP, MIZFIT, CCIT, Patronat	Moyens financiers

AXE STRATEGIQUE 4 : VEILLER A CE QUE LES OPERATEURS DU COMMERCE ACCEDENT A UN FINANCEMENT ADEQUAT LEUR PERMETTANT D'ASSURER LA SECURITE ET LA PERENNITE DE LEURS ACTIVITES

Le financement du commerce se place dans le contexte général de la problématique du financement des PME dont les difficultés d'accès au crédit sont bien connues notamment en matière de défaut de garantie exigée par les banques commerciales. Cependant des actions spécifiques au commerce peuvent être menées pour un meilleur accès au crédit des opérateurs de commerce.

Pilier 1 : Promouvoir les activités de commerce intérieur contribuant significativement à la réduction de la pauvreté et veiller au respect des règles de la concurrence.

Objectifs	Activités	Indicateurs	Moyens de vérification	Sources de vérification	Période de mise en œuvre	Organismes responsables	Facteurs de risques
Objectif 1 Faciliter l'accès au financement du commerce intérieur.	- Elargir le champ d'action et renforcer les capacités financières et humaines de l'ANPGF	Révision des textes et décrets	Le Journal Officiel	Le Secrétariat Permanent	2012- 2013	MEF, MCPSP	Incertitude liée au budget de l'Etat
	- Organiser les commerçants en coopératives à caractère commercial	Nombre de coopératives	Enregistrement	Grefe du tribunal	2012- 2013	MCPSP, Délégation à l'Organisation du Secteur Informel (D.O.S.I.)	Manque de motivation des bénéficiaires
	- Renforcer les ressources financières de la DOSI	Révision des textes	Le journal officiel	Secrétariat permanent	2012- 2013	Gouvernement	Incertitude liée au budget de l'Etat

Pilier 2 : Promouvoir les exportations du Togo.

Objectifs	Activités	Indicateurs	Moyens de vérification	Sources de vérification	Période de mise en œuvre	Organismes responsables	Facteurs de risques
Objectif 2 : Promouvoir le financement des Exportations	- Création de magasins généraux pour l'exportation et la réexportation	Textes constitutifs	Enregistrement	Greffe du tribunal	2012-2015	CCIT, CNP-T	Manque de financement
	- Etude en vue de la création d'une structure d'assurance à l'exportation	Projet d'étude	Rapport d'étude	MCPSP	2012-2012	MCPSP	Non prise en compte dans les priorités.
	- Sensibilisation des opérateurs économiques à la souscription au fonds GARI	Projet de sensibilisation	Nombre de séminaires organisés	MCPSP/CCIT/CNP-T	2012-2015	MCPSP	Non prise en compte dans les priorités.

Pilier 3 : Promouvoir les approvisionnements de l'économie togolaise.

Objectifs	Activités	Indicateurs	Moyens de vérification	Sources de vérification	Période de mise en œuvre	Organismes responsables	Facteurs de risques
Objectif 1 : Faciliter le financement de la chaîne d'approvisionnement du Togo (Supply Chain).	- Création des magasins généraux pour l'importation et la distribution intérieure	Textes constitutifs	Enregistrement	Greffe du tribunal	2012- 2015	CCIT, CNP-T	Manque de financement
	- Promouvoir la création de centrales d'achats	Textes constitutifs	Enregistrement	Greffe du tribunal	2012- 2015	CCIT, CNP-T	Manque de financement

Pilier 4 : Promotion de l'Entreprenariat dans le Secteur Commercial

Objectifs	Activités	Indicateurs	Moyens de vérification	Sources de vérification	Période de mise en œuvre	Organismes responsables	Facteurs de risques
Objectif 1 : Faciliter l'accès au financement de la création d'entreprises du commerce.	- Mettre en place un mécanisme de financement des projets de modernisation du commerce	Document de projet élaboré	Document de projet	MCPSP	2012- 2013	MCPSP	Manque de financement
	- Mettre en place un mécanisme de financement et de garantie pour les micros entreprises du commerce	Un cadre incitatif existe	Document	MCPSP	2012- 2013	MCPSP	Manque de financement

AXE STRATEGIQUE 5 : : RECOURIR AUX TIC POUR AMELIORER LA PERFORMANCE DU MINISTERE, METTRE EN PLACE UN SYSTEME D'INFORMATION ET D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE ACCESSIBLE AUX OPERATEURS ET USAGERS.

La mise en œuvre du plan d'action sur les TIC aura un impact positif sur l'ensemble des piliers de la politique nationale.

Objectifs	Activités	Indicateurs	Moyens de vérification	Sources de vérification	Période de mise en œuvre	Organismes responsables	Facteurs de risques
Objectif 1 Informatiser le ministère du commerce	- Elaboration d'un schéma directeur informatique	Rapport de la mission	Rapport	MCPSP	2012 - 2013	MCPSP, Bailleurs de fonds, Prestataires	Non mobilisation des ressources financières Résistance au changement
	- Mise en œuvre de l'informatisation	Les infrastructures mises en place (matériels et applicatifs) Existence d'un site web du MCPSP Existence de l'intranet et de l'extranet Ratio nombre d'employés par ordinateur	Rapport de suivi/ évaluation	MCPSP	2012 – 2013	MCPSP, Organisations professionnelles	
	- Formation du personnel sur les TIC et conduite au changement	Plan de formation sur les TIC Nombre de personnes formées	Rapport de suivi/ évaluation	MCPSP	2013-2016	MCPSP, Organisations professionnelles	

Objectifs	Activités	Indicateurs	Moyens de vérification	Sources de vérification	Période de mise en œuvre	Organismes responsables	Hypothèses ou risques
Objectif 2 Fournir des informations sur les marchés intérieurs et extérieurs	- Etude des circuits de collecte d'informations	Rapports d'étude	Rapports d'étude	MCPSP, MAEC	2012 - 2013	MCPSP, MAEC, CCIT, CNP-T, Bailleurs de fonds, Organisations professionnelles	Non mobilisation des ressources financières Retard dans l'élaboration des TDRs
	- Etude pour la diversification des sources d'approvisionnements	Rapports d'étude	Rapports d'étude	MCPSP, MAEC	2012 – 2013		
	- Etude des marchés d'exportation	Rapports d'étude	Rapports d'étude	MCPSP, MAEC	2012 – 2013		
	- Mise en place du SIM commerce intérieur	Existence des bases de données fonctionnelles sur le marché intérieur	Accès du public aux informations	MCPSP, MAEC	2013 - 2014	MCPSP, MAEC Bailleurs de fonds, Prestataires	
	- Mise en place du SIM commerce extérieur	Existence des bases de données fonctionnelles sur le marché extérieur	Accès du public aux informations	MCPSP, MAEC	2013 - 2014	MCPSP, MAEC, Bailleurs de fonds, Prestataires	
	- Sensibilisation du secteur privé pour l'utilisation des SIM mis en place	Nombre d'utilisateurs de la plateforme	Rapport de suivi/évaluation		2013 - 2014		
Objectif 3 Dématérialiser les procédures de dédouanement	- Etude et automatisation des procédures de pré-dédouanement	Etude réalisée Interface des systèmes d'information de tous les acteurs concernés	Rapport Constat auprès des acteurs concernés	MCPSP Les acteurs concernés	2012 – 2013	MEF, MCPSP, MT Prestataires	Manque de volonté politique
	- Renforcement de l'automatisation des procédures de dédouanement et interconnexion	Suppression des documents papiers à annexer à la déclaration en douane	Constat auprès des acteurs concernés	Direction Générale de la douane	2013 - 2014	MEF, MCPSP, MT Prestataires	
	- Accélération de la mise en place d'un guichet unique électronique des opérations de commerce extérieur	Guichet unique opérationnel	Constat auprès des acteurs concernés	Les acteurs concernés	2013 - 2014	MEF, MCPSP, MT Prestataires	

Objectifs	Activités	Indicateurs	Moyens de vérification	Sources de vérification	Période de mise en œuvre	Organismes responsables	Hypothèses ou risques
Objectif 4 Prendre des mesures d'incitations fiscales pour le développement de l'utilisation des TIC et des Téléservices	- Etudes préalables à la défiscalisation des importations des équipements et des prestations de services TIC	Etude réalisée	Rapport	Rapport	2012 – 2013	MEF, MPT, MCPSP, Prestataires	
	- Mise en œuvre des mesures de défiscalisation	Cadre légal et réglementaire	Existence des lois et de leurs décrets d'application	Journal Officiel	2013 - 2014	MEF, MCPSP, Prestataires	
	- Faire participer le Togo aux salons de centres d'appels	Nombre de personnes ayant effectivement participé aux salons	Données statistiques	MCPSP	2013 - 2014	MCPSP	
Objectif 5 Faire du commerce électronique un outil de développement de l'exportation des produits non-traditionnels et du tourisme	- Création d'un organisme chargé de la promotion des exportations non-traditionnelles	Décret de création adopté L'organisme est fonctionnel	Enquête auprès des bénéficiaires	Journal Officiel	2013 - 2015	MCPSP, CCIT, CNP-T	
	- Accélération de la mise en place du cadre légal sur la cybercriminalité	Cadre légal et réglementaire adopté	Existence des lois et de leurs décrets d'application	Journal Officiel	2012 – 2013	MCPSP, ARTP, MPT	
	- Incitation des entreprises à saisir les opportunités offertes par le commerce électronique	Programme d'action élaboré et mis en œuvre	Document élaboré	MCPSP, CCIT, CNP-T	2013 - 2015	MCPSP, CCIT, CNP-T	

13. LES MÉCANISMES DE SUIVI ET DE MISE EN ŒUVRE

Le Ministère du commerce et de la promotion du secteur privé est l'organe compétent pour mettre en œuvre la politique nationale de développement du commerce. Cependant, compte tenu de la dimension multisectorielle du commerce qui appuie de façon transversale les autres secteurs de l'économie, ainsi que ses nombreuses retombées sur les populations, il serait judicieux de mettre en œuvre un comité de pilotage impliquant les acteurs clés concernés.

Le rôle de ce comité intersectoriel de pilotage sera de :

- Impulser et faciliter la mise en œuvre du plan d'action en aidant à surmonter les obstacles qui se dresseraient éventuellement ;
- Assurer le suivi des indicateurs de performance et de résultats conformément au cadre logique ;
- Proposer des mesures correctives idoines ;
- Faciliter la communication sur la politique nationale entre le MCPSP et leurs institutions respectives.

Le comité intersectoriel de pilotage sera présidé par le MCPSP et comptera parmi ses membres :

- Les représentants des ministères de l'agriculture, de l'industrie, des mines, de l'artisanat, de l'économie et des finances, des transports, des télécommunications, de la communication, du tourisme, et la tutelle de tout autre service pertinent, ainsi que leurs structures déconcentrées ;
- Les représentants du secteur privé (patronat, groupement des grandes entreprises, chambre de commerce et d'industrie, associations professionnelles dont celles de femmes entrepreneures, etc.) ;
- Les représentants de l'association des consommateurs ;
- Les représentants des partenaires techniques et financiers du Togo.

Une évaluation approfondie sera effectuée tous les trois ans à compter de la date de mise en œuvre.