



Mission d'évaluation au Togo dans le cadre de la Facilité Commerce et Développement du Secteur Privé (TPSD)

Atelier de restitution

Lomé, le 21 mai 2021



- Mots d'introduction
- **Objectifs et déroulement de la mission**
- L'environnement des affaires et le dialogue public-privé au Togo
- Les secteurs agricole et agroalimentaire
- Pistes de recommandations

Objectif général: réaliser **une étude diagnostique sur le secteur privé au Togo, en se concentrant sur le secteur agroalimentaire togolais**, pour identifier les faiblesses susceptibles d'être transformées en opportunités pour le secteur privé national et international.

- L'étude s'inscrit dans la continuité de la collaboration entre l'Union européenne et le Togo qui voit monter en priorité la question de **l'appui au secteur privé** (organisation du premier forum économique Togo-UE en juin 2019)
- Elle est lancée dans le cadre de la Facilité TPSD (*Trade and Private Sector Development*) et se fera en large partie **sur place**, en lien notamment avec **EUROCHAM - TOGO**
- Elle aidera aussi l'Union européenne dans le choix stratégique des actions prioritaires à accompagner au profit du développement du secteur privé dans le cadre du **nouveau programme de coopération 2021-2027**, avec la mobilisation envisagée des instruments du **Plan d'Investissement Extérieur**

Le PIE vise à catalyser les investissements du secteur privé national et international dans les pays partenaires et à les soutenir dans leurs efforts pour atteindre les Objectifs de développement durable (ODD). À cette fin, il propose une approche globale et intégrée associant la mobilisation des investissements (pilier 1) à l'assistance technique (pilier 2) et à l'amélioration du climat de l'investissement (pilier 3) dans le but de supprimer les obstacles et de réduire les coûts de l'investissement privé dans les pays partenaires, ainsi que d'accompagner les réformes prioritaires.

Deux missions au Togo ont été réalisées, pour un total de 4 semaines:

- Première mission (3 semaines) : du mardi 6 au vendredi 23 avril
- Seconde mission (1 semaine) : du lundi 17 au vendredi 21 mai

Deux **déplacements de terrain** ont permis d'enrichir la mission: l'un jusqu'à **Sokode**, l'autre à **Kpalime**.

Ces missions ont permis de rencontrer la quasi-totalité des **organisations ciblées**:

- Institutions nationales : CCA, ministère du Commerce, ministère de l'Agriculture, ministère de la Promotion des Investissements, Togo Invest, MIFA
- Partenaires Techniques et Financiers: AFD, GIZ, Banque mondiale, PNUD, ONUDI, DFC
- Organisations professionnelles: CNPT, AGET, CCIT, CTOP et faïtières (femmes agricultrices, femmes formatrices, jeunes), APBEF, CCFCC
- Producteurs et Entrepreneurs (de taille, origine et secteurs variés)
- OLAM / PIA
- Experts des secteurs concernés

- Mots d'introduction
- Objectifs et déroulement de la mission
- **L'environnement des affaires et le dialogue public-privé au Togo**
- Les secteurs agricole et agroalimentaire
- Pistes de recommandations

Pertinence et cohérence des objectifs stratégiques affichés:

- Hub logistique
- Hub agroalimentaire
- Hub de finance verte
- Hub de RSE

Forte opportunité de promouvoir un « **(Bio) Standort Togo** »

- Vers le développement de filières d'excellence en agribusiness, à haute valeur ajoutée, connectées aux chaînes de valeur internationales
- Dimension « verte »: bio, énergies renouvelables, neutralité carbone, recyclage
- Une colonne vertébrale potentielle du développement de la sous-région
- Le tout servi par une marque-pays forte

Environnement des affaires: des dynamiques positives qui n'ocultent pas des lacunes réelles



- Importance accordée au secteur privé dans la mise en œuvre du PND et de la Feuille de Route 2025: de fait, **une dynamique positive semble enclenchée**
- **L'environnement des affaires s'améliore** (Doing Business), avec une ouverture de la part de l'Etat
- Certes **des problèmes demeurent et des réformes importantes** restent à mener pour améliorer l'environnement des affaires : ces éléments sont parfaitement connus des organisations du secteur privé (notamment Livre blanc de l'AGET)
 - Etat de droit
 - Fiscalité
 - Régime juridique des PME et jeunes entreprises
 - Services d'appui aux entreprises, et à l'entreprenariat
 - Formation professionnelle et compétences
 - Financement des entreprises
 - Concurrence de l'informel
 - Marché sous-régional
 - Etc...

⇒ ***Quels sont selon vous les problèmes les plus lourds, qui devraient être traités prioritairement ?***



Confirmer et confirmer les dynamiques positives, via un dialogue public-privé renaissant, à encourager

Après une longue période de pause, le Dialogue Public-Privé reprend depuis peu au Togo

- Il est **plus important que jamais** pour **encourager et conforter les dynamiques positives** observées dans l'environnement des affaires, et ainsi **aider à l'atteinte des objectifs de la Feuille de Route 2025**
- Une première étape importante a été franchie : (re-) **création d'un Cadre de Concertation**, qui commence à se mettre en place: son architecture semble adaptée (sur le papier en tout cas)
- Il semble **essentiel d'accompagner cette démarche et d'aider à l'approfondir**, en vue de mener un dialogue public-privé efficace

⇒ *Comment aider à la montée en puissance du Dialogue Public-Privé ? Quels sont selon vous les sujets prioritaires ?*



- Mots d'introduction
- Objectifs et déroulement de la mission
- L'environnement des affaires et le dialogue public-privé au Togo
- **Les secteurs agricole et agroalimentaire**
- Pistes de recommandations

Les secteurs agricole et agroalimentaire: un potentiel énorme à libérer



60%
du PIB



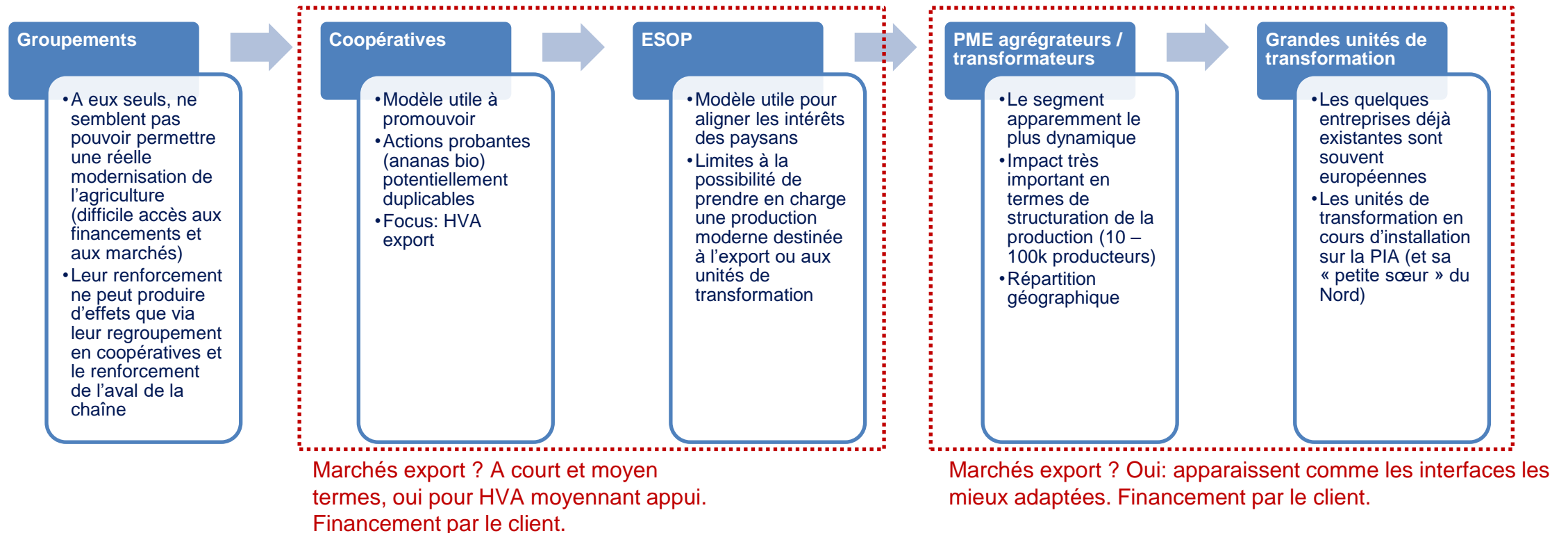
40%
des emplois

3%
des financements...



Entre agricultures familiale et commerciale, quel modèle au Togo ?

Coexistence d'un tissu agricole et agroalimentaire traditionnel (faible productivité, faible accès aux marchés et aux financements) avec un tissu agricole modernisé en croissance (avec différents acteurs et modèles : coopératives, ESOP, PME agrégateurs, OLAM / MIFA).



- Intérêt de laisser coexister ces modèles « modernisés », et leurs mix, pour évaluer leur performance et leur adéquation aux besoins des producteurs sur le moyen - long terme
- **Forte opportunité d'actions visant à renforcer les PME agrégateurs**
- Précautions à prévoir pour prévenir le risque de « prolétarisation des paysans »

Le financement de la production agricole est inadapté

- **Formel et informel**

- Dans l'informel, il semble que les commerçants jouent un rôle important dans le financement de la production agricole
- Les commerçants (plutôt des commerçantes) sont visiblement bien organisés, et certains très puissants
- L'immense versant informel de la production agricole a donc son propre système de financement

- **L'accès au financement formel**

- Méconnaissance du secteur par les institutions financières, qui sont accaparées par les activités commerciales
- Perception d'un risque très important lié au secteur agricole
- Aléas climatiques (eau), pertes post-récoltes accroissent fortement le caractère aléatoire de la production et sont mentionnés comme des problèmes plus importants même que l'accès aux financements

Graves lacunes dans le financement des producteurs	Importantes lacunes dans le financement des PME agro (et autres)
<p>IMF peu fonctionnelles, chères (12-18%)</p> <p>Mieux adaptées au commerce qu'à l'agriculture</p> <p>Difficulté à mobiliser des garanties et faible portée des dispositifs de garantie</p> <p>Peu de capacités d'accompagnement des producteurs par ailleurs</p> <p><u>Opportunité d'appuyer les IMF</u> : oui, mais sous quel délai escompter des résultats ?</p> <p>Perspective de moyen-long terme.</p>	<p>Très faible adéquation des instruments de financement des banques commerciales et manque de connaissance de leurs collaborateurs vs...</p> <p>Faible qualité moyenne des dossiers des emprunteurs</p> <p>Or, impact très important de la disponibilité de financements sur la production (de l'ordre de 1 à 3, hors aléas climatiques)</p> <p>Clé : titres fonciers et immeubles - Efficacité relative des garanties face à la très faible connaissance du secteur par les banques, très réticentes</p> <p>Ce même en cas d'accompagnement (par le MIFA ou par un partenaire / client)</p>

Les évolutions du MIFA semblent devoir remettre en cause son positionnement central dans le financement de l'agriculture



Le MIFA : conçu comme **un élément central de réponse à la question du financement** de la production agricole, toutefois en **profonde évolution**

- Cible un besoin réel : aider accès des opérateurs (formels et déjà assez structurés) aux financements, via **l'accompagnement et des garanties**
- Dans sa forme originelle, **des résultats mais limités**: manque de moyens financiers et humains dans sa mission d'accompagnement du financement de l'agriculture. En conséquence: malgré son accompagnement et sa garantie, refus fréquent des banques

Quoi qu'il en soit, une réorientation fondamentale du MIFA est en cours, avec sa privatisation :

- Evolution vers **une centrale d'achat et d'organisation de la production**
- Les PME agrégateurs / transformateurs et les autres producteurs risquent ainsi se trouver **privés de la solution d'accompagnement, même incomplète, qu'était le MIFA**
- Du fait de cette réorientation stratégique : **quel avenir pour le projet d'assurance agricole ?**

Dans ce contexte il est douteux que le MIFA puisse continuer à jouer le rôle qui lui était initialement assigné, rouvrant de ce fait la question du financement agricole.

Les évolutions du MIFA rouvrent la question du financement de l'agriculture et de l'agroalimentaire

Ces évolutions du MIFA semblent ainsi rouvrir en partie la question du financement de l'agriculture, y compris celui des PME agrégateurs modernes :

- Positionnement du nouveau MIFA sur quelles filières ?
- Quelle nouvelle stratégie d'appui au financement de l'agriculture ?

Quelles pistes alternatives ?

- Un projet de banque agricole, comme suggèrent plusieurs acteurs ? A priori non.
- Encourager des évolutions du secteur bancaire ? (formation, garanties, action multiforme à définir – « Etats généraux du financement agricole »). Des perspectives de résultats à court terme ?
- Mais la démarche devrait être encouragée dans une perspective de moyen-long terme, notamment vers les IMF (ex. Coopermundo)

La piste la plus sûre semble être de creuser le potentiel de financement par les clients :

- Qu'il s'agisse de **clients internationaux** travaillant avec des coopératives (ex. modèle projet Coopermundo dans l'ananas bio) ou des PME agrégateurs (ex. Soja bio) et transformateurs (ex. Gold Food Africa, SITRAPAT)
- Ou de **PME agrégateurs locaux**: la question suivante, centrale, est dès lors de savoir **comment renforcer ces PME agrégateurs et transformateurs – par exemple via la mobilisation d'investisseurs et d'opérateurs privés** (notamment européens, sur le modèle remarquable de Jus Délice)

Au-delà du financement: la modernisation de l'agriculture est freinée par un manque de coordination des investissements en infrastructures

Selon les organisations paysannes les **trois principaux problèmes** auxquelles elles sont confrontées sont, dans l'ordre:

- 1) **L'accès à l'eau**
- 2) **La capacité logistique à accéder aux marchés (pistes)**
- 3) **L'accès au financement**



1) et 2) conditionnent la possibilité même de réaliser une production et de la vendre: mais lacunes très importantes, une large partie de la production agricole s'effectuant dans des conditions très sous-optimales sur ces deux points.

Or l'APBEF nous confirme que c'est de cette agriculture rudimentaire que les banques ont l'image, avec la **perception (largement fondée) d'un risque très élevé.**

Conclusion intermédiaire:

améliorer les conditions d'accès à l'eau et de logistique rurale (pistes)...

- contribue fortement à **diminuer la perception et la réalité du risque agricole,**
- donc peut puissamment **aider à desserrer la contrainte de l'accès au crédit.**

MAIS: on constate un **défaut de coordination** entre les efforts (déjà insuffisants) accomplis en matière:

- d'hydraulique rurale
- de construction / rénovation de pistes
- de promotion des chaînes de valeur

Ce défaut de coordination a des causes internes connues et compréhensibles. Il n'en a pas moins pour **conséquence de diminuer grandement l'impact des actions** entreprises dans ces trois domaines.

A l'inverse, des bénéfices importants découleraient très probablement d'**un meilleur ciblage et d'une concentration géographique des actions.**

Comment favoriser coordination et synergies ?

L'impact probablement disruptif des projets d'OLAM dans les secteurs agricole et agroalimentaire



Une évolution majeure : la (les) PIAs

La Plateforme Industrielle d'Adetikope est **un investissement majeur à portée structurante** : il va profondément bouleverser le paysage économique togolais, et toute réflexion sur le secteur privé doit en tenir compte:

- Ses activités de transformation du coton auront un impact positif au Togo et au-delà (Burkina Faso, Bénin ?), probablement rapidement (comme le démontre l'exemple du Tchad)
- Touchant d'abord le coton il va rapidement s'étendre au soja, puis ultérieurement à d'autres commodités: anacarde, cacahuète, cacao

Si le modèle de plateforme industrielle intégrée présente d'immenses avantages, **des externalités négatives sont possibles** et une attention devrait être portée aux conséquences en termes:

- D'impact sur l'organisation actuelle des chaînes de valeur agroalimentaires concernées
- D'aménagement du territoire
- Sociaux (emploi local)
- De recettes fiscales



- Mots d'introduction
- Objectifs et déroulement de la mission
- L'environnement des affaires et le dialogue public-privé au Togo
- Les secteurs agricole et agroalimentaire
- **Pistes de recommandations**

Contribuer à l'amélioration de l'environnement des affaires

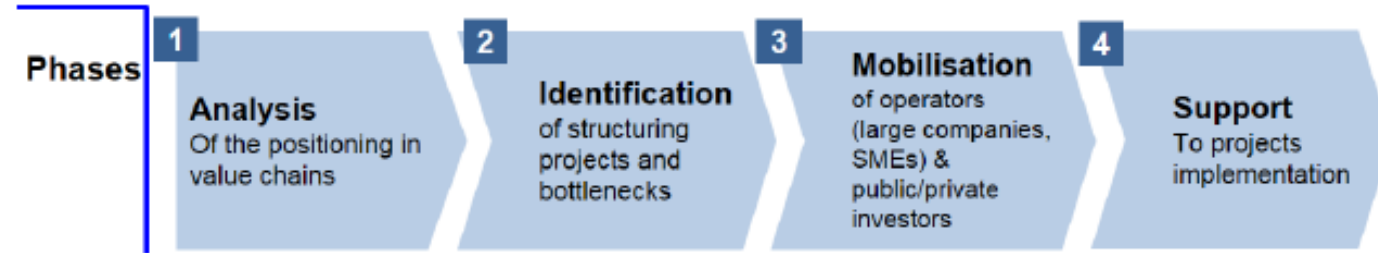


- Appuyer la montée en puissance du dialogue public-privé ?
- Mettre en place des mécanismes de garantie du Plan d'Investissement Extérieur ?
- Favoriser l'émergence de structures d'appui aux entreprises
 - Pour toutes les entreprises: Maison de l'Entreprise, déploiement géographique de la CCIT ?
 - Pour les créateurs, notamment jeunes et femmes (RISAT) – et notamment dans l'entreprenariat agricole ?
- Encourager la numérisation de l'administration en contact avec le secteur privé ? (notamment au regard de l'objectif d'élargissement de l'assiette fiscale)
- Encourager une démarche de Gestion Prévisionnelle des Compétences et de l'Emploi et la montée en puissance des capacités de formation ?
- Un mécanisme de protection des intérêts économiques européens ? (Ombudsman)



Catalyser le développement des PME : vers un projet de partenariat inter-entreprises ?

Le mécanisme se décompose en quatre étapes principales :



Results

- Investments
- Know-how & technologies transfer
- Skilled jobs creation
- Development of a competitive private sector

Concrete results within 12 to 24 months

- ✓ Proposition: projet pilote, avec l'accompagnement de d'un portefeuille d'**entreprises européennes et togolaises** (en particulier, des PME et des ETI).
- ✓ Elles sont identifiées via les **patronats européens** associés à l'opération (leur origine devant être équilibrée entre les différents pays de l'UE) et au sein des différents **viviers au Togo**.
- ✓ Une partie de ces entreprises pourrait être composée de PME à capitaux européens déjà actives au Togo (EUROCHAM).
- ✓ Les **structures d'appui** (incubateurs, future Maison de l'Entreprise ?) seraient mobilisées.
- ✓ Ce projet pourrait avoir un focus sur l'**agriculture et l'agroalimentaire**.

Les **entreprises européennes**
(notamment membres
d'EUROCHAM, et entreprises
non encore présentes)

Les « **grands opérateurs
établis** »
(membres des patronats
notamment)

Les **projets naissants ou récents**
portés par les incubateurs et la
CCA

Les « **entrepreneurs de la
diaspora** »

Impact potentiel d'un tel projet dans l'agribusiness

Accompagner le développement de PME à fort potentiel : **un projet structurant à l'impact potentiellement considérable**

- Avec un **portefeuille de 10 à 30 PME agrégateurs – transformateurs – exportateurs**, en se concentrant sur des **CDV porteuses** (notamment celles débouchant sur les marchés européens: ex. du projet des Chocolatiers Engagés), et en prenant en compte celles **des lacunes qui peuvent être comblées par le privé** (ex. qualité)
- Un **programme d'accompagnement approfondi**, pour l'entreprise et le dirigeant (coaching)
- Et surtout l'accès à des **investisseurs privés** et/ou à des **opérateurs économiques européens** (par exemple grandes coopératives et industriels de l'agro-alimentaire)
- Les instruments financiers européens et ceux des DFIs européennes pourraient être sollicités pour **appuyer les investisseurs privés** (fonds à créer ?)
- **A raison d'une moyenne de 30 000 producteurs rassemblés par PME agrégateur, appuyer 30 PME permettrait de toucher 900 000 personnes**, soit une fraction conséquente de la main d'œuvre agricole nationale (auxquelles ajouter bien sûr tous les emplois indirects)

A l'appui de cette démarche: **potentiel de mobilisation des grandes entreprises agroalimentaires européennes au Togo:**

- Parmi les plus grandes entreprises agroalimentaires du Togo figurent des sociétés européennes (Grands Moulins, BB Lomé, etc.)
- Des développements sont menés, tant en termes de structuration de l'amont (production) que de l'aval (distribution)
- Ces développements pourraient être encouragés dans le cadre du projet envisagé

Catalyser le développement des PME agrégateurs: vers un programme de partenariat inter-entreprises ?



BUSINESSEUROPE



Nous savons par ailleurs qu'un intérêt fort existe de la part des représentants du secteur privé européen pour des démarches collectives en direction de l'Afrique, en particulier dans le secteur agroalimentaire. Cet intérêt connaît un début de traduction au niveau de Business Europe.

Il semble ainsi pertinent d'envisager d'associer ces organisations à un projet de partenariat inter-entreprises.

Côté togolais, leurs interlocuteurs seraient les organisations professionnelles, mais aussi **EUROCHAM**, qui pourrait jouer un rôle crucial dans la mise en œuvre du projet.



Le développement économique, locomotive du développement territorial: pour une concentration géographique des actions



Nous avons souligné l'importance cruciale de l'accès à l'eau et de la logistique, qui plaide en faveur d'une **amélioration de la synergies entre investissements publics et investissements privé**.

Les actions d'appui des PME envisagées, et plus généralement toutes les actions d'appui à la production agricole, devraient être conçues de manière à prendre en compte la question de la **concentration géographique des actions**, pour faire porter les différents efforts sur des régions précises.

En profitant de la dynamique économique suscitée et en parallèle de l'appui aux PME agrégateurs, des **projets complémentaires de stimulation du tissu économique local** peuvent être envisagés dans les zones concernées:

- Accompagnement de TPE, sous-traitants ou non des PME
- Appui aux IMF locales
- Soutiens ciblés à différents publics d'entrepreneurs, dont les femmes et les jeunes
- Soutien à un incubateur local
- Soutien à la montée en puissance des démembrements régionaux des institutions consulaires
- Adaptation des formations professionnelles
- Sensibilisation à l'entreprenariat

Les actions de développement menées sur la région visée seraient d'autant plus solides qu'elles seraient portées par une vraie dynamique de progrès agricole.

Cette approche apparaît cohérente avec le **mouvement de décentralisation en cours**, qui peut lui aussi s'appuyer sur des dynamiques issues du secteur privé (en particulier: e-governance, PPP locaux)



Le développement économique, locomotive du développement territorial: vers des Agropoles européens ? (1/3)



Porter la coordination géographique des actions à un degré supérieur: **vers des agropoles pilotes européens ?**

Objectif: Créer les conditions de l'accueil d'opérateurs agricoles modernes (notamment européens), tout en structurant des externalités sociales et économiques positives sur un territoire

- L'idée serait d'**articuler un appui coordonné au développement du secteur privé sur un territoire donné**, en s'appuyant sur des PME agrégateurs accompagnés par ailleurs (si possible en lien avec des partenaires européens)
- La proposition s'inscrit dans le **projet d'agropoles du gouvernement** : en particulier le modèle de « Centre de Transformation Agricole », où sont disponibles des services, des capacités logistiques et de transformation.
- En lien avec les chaînes de valeur prioritaires, **un ou plusieurs agropoles et leurs régions de production pourraient faire l'objet d'une intervention ciblée**
- Trois modèles sont possibles : des agropoles 100% publics, des sociétés mixtes (comme la PIA), des agropoles 100% privés. Seraient visés les statuts mixtes ou privés, via la mobilisation d'investisseurs et d'opérateurs européens
- En comptant sur plusieurs PME agrégateurs

Le développement économique, locomotive du développement territorial: vers des Agropoles européens ? (2/3)



Du développement économique au développement territorial:

- En profitant de la dynamique économique suscitée, des projets de stimulation du tissu économique local peuvent être envisagés :
 - Appui à des cultures complémentaires de la production d'exportation
 - Accompagnement de TPE, sous-traitants ou non
 - Appui aux IMF locales
 - Grâce à un travail sur l'écosystème local, avec par exemple :
 - Soutien aux organisations de producteurs et coopératives
 - Soutiens ciblés à différents publics d'entrepreneurs, dont les femmes et les jeunes
 - Soutien à un incubateur local
 - Adaptation des formations professionnelles
 - Sensibilisation à l'entreprenariat
- Ces actions pourraient être consolidées avec la mise en œuvre du concept d'**Ecovillages** (Gouvernement, PNUD)
- Conçus et menés en lien avec les **collectivités territoriales, la société civile et les opérateurs européens dans la zone**, de tels projets permettraient un travail au plus proche du terrain
- Comme le prévoit la PIA ces agropoles et les zones de production seraient aussi « **carbon neutral** » et « **eco friendly** » que possible (énergies renouvelables, recyclage, valorisation systématique des sous-produits et déchets)



Le développement économique, locomotive du développement territorial: vers des Agropoles européens ? (3/3)



- De tels projets permettraient certainement la mobilisation des instruments du PIE, mais aussi une intervention de la BEI et d'autres DFIs européennes
- Moyennant la réunion des conditions nécessaires, nous estimons parfaitement **réaliste de mobiliser suffisamment d'investisseurs et d'opérateurs européens** (grandes coopératives et industriels de l'agro-alimentaire) pour assurer le succès d'une telle opération
- Parmi ces conditions :
 - L'amélioration coordonnée des facteurs de production (eau, énergie) et des réseaux logistiques (pistes)
 - D'où un besoin d'étroite coordination avec les autorités, projets et PTF concernés
- Pourraient être ainsi ciblés **plusieurs agropoles : par exemple trois ou plus, mixtes ou privés, avec un phasage de quelques années permettant de valider et d'ajuster le concept.**

Le secteur privé européen au Togo: des atouts de premier plan à valoriser dans la phase qui s'ouvre



- ✓ La proximité historique et culturelle avec l'Europe
 - ✓ Une excellente connaissance du terrain
 - ✓ La présence d'une proportion majoritaire de la diaspora togolaise
 - ✓ Un stock important d'IDE
 - ✓ La présence de grandes entreprises internationales
 - ✓ Une position encore importante dans les échanges commerciaux
 - ✓ Un vivier de PME (souvent euro-togolaises) ne demandant qu'à grandir
 - ✓ La puissance de la coopération européenne
 - ✓ La valeur technique et morale du « European Way of Doing Business »
 - ✓ Une image positive
- ❖ Une opportunité: contribuer pleinement à l'essor économique du Togo
 - ❖ Un risque: un effacement en termes relatifs voire absolus
 - ❖ Une condition de succès: des synergies constructives avec les autorités publiques de l'UE et des Etats-membres (*Team Europe*)

Vers une « Diplomatie économique européenne » au Togo, en lien avec EUROCHAM ?



Akpe !

Merci !

Danke schön !