

Promouvoir la compétitivité des PME au Togo

Un fondement résilient pour une croissance transformatrice



© Centre du commerce international 2021

L'ITC (Centre du commerce International) est l'agence
conjointe de l'Organisation mondiale du commerce et
des Nations Unies.

Adresse: ITC
54-56, rue de Montbrillant
1202 Geneva, Switzerland

Adresse postale: ITC
Palais des Nations
1211 Geneva 10, Switzerland

Téléphone: +41 22 730 0111

Fax: +41 22 733 4439

E-mail: itcreg@intracen.org

Internet: <http://www.intracen.org>

Promouvoir la compétitivité des PME au Togo

Un fondement résilient pour
une croissance transformatrice

À propos de ce document

L'amélioration de la compétitivité des petites et moyennes entreprises du Togo permettrait de les préserver des effets des crises, et de libérer leur potentiel en faveur d'une transformation économique.

Sur la base des données recueillies dans le cadre de l'Enquête sur la compétitivité des PME, ce rapport montre que les entreprises togolaises qui ont le mieux résisté à la crise sanitaire liée à la COVID-19 partagent aussi des caractéristiques communes: une meilleure adéquation et gestion des ressources humaines, des liens plus étroits avec les organisations d'appui aux entreprises, ainsi qu'une meilleure productivité. Néanmoins, l'accès à une force de travail compétente, au réseau électrique et à d'autres facteurs clés de compétitivité est disparate entre les régions, et varie également selon l'âge et le genre du chef d'entreprise.

Éditeur: Centre du commerce international

Titre: *Promouvoir la compétitivité des PME au Togo: Un fondement résilient pour une croissance transformatrice*

Date et lieu de publication: Genève, juin 2021

Nombre de pages: 88

Langue: Français

Numéro de document ITC: RSE-20-59.F

Citation: Centre du commerce international (2021). *Promouvoir la compétitivité des PME au Togo: Un fondement résilient pour une croissance transformatrice*. ITC, Genève.

Pour de plus amples informations, veuillez contacter: Valentina Rollo, rollo@intracen.org

Pour de plus amples informations sur l'Enquête sur la compétitivité des PME, veuillez-vous rendre sur:

<http://www.intracen.org/SMEintelligence/> (page en anglais).

L'ITC encourage la reproduction et la traduction de ses publications pour permettre une plus large diffusion. Il est possible de reproduire librement de courts extraits de ce document, à condition de mentionner leur source. Une autorisation devra être demandée pour une reproduction ou traduction plus complète. Une copie de la reproduction ou traduction devra être envoyée à l'ITC.

Images numériques de couverture: ©Shutterstock et ©ITC en bas à droite.

© Centre du commerce international (ITC)

L'ITC est l'agence conjointe de l'Organisation mondiale du commerce et des Nations Unies.

Avant-propos

Depuis le début de l'année 2020, une crise sanitaire due au coronavirus paralyse les activités économiques à travers le monde. Le Togo, tout comme les autres pays, n'est pas épargné par cette crise.

Même si tous les pans de l'économie ont souffert de la crise, ce sont les petites et moyennes entreprises et industries (PME/PMI) qui se sont trouvées en première ligne. Elles génèrent 80 % du produit intérieur brut du Togo et une part considérable des emplois. A cet effet, 93 % de ces entreprises estiment leur chiffre d'affaires baissé en raison de la pandémie.

Les PME, comme le secteur privé en général, jouent un rôle déterminant dans la mise en œuvre du Plan National de Développement (PND) et de la feuille de route gouvernementale 2020-2025 qui visent à transformer structurellement l'économie togolaise, pour une croissance forte, durable, résiliente, inclusive, créatrice d'emplois décents et induisant l'amélioration du bien-être social.

A cet effet, le Gouvernement a mis en œuvre des mesures d'accompagnement du secteur privé notamment des mesures fiscales, douanières et sociales pour une résilience de l'économie nationale. Le Gouvernement a également lancé un certain nombre de réformes dont la réforme visant le renforcement des mécanismes d'appui aux PME.

Afin d'appuyer la relance des activités de ces entreprises, la Chambre de Commerce et d'Industrie du Togo (CCIT) s'est associée au Centre du Commerce International (ITC), sous l'égide du Ministère du Commerce et de l'Industrie du Togo, pour évaluer la compétitivité des PME/PMI togolaises et examiner la manière dont elles ont vécu la pandémie de COVID-19.

Le rapport de cette enquête relève que les dommages économiques résultant de la pandémie de la COVID-19 ont provoqué un choc sans précédent sur les activités productives avec un ralentissement de l'économie amenant à un taux de croissance de 0,7 % en 2020 selon le FMI.

Le Gouvernement, à travers le Ministère du Commerce et d'Industrie du Togo, partage une même vision avec tous les acteurs du secteur privé et en particulier avec la Chambre de Commerce et d'Industrie du Togo ainsi qu'avec le Centre du Commerce International pour renforcer la compétitivité des PME afin qu'elles puissent résister aux chocs et concurrencer sur les marchés national, régional et international.

Le présent rapport résume l'essentiel des éléments de réponse recueillis auprès de 570 entreprises visitées dans le cadre de l'Enquête sur la compétitivité des PME et de l'enquête sur les impacts de la COVID-19 sur l'économie nationale.

Le commerce peut favoriser la transformation structurelle d'une économie et la réduction de la pauvreté en particulier, lorsque des politiques bien ciblées sont mises en place. Le présent rapport va contribuer, sans nul doute, à faire de notre vision une réalité.

Pamela Coke-Hamilton

Directrice exécutive
Centre du commerce international

Nathalie M. Bitho

Présidente de la Délégation
Spéciale Consulaire de la
Chambre de commerce et
d'industrie du Togo

S-T. Kodjo Adedze

Ministre du commerce,
de l'industrie, et de
la consommation locale

Remerciements

Le Centre du commerce international (ITC) exprime sa gratitude aux représentants des entreprises qui ont bien voulu répondre à l'enquête sur la compétitivité.

Sarah Mohan, Fatemeh Salimi Namin et Sameedh Sharma ont rédigé ce rapport sous la direction de Valentina Rollo de l'ITC. Aissata Boubacar Moumouni et Sergio Martinez Cotto ont apporté des éléments clés et fourni un appui statistique. Barbara Ramos, Cheffe de la Section recherche et stratégies à l'export, ainsi que Marion Jansen, ancienne Directrice de la Division pour le développement des marchés ont supervisé ce projet.

Le personnel de la Chambre de commerce et d'industrie du Togo (CCIT) a mené les entretiens. Essohouna Germain Meba, ancien Président de la CCIT, et Karine Adotevi Edoh, sa Directrice Générale, ont assuré la direction de ce projet. Yawo Gilbert Josias S. Kavege, Directeur de l'Assistance aux entreprises, a dirigé l'équipe des enquêteurs. Mandamili Semdatcha, Sennyka Amessiamehou, Yao Sodjavi, Essi Massan Amegee et Akpedje Doleagbenou ont chacun dirigé les équipes régionales d'enquête.

Les entretiens ont été menés par Kokouvi Adjati, Afi Noëlie Agbomson, Gado Ali, Metantira Alleme, Kokou Mawuena Amedemegnah, Kpobie Assidjah, Florence Assidou, Ayefounin Atchossin, Kossi Direma Damien Avumadi, Gnimdou Awesso, Passimzouwe Badabo, Kpanta Baguwabena, Telamba D. Bakobadouna, Koimanna Solange Boutani, Essodjelinam Nadège Edjeou, Passama Essodong Tanguy Egbohoun, Lidaouwe Ewai, K. Mawuli Honsou-Botokouna, Nankd Rose Kombate, Belkoufala Kotako, Yobe Koumbouni, Sih Kpaba, Tani Nassendja, Françoise Pagna, Maleki Passike, Gift David Pierre-Marie Pinto, Tali-Pazuma Samah, Essohana Tanagnim Tchangaï, Essohana Tchaa Tchangaï et Yao Tomfea.

L'ITC remercie également Natalie Domeisen et Anne Griffin qui ont supervisé les processus d'édition et de production; Jennifer Freedman qui a assuré l'édition de ce rapport; ainsi que Franco Iacovino et Serge Adeagbo qui ont fourni l'appui graphique et l'impression.

Cette version française a été traduite de l'anglais par Patrick Schmitt.

L'ITC souhaite remercier la Conférence permanente des chambres consulaires africaines et francophones (CPCCAF) pour avoir facilité la coopération entre l'ITC et la Chambre de Commerce et d'Industrie du Togo.

L'ITC étend également sa gratitude à la Chambre de commerce et d'industrie du Togo pour les images et photographies illustrant ce rapport.

La Chambre de commerce et d'industrie du Togo agit en tant qu'interface consultative et représentative entre les entreprises et le gouvernement afin d'appuyer le développement du secteur privé dans le pays. Elle fournit des conseils, du soutien, des informations et des formations, et gère des services industriels et commerciaux au bénéfice des firmes togolaises. La CCIT assure également la promotion des entreprises togolaises et facilite leur coopération avec le reste du monde, y compris en tant que membre de la Chambre consulaire régionale de l'Union économique et monétaire ouest-africaine et la Chambre de commerce internationale.

L'ITC a été établi à Genève, en Suisse, en tant qu'agence conjointe de l'Organisation des Nations Unies et l'Organisation du commerce international. Il est dédié au renforcement de la compétitivité des petites et moyennes entreprises, afin de construire des secteurs d'exportation dynamiques et durables, capables d'offrir des opportunités entrepreneuriales, en particulier pour les femmes, les jeunes et les communautés défavorisées.

Table des matières

Avant-propos	iii
Remerciements.....	iv
Acronymes et abréviations.....	vii
Synthèse	viii
Chapitre 1	
Libérer le potentiel des petites entreprises	2
Évaluer la compétitivité.....	4
L'enquête sur la compétitivité des PME au Togo.....	4
Le choc de la crise liée à la COVID-19 assombrit les perspectives d'avenir	6
Chapitre 2	
Accélérer l'amélioration de la production	12
La détention d'un compte bancaire stimule la productivité	12
L'accès à l'électricité permet aux firmes d'exploiter leur potentiel	14
L'accès aux services publics et aux transports varie d'une région à l'autre	14
Les entreprises les moins productives sont les plus touchées par la crise	16
Chapitre 3	
La certification comme gage de qualité	20
Peu d'entreprises adoptent des normes internationales	20
Les entreprises certifiées prêtent davantage attention à la qualité de leurs fournisseurs	22
Les coûts de certification pèsent lourdement sur les jeunes	24
Les entreprises certifiées doivent se diversifier pour accroître leur résilience	25
Chapitre 4	
Se relier aux réseaux pour résister aux chocs.....	30
Un démarchage des clients efficace grâce aux publicités	31
Les associations sectorielles favorisent la coopération	32
Les entreprises dirigées par des femmes coopèrent davantage.....	33
Les organisations d'appui aux entreprises réduisent l'impact de la COVID-19	34
Chapitre 5	
Propager les compétences pour une croissance solidaire.....	40
Des processus de recrutement structurés aident à dénicher les meilleurs candidats	40
Les régions du nord manquent de travailleurs qualifiés	42
La clé de l'innovation réside dans un processus structuré de recrutement	43
Favoriser une force de travail compétente permet de préserver l'emploi	43
Chapitre 6	
Adopter les nouvelles technologies pour un avenir numérique	48
Une disposition positive envers les nouvelles technologies	49
Les négociants entrepreneurs/commerçants sont les leaders technologiques du Togo	50
Les jeunes entrepreneurs ou commerçants nourrissent l'innovation	51
Les technologies ont été utiles face aux couvre-feux	52

Chapitre 7

Politiques de résilience et de compétitivité	58
--	----

Annexe	63
--------------	----

Comment mesurer la compétitivité des petites entreprises ?	65
--	----

Comment comprendre la compétitivité des petites entreprises ?	66
---	----

Notes de fin.....	67
-------------------	----

Références.....	72
-----------------	----

Figures

Figure 1	Grille de compétitivité des PME.....	4
Figure 2	Régions couvertes par l'Enquête.....	5
Figure 3	Caractéristiques des entreprises ayant participé à l'Enquête	6
Figure 4	La plupart des entreprises sont passées au travail à temps partiel	7
Figure 5	Deux tiers des entreprises font part de perspectives pessimistes	9
Figure 6	Cercle vertueux entre registre comptable, compte bancaire et productivité	13
Figure 7	Un lien étroit entre accès fiable au réseau électrique et productivité	14
Figure 8	Des services logistiques plus faibles dans les régions du nord	15
Figure 9	Un chiffre d'affaires en chute chez les entreprises moins productives	16
Figure 10	Un tiers des entreprises togolaises sont certifiées	20
Figure 11	Les entreprises certifiées évaluent plus souvent la performance de leurs fournisseurs.....	23
Figure 12	La certification est plus répandue parmi les entreprises dirigées par des jeunes.....	24
Figure 13	Les entreprises certifiées sont plus pessimistes quant à leur reprise	26
Figure 14	Trois quarts des entreprises togolaises recourent à la publicité	31
Figure 15	Les associations sectorielles favorisent la résolution des problèmes communs	33
Figure 16	Les entreprises dirigées par des femmes collaborent étroitement.....	34
Figure 17	Les entreprises liées à des groupes d'appui ont moins souffert de la crise sanitaire	35
Figure 18	Les bonnes pratiques de recrutement permettent l'adéquation des compétences	41
Figure 19	Les travailleurs qualifiés sont plus nombreux dans les centres urbains.....	42
Figure 20	Les entreprises dotées de processus de recrutement établi innovent davantage	44
Figure 21	L'emploi préservé grâce aux bonnes pratiques en ressources humaines.....	44
Figure 22	La quasi-totalité des entreprises voit un impact positif des nouvelles technologies	49
Figure 23	Les outils financiers en ligne davantage utilisés dans le commerce international.....	50
Figure 24	Les jeunes entrepreneurs dépensent davantage en recherche et création de produits.....	51
Figure 25	Les entreprises impliquées dans la R&D maintiennent chiffre d'affaires et personnel.....	53
Figure 26	Enquêtes sur la compétitivité des PME à travers le monde.....	65

Encadré

Encadré 1: Politiques gouvernementales en faveur des petites et moyennes entreprises	3
--	---

Acronymes et abréviations

Sauf mention contraire, toutes les références au dollar (\$) concernent le dollar américain, et les références à la tonne renvoient à la tonne métrique. Certains graphiques dans ce rapport peuvent présenter des totaux différents de 100 % en raison des arrondis.

OAE	Organisation d'appui aux entreprises
CCIT	Chambre de commerce et d'industrie du Togo
TIC	Technologie de l'information et de la communication
ITC	Centre du commerce international
R&D	Recherche et développement
PME	Petites et moyennes entreprises
L'Enquête	Enquête sur la compétitivité des PME

Usage de la langue française

Dans son appui aux petites et moyennes entreprises (PME), l'ITC favorise en particulier les firmes dirigées par des femmes. Cependant, la promotion de l'égalité des genres est difficile à rendre compte en français, en raison de la règle grammaticale privilégiant le recours au masculin. À cet égard, l'ITC se range à l'avis de l'Académie française qui explique qu'une fonction exprimée au masculin (par exemple, un chef d'entreprise) ne saurait définir le sexe de la personne occupant cette fonction. En conséquence, et dans le souci de garder l'expression fluide et claire, l'ITC préfère éviter les formules telles que chef/cheffe, ou chef(fe), étant entendu que les titres et fonctions sont exprimés de manière neutre, sans considération de sexe.

Synthèse

Des petites et moyennes entreprises (PME) compétitives constituent le cœur de toute économie florissante. Elles représentent 99 % des entreprises enregistrées au Togo et génèrent environ 80 % du produit intérieur brut. En raison des emplois qu'elles créent et de leur impact sur la société, les PME jouent un rôle central dans le développement économique et la transformation du Togo.

Leur importance s'avère d'autant plus cruciale à l'heure où elles affrontent le choc causé par la COVID-19 et cherchent à s'en redresser. La pandémie affecte l'économie togolaise, dont la croissance devrait décliner de 5,3 % en 2019 à 1 % en 2020. Disposant de ressources plus limitées pour résister à la tourmente, les PME sont particulièrement vulnérables aux conséquences de la crise en cours.

Le renforcement de leur compétitivité peut stimuler leur résilience, leur permettant de survivre à la pandémie et de prospérer sur les marchés internationaux de demain. À cette fin, il est essentiel de comprendre les forces et les faiblesses de ces firmes, ainsi que l'environnement des affaires dans lequel elles opèrent.

Pour enclencher ce processus, le Centre du commerce international (ITC) et la Chambre de commerce et d'industrie du Togo (CCIT) se sont associés pour établir un diagnostic de la compétitivité des PME dans le pays.

Dans le cadre de cette collaboration, l'Enquête de l'ITC sur la compétitivité des PME a été menée auprès de 573 entreprises à travers tout le Togo entre janvier et mars 2020. La CCIT a conduit une enquête complémentaire en mars et avril 2020 auprès de 1 084 entreprises pour s'enquérir de l'impact de la crise sanitaire liée au coronavirus sur les activités des entreprises.

Ce rapport met en lumière les résultats des deux enquêtes. Il tire aussi avantage du chevauchement de certains participants pour mieux identifier les facteurs de compétitivité et de résilience. Bien que ce document se concentre sur les PME, de grandes sociétés sont incluses dans les analyses à des fins de comparaison.

L'examen des faits concernant les différents aspects de la compétitivité permet de dégager un aperçu de la réalité quotidienne des firmes togolaises. La manière dont elles

entrent en concurrence dans certains secteurs et régions – surtout lorsqu'elles sont dirigées par des femmes ou des jeunes – permet de déterminer les modèles détaillés de la compétitivité en vigueur au sein des entreprises togolaises.

La plupart des entreprises togolaises se débattent face à la crise liée à la COVID-19

Presque toutes les firmes interrogées (93 %) font état d'un chiffre d'affaires plus faible en mars 2020 en raison de la crise liée à la COVID-19. Le sous-secteur de l'hôtellerie et de la restauration a enregistré les chutes les plus drastiques, conséquences des effets du couvre-feu. Plus de la moitié des compagnies togolaises (53 %) ont pu s'arranger en passant au travail à temps partiel, tandis que 21 % d'entre elles ont dû recourir au chômage technique, et 5 % n'ont eu d'autre choix que de licencier.

Les petits entrepreneurs du Togo avouent être plutôt pessimistes quant au processus de redressement post-COVID-19. Les deux tiers des firmes interrogées ont une mauvaise image de l'environnement économique. Pourtant, 20 % des chefs d'entreprise interrogés affirment au contraire être optimistes vis-à-vis de l'avenir, d'abord parce que la crise ouvre de nouvelles opportunités, ensuite parce qu'elle a conduit à mettre en place de nouvelles réformes et subventions.

L'impact de la pandémie est facteur des caractéristiques et de la compétitivité des firmes. Celles dont les activités remontent à moins d'un an, ainsi que les entreprises plus petites, se déclarent condamnées si la crise devait durer plus de trois mois. À l'inverse, celles disposant d'une meilleure adéquation des compétences au sein de l'entreprise et d'une bonne gestion des ressources humaines, d'une production plus solide et de liens plus étroits avec les organisations d'appui aux entreprises, semblent s'en sortir bien mieux.

L'utilisation des ressources détermine la résilience

Les petites entreprises du Togo adoptent des pratiques de gestion comptable qui leur permettent d'améliorer considérablement leur productivité. Par exemple, quatre firmes interrogées sur cinq affirment enregistrer et conserver

au moins un type de données comptables. Par ailleurs, un cycle vertueux semble se mettre en place, reliant l'enregistrement des données comptables à l'établissement d'un compte bancaire, et reliant ce dernier à une meilleure productivité. De fait, les compagnies tenant un registre comptable disposent aussi généralement d'un compte bancaire, ce qui double la probabilité d'une utilisation pleine et entière de leurs ressources.

En temps normal, le facteur de productivité est crucial pour stimuler la compétitivité à l'international des PME togolaises. Or, ce facteur est tout aussi vital à la résilience des petites firmes en temps de crise. Parmi les entreprises interrogées, celles dont le taux de productivité avant la pandémie était plutôt faible ont vu leur chiffre d'affaires diminuer de manière significative lorsque la crise les a frappées, davantage que leurs pairs dont le taux de productivité avant crise était plus élevé.

Puisque le chiffre d'affaires des firmes les plus productives a été épargné au pire moment de la pandémie, et considérant que le développement des infrastructures du pays pourrait favoriser un écosystème des affaires plus efficient, il semble pleinement justifié d'étendre le réseau électrique et les infrastructures de transport de manière plus uniforme à travers le Togo. Ceci est d'autant plus vrai pour les régions du nord qui abritent une production considérable destinée à l'export.

Améliorer la qualité grâce à la certification

La certification est peu répandue au Togo, avec seul un tiers des firmes interrogées déclarant être certifiées selon les normes internationales. Même si les entreprises dirigées par des jeunes font état de taux supérieurs à la moyenne en la matière, nombre d'entre eux pointent les coûts élevés de la certification, un obstacle à leurs efforts d'amélioration de la qualité.

Lorsque la certification répond aux besoins d'un acheteur unique, ou d'un tout petit groupe d'acheteurs, l'entreprise certifiée est susceptible de s'exposer à des perturbations. De fait, les firmes togolaises certifiées ont davantage souffert de la crise liée à la COVID-19. Cela montre la nécessité de promouvoir la diversification parallèlement à la certification pour favoriser la résilience et la compétitivité.

Les firmes interconnectées affrontent mieux les chocs

Le recours à la publicité est très populaire parmi les répondants aux enquêtes. Trois quarts d'entre eux affirment promouvoir leurs biens en ligne, par voie d'impression, radiophonique ou télévisée. Ils se connectent également les uns aux autres. Les réponses aux enquêtes mettent en lumière de fréquentes coopérations pour résoudre





les problèmes communs. Ces réseaux collaboratifs sont particulièrement courants parmi les firmes dirigées par des femmes et les compagnies adhérant à une même organisation d'appui aux entreprises.

Les recherches montrent que, de manière générale, les PME disposant de liens étroits avec leur communauté semblent être plus résilientes face aux crises. Les données tirées des enquêtes menées au Togo renforcent ce constat. En effet, les compagnies togolaises membres d'une association sectorielle, d'une chambre de commerce ou d'une organisation d'appui aux entreprises ont moins souffert de problèmes d'approvisionnement ou de transport au moment de la pandémie, ce qui montre bien le rôle crucial de ces organismes.

L'adéquation des compétences permet de maintenir l'emploi en temps de crise

La grande majorité des compagnies interrogées, soit 90 %, se déclarent satisfaites des compétences de leurs travailleurs, en adéquation avec leurs besoins. À l'inverse, une minorité semble avoir des difficultés à acquérir les compétences nécessaires à leur activité. La plupart des firmes souffrant d'une telle inadéquation ne disposent pas non plus de processus structurés de recrutement, ou sont situées dans les régions au nord du Togo. En effet, plus des trois quarts des entreprises interrogées dans la capitale Lomé, ainsi que dans les régions Maritime, au sud, et Centrale, pensent que le marché du travail offre les compétences recherchées, contre 65 % ou moins pour celles plus au nord dans les régions de Kara, Plateaux et Savanes.

Par ailleurs, selon des éléments probants tirés des enquêtes, les compagnies qui, avant la crise, n'investissaient pas dans les compétences de leur force de travail, n'ont pas accordé davantage de valeur à ces travailleurs au moment de la pandémie, préférant s'en séparer. Un quart de ces firmes, qui admettent disposer d'une faible adéquation des compétences avant la crise ont dû se résoudre à licencier leurs employés durant la pandémie, contre seuls 6 % de celles offrant des mesures de formation et de recrutement pour garantir une haute correspondance entre compétences et besoins de leur force de travail.

Un cercle vicieux semble ici être à l'œuvre : les entreprises ne disposant pas de processus structurés de recrutement admettent aussi une faible adéquation des compétences, ce qui, au moment de la pandémie, les a amenés à réduire dans un premier temps le temps de travail, puis à licencier leurs travailleurs dans un deuxième. Cela implique que pour réduire les licenciements en période de crise, les PME devraient investir dans les compétences de leur force de travail lorsque les temps sont plus favorables.

Adopter davantage de technologies pour un future numérique

Pour 92 % des répondants, les nouvelles technologies affectent leurs activités de manière positive. Les systèmes de messagerie instantanée constituent le canal préféré pour communiquer avec les acheteurs et les fournisseurs, 83 % des personnes interrogées affirmant y recourir. Les courriels sont un autre canal privilégié par 58 % des firmes, et 24 % déclarent disposer d'une page internet.

Sans surprise, les jeunes entrepreneurs mènent l'intégration technologique au Togo. Ils se montrent plus disposés que leurs aînés à investir dans les capacités technologiques et les activités innovantes. La part des firmes dirigées par des jeunes, qui investissent de manière substantielle dans la recherche et le développement ainsi que dans la création de nouveaux produits, est de 10 points supérieure à celle des entreprises non dirigées par des jeunes.

Les firmes innovantes s'adaptent mieux au changement, et peuvent donc éviter de licencier du personnel en période de crise. Parmi les compagnies interrogées, celles qui avaient investi de manière significative dans la recherche et le développement n'ont pas renvoyé de personnel, et seuls 17 % d'entre elles ont dû recourir au chômage technique. Inversement, 13 % des entreprises ayant un faible investissement dans la recherche ont dû se résoudre au licenciement, et 26 % ont recouru aux mesures de chômage technique.



Perspectives politiques

Plusieurs recommandations politiques peuvent être tirées des résultats des enquêtes. Le lien évident entre la compétitivité des entreprises en période favorable et leur capacité à faire face aux chocs suggère d'investir dans la gestion des ressources humaines et les liens interentreprises afin de renforcer la résilience des firmes togolaises en période de crise.

De nombreux acteurs du secteur togolais des exportations proviennent de régions relativement peu desservies. Cela signifie que des investissements dans les infrastructures et services de ces régions pourraient faciliter la transformation des produits et en faire des exportations togolaises à valeur ajoutée. En retour, cela permettrait d'établir des liens en amont et en aval à travers tout le pays, favorisant ainsi la transformation structurelle du pays et la réalisation des objectifs de développement durable.

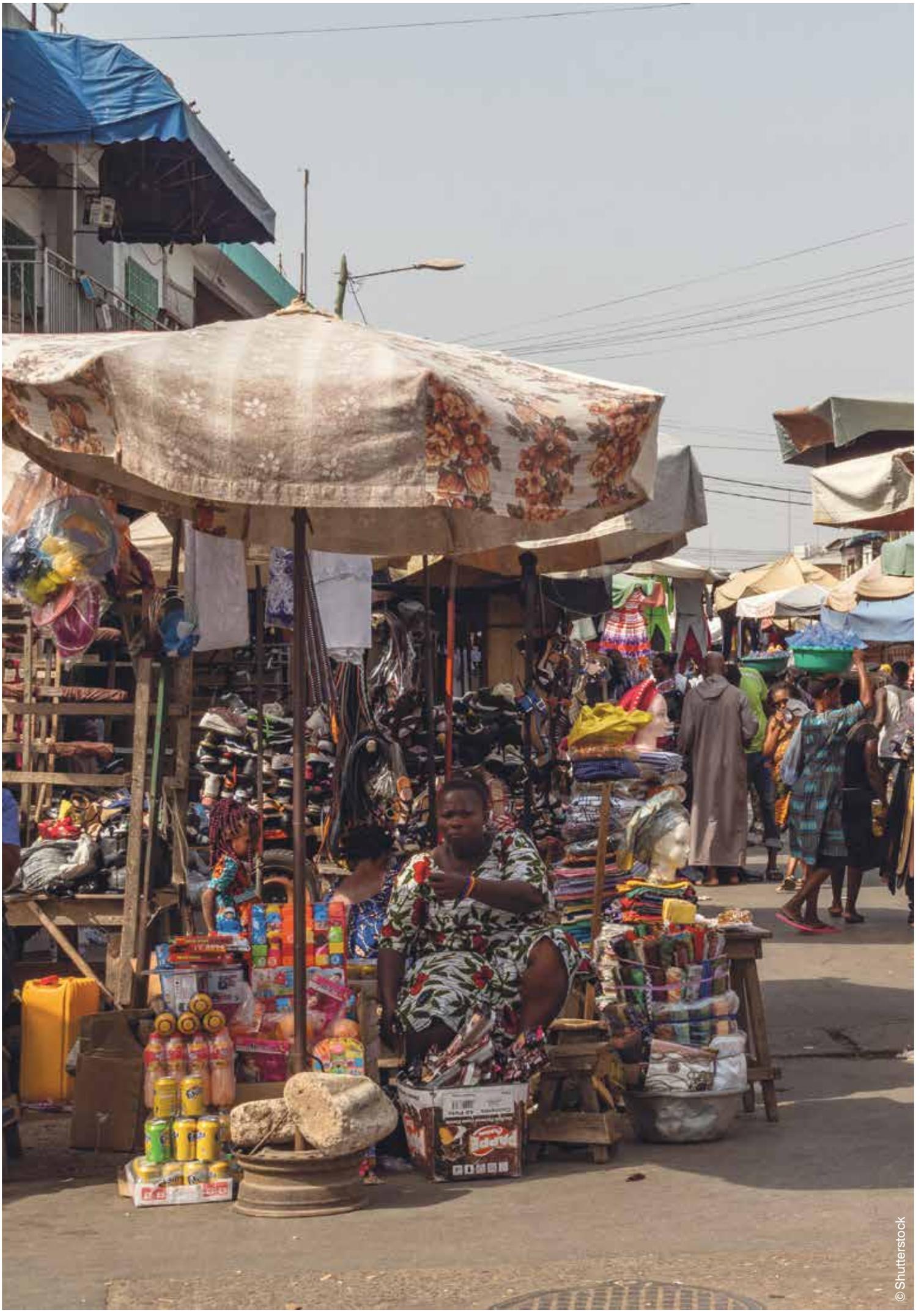
La qualité des infrastructures du Togo pourrait être améliorée en s'attaquant aux coûts élevés de la certification, notamment pour les jeunes entrepreneurs. Il faut encourager les entreprises certifiées à développer un portefeuille d'acheteurs diversifiés, pour ne plus dépendre d'un débouché commercial unique et ainsi consolider leur capacité de résilience.

La création d'un réseau de centres d'appui aux entreprises pourrait faciliter la collaboration entre les firmes, leur permettant de résoudre leurs problèmes communs et d'assurer l'accès aux informations de marché.

Des investissements soutenus dans une offre de formations techniques, professionnelles et de niveau supérieur permettront de garantir que ces formations soient bien alignées avec la demande du marché du travail. Il peut aussi être judicieux d'inciter les petites entreprises à suivre des formations en gestion des ressources humaines, afin de leur permettre de mettre en place des processus formels de recrutement.

Un appui plus marqué aux jeunes entrepreneurs est également essentiel, en ce qu'ils mènent l'intégration des technologies de l'information et de la communication. Pour stimuler la montée en puissance des technologies à travers tout le pays, l'amélioration de l'accès à Internet est cruciale, ainsi que la démonstration par ces jeunes entrepreneurs de leurs projets et techniques.

L'objectif de ce rapport, ainsi que les événements et collaborations annexes, est d'initier un dialogue sur la compétitivité des PME. Les solutions politiques suggérées permettraient au Gouvernement du Togo de renforcer à la fois la compétitivité et la résilience face aux crises.



Chapitre 1

Libérer le potentiel des petites entreprises

Évaluer la compétitivité.....	4
L'enquête sur la compétitivité des PME au Togo.....	4
Le choc de la crise liée à la COVID-19 assombrit les perspectives d'avenir	6

Libérer le potentiel des petites entreprises

Les petites et moyennes entreprises (PME) sont le cœur vibrant de l'économie togolaise. Générant environ 80 % du produit intérieur brut¹, elles sont la clef de la résilience économique du pays. À condition d'être compétitives, elles peuvent survivre à des crises telles que la pandémie de COVID-19 et même stimuler la croissance grâce à leurs exportations².

Alors que les compagnies se remettent à peine du choc causé par la crise sanitaire, une opportunité se profile pour améliorer leurs capacités et leur permettre de se montrer compétitives sur le marché mondial à venir. Constituant 99 % des entreprises enregistrées au Togo, les PME comptent également pour une part considérable de l'emploi³. En vertu des emplois qu'elles créent et de leur impact sur la société dans son ensemble, elles jouent donc un rôle central dans le développement économique et la transformation du pays.

Entre 2013 et 2019, les signes étaient pourtant prometteurs pour les petites entreprises du Togo. Sous l'impulsion des réformes menées, les indicateurs macroéconomiques étaient stables, améliorant du même coup le climat des affaires. La croissance du produit intérieur brut se maintenait à une vigoureuse moyenne de 5 %.

Cependant, comme partout, la pandémie de COVID-19 a durement frappé l'économie togolaise, la croissance passant vraisemblablement de 5,3 % en 2019 à 1 % en 2020⁴. Le remaniement économique en cours juste avant la crise a sans doute permis d'éviter le pire, mais cela n'a pas suffi pour empêcher le chiffre d'affaires des firmes de chuter au mois d'avril 2020. Cette situation est préoccupante car les gains récemment acquis pourraient bien être perdus.

Renforcer la compétitivité des PME togolaises peut les aider à se remettre du choc de la pandémie tout en enclenchant une transformation structurelle et durable de l'économie. Les politiques stratégiques s'attaquant aux faiblesses des entreprises tout en s'appuyant sur leurs forces peuvent profiter de cette fenêtre d'opportunité pour les reconstruire en vue d'un avenir résilient, numérique, inclusif et durable.

La résilience est incontournable, car les firmes ne peuvent pas se permettre d'être non préparées aux menaces externes. Quant à la dimension numérique, la crise liée à la COVID-19 a montré toute la puissance de la technologie pour maintenir les entreprises en activité dans les moments difficiles. L'approche inclusive est essentielle pour s'assurer que personne ne sera laissé de côté. Enfin, la durabilité des actions engagées permettra d'éviter que le choc climatique à venir ne produise une nouvelle crise.

Pour enclencher un tel processus, les pouvoirs publics doivent au préalable avoir de meilleures données sur l'état de la compétitivité dans leur pays. Plus précisément, il leur faut pouvoir répondre à deux questions: Quels sont les facteurs limitant la compétitivité et quelles sont les caractéristiques des firmes les plus résilientes aux chocs? Quelles actions pourraient aider à améliorer à la fois la compétitivité et la résilience des PME?

Pour y répondre, le Centre du commerce international (ITC) s'est associé à la Chambre de commerce et d'industrie du Togo (CCIT) pour évaluer la compétitivité des PME togolaises. Il s'agit de poser un diagnostic sur l'état de ces firmes afin de mieux comprendre leurs forces et faiblesses, ainsi que les opportunités d'amélioration de leur compétitivité selon une double perspective de commerce et de résilience.

Dans le cadre de cette collaboration, le questionnaire d'enquête de l'ITC sur la compétitivité des PME a été envoyé à 573 entreprises à travers tout le Togo, entre janvier et mars 2020. En outre, la CCIT a mené en mars et avril 2020 des entretiens auprès de 1 084 entreprises pour s'enquérir de leur expérience face aux effets de la crise sanitaire. Ce rapport présente les résultats obtenus des deux enquêtes. Il tire aussi avantage du chevauchement de certains répondants pour identifier les facteurs à la fois de compétitivité et de résilience.



Encadré 1 : Politiques gouvernementales en faveur des petites et moyennes entreprises

Le Plan national de développement du Togo (2018-2022) présente une vision des transformations structurelles de son économie, rendues possible grâce à une croissance tout à la fois durable, résiliente et solidaire, à partir d'un secteur privé robuste. Adopté par le Gouvernement en août 2018, il ébauche une feuille de route qui va permettre de positionner le Togo comme un pôle logistique et un centre commercial de classe internationale au sein de la région. Le Plan se concentre également sur le développement des secteurs agroalimentaire, industriel et minier, et se propose pour cela de moderniser ses chaînes de valeur au potentiel transformatif et d'inciter à investir dans les connexions numériques.

Les associations de développement du secteur privé togolais sont essentielles pour atteindre ces objectifs. L'Agence nationale de promotion et de garantie de financement des PME, ainsi que le Fonds national de la finance inclusive participent tous deux à faciliter l'accès aux financements des PME. Le Projet d'appui au développement local fournit une assistance technique aux entrepreneurs, et de manière plus ciblée aux firmes

dirigées par des jeunes dans le cadre de son association avec le Fonds d'appui aux initiatives économiques des jeunes. Des programmes de formation en ligne et publics appuient les compagnies togolaises – par exemple en développant leurs capacités de gestion – et leur permettent de créer ou d'étendre leurs activités agroalimentaires.

Le cadre juridique en matière de commerce et d'investissement fournit le fondement de la compétitivité des entreprises. Le Décret 2012-008 a permis de rationaliser les procédures d'enregistrement des entreprises, d'abord en réduisant les coûts, puis en réunissant en une entité unique l'ensemble des institutions impliquées dans le processus de création d'une entreprise. La Loi 2019-005, quant à elle, assure la promotion des investissements durables et responsables au Togo, en vue de maintenir l'emploi, et instaure l'agence chargée de promouvoir la zone franche industrielle d'exportation du pays. Enfin, la Loi de finance 2020 réduit la fiscalité des sociétés et simplifie bon nombre de procédures administratives.

Évaluer la compétitivité

L'ITC a développé l'enquête sur la compétitivité des PME⁵ pour permettre aux pays de collecter les données nécessaires à la mesure de la compétitivité de leurs entreprises. Au mois de juin 2020, plus de 17 000 firmes réparties dans 46 pays ont ainsi été interrogées, entre autres au Bénin, au Botswana, au Burkina Faso, au Kenya et en Zambie.

Cet outil est conçu pour combiner les informations aux niveaux méso (écosystème d'appui local pour les entreprises) et micro (capacité des entreprises), et fournir une image détaillée de la capacité du secteur privé d'un pays donné à se montrer compétitif sur les marchés internationaux.

Par définition, les petites et moyennes entreprises emploient moins de 100 salariés (voir annexe). Par conséquent, le terme PME inclut aussi les microentreprises. Bien que l'attention porte ici sur les petites et moyennes compagnies, certaines grandes sociétés ont également été incluses dans l'enquête afin de pouvoir comparer la compétitivité de ces grandes firmes à celle des PME.

L'importance de la compétitivité en tant que moteur de la survie, de la croissance et des échanges en font un élément essentiel du développement économique. Pour cette raison, l'ITC a développé un cadre analytique qui doit permettre de comprendre les éléments de la compétitivité des entreprises et la manière de l'améliorer. Ce cadre est conçu autour de trois piliers qui définissent la capacité d'une compagnie à être compétitive à travers les trois niveaux de l'économie (figure 1)⁶. Chaque pilier est décliné en différents thèmes, constituant les sujets d'analyse de ce rapport.

Figure 1 Grille de compétitivité des PME



Source: ITC.

L'enquête sur la compétitivité des PME au Togo

Avec l'appui de l'ITC, la CCIT a recueilli entre janvier et mars 2020 les réponses fournies lors de l'Enquête sur la compétitivité des PME auprès des entreprises togolaises. Le Ministère du commerce, de l'industrie, et de la promotion de la consommation a fourni un appui de haut niveau pour mener cette initiative.

Afin de simplifier le recueil des données, un échantillon de firmes a été sélectionné au hasard à travers tout le pays, à partir d'une liste établie par la CCIT. L'échantillon s'étend à travers les régions (Savanes, Kara, Centrale,

Plateaux, Maritime et Grand Lomé) ainsi qu'à travers les secteurs (secteur primaire, industrie et services) et prend en compte toutes les tailles (micro, petite, moyenne et grande entreprise). Dans la mesure du possible, les échantillons de chaque région se composent de firmes exportatrices et non exportatrices.

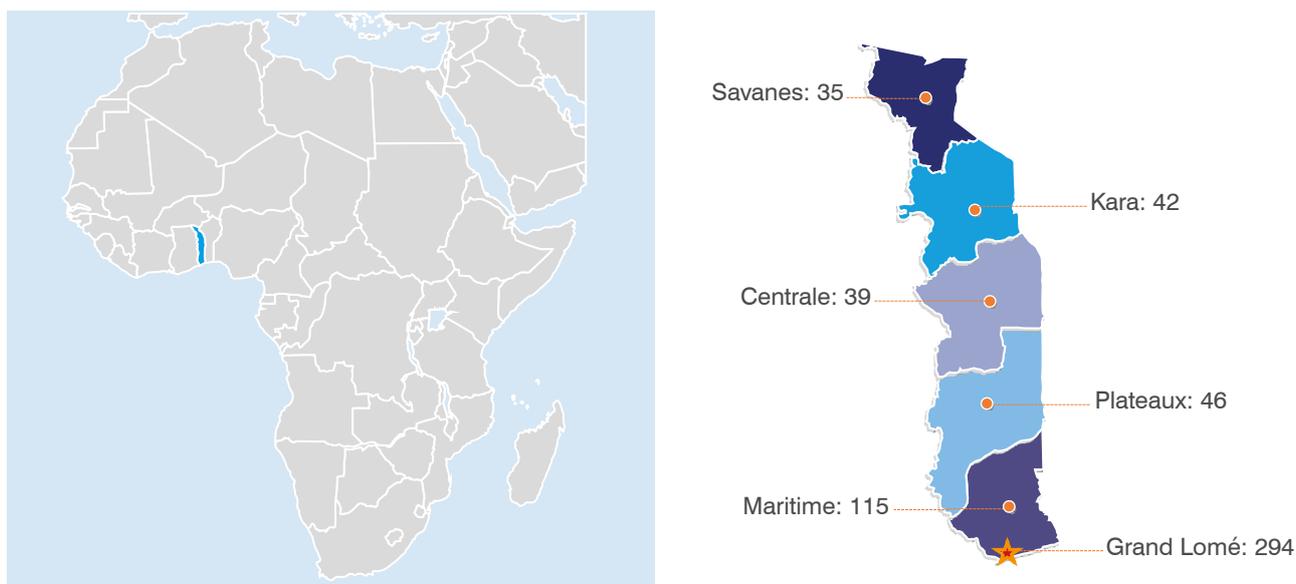
Les données ont été collectées au travers du questionnaire sur la compétitivité des PME auprès de 573 entreprises. La figure 2 montre les régions couvertes avec la mention du nombre de firmes interrogées dans chacune d'elles.

Au total, 98 % des compagnies interrogées dans le cadre de cette Enquête au Togo sont des micros, petites ou

moyennes entreprises (figure 3). Presque 60 % des firmes opèrent dans le secteur des services, contre 25 % qui sont de nature agricole et 18 % qui appartiennent au tissu

industriel. Ceci est cohérent avec le fait que les sociétés de services et les exploitations agricoles prévalent dans le secteur privé, le produit intérieur brut et l'emploi⁷.

Figure 2 Régions couvertes par l'Enquête



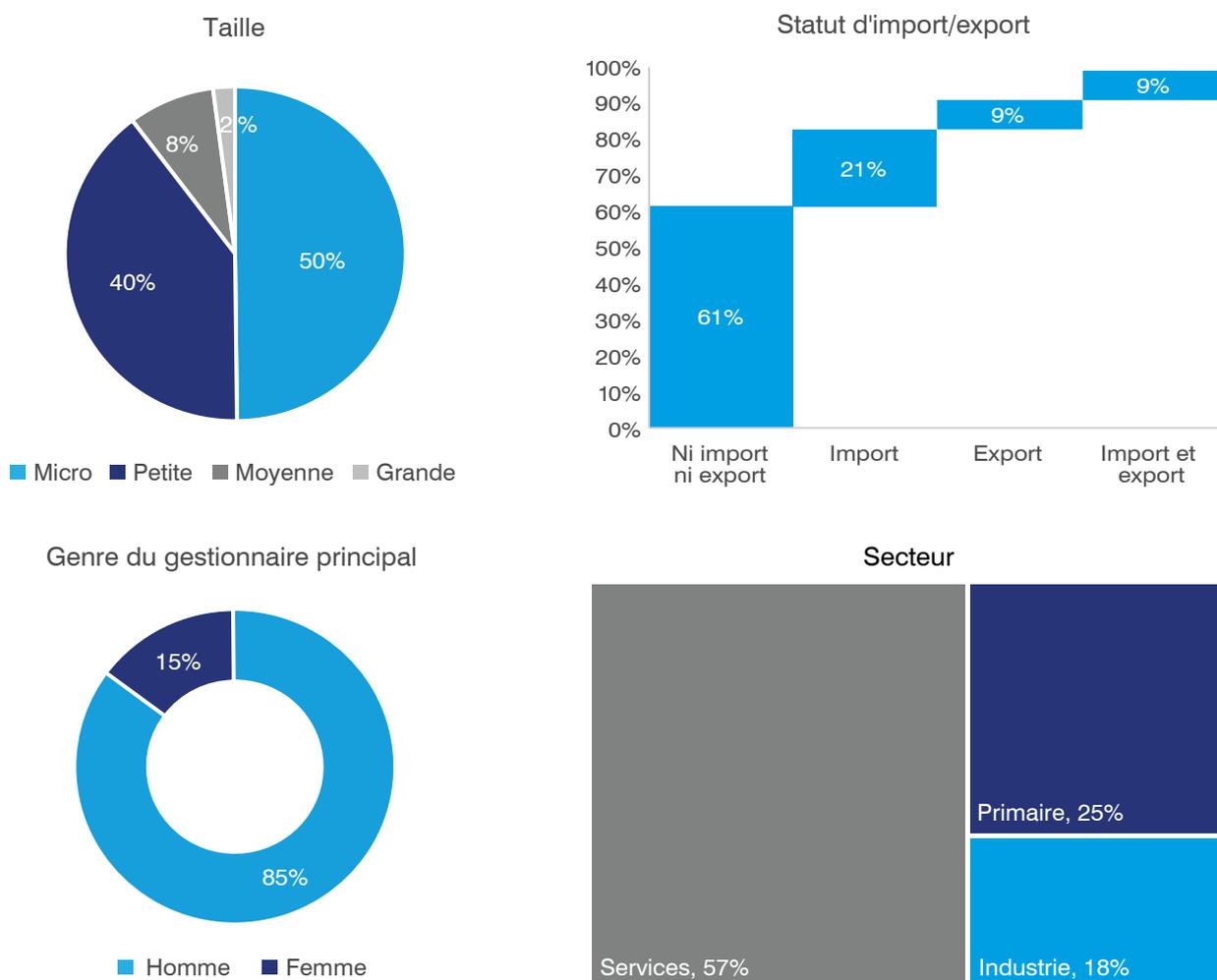
Source: ITC, sur la base des données de l'Enquête sur la compétitivité des PME collectées par la CCIT au Togo.

Seuls 15 % des compagnies interrogées dans le cadre de cette enquête appartiennent à des femmes, un taux de participation plus faible que dans les autres pays d'Afrique subsaharienne où la même enquête a été menée, et

inférieur au recensement national⁸. Les données montrent également que deux cinquièmes des entreprises sont impliquées dans l'export, confirmant la présence de firmes de stature internationale dans l'échantillon d'enquête.



Figure 3 Caractéristiques des entreprises ayant participé à l'Enquête



Note: Les microentreprises emploient entre 1 et 4 employés; les petites entreprises entre 5 et 19 employés; les entreprises moyennes entre 20 et 99 employés; et les grandes sociétés plus de 100 employés. Parmi les entreprises dirigées par des femmes, au moins 30 % sont aussi détenues par des femmes.

Source: Calculs de l'ITC sur la base des données de l'Enquête sur la compétitivité des PME, collectées par la CCIT au Togo.

Environ 80 % des entreprises interrogées déclarent être enregistrées auprès d'une autorité nationale compétente, ou détenir une licence de la part d'une telle autorité. Pourtant, au Togo, l'informel est omniprésent, l'agence nationale de la statistique estimant que 80 % de la force de travail est employée par des firmes non enregistrées, générant ainsi entre 20 % et 30 % du produit intérieur brut⁹. Dans la mesure où seule une compagnie sur cinq interrogée dans le cadre de cette enquête appartient au secteur informel, les analyses développées dans ce document peuvent ne pas s'appliquer entièrement à leur situation. De fait, cette étude porte essentiellement sur le secteur formel.

Le choc de la crise liée à la COVID-19 assombrit les perspectives d'avenir

Face à la propagation de la COVID-19 sur l'ensemble de la planète, le Gouvernement du Togo a adopté plusieurs mesures entre fin mars et début avril afin de protéger la santé de ses citoyens: les écoles et universités ont fermé dès le 20 mars; un couvre-feu nocturne a été imposé; tous les événements sportifs, culturels et commerciaux ont été suspendus; les villages particulièrement affectés ont été placés sous strict confinement; et les frontières tant maritimes que terrestres ont été fermées. En réduisant les transactions commerciales entre compagnies locales et

avec les autres pays affectés, la crise sanitaire a également provoqué une sérieuse détérioration de l'environnement des affaires au Togo.

La CCIT a donc mené en avril 2020 une enquête auprès de 1 084 firmes pour déterminer les conséquences de la pandémie sur leurs activités¹⁰. Bien que l'impact de la crise varie d'un secteur à l'autre, la chute des ventes semble être le problème le plus sérieux rencontré par les firmes togolaises, et dans une moindre mesure les difficultés d'accès aux intrants et aux financements.

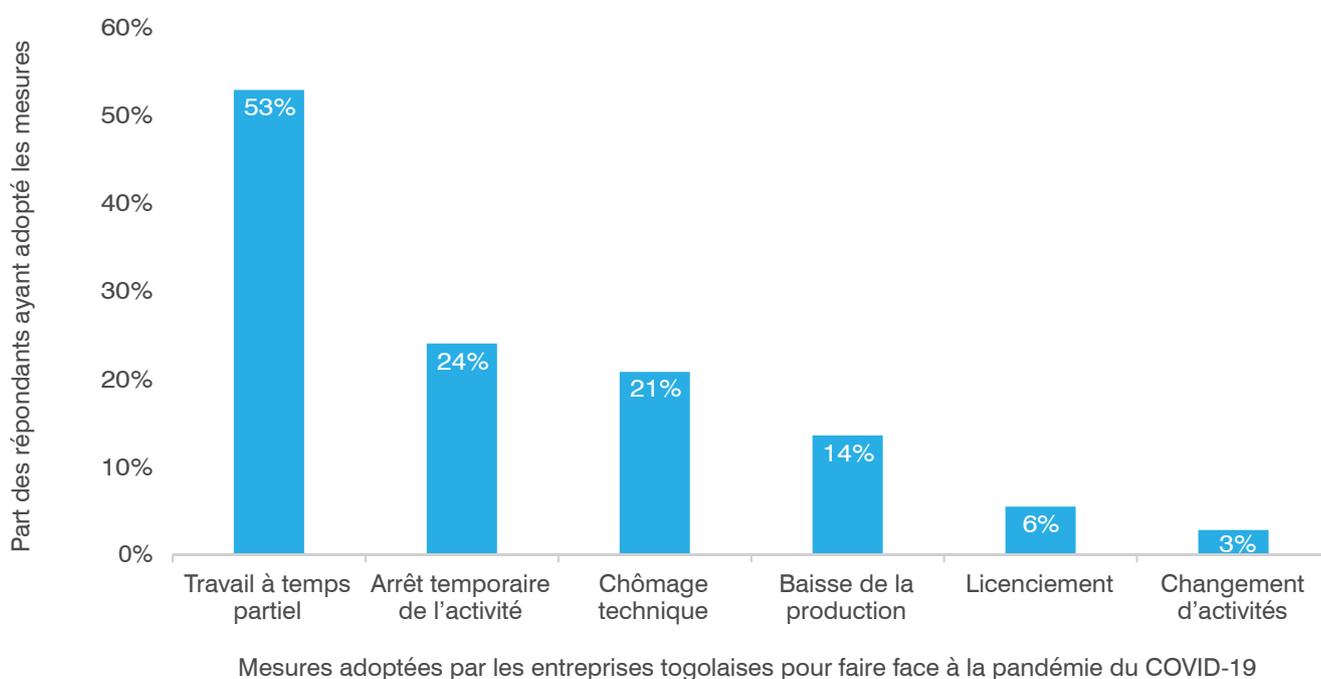
Entre janvier et février 2020, quoique le Togo n'ait pas détecté le moindre cas d'infection à la COVID-19, 54 % des entreprises interrogées ont fait part d'une diminution de leur chiffre d'affaires. Cela pourrait être le résultat d'une baisse des transactions commerciales entre le Togo et les pays affectés. Ce taux va pourtant doubler entre février et mars, 93 % des entreprises interrogées enregistrant alors une dégradation de leur chiffre d'affaires¹¹.

Une analyse détaillée montre que 62 % des compagnies interrogées ont vu leur chiffre d'affaires chuter de plus de

50 %. Le sous-secteur de l'hôtellerie et de la restauration a particulièrement souffert des effets du couvre-feu et de la fermeture des frontières, empêchant les clients de fréquenter des établissements désertés. La moitié des compagnies de ce sous-secteur ont enregistré un effondrement du chiffre d'affaires de plus de 75 %. Les sous-secteurs des services, de la santé, des transports, de l'éducation, et de l'import-export ont également fait l'expérience de perturbations significatives¹².

Face à cette crise déclenchée par la COVID-19, les entreprises togolaises ont opté pour des stratégies variées. Le travail à temps partiel fut l'une des mesures les plus fréquemment adoptée, avec plus de la moitié des répondants ayant eu recours à une telle pratique. Une fraction plus faible (21 %) a préféré mettre ses employés au chômage technique. Un quart des firmes ont même fermé de manière temporaire, tandis que 14 % ont diminué leur volume de production. Enfin, 6 % des compagnies ont dû licencier du personnel, et 3 % ont simplement changé la nature de leur activité.

Figure 4 La plupart des entreprises sont passées au travail à temps partiel



Note: Pour répondre à la question « Quelles mesures avez-vous mises en place pour pallier les difficultés auxquelles vous êtes confrontés ? » les participants cochaient dans la liste proposée toutes les mesures engagées. Les taux indiquent la part des entreprises ayant pris ces mesures. Cependant, les participants pouvant cocher plusieurs cases, le total des pourcentages est différent de 100.

Source: Calculs de l'ITC sur la base des données de l'Enquête sur l'impact de la crise sanitaire liée au coronavirus sur les activités des entreprises, menée par la CCIT au Togo du 27 mars au 28 avril 2020.



Pour aider les PME et les autres acteurs vulnérables de la société à affronter la pandémie, le Gouvernement a développé plusieurs programmes. Les petites entreprises ont ainsi pu bénéficier de la provision gouvernementale de 2 milliards de francs CFA (3,6 millions de dollars) destinée aux actions urgentes, ainsi que de la création d'un Fonds national de solidarité de 400 milliards de francs CFA (722 millions de dollars). Les personnes les plus vulnérables et les plus affectées par la crise ont, quant à elles, pu bénéficier du système de transfert de fonds Novissi. Concernant ce dernier groupe, le Gouvernement a également couvert les factures d'eau et d'électricité pour trois mois, et réduit les frais de connexion au réseau d'eau potable de 75 000 francs CFA (135 dollars) à 25 000 francs CFA (45 dollars).

Bien que les entreprises aient adopté des stratégies d'adaptation, la moitié d'entre elles estimant par ailleurs que le Gouvernement prenait les mesures appropriées

face à la crise, de nombreuses compagnies togolaises interrogées en avril 2020 se montraient pessimistes quant à leur futur. Plus de 90 % des firmes interrogées doutaient de leur capacité à rembourser leurs emprunts, et 84 % de leur capacité à payer leurs employés, si la crise devait durer plus de trois mois.

La question du paiement des loyers semble être de moindre importance, avec seuls 40 % des répondants mentionnant ce point comme un problème. Nonobstant, les entreprises opérant depuis moins de quatre ans, et celles de taille plus modeste, admettent plus volontiers qu'elles seront dans un grave embarras si la crise devait durer plus de trois mois¹³.

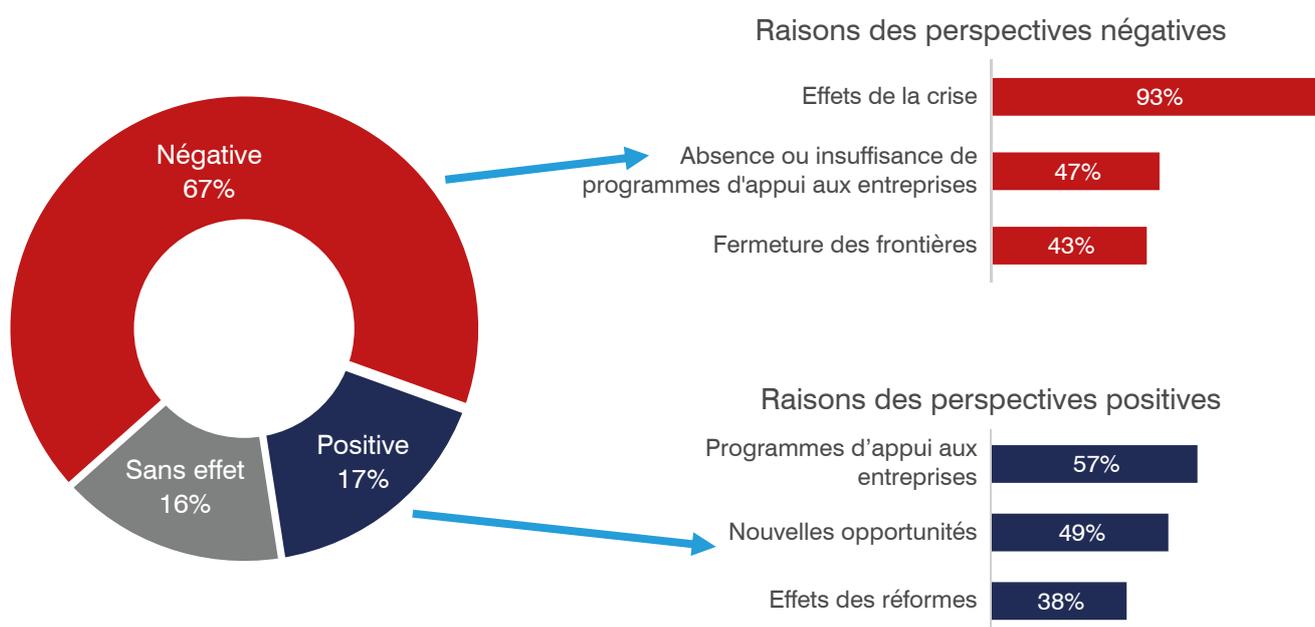
Interrogées sur leurs propres perspectives à venir, le point de vue des firmes dépend de la vitesse avec laquelle l'écosystème togolais des affaires s'est modifié en 2020, et jusqu'à quel point. Tandis que 40 % des entreprises considéraient les conditions commerciales des six mois

précédant la crise sous un jour favorable, elles ne sont plus que 19 % lorsqu'elles se tournent vers les prochains six mois.

En effet, 67 % des compagnies interrogées faisaient part de perspectives pessimistes quant à l'environnement économique futur, principalement en raison de la crise

en cours. Les sociétés de commerce se révèlent être les plus préoccupées par le climat économique, 72 % d'entre elles s'attendant à ce qu'il soit moins favorable que par le passé. À l'inverse, 17 % des compagnies interrogées voient l'environnement économique à venir comme prometteur, en partie à cause de nouvelles opportunités économiques.

Figure 5 Deux tiers des entreprises font part de perspectives pessimistes



Note: Les participants répondaient à la question « Sur les six prochains mois, pensez-vous que l'environnement économique général autour de votre structure sera plus favorable, sans changement ou plus défavorable ? ».

Source: Calculs de l'ITC sur la base des données de l'Enquête sur l'impact de la crise sanitaire liée au coronavirus sur les activités des entreprises, menée par la CCIT au Togo du 27 mars au 28 avril 2020.

Le couvre-feu a été levé par le Gouvernement au début du mois de juin, et les frontières rouvertes à la fin du mois. Même si le confinement de certains villages devait encore continuer au cas par cas, il semblait à l'automne 2020 que le pire de la première vague de la pandémie de COVID-19 était passée.

Alors que les entreprises commencent à se redresser, leur mot d'ordre – et celui des pouvoirs publics – est de reconstruire en mieux, de manière à rendre les firmes plus résilientes avant la prochaine crise. Cela commence par l'amélioration de la compétitivité. En effet, les éléments probants tirés des enquêtes dans d'autres pays montrent que les compagnies les plus compétitives avant la crise liée à la COVID-19 sont aussi celles qui ont le mieux survécu¹⁴.

Cette tendance peut-elle s'appliquer au Togo ? Pour répondre à cette question, la dernière section de chacun

des chapitres replace le sujet dans le contexte de la COVID-19. Ces sections analysent les éléments fournis par les 85 entreprises ayant participé aux deux enquêtes, sur la compétitivité et sur l'impact de la pandémie. Il s'agit de comprendre comment la compétitivité d'avant la crise a pu influencer la manière de l'affronter. Les premières sections de chacun des chapitres évaluent quant à elles l'état de la compétitivité sur la base des réponses fournies par les 573 firmes ayant répondu à la première enquête.

Considérant combien la compétitivité est cruciale pour permettre aux entreprises de participer aux échanges internationaux, et ainsi de contribuer pleinement au développement du Togo, les prochains chapitres sont axés sur les aspects de la compétitivité devant être renforcés dans le pays, permettant au passage d'accroître leur résilience face aux chocs.



Chapitre 2

Accélérer l'amélioration de la production

La détention d'un compte bancaire stimule la productivité	12
L'accès à l'électricité permet aux firmes d'exploiter leur potentiel	14
L'accès aux services publics et aux transports varie d'une région à l'autre	14
Les entreprises les moins productives sont les plus touchées par la crise	16

Accélérer l'amélioration de la production



Pour gagner et conserver des parts de marché, une entreprise prospère se doit de trouver le bon équilibre entre quantité, qualité, coûts et respect des délais de livraison. Un tel équilibre est étroitement lié aux ressources disponibles dans l'entreprise, et à la manière dont sa direction en fait usage. À ce titre, l'accès adéquat aux ressources et la mise en place de pratiques de gestion efficaces permettront d'exploiter pleinement le potentiel de production de la firme, et ainsi de consolider sa position sur le marché.

Les critères de productivité exigés par les marchés sont, selon l'Enquête sur la compétitivité des PME, clairement respectés et appliqués par les compagnies togolaises, grâce à leurs bonnes compétences en gestion financière. Les données montrent par ailleurs que les firmes les plus productives ont pu maintenir le niveau de leur chiffre d'affaires, même au pire de la pandémie de COVID-19. Dans le souci de soutenir cette productivité, un développement rapide des infrastructures du pays permettrait de renforcer l'écosystème des affaires, le rendant propice en termes

d'efficacité, de réduction des coûts et de respect des délais de livraison.

Toutefois, de nombreux fournisseurs des exportateurs togolais se situent dans des régions relativement sous-desservies. Il est donc impératif d'étendre uniformément à travers tout le pays des infrastructures performantes qui puissent appuyer des exportations à valeur ajoutée. Ce faisant, l'ensemble des compagnies du Togo pourront bénéficier des améliorations futures de l'écosystème des affaires.

La détention d'un compte bancaire stimule la productivité

Des informations financières transparentes sont indispensables au renforcement de la compétitivité des compagnies. En effet, des données comptables exactes permettent aux chefs d'entreprise de prendre les bonnes décisions, en identifiant les passifs, les créances et le

montant des financements nécessaires. Sur cette base, les ressources peuvent alors être allouées de la manière la plus efficiente¹⁵.

Les firmes togolaises ont une bonne pratique d'enregistrement et de conservation de leurs données comptables. De fait, 85 % d'entre elles archivent au moins un type d'information, que ce soient les dépenses, les recettes, les dettes ou les actifs. La plupart des banques exigent de telles données. Par ailleurs, une compagnie qui tient un registre de données comptables a deux fois plus de chances d'avoir aussi un compte bancaire: la vaste majorité (93 %) des entreprises détentrices d'un compte bancaire disposent aussi d'un système de conservation de leurs données comptables, contre seulement une grosse moitié (58 %) pour celles qui n'ont pas de compte bancaire¹⁶.

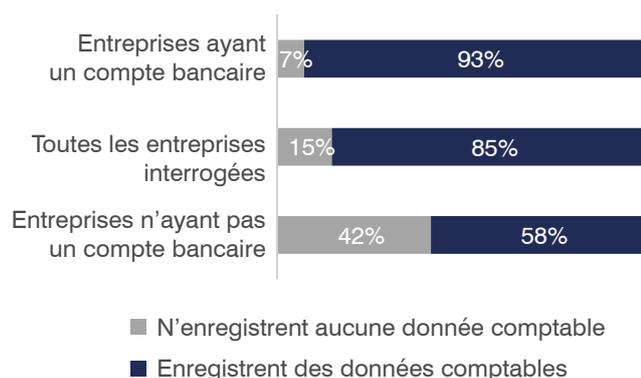
Le lien étroit entre la conservation des données comptables et la détention d'un compte bancaire revêt même une importance accrue à la lumière des résultats de l'Enquête sur la corrélation entre la détention d'un compte bancaire et l'utilisation des ressources de production. Environ deux

tiers des firmes titulaires d'un compte bancaire exploitent aussi les trois quarts de leur capacité de production. À l'inverse, seul un tiers des compagnies sans compte bancaire parviennent à un tel degré de productivité. Le traitement statistique des données indique que la capacité moyenne d'utilisation des ressources de production est considérablement plus forte parmi les entreprises dotées d'un compte bancaire.

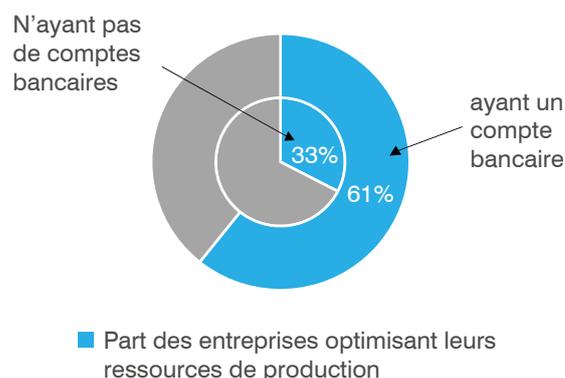
Les deux parties de la figure ci-dessous peuvent illustrer le cercle vertueux entre l'enregistrement des données comptables, la détention d'un compte bancaire et la productivité. Des états financiers fiables et transparents constituent pour les prêteurs des signaux de la bonne santé financière d'une entreprise¹⁷. Or, lorsque les PME obtiennent des financements adéquats, elles peuvent améliorer leur productivité¹⁸. Cela montre que les synergies entre la tenue d'un registre comptable, la détention d'un compte bancaire et l'accès aux financements des entreprises togolaises peut améliorer leur productivité et, ce faisant, générer des impacts positifs sur leur compétitivité.

Figure 6 Cercle vertueux entre registre comptable, compte bancaire et productivité

(a) Registre comptable souvent indispensable pour les comptes bancaires



(b) Les entreprises enregistrant des données comptables optimisent davantage leurs ressources de production



Note: Les participants répondaient aux questions « À l'heure actuelle, cette société possède-t-elle un compte bancaire pour les opérations quotidiennes, qui est distinct d'un compte personnel ? »; « Votre entreprise conserve-t-elle les informations suivantes – Revenu, Dépenses, Dettes, Actif ? »; et « L'année passée, quel pourcentage de la production maximale possible a-t-elle été produite par cette entreprise ? ». Les différents taux de participants affirmant conserver au moins un type de données comptables et détenir un compte bancaire apparaissent dans le graphique de gauche, tandis que les taux de ceux déclarant utiliser au moins 75 % de leurs ressources de production et détenir ou non un compte bancaire apparaissent dans le graphique de droite.

Source: Calculs de l'ITC sur la base des données de l'Enquête sur la compétitivité des PME, collectées par la CCIT au Togo.

Au-delà de la seule tenue d'un registre comptable, il existe bien sûr d'autres facteurs qui favorisent la productivité, notamment la taille de l'entreprise. De précédentes études suggèrent que les grandes compagnies ont un meilleur accès à une gestion professionnelle et à des services

comptables, ce qui leur permet de gérer leurs ressources de manière bien plus efficiente¹⁹. Cela semble bien être le cas au Togo: les trois quarts des grandes sociétés interrogées dans le cadre de l'Enquête sur la compétitivité des PME affirment utiliser au moins 75 % de leur capacité

de production. À l'autre bout de l'échantillon, seule la moitié des microentreprises déclarent opérer selon une telle capacité.

L'accès à l'électricité permet aux firmes d'exploiter leur potentiel

Pour qu'une entreprise exploite pleinement sa capacité de production et puisse se montrer compétitive sur les marchés, elle doit pouvoir jouir à la fois d'un solide écosystème des affaires et d'un environnement national favorable (voir annexe)²⁰. À ce titre, des infrastructures adéquates, incluant un accès ininterrompu à l'électricité et des services logistiques à prix raisonnables, constituent des facteurs cruciaux pour les compagnies car ils sont au cœur des processus de création de valeur²¹.

La plupart des entreprises togolaises interrogées se déclarent satisfaites de leur accès à l'électricité. Il faut remarquer que le pays a connu ces dernières années des progrès rapides en la matière, avec neuf citadins sur dix à présent raccordés au réseau électrique²². Le Togo fait mieux que la moyenne des pays subsahariens en termes de fiabilité de la fourniture électrique et de transparence de ses tarifs²³. Cependant, un tiers des firmes interrogées citent encore l'offre en électricité comme étant de faible qualité.

L'accès à l'électricité influence la productivité des entreprises, et ce à tous les niveaux de création de valeur, de la logistique entrante à celle sortante, en passant par toutes les différentes phases opérationnelles. En outre, une offre électrique onéreuse ou dont l'accès est sporadique

impose des coûts supplémentaires aux entreprises, qui doivent alors s'équiper pour stocker, compléter ou réguler la fourniture électrique.

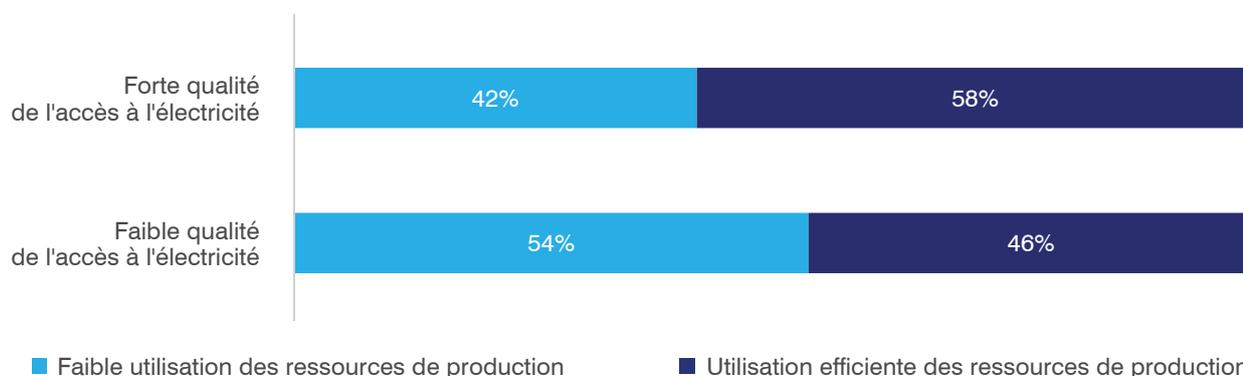
Les données de l'enquête montre qu'un accès fiable à l'électricité permet aux compagnies de produire davantage. Lorsqu'elles disposent d'un accès satisfaisant, 58 % d'entre elles exploitent au moins 75 % de leur potentiel de production. En revanche, cette part se réduit à 46 % lorsque les firmes sont faces à une offre électrique de faible qualité.

L'accès aux services publics et aux transports varie d'une région à l'autre

Concernant l'accès des entreprises à l'électricité au Togo, un des problèmes majeurs réside dans l'écart considérable de la couverture du réseau électrique entre les zones urbaines et rurales²⁴. L'amélioration des services en la matière semble avoir davantage profité aux régions du sud, plus urbanisées.

En effet, seuls 22 % des compagnies situées dans la région des Plateaux et 25 % de celles établies dans la capitale Lomé évaluent la qualité de leur fournisseur électrique comme inférieure, contre respectivement 58 % et 76 % dans les régions plus au nord de Kara et Centrale. Il est donc impératif d'améliorer l'accès à l'électricité dans les régions du nord. Devant ce constat, l'objectif défini par le Gouvernement de parvenir à une couverture universelle d'ici à 2030 est certainement encourageant²⁵.

Figure 7 Un lien étroit entre accès fiable au réseau électrique et productivité



Note: Les participants répondaient à la question « Comment évalueriez-vous la qualité de votre accès à l'électricité ? ». Les réponses allaient de 1 (qualité inférieure) à 6 (qualité supérieure); les participants ayant choisi les options 4, 5 ou 6 sont classés comme ayant un accès de haute qualité. Les participants répondaient aussi à la question « L'année passée, quel pourcentage de la production maximale possible a-t-elle été produite par cette entreprise ? ». Ceux ayant évalué leur taux de production à 75 % ou plus sont classés comme ayant une capacité élevée d'utilisation de leurs ressources de production.

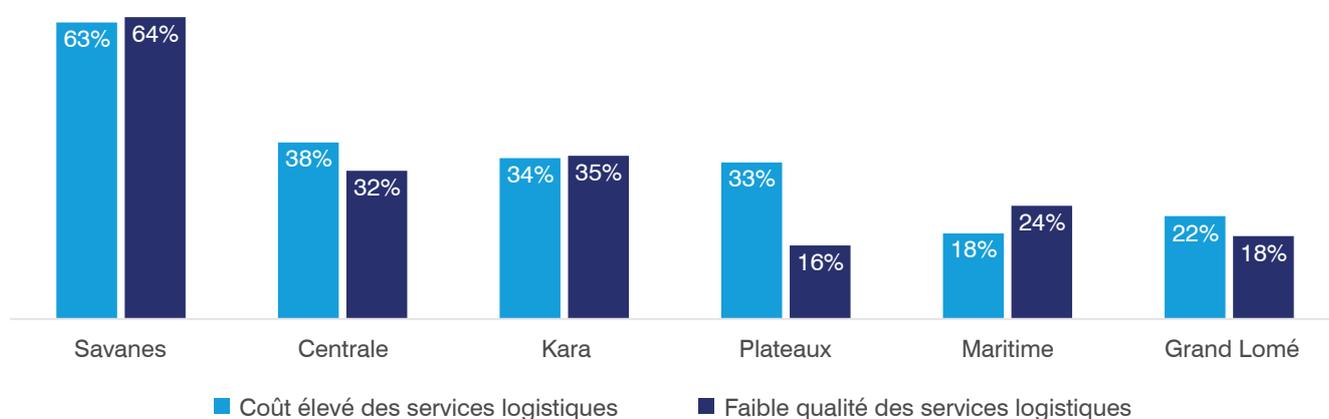
Source: Calculs de l'ITC sur la base des données de l'Enquête sur la compétitivité des PME, collectées par la CCIT au Togo.

Les disparités d'accès à l'électricité se traduisent par une asymétrie de l'utilisation des ressources à travers les régions. Pour les entreprises situées dans les zones rurales, et particulièrement pour celles du secteur primaire, la faible qualité de l'accès au réseau électrique, et à un prix raisonnable, limite leur possibilité d'utiliser des équipements technologiques modernes.

Il faut encore relever l'écart entre les régions dans l'accès aux services logistiques, davantage concentrés dans

les régions australes. Cela se traduit par des coûts du transport relativement plus élevés pour les firmes des régions continentales et du nord. Environ deux tiers des compagnies de la région des Savanes, et environ un tiers de celles des régions Kara, Centrale et Plateaux font état de fortes dépenses en matière de transport. À l'inverse, plus des trois quarts des entreprises de la région Maritime et de Lomé affirment bénéficier d'un accès de haute qualité aux services d'expédition, et pouvoir gérer leurs coûts logistiques de manière efficiente.

Figure 8 Des services logistiques plus faibles dans les régions du nord



Note: Les participants répondaient aux questions « Évaluez les coûts des services offerts par les sociétés de services logistiques auxquelles cette entreprise fait appel. » et « Évaluez la qualité des services offerts par les sociétés de services logistiques que cette entreprise utilise. » Les réponses allaient de 1 (faible coût/qualité inférieure) à 6 (coût élevé/qualité supérieure) et offraient également l'option « Nous n'utilisons pas de telles entreprises ». Le graphique montre pour chaque région la proportion de compagnies ayant choisi les options 4, 5 ou 6 pour désigner des coûts élevés, et les options 1, 2 et 3 pour indiquer une faible qualité.

Source: Calculs de l'ITC sur la base des données de l'Enquête sur la compétitivité des PME, collectées par la CCIT au Togo.

Les coûts directs des services logistiques ne sont pas les seuls devant être pris en compte: les délais de transports et leur qualité peuvent également augmenter indirectement les coûts pour les entreprises. Par exemple, des services de transport déficients en raison de la faible qualité des infrastructures peuvent causer la détérioration des produits durant leur acheminement vers le marché national ou celui d'exportation²⁶. De telles dépenses peuvent peser lourdement sur les firmes et entraver leur compétitivité.

Ces problèmes pèsent davantage sur les firmes togolaises des régions du nord et du centre. Plus des deux tiers des entreprises de la région des Savanes se disent insatisfaites de la qualité des services logistiques. Cette proportion diminue à mesure que l'on descend vers le sud, pour ne représenter plus que 16 % dans la région des Plateaux et 18 % à Lomé.

Ceci tient au fait que les corridors de transport routier et maritime traversent la région Maritime, laissant les régions

plus au nord relativement mal desservies. De plus, les portes du commerce et du transit togolais vers l'océan Atlantique sont les deux ports maritimes de Lomé et de Kpeme, tous deux situés dans la partie la plus australe de la région Maritime²⁷.

Le port de Lomé traite non seulement la majorité des flux commerciaux du pays, mais il est aussi le premier pôle commercial pour l'ensemble de l'Afrique de l'Ouest²⁸. Il peut accueillir un trafic annuel dépassant les 22 millions de tonnes (données 2018), et devrait encore gagner en volume une fois ses projets de développement achevés et opérationnels²⁹.

Les connexions vers les pays voisins, le Bénin, le Burkina Faso et le Ghana, sont assurés par les trois corridors routiers principaux, véhiculant la majeure partie du trafic togolais³⁰. Ils assurent aussi le trafic des marchandises depuis le port de Lomé vers les pays sans littoral de la région, notamment le Burkina Faso, le Niger et le Mali³¹. Enfin, l'autoroute

côtière ouest-transafricaine³² qui doit traverser Lomé d'ici à quelques années jouera probablement un rôle de premier plan pour faciliter les échanges commerciaux tout en réduisant leur coût.

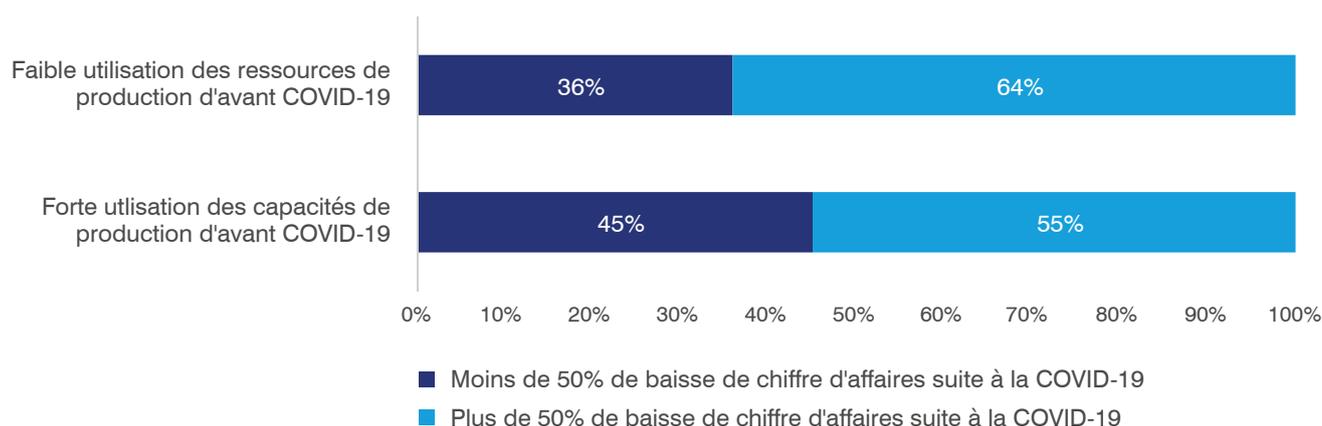
Les entreprises les moins productives sont les plus touchées par la crise

Les facteurs précédemment mentionnés – l'accès à l'électricité, la tenue d'un registre comptable, les aspects financiers et la zone géographique – sont d'autant plus pertinents que la productivité est également essentielle à la résilience. À cet égard, l'analyse des données des firmes ayant participé aux deux enquêtes, celle sur la compétitivité des PME et celle sur l'impact de la crise sanitaire, met à

jour une tendance des plus intéressantes : les compagnies les plus productives avant la pandémie semblent avoir été moins affectées, tandis que celles dont la capacité d'utilisation des ressources était plus faible ont été plus sévèrement touchées.

Comme le montre la figure ci-dessous, le chiffre d'affaires des firmes les moins productives avant la crise liée à la COVID-19 a considérablement chuté lorsque celle-ci a éclaté. En revanche, celles qui parvenaient à exploiter au moins 75 % de leur capacité de production avant la pandémie ont pu éviter de voir leur chiffre d'affaires réduit de moitié une fois la crise survenue. Cela montre le parallèle entre une production relativement élevée et des pratiques d'affaires robustes, qui permettent de maintenir la continuité des affaires et d'éviter les risques d'interruption.

Figure 9 Un chiffre d'affaires en chute chez les entreprises moins productives



Note: Les participants répondaient à la question posée au début de 2020 « L'année passée, quel pourcentage de la production maximale possible a-t-elle été produite par cette entreprise ? ». Les participants ayant répondu 75 % ou plus ont été classés comme ayant une capacité élevée d'utilisation de leurs ressources. Les mêmes participants ont également répondu en avril 2020 aux questions « Actuellement, votre chiffre d'affaires total est-il en hausse, stable, ou en baisse ? » et « Si en baisse, dans quelle proportion ? ».

Source: Calculs de l'ITC sur la base des données de l'Enquête sur la compétitivité des PME et celles de l'Enquête sur l'impact de la crise sanitaire liée au coronavirus sur les activités des entreprises, toutes deux menées par la CCIT au Togo en 2020.

Il est intéressant de noter la différence de priorité des firmes au moment où la crise liée à la COVID-19 a surgit, entre celles habituellement dotées d'une capacité élevée de production et celles dont la productivité était plus faible (moins de 75 % d'utilisation des capacités de production). Les premières étaient préoccupées par des facteurs externes et à plus long terme, notamment l'approvisionnement en intrants et la baisse des ventes. Les deuxièmes se sont concentrées sur des problèmes plus internes et surtout sur leur survie à court terme. Parmi ces dernières, une proportion relativement élevée s'attendait à voir leur taux de production diminuer, et s'inquiétait de leur accès aux financements.

Il peut s'avérer dangereux de laisser ces PME se débattre seules avec leurs problèmes de productivité, d'accès à l'électricité et ceux inhérents aux infrastructures déficientes, en ce que cela comporte des risques systémiques pour l'économie togolaise. Étant plus vulnérables aux chocs, ces entreprises sont en temps de crise incapables de maintenir leur production et de joindre les deux bouts. Dans la mesure où elles interviennent dans la chaîne de valeur comme fournisseurs d'intrants pour les autres compagnies, l'arrêt de la production, voire la faillite en temps de crise, comporte un risque majeur d'effets en cascade, qui pourrait affecter même les entreprises plus grandes et plus solides qui dépendent de ces intrants.

Perspectives politiques: Investir dans les infrastructures et les services publics pour des exportations à valeur ajoutée

Les infrastructures électriques et de transport sont essentielles à la production, activité primaire des firmes. Par ailleurs, elles sont aussi parties intégrantes de la modernisation et de l'ajout de valeur qui permettront la transformation structurelle de l'économie togolaise.

Les exportations togolaises se concentrent sur des biens primaires et industriels, dont la production n'implique que des liens limités en amont et en aval. Elles ne stimulent donc que modestement la transformation du reste de l'économie nationale. Ces biens à faible valeur ajoutée peuvent être expédiés relativement facilement et courent moins de risque d'être endommagés par une logistique déficiente. De fait, plusieurs études montrent que les entrepreneurs des régions peu dotées d'infrastructures de qualité préfèrent en général se concentrer sur ce type de marchandises, précisément parce qu'elles sont plus faciles à expédier avec moins de risque de dégradation.

De là suit que des investissements de la part du Gouvernement pour améliorer les infrastructures et les services publics pourraient créer des opportunités plus nombreuses pour les entreprises, leur permettant de pleinement exploiter leur potentiel dans le cadre d'exportations à valeur ajoutée. Elles pourraient alors moderniser leur processus de production pour fournir aux marchés étrangers des produits manufacturés de plus grande valeur, à condition de disposer d'un accès fiable à

l'électricité et à Internet, et de bénéficier d'un réseau routier sûr avec un accès direct aux ports.

Ce dernier point est particulièrement pertinent eu égard à l'inclusion de la transformation structurelle du Togo. Les résultats dévoilés dans ce chapitre soulignent combien les lacunes en transport et services publics qui affligent le nord du pays minent la productivité des firmes dans ces régions. Pour rendre ces dernières plus compétitives et leur permettre de se relier aux chaînes de valeur nationales et internationales, il faut commencer par stimuler à la fois leur production et sa qualité. Il est donc impératif d'étendre l'accès à des transports et des services publics à faibles coûts, et fournir en parallèle des formations en gestion comptable et en bonnes pratiques de management.

Avec de nouvelles autoroutes traversant tout le pays, ainsi que le rôle accru assumé par le port de Lomé, les firmes togolaises ont l'occasion de capitaliser sur ces opportunités pour mener des échanges à valeur ajoutée dans les secteurs de l'agroalimentaire, l'horticulture, le tourisme et les services aux entreprises ou services commerciaux. Pour y parvenir, cependant, il faut absolument relier les PME les plus éloignées et les plus capables. Afin de briser le cercle vicieux de la faible productivité et du sous-développement des zones rurales, le Togo doit se doter de politiques qui permettront d'améliorer les structures d'approvisionnement en énergie, véritables catalyseurs de l'intégration.

Source: Nordas, H.K., E. Pinali et M. Geloso Grosso (2006). « Logistics and Time as a Trade Barrier ». OECD Trade Policy Working Papers, n° 35. Éditions OCDE. <https://doi.org/10.1787/664220308873>; Newfarmer, R.S., J.M. Page et F. Tarp (Eds.). (2018). Industries without smokestacks: Industrialization in Africa reconsidered (Première édition). Oxford University Press; Morris, M., R. Kaplinsky et D. Kaplan (2012). One Thing Leads to Another: Promoting Industrialisation by Making the Most of the Commodity Boom in Sub-Saharan Africa (Première édition). lulu.com.





Chapitre 3

La certification comme gage de qualité

Peu d'entreprises adoptent des normes internationales	20
Les entreprises certifiées prêtent davantage attention à la qualité de leurs fournisseurs	22
Les coûts de certification pèsent lourdement sur les jeunes	24
Les entreprises certifiées doivent se diversifier pour accroître leur résilience	25

La certification comme gage de qualité

L'exportation vers les pays industrialisés exige, depuis déjà longtemps, de faire la preuve de la qualité du bien ou du service proposé. Cette preuve de qualité est aussi en passe de devenir un critère nécessaire pour pénétrer les marchés national et régional. Plusieurs études montrent que la conformité aux normes internationales favorise une haute productivité, en ce qu'elle réclame de procéder à des améliorations des processus de gestion et opérationnels³³. Les certificats permettent de signaler aux acheteurs potentiels la qualité supérieure d'un produit ou d'un service. Ils permettent aussi, en retour, de réduire les coûts, et donc de stimuler la compétitivité et les exportations d'une entreprise³⁴.

La pertinence de la certification au Togo est corroborée par les entreprises interrogées, dont un tiers déclarent avoir adopté des normes internationales. La plupart de ces dernières admettent s'être plié à la certification dans le but de prendre part au commerce international. Par ailleurs, une firme certifiée tend à garder un œil sur la

qualité des intrants livrés par les fournisseurs, ce qui contribue à mettre progressivement en place des réseaux transversaux de la qualité à travers les différentes chaînes d'approvisionnement.

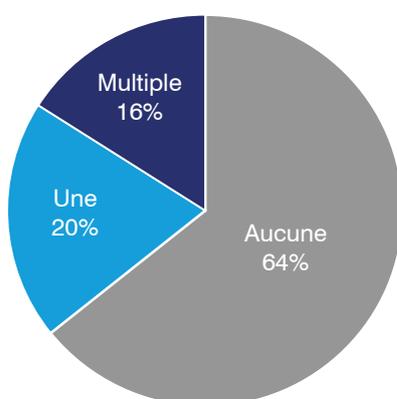
Toutefois, l'infrastructure de la qualité au Togo peut encore être améliorée, et des opportunités existent en ce sens. Cela passe notamment par l'amélioration des financements pour la certification des compagnies dirigées par des jeunes, et par l'assurance que les firmes diversifient leur offre afin de renforcer leur résilience.

Peu d'entreprises adoptent des normes internationales

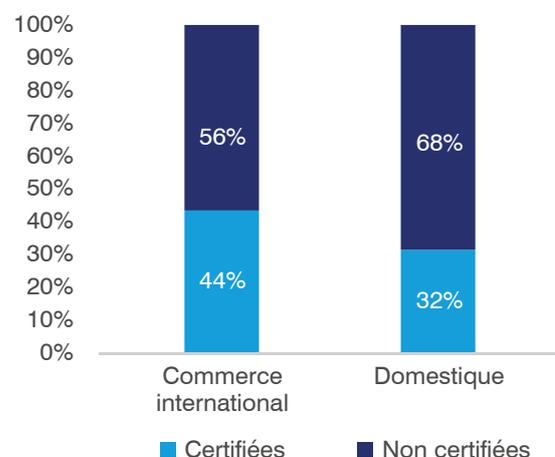
La certification est relativement peu répandue parmi les compagnies togolaises: à peine 36 % des firmes interrogées affirment être certifiées selon les normes internationales.

Figure 10 Un tiers des entreprises togolaises sont certifiées

(a) Nombre de certifications



(b) Les entreprises du commerce international sont davantage certifiées



Note: Les participants répondaient à la question « Le principal produit ou service de cette entreprise détient-il l'un des types de certificats suivants reconnus à l'échelle internationale – certificat de sécurité, certificat de qualité ou de performance, certificat de durabilité, autre type de certificat? ». Le graphique de gauche montre la proportion de firmes ayant choisi (i) aucune des options, (ii) une option ou (iii) plusieurs options dans la liste de réponses; le graphique de droite montre la proportion de firmes détentrices d'au moins un certificat, selon qu'elles exportent et/ou importent, ou se concentrent sur le seul marché national.

Source: Calculs de l'ITC sur la base des données de l'Enquête sur la compétitivité des PME, collectées par la CCIT au Togo.



La certification est plus répandue parmi les firmes togolaises engagées dans les activités d'import/export que parmi celles qui ne visent que le marché national. Dans l'échantillon de l'Enquête sur la compétitivité des PME, 44 % des entreprises impliquées dans les échanges internationaux étaient certifiées, contre seuls 32 % de celles concentrées sur le seul marché national.

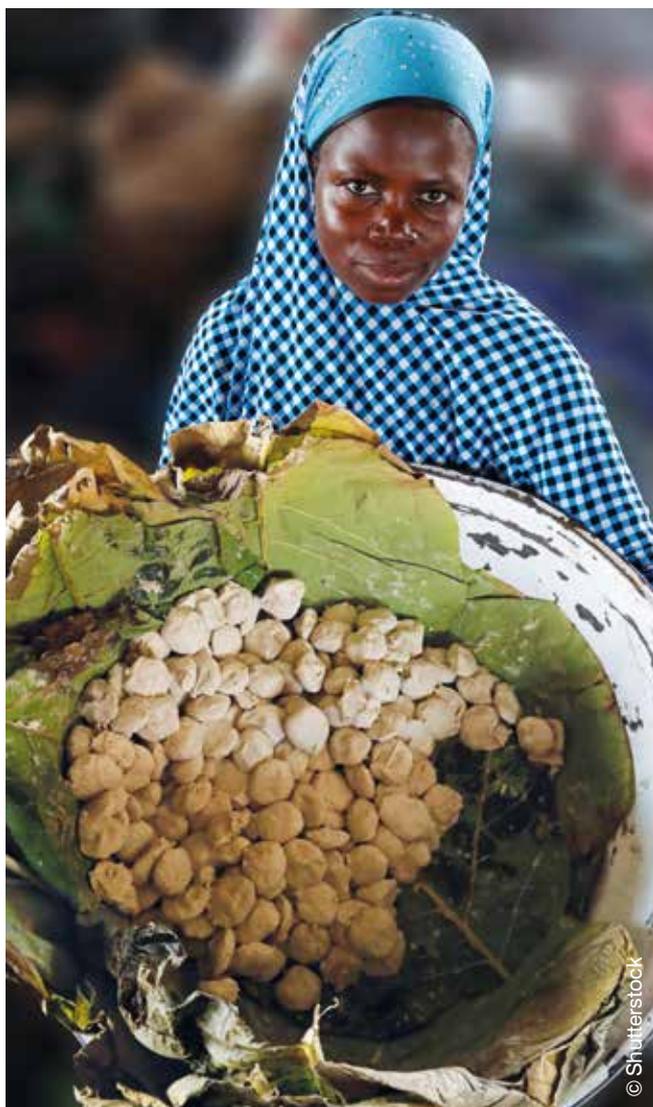
Cependant, les compagnies du secteur primaire, qui comptent pour la majeure partie des exportations togolaises, ne sont que rarement certifiées³⁵. Ainsi, trois entreprises agricoles sur quatre n'ont aucune certification aux normes internationales. Par contraste, le taux d'adoption parmi les firmes du secteur industriel et celles du secteur des services est de dix points plus élevé.

On peut aussi remarquer que les compagnies impliquées dans l'exportation intercontinentale sont plus nombreuses à être certifiées que celles œuvrant uniquement au sein

du continent africain. Presque deux tiers (64 %) des firmes exportant vers la France – troisième partenaire commercial des entreprises interrogées – détiennent au moins un certificat. Ce taux tombe respectivement à 44 % et 35 % pour celles qui échangent avec le Bénin et le Burkina Faso, pays voisins.

Une opportunité unique se dessine pour stimuler la certification en qualité des PME togolaises: l'instauration de la Zone de libre-échange continentale africaine. Cet accord fournit une base juridique à l'Organisation africaine de normalisation, dont le mandat consiste à étendre à travers tout le continent une infrastructure de la qualité performante, afin qu'elle harmonise les normes et définisse les activités d'assistance technique³⁶.

Dans le cadre de leurs activités commerciales avec les autres pays africains, les petites firmes togolaises ont l'occasion de prendre connaissance des normes exigées



par leurs acheteurs. Cela pourrait les convaincre d'adopter des dispositifs d'autant plus rigoureux³⁷. En outre, lorsque leurs acheteurs des autres pays africains exportent à leur tour en dehors du continent, les PME togolaises font l'expérience des protocoles locaux exigés par les premiers acheteurs, ce qui, par extension, les amène à connaître les normes attendues par les clients étrangers.

Même lorsqu'elles ne commercent pas à l'étranger, de nombreuses entreprises togolaises entretiennent des liens étroits avec leurs acheteurs, ce qui les encourage à développer une relation stable et à long terme en vue d'une production de haute qualité. Plusieurs études antécédentes montrent que le fait de commercer au travers d'une chaîne de valeur, impliquant des relations contractuelles prédéfinies, aide à promouvoir un environnement des affaires plus sûr parmi les producteurs des pays en développement³⁸.

Ces relations contractuelles exigent souvent des producteurs qu'ils adhèrent à des normes de qualité ou autres. Cela pousse les compagnies à se faire certifier afin de réduire leur incertitude³⁹. De fait, les résultats de l'Enquête montrent que les entreprises togolaises liées par contrat à leurs acheteurs ont aussi un taux de certification aux normes internationales supérieur de dix points par rapport à leurs pairs hors contrat.

Dans la mesure où les coûts de la certification peuvent peser plus lourd pour les petites entreprises qui peinent à obtenir des financements, la décision de se lancer dans une certification dépend fortement de la taille de la compagnie⁴⁰. Les résultats de l'Enquête confirment cette réalité au Togo : plus la taille de la firme est grande, plus il est probable qu'elle soit certifiée à l'international. Par exemple, à peine 28 % des microentreprises interrogées ont adopté une norme reconnue à l'international. Cela soulève un réel problème puisque les acheteurs recherchent de plus en plus souvent des indicateurs signalant la qualité de leurs fournisseurs potentiels.

Lorsqu'elles se décident pour la certification, les compagnies togolaises optent plus volontiers pour des normes de qualité ou de performance – 23 % des participants détenaient un tel certificat. Les taux de certification vis-à-vis des autres normes, telles que la sécurité ou la durabilité, sont relativement plus bas dans l'échantillon étudié.

Les entreprises certifiées prêtent davantage attention à la qualité de leurs fournisseurs

La performance des intrants des fournisseurs affecte la qualité du produit final d'une entreprise, ce qui en retour joue un rôle prépondérant dans son degré de compétitivité⁴¹. C'est pourquoi une firme cherchant à faire la preuve de sa conformité aux exigences de qualité des marchés se doit d'évaluer la performance de ses fournisseurs avant et pendant le processus d'approvisionnement. Des relations de coopération encourageant les fournisseurs à améliorer la qualité de leurs produits ou services peuvent également appuyer ce processus⁴².

Selon les résultats de l'Enquête, 80 % des firmes togolaises recourent à des fournisseurs pour leurs intrants. Le premier motif est qu'en sous-traitant la production d'intrants à des compagnies externes, les entreprises peuvent se concentrer sur leur principale compétence. Cependant, ces

fournisseurs externes peuvent être cause de vulnérabilité pour l'entreprise, surtout si elle dépend d'un fournisseur unique.

En effet, en se reposant sur des fournisseurs, les firmes s'exposent aussi à la santé économique de ces derniers⁴³. De fait, il suffit d'une performance moindre de la part du fournisseur, même temporaire, pour perturber massivement la production d'une firme. Cela peut mettre sa réputation en danger, voire sa survie selon un risque d'escalade au sein de la chaîne de valeur. Ce point est des plus pertinents au Togo où 64 % des entreprises interrogées affirment dépendre modérément à totalement de leur principal fournisseur.

Une des manières de ne pas trop s'exposer aux risques des chaînes de valeur consiste à diversifier l'approvisionnement de ses intrants. En d'autres termes, il s'agit de s'approvisionner auprès de plusieurs fournisseurs. Selon les résultats de l'Enquête, de nombreux exportateurs et entreprises qui entretiennent une relation contractuelle avec leurs fournisseurs ont également adopté cette stratégie.

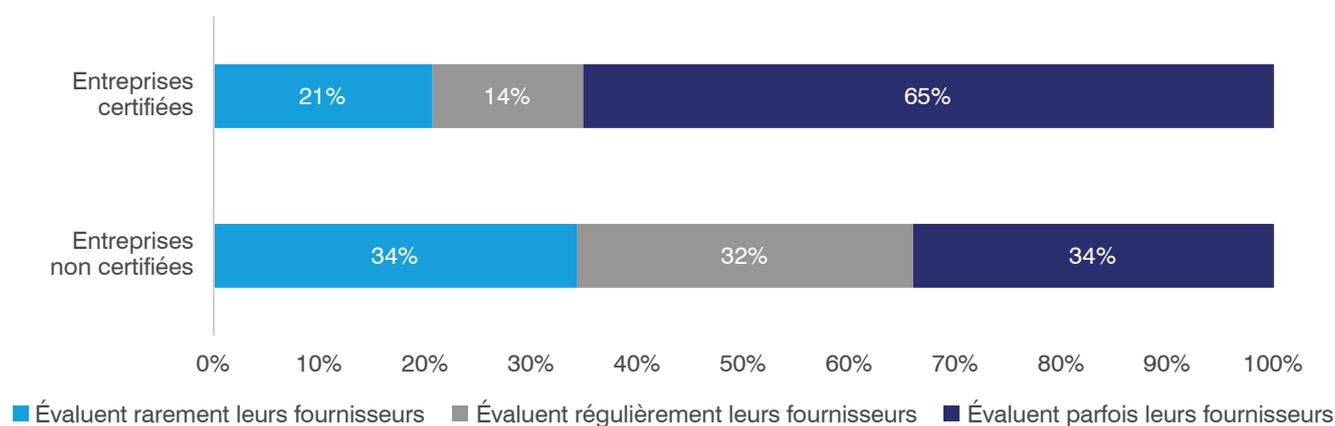
Toutefois, d'autres résultats indiquent que les firmes togolaises dirigées par des femmes tendent à avoir moins de fournisseurs que leurs homologues dirigées par

des hommes, ce qui les rend d'autant plus vulnérables aux chocs des chaînes de valeur. En moyenne, lorsque les compagnies dirigées par des femmes comptent six fournisseurs pour leurs intrants, on en dénombre quinze pour celles dirigées par des hommes. Comme l'ont révélé des études précédentes, cela peut s'expliquer par l'accès limité des femmes entrepreneures aux informations et aux réseaux commerciaux⁴⁴.

L'évaluation régulière des performances des fournisseurs est une autre technique éprouvée qui permet d'éviter les risques inhérents aux chaînes de valeur. Pourtant, la plupart des firmes togolaises interrogées admettent n'évaluer que rarement les performances de leurs fournisseurs. Quant aux entreprises certifiées, elles se plient deux fois plus à un examen régulier que leurs consœurs non certifiées.

Il faut encore mentionner que certaines compagnies dont la production est conforme aux spécifications de leurs acheteurs s'obligent aussi à mener des évaluations régulières de leurs fournisseurs. Ce faisant, elles ont établi avec ces derniers une relation à long terme, qui leur a permis de résoudre ensemble les problèmes concernant les intrants déficients.

Figure 11 Les entreprises certifiées évaluent plus souvent la performance de leurs fournisseurs



Note: Les participants répondaient à la question « À quelle fréquence votre entreprise évalue-t-elle la performance de ses fournisseurs ? ». Les options de réponse allaient de 1 (rarement) à 6 (souvent). Les entreprises ayant répondu 1 ou 2 ont été classées comme « rarement »; celles ayant répondu 3 ou 4 comme « parfois »; et celles ayant répondu 5 ou 6 comme « régulièrement ». Les entreprises étaient considérées comme certifiées lorsqu'elles affirmaient respecter au moins une norme internationale.

Source: Calculs de l'ITC sur la base des données de l'Enquête sur la compétitivité des PME, collectées par la CCIT au Togo.

Ces résultats indiquent que, pour satisfaire un acheteur soucieux de la qualité des produits acquis, certaines entreprises togolaises se sont engagées de manière contractuelle. Poussées par ce contrat, elles ont alors

adopté une approche à deux volets pour s'assurer d'une qualité constante de leurs productions. D'un côté, elles garantissent la qualité de leurs opérations internes, vérifiée par des processus de certification. De l'autre, elles

s'assurent de la qualité de leurs fournisseurs par le biais d'évaluations de leur performance.

Ce constat s'aligne sur les conclusions d'études plus anciennes, qui montraient qu'une relation directe avec l'étape suivante de la chaîne de valeur s'accompagne d'un engagement de la part de l'entreprise vis-à-vis de la qualité et de la livraison opportune des produits fournis. Afin d'honorer cet engagement, l'entreprise garde également un œil sur ses fournisseurs⁴⁵.

Les coûts de certification pèsent lourdement sur les jeunes

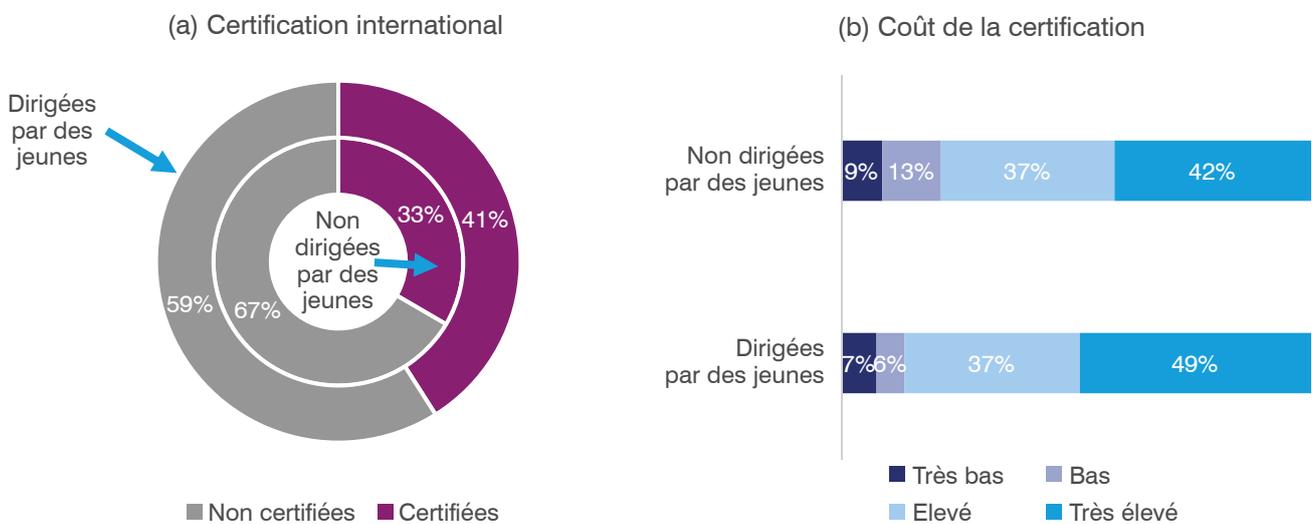
En tant que dirigeants d'une entreprise relativement nouvelle, les jeunes entrepreneurs doivent montrer à leurs clients qu'ils sont dignes de confiance. C'est pourquoi de nombreux d'entre eux, ainsi que les programmes qui les

appuient, se tournent vers la certification afin de signaler leur conformité aux meilleures normes de production⁴⁶.

Deux cinquièmes des compagnies togolaises dirigées par des jeunes et figurant dans l'échantillon interrogé ont choisi de signaler leur fiabilité en se conformant aux normes en vigueur, ce qui leur a permis de stimuler leur compétitivité sur les marchés. Leur taux de certification (41 %) est de huit points plus élevé que celui des entreprises dirigées par leurs aînés (33 %).

Les firmes togolaises estiment, de manière générale, que les coûts de certification sont élevés. Ceux-ci semblent peser encore plus lourdement sur les compagnies dirigées par des jeunes. En effet, 86 % de ces dernières considèrent les coûts de la certification comme étant élevés, voire très élevés, contre seuls 79 % des entreprises dirigées par des personnes plus âgées.

Figure 12 La certification est plus répandue parmi les entreprises dirigées par des jeunes



Note: Une firme dirigée par un jeune signifie que le chef d'entreprise a moins de 35 ans. La figure (b) présente les réponses à la question «Évaluez le coût des services offerts par les organismes de certification, d'inspection ou de tests sur les produits.».

Source: Calculs de l'ITC sur la base des données de l'Enquête sur la compétitivité des PME, collectées par la CCIT au Togo.

Cette perception qu'ont les jeunes des coûts de la certification tient au fait qu'ils peinent à financer le processus de certification. La difficulté de l'accès des jeunes à des financements externes est une vérité partout vérifiée dans le monde. Cela s'explique par le manque de garanties apportées, ainsi que par le scepticisme affiché quant à leur capacité à réussir⁴⁷.

Par ailleurs, le taux d'entreprises dirigées par des jeunes et titulaires d'un compte bancaire est plutôt faible: seuls 66 % d'entre elles affirment en détenir un contre 81 % pour les autres firmes. Or, sans compte bancaire, il leur est impossible de construire un historique financier et de prétendre connaître les procédures bancaires, ce qui constitue souvent des prérequis à l'obtention d'un prêt.



Toutefois, ce malaise exprimé par les jeunes vis-à-vis des banques peut également refléter des faiblesses fondamentales du secteur financier togolais. Des études antérieures indiquent en effet que le secteur financier du Togo, en difficulté, compense en exigeant des garanties élevées pour des prêts dont le montant est insuffisant et les échéances à court terme. Il est clair que cette pratique tend plutôt à décourager les entreprises de demander un crédit⁴⁸.

De surcroît, selon le Fonds monétaire international, la forte proportion de rejet des demandes de prêt s'explique par un manque de structure formelle dans le système bancaire togolais, ce qui empêche les banques d'évaluer la rentabilité d'une PME⁴⁹.

Fort heureusement, le Togo jouit d'une solide présence d'institutions de microfinance. Celles-ci accordent des micro prêts aux PME, y compris à celles dirigées par des jeunes, lors de leur phase initiale de démarrage⁵⁰. Nonobstant, des opportunités existent pour multiplier les

options de financement afin d'aider les petites entreprises à effectuer la transition entre leur phase initiale et celle de la maturité⁵¹.

Les entreprises certifiées doivent se diversifier pour accroître leur résilience

Les entreprises togolaises certifiées et non certifiées ont vécu la crise du COVID-19 différemment. Les entreprises détenant un certificat de conformité aux normes internationales ont davantage été confrontées à des difficultés de production comparées à celles non certifiées. De fait, 43 % des premières ont indiqué que les mesures prises pour contrer le virus les ont amenées à réduire leur production, contre seulement 36 % pour les secondes.

La baisse brutale des ventes durant la pandémie explique probablement pourquoi la chute de la production était si répandue parmi les firmes certifiées. La majorité (86 %)

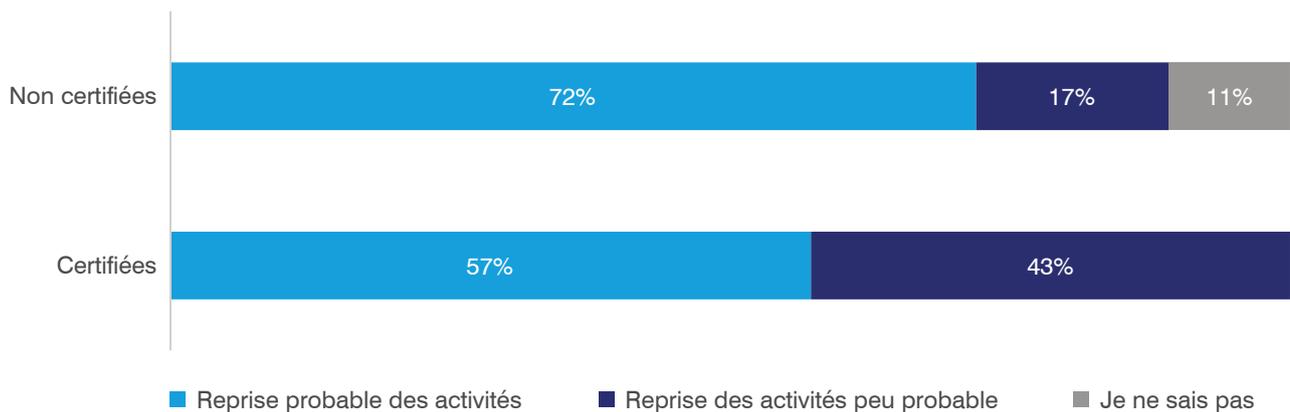
des compagnies certifiées interrogées ont rapporté une baisse des achats de leurs clients, contre 68 % pour celles non certifiées. Ce résultat est indépendant de l'implication des compagnies dans les échanges internationaux: les firmes certifiées, qu'elles soient engagées ou non dans le commerce international, ont été davantage confrontées aux problèmes de production et de vente que leurs consœurs non certifiées.

Si les entreprises certifiées ont vu leurs revenus davantage impactés par la crise liée à la COVID-19, c'est parce qu'elles tendent à suivre un modèle commercial différent des autres firmes plus conventionnelles. Plus précisément, la littérature en la matière suggère que le choix de la certification aux normes internationales est souvent dû à la demande d'un ou deux acheteurs⁵². Si l'importance du volume de commandes de la part d'un acheteur unique peut justifier

le paiement des coûts élevés de la certification, elle incite également les entreprises à réduire leur portefeuille client, ce qui accroît leur vulnérabilité. Cela confirme l'importance pour une firme d'avoir des méthodes de marketing et des destinations diversifiées afin de consolider sa résilience.

Considérant ces effets de la pandémie sur les entreprises certifiées, il n'est sans doute pas surprenant de les voir afficher un pessimisme plus marqué vis-à-vis de l'avenir. De fait, leur vision de l'environnement économique semble plus sombre, 88 % d'entre elles déclarant que le contexte post COVID-19 est inquiétant ou pour le moins incertain, contre 80 % parmi les firmes non certifiées. Ces mêmes facteurs semblent également avoir tempéré leurs perspectives: 57 % des compagnies certifiées envisagent reprendre leurs activités une fois la crise passée, contre 72 % de celles non certifiées.

Figure 13 Les entreprises certifiées sont plus pessimistes quant à leur reprise



Note: Les participants répondaient à la question « Si votre activité s'arrête maintenant, sera-t-il possible de la redémarrer après la crise – oui, non, ne se prononce pas? ». Ceux ayant répondu « oui » sont classés comme « Reprise probable des activités » tandis que ceux ayant répondu « non » se rangent parmi « Reprise des activités peu probable ».

Source: Calculs de l'ITC sur la base des données de l'Enquête sur la compétitivité des PME, collectées par la CCIT au Togo.



Perspectives politiques: Promouvoir la diversification en même temps que la certification afin d'accroître la résilience

La vulnérabilité des entreprises togolaises certifiées face à la crise liée à la COVID-19, clairement établie ci-avant, est fort préoccupante. En effet, si la pandémie doit conduire de nombreuses entreprises à cesser leurs activités, le taux général de certification va alors considérablement chuter – et avec lui la réputation de qualité du secteur privé togolais. Bien que les données des enquêtes ne permettent pas d'identifier les raisons spécifiques de l'impact accru sur les firmes certifiées, la littérature en la matière met en cause la tendance de ces compagnies à concentrer leurs ventes sur un petit nombre d'acheteurs clés. Ce manque de diversification les rend vulnérables aux chocs.

Il en ressort que les politiques doivent encourager les PME à se faire certifier, mais en insistant sur le fait qu'une telle stratégie doit aussi s'accompagner d'un portefeuille de vente diversifié et solide. Ce lien est d'autant plus pertinent à la lumière du lien étroit entre certification, échanges internationaux et résilience.

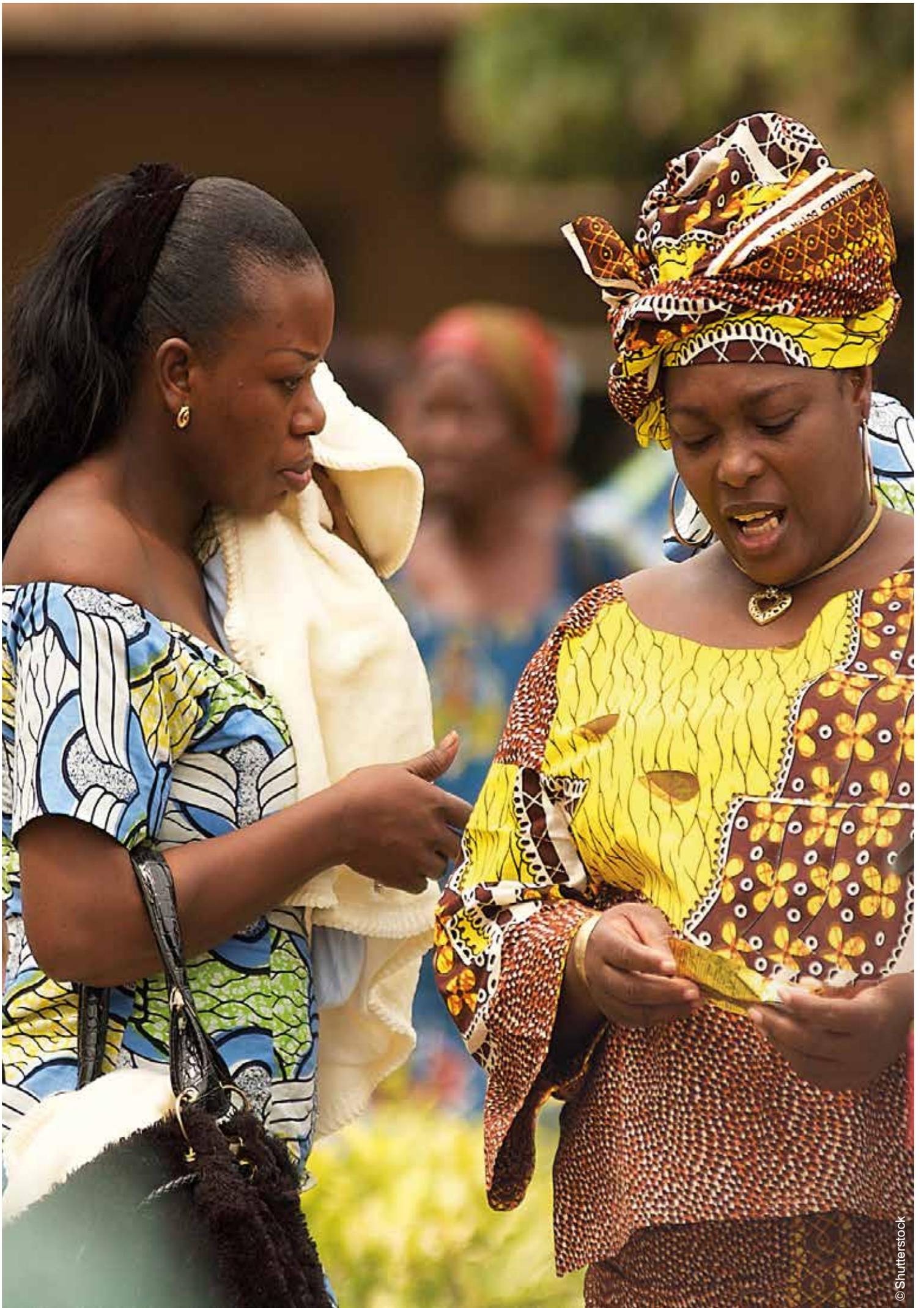
Les données collectées durant les enquêtes montrent que quatre entreprises exportatrices certifiées sur cinq ont une vision pessimiste de l'avenir – bien plus que les compagnies certifiées n'exportant pas. Ces exportateurs certifiés qui doutent aujourd'hui de leur capacité à se redresser sont

aussi ceux qui en temps normal jouissaient de revenus confortables.

Ce point amène à considérer un possible compromis politique. Dans la mesure où les politiques en faveur de la profitabilité – telles que celles poussant à obtenir la certification en vue d'établir une relation d'affaires avec un acheteur étranger unique – peuvent aussi compromettre la diversification, et donc miner la résilience, il faut établir une nouvelle politique de développement du secteur privé qui allie profitabilité et résilience.

Cet objectif de résilience devient aujourd'hui une priorité politique fondamentale pour assurer le succès et même la survie des PME. Si le confinement pour cause de pandémie se fait aujourd'hui fortement ressentir, d'autres risques à venir, tels que les changements climatiques pouvant causer des sécheresses ou des perturbations technologiques, vont également accroître la nature déjà tumultueuse de l'environnement des affaires. Face à ce contexte, la combinaison de programmes de certification et de projets d'assistance à la diversification permettra de s'assurer que les entreprises phares du pays soient à la fois de haute qualité et robustes.

Source: Hynes, W., I. Linkov, et B. Trump (2020). A Systemic Approach to Dealing with COVID-19 and Future Shocks (p. 8). OCDE; ITC (2020b). Supporting small businesses through the COVID-19 crisis and towards the future: A 15-Point Action Plan. ITC.



Chapitre 4

Se relier aux réseaux pour résister aux chocs

Un démarchage des clients efficace grâce aux publicités	31
Les associations sectorielles favorisent la coopération	32
Les entreprises dirigées par des femmes coopèrent davantage.....	33
Les organisations d'appui aux entreprises réduisent l'impact de la COVID-19	34

Se relier aux réseaux pour résister aux chocs

Les mesures pour limiter la prolifération du coronavirus au Togo sont venues s'ajouter à une série d'événements déjà perturbateurs pour l'écosystème national des affaires. De l'accélération de l'érosion côtière, causant des pertes considérables, à la montée en puissance de l'économie numérique, les marchés contemporains s'adaptent aux changements, selon un rythme de plus en plus soutenu. Cela rend crucial l'accès à des informations commerciales à jour, et il devient vital pour les entreprises de se relier à des sources fiables.

Les renseignements de marché permettent aux compagnies de s'adapter à un environnement économique en mutation rapide, en identifiant les opportunités et menaces qui le

caractérisent. Pour renforcer l'adaptabilité des firmes aux changements externes, il faut donc promouvoir un flux à double sens entre les entreprises et leurs institutions d'appui.

Lorsqu'elles sont confrontées à un problème sectoriel commun, des liens commerciaux solides permettent aux compagnies de résoudre ensemble leurs difficultés de manière agile et efficiente⁵³. En parallèle, les chefs d'entreprise peuvent tirer les enseignements des informations reçues de la part des acheteurs sur la performance de leur société, et attirer de nouveaux acheteurs grâce aux informations qu'ils diffusent au travers du marketing⁵⁴.



L'Enquête sur la compétitivité des PME montre que les firmes togolaises ont une bonne performance quant à la diffusion de leurs informations aux clients par le biais du marketing. Par ailleurs, de nombreuses compagnies collaborent pour résoudre leurs problèmes communs, une tactique qui s'est révélée salutaire pour encaisser le choc provoqué par la pandémie. La prévalence de telles collaborations parmi les compagnies dirigées par des femmes et parmi celles impliquées dans des organisations d'appui aux entreprises souligne l'opportunité d'améliorer le capital social des réseaux d'affaires togolais.

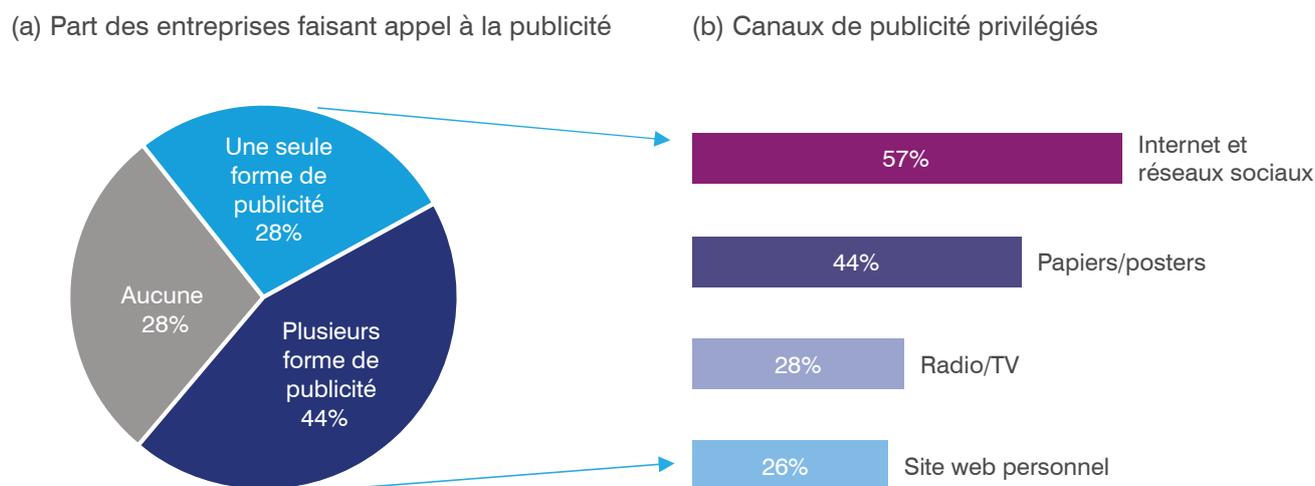
Un démarchage des clients efficace grâce aux publicités

Afin de répondre aux besoins en biens et services de leurs clients, les entreprises doivent collecter et analyser les

informations quant à leurs attentes. Cependant, une fois cette analyse effectuée, elles doivent démarcher les clients ciblés pour leur proposer leur offre, et ce, au travers de stratégies de marketing efficaces⁵⁵.

Les éléments tirés de l'Enquête sur la compétitivité des PME indiquent que les firmes togolaises excellent dans leurs efforts de marketing. Presque trois quarts (72 %) des compagnies interrogées affirment utiliser au moins un canal de marketing pour mener leurs campagnes publicitaires au travers. Pour preuve de la popularité de la publicité parmi les firmes togolaises, de nombreuses entreprises interrogées mentionnent des campagnes publicitaires simultanées et multiples. De fait, 44 % des répondants déclarent recourir à différents types de média pour leur activité de démarchage.

Figure 14 Trois quarts des entreprises togolaises recourent à la publicité



Note: Les participants répondaient à la question « Au cours de l'année passée, cette société a-t-elle utilisé l'une des formes de publicité suivantes: dépliant, affiche ou publicité dans les journaux; publicité à la radio ou la télévision; publicité sur Internet ou les réseaux sociaux? ». La figure (b) montre la proportion des compagnies de l'échantillon utilisant au moins un des types proposés.

Source: Calculs de l'ITC sur la base des données de l'Enquête sur la compétitivité des PME, collectées par la CCIT au Togo.

Les compagnies mieux intégrées dans les marchés et chaînes de valeurs internationaux fournissent aussi des efforts de marketing plus soutenus. Les résultats de l'Enquête montrent que 56 % des exportateurs togolais mènent leurs activités de marketing au travers de plusieurs canaux de publicités, contre 42 % pour les non exportateurs. À l'inverse, seuls 16 % des exportateurs se passent de toute publicité, contre 31 % des non exportateurs qui fuient toute forme de publicité.

La popularité de la publicité parmi les exportateurs togolais n'est pas unique au pays. Des études précédentes menées dans les économies développées montrent que les décisions prises par les exportateurs performants reposent sur des informations glanées à travers leurs activités de marketing⁵⁶. Ces études documentent ainsi qu'une bonne performance à l'export est liée à des plans à long terme, établis sur la base des informations de marché et des stratégies marketing. A contrario, les faibles performances

sont plutôt la cause de décisions non éclairées prises au jour le jour⁵⁷.

Au Togo et comme partout, les campagnes publicitaires numériques sont devenues prédominantes dans les stratégies marketing des entreprises, en raison de leur rentabilité et de leur facilité d'utilisation⁵⁸. Les publicités sur Internet et dans les médias sociaux dominent le classement des outils de marketing préférés des firmes togolaises, six répondants sur dix affirmant en dépendre. La publicité écrite, par voie de presse ou de dépliants est également assez répandue, avec 44 % des compagnies du pays affirmant y recourir. Les publicités à la radio, la télévision ou sur les sites commerciaux sont pour leur part les méthodes les moins utilisées.

Le succès des stratégies marketing repose en partie sur le degré de ciblage de la publicité. Ce ciblage dépend lui-même de la connaissance des entreprises des tendances du marché. Afin de mieux comprendre leur position et identifier les moyens d'accroître leurs parts de marché, les firmes ont donc tout intérêt à recourir aux services des organisations d'appui aux entreprises pour recueillir les renseignements de marché.

Les associations sectorielles favorisent la coopération

D'autres études antérieures suggèrent que la coopération entre les entreprises d'un même secteur est bénéfique pour les PME, en partie parce qu'elle permet de réduire

les coûts et facilite les synergies⁵⁹. Les associations de secteur peuvent faciliter ces bénéfices, en agissant en tant que pôles reliant les différentes compagnies, et en tant que plateformes où les experts viennent partager leurs connaissances sur les différentes thématiques liées au commerce⁶⁰.

Pour se relier à des compagnies similaires, il est préférable que les entreprises passent par des associations sectorielles, car ces dernières permettent de réduire les problèmes récurrents lors des premières prises de contact. En effet, puisque certaines firmes peuvent être des concurrentes, dont la taille peut également varier, un déséquilibre face à une société plus grande et donc plus puissante, ou la peur de perdre un savoir exclusif, peuvent miner d'emblée une collaboration supposée être constructive⁶¹.

Le partage des connaissances et la collaboration sur une base équitable est particulièrement pertinente lorsque les firmes d'un même secteur sont confrontées à des problèmes ou des menaces communs. En pareil cas, les associations peuvent faciliter la transmission des informations et promouvoir une coopération sectorielle.

Les résultats de l'Enquête sur la compétitivité des PME montre que les firmes togolaises activement impliquées dans une association sectorielle sont aussi considérablement plus enclines à coopérer lorsqu'il s'agit de résoudre des problèmes sectoriels communs. De fait, neuf compagnies impliquées dans une association sectorielle sur dix coopèrent avec leurs pairs pour surmonter les défis communs, contre seuls 55 % des entreprises sans contact avec ces associations.

La volonté des entreprises de s'attaquer ensemble aux problèmes du secteur varie d'un secteur à l'autre. Si l'on considère les firmes non affiliées à une association de secteur, celles du secteur primaire sont les plus disposées à collaborer en cas de problème. Ceci pourrait être dû au fait qu'elles sont confrontées aux défis générés par le climat, la nature du travail et les animaux nuisibles, dont les solutions peuvent bénéficier au secteur agricole dans son ensemble. En revanche, l'attitude de coopération pour régler les problèmes est moins répandue dans les secteurs de l'industrie et des services.

Toutefois, la coopération pour relever ensemble les défis augmente dans les trois secteurs lorsque les firmes sont activement impliquées dans les associations sectorielles. La différence la plus notable peut être constatée dans le secteur industriel, où le taux de coopération double de 44 % à 83 % une fois les entreprises intégrées au sein d'une association de secteur.

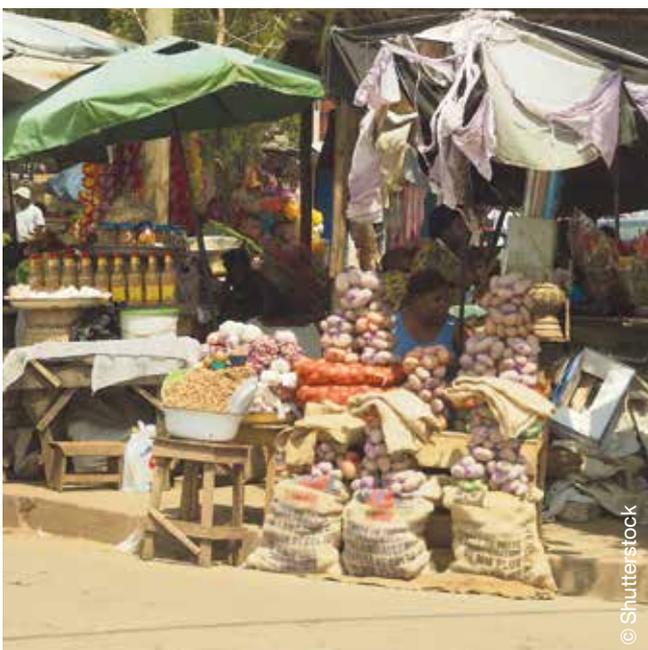
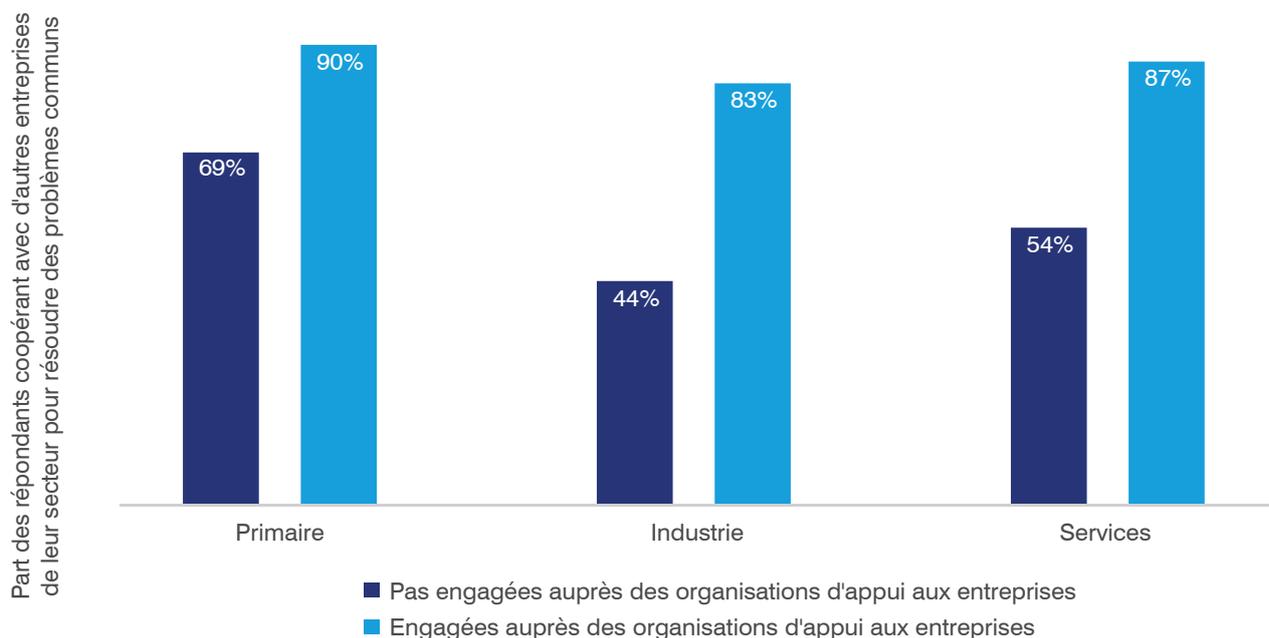


Figure 15 Les associations sectorielles favorisent la résolution des problèmes communs



Note: Les participants répondaient à la question « Dans quelle mesure les entreprises actives dans votre secteur collaborent-elles pour résoudre des problèmes communs ? ». Les options de réponse allaient de 1 (dans aucune mesure) à 6 (dans une large mesure); le graphique montre la proportion de répondants de chaque secteur ayant opté pour les options 4, 5 ou 6. Une autre question permettait d'identifier le secteur de la firme interrogée et demandait « Êtes-vous activement engagé auprès d'un des types d'institutions suivants: organisation de promotion du commerce; organisation de promotion des investissements; chambre de commerce; et/ou association sectorielle ? » Les compagnies ont été classées selon leur réponse à la question sur l'engagement auprès d'une association sectorielle.

Source: Calculs de l'ITC sur la base des données de l'Enquête sur la compétitivité des PME, collectées par la CCIT au Togo.

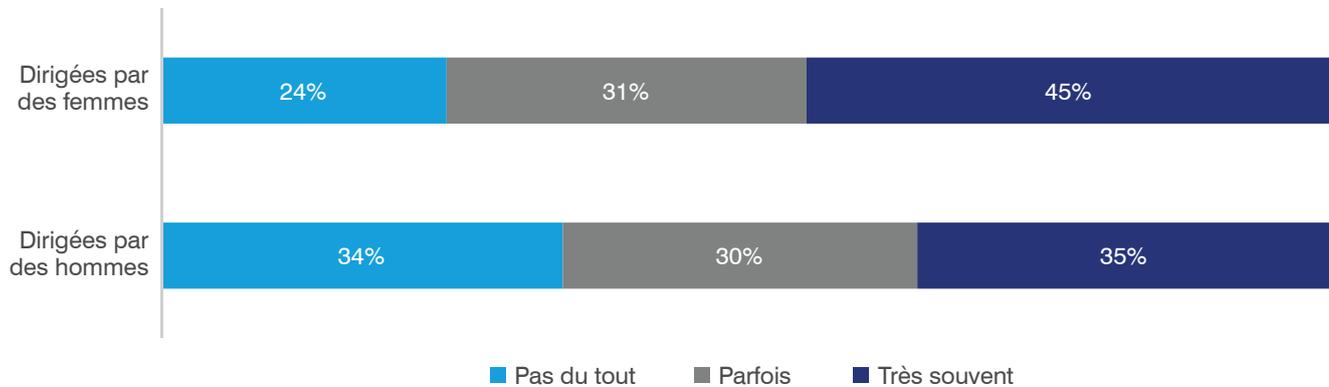
Les entreprises dirigées par des femmes coopèrent davantage

Les compagnies détenues et dirigées par des femmes jouent depuis longtemps un rôle important dans l'économie du Togo⁶². Le pays fait bien mieux que ses voisins ouest-africains en termes du droit économique des femmes. De nombreuses femmes entrepreneures ont ainsi développé des firmes innovantes, en s'appuyant sur la transformation et l'emballage des cultures typiques du pays, dont le cacao et le coton⁶³.

De plus amples preuves de la force des entreprises togolaises dirigées par des femmes sont fournies par les résultats de l'Enquête, qui indiquent que les femmes cheffes d'entreprise du Togo tendent à se montrer plus proactive pour résoudre les problèmes sectoriels communs que leurs homologues masculins. Les données montrent que 76 % des compagnies dirigées par des femmes coopèrent dans les initiatives de résolution de problèmes sectoriels (dont 31 % de façon irrégulière et 45 % coopérant pleinement). Pour comparaison, seuls 65 % des entreprises dirigées par des hommes coopèrent en ce sens.



Figure 16 Les entreprises dirigées par des femmes collaborent étroitement



Note: Les participants répondaient à la question « Dans quelle mesure les entreprises actives dans votre secteur collaborent-elles pour résoudre des problèmes communs ? ». Les options de réponse allaient de 1 (dans aucune mesure) à 6 (dans une large mesure); les firmes ayant opté pour la réponse 1 sont classées en « Pas du tout », celles ayant choisi 2,3 ou 4 sont classées comme « Parfois », et celles ayant répondu 5 ou 6 sont classées comme « Souvent ». Les compagnies dirigées par des femmes sont celles dont le chef d'entreprise est une femme et qui sont détenues par une femme au moins à 30 %.

Source: Calculs de l'ITC sur la base des données de l'Enquête sur la compétitivité des PME, collectées par la CCIT au Togo.

Dans les autres pays où l'Enquête a été déployée, les données indiquent que les femmes entrepreneures tendent à moins s'impliquer dans les réseaux commerciaux formels et à moins se relier aux sources d'informations que les hommes⁶⁴. Au Togo, cependant, cet inconvénient est moindre, en raison de la forte tradition d'entrepreneuriat des femmes, de leur intelligence émotionnelle et de leur compréhension sociale, qui sont autant d'atouts dans leurs efforts de développer leur propre affaire⁶⁵.

En parallèle, et comme ailleurs dans d'autres pays, les firmes dirigées par des femmes au Togo font face à la discrimination et aux difficultés de l'accès aux financements, entre autres. L'ensemble de ces problèmes se traduit par le fait que les entreprises dirigées par des femmes rapportent des profits mensuels de 38 % inférieurs à ceux des compagnies dirigées par des hommes⁶⁶.

Les organisations d'appui aux entreprises réduisent l'impact de la COVID-19

Si la participation à des réseaux collaboratifs est utile en temps normal, elle devient définitivement précieuse en temps de crise. Des études ont montré que les PME entretenant des liens étroits avec leur communauté sont plus résilientes aux crises, générant des revenus après crise plus élevés que les firmes dont le capital social est moindre⁶⁷. Il semble que la différence se fasse en termes

de planification et de résolution de problème sur un mode collaboratif. En effet, lorsque des compagnies sont intégrées dans un réseau, elles développent ensemble et plus efficacement des plans d'urgence en amont des crises, et coordonnent leurs efforts pour surmonter les obstacles à la fois pendant et après les événements perturbateurs⁶⁸.

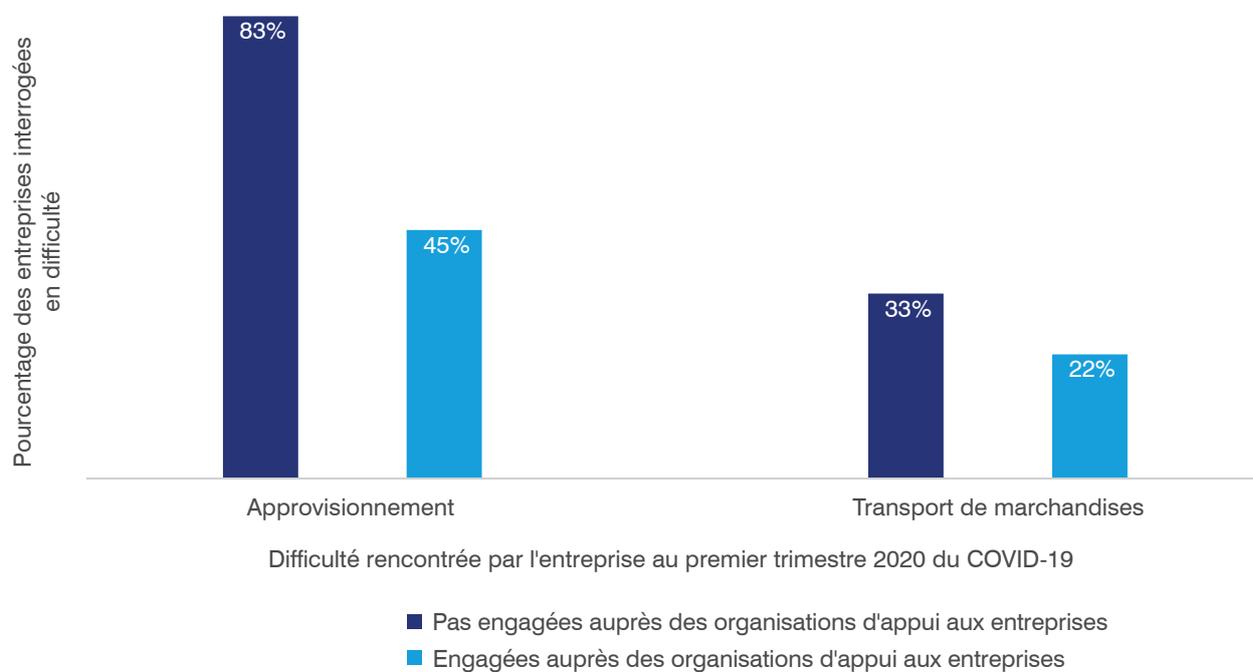
Cette capacité des réseaux commerciaux du Togo à renforcer la résilience transparaît clairement dans les données collectées par les deux enquêtes, celle sur la compétitivité des PME et celle de l'impact de la crise sanitaire. Les entreprises qui ont le moins souffert des problèmes en matière d'approvisionnement et de transport sont celles qui étaient engagées auprès d'associations sectorielles, d'une chambre de commerce ou d'une autre organisation d'appui aux entreprises (OAE).

Concernant les firmes non activement associées à une OAE, 83 % d'entre elles ont vu leur approvisionnement en intrants interrompu par la crise liée à la COVID-19, tandis que seuls 45 % de celles engagées auprès d'une OAE ont fait la même expérience.

De manière similaire, les compagnies intégrées dans des réseaux via les OAE ont souffert dans une bien moindre mesure de problèmes de transport durant la pandémie, sans doute parce que ces organisations ont facilité la coopération entre firmes afin d'acheminer les marchandises vers les clients⁶⁹.



Figure 17 Les entreprises liées à des groupes d'appui ont moins souffert de la crise sanitaire



Note: Les participants répondaient à la question « Depuis le 1^{er} janvier 2020, avez-vous été confronté à des difficultés dans l'exercice de vos activités ? ». Si la réponse était « oui », une question de suivi demandait « Quels types de difficultés ? ». Les options de réponses comprenaient l'approvisionnement, la baisse de la production, la baisse des ventes, l'accès aux financements, le transport des marchandises, l'accès aux informations d'ordre sanitaire, l'accès aux informations économiques et l'accès aux services administratifs.

Source: Calculs de l'ITC sur la base des données de l'Enquête sur l'impact de la crise sanitaire liée au coronavirus sur les activités des entreprises, menée par la CCIT au Togo du 27 mars au 28 avril 2020.

Même lorsqu'une entreprise ne recourt pas aux services d'une OAE spécifique, il se peut qu'elle use de pratiques collaboratives informelles qui peuvent l'aider à communiquer et à résoudre ses problèmes. L'Enquête sur la compétitivité des PME menée avant la pandémie a permis de relever que 37 % des firmes interrogées affirmaient que les compagnies de leur secteur collaboraient à un haut degré afin de résoudre les problèmes communs d'une manière qui puisse bénéficier à l'ensemble du secteur.

Lorsque la crise a surgi, les entreprises qui coopéraient avec leurs pairs semblent avoir rencontré moins de problèmes vis-à-vis de leurs ventes, du transport et de leur chaîne d'approvisionnement. Tandis que 77 % des firmes qui ne collaboraient pas ont vu leurs ventes diminuer en raison des mesures adoptées pour contenir la pandémie, seuls 58 % des compagnies collaboratives ont dû faire face à de telles difficultés.

Perspectives politiques: L'appui aux réseaux commerciaux peut renforcer la résilience des entreprises

Des efforts en vue d'améliorer les liens entre les firmes togolaises permettraient d'améliorer leurs chances de survie, et augmenteraient leurs opportunités de prospérer à plus long terme. Bien que de nombreuses compagnies aient cherché le soutien d'autres acteurs de leur écosystème d'affaires – notamment en passant par Internet et au travers des organisations d'appui aux entreprises – certaines ont été laissées de côté.

Pour ces dernières, non impliquées dans une association sectorielle, sans historique de collaboration avec des pairs, et sans accès aux technologies de l'information et de la communication, la création d'un réseau physique de centres d'appui aux entreprises à travers tout le pays pourrait les aider à tirer profit des réseaux commerciaux.

Le Togo pourrait s'inspirer de l'expérience d'autres pays, tels que les Philippines, pour créer des petits centres d'accueil pour entreprises. Ceux-ci peuvent offrir des formations, des opportunités de travail en réseau, et une assistance pour les démarches d'enregistrement de l'entreprise et d'obtention de licence. Un autre exemple est fourni par la Vallée du Yabacon au Nigéria, où des incubateurs d'entreprises aident les firmes dans leur phase initiale de création, par un accès au mentorat et aux financements, tout en leur proposant un

local pour mener leurs opérations. Les forums en ligne sont également une option pertinente, surtout lorsque l'accès physique et la connexion à distance font défaut, comme dans le cas de l'école d'entrepreneuriat en ligne de la Libye.

Le Groupement togolais des petites et moyennes entreprises, ainsi que la CCIT, Innov'Up et d'autres organismes encore, appuient les réseaux de membres. Néanmoins, les éléments probants tirés de ce rapport, ainsi que les exemples fournis par d'autres pays mettent en avant l'importance d'une collaboration informelle, qui puisse aider à résoudre les problèmes et à accéder aux informations fournies par les services des OAE. En ce sens, la création d'un espace de travail en réseau est essentielle.

Dans une optique à long terme, un meilleur accès à Internet permettrait la mise en place d'une plateforme en ligne pour le travail en réseau des pairs. À court terme, des enseignements peuvent être tirés des solides réseaux sociaux tissés par les firmes dirigées par des femmes, mais aussi des vigoureux groupes de microcrédit togolais, ainsi que des membres des associations sectorielles. Tous ces exemples illustrent comment l'action collaborative peut aider les petites entreprises à survivre en ces temps difficiles.

Source: ITC (2020a). *Promouvoir la compétitivité des PME aux Philippines*. ITC; Ramezani, J., et L.M. Camarinha-Matos (2020). « Approaches for resilience and antifragility in collaborative business ecosystems ». *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 151.





**MÉCANISME RÉGIONAL
D'ALERTE AUX OBSTACLES
AU COMMERCE DU TOGO**

Identifier et éliminer les obstacles au
commerce intra et extra-régional



www.obstaclesau.com



Chapitre 5

Propager les compétences pour une croissance solidaire

Des processus de recrutement structurés aident à dénicher les meilleurs candidats	40
Les régions du nord manquent de travailleurs qualifiés	42
La clé de l'innovation réside dans un processus structuré de recrutement	43
Favoriser une force de travail compétente permet de préserver l'emploi	43

Propager les compétences pour une croissance solidaire



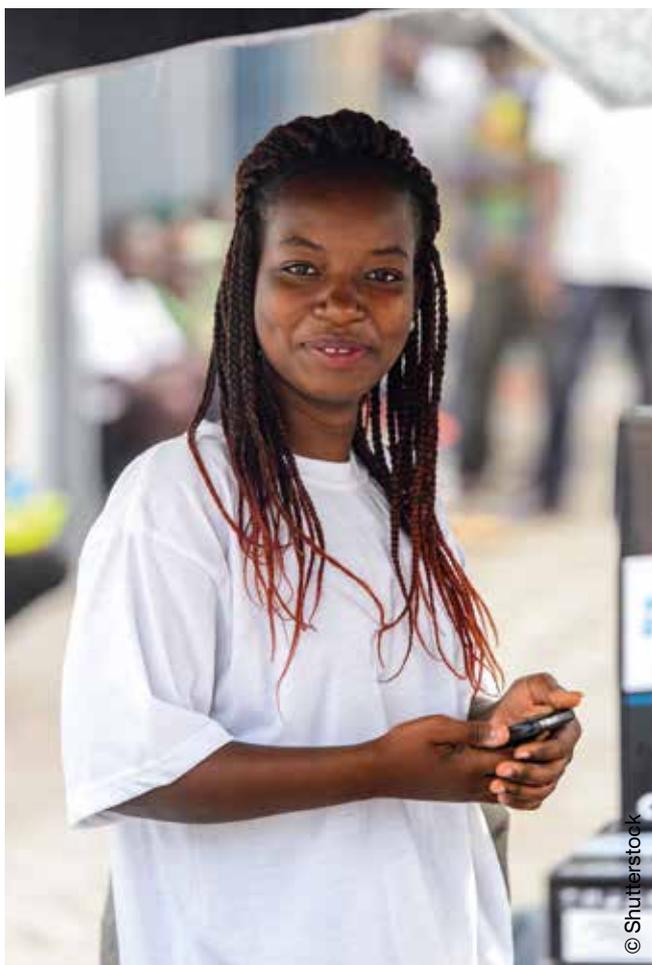
Les ressources humaines sont le moteur de la compétitivité d'une entreprise. Tirer profit des compétences de sa force de travail permet à une compagnie d'intégrer les nouvelles technologies, et, partant de là, gagner en avantage de productivité et ajuster la production aux modifications des conditions des marchés⁷⁰. Elle peut aussi capter des parts de marché car, au contraire des autres ressources de production, le capital humain ne peut être copié par les concurrents⁷¹.

Selon les éléments tirés de l'Enquête sur la compétitivité des PME, la plupart des entreprises du Togo possèdent de bonnes pratiques en matière de gestion des ressources humaines, ce qui leur permet de trouver et de conserver les travailleurs compétents dont elles ont besoin, même durant la crise sanitaire liée à la COVID-19. Les résultats montrent pourtant que les compagnies situées au nord du pays, ainsi que celles qui adoptent des pratiques de recrutement informelles, tendent à investir dans une moindre mesure dans leur force de travail – avec des conséquences désastreuses sur l'emploi pendant la pandémie.

Des investissements dans des compétences pertinentes pour les entreprises pourraient aider l'ensemble des petites et moyennes entreprises du Togo à trouver les employés dont elles ont besoin, et de manière plus large à participer à la croissance transformative et solidaire de l'économie.

Des processus de recrutement structurés aident à dénicher les meilleurs candidats

Les compagnies interrogées dans le cadre de l'Enquête confirment leurs excellentes pratiques en gestion des ressources humaines. Trois quarts de ces entreprises affirment trouver les travailleurs qualifiés sur le marché du travail. La même proportion dispose d'un processus de recrutement structuré qui leur permet de choisir les meilleurs candidats. De plus, la plupart des compagnies (90 %) déclarent que l'ensemble des compétences de leurs employés actuels correspondent aux besoins de l'entreprise.

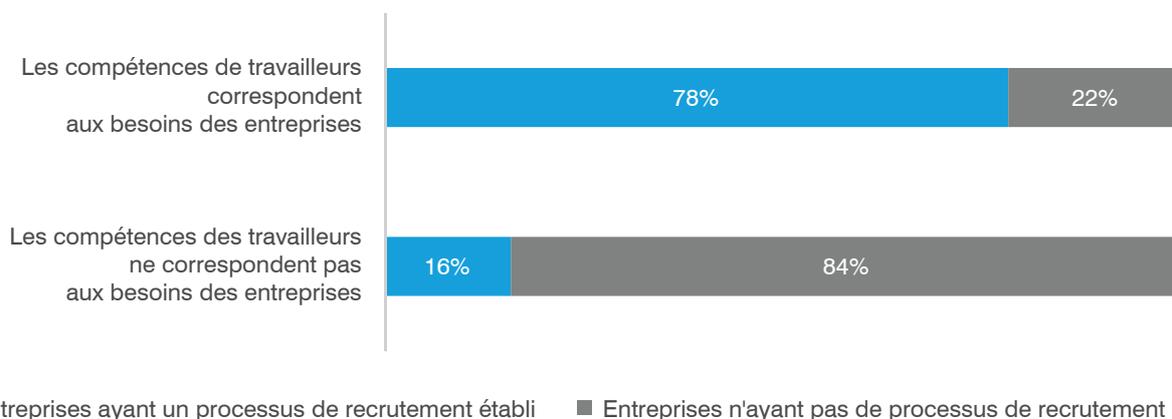


Ces résultats suggèrent qu'une pénurie de travailleurs qualifiés n'est pas un risque à l'ordre du jour de la majorité des firmes togolaises. Des études précédentes avaient soulevé le fait que de nombreuses compagnies souffraient d'une inadéquation entre les compétences offertes par le marché du travail et leurs propres besoins, mais ce problème n'a été relevé que par 10 % des firmes interrogées dans le cadre de cette Enquête⁷².

Même si cette dernière proportion est plutôt faible, elle n'en est pas moins négligeable. Les options pour compenser le manque de compétences consistent, par exemple, à offrir des formations aux employés déjà sous contrat ou à recruter des travailleurs étrangers qualifiés. Cependant, toutes ces réponses peuvent se révéler onéreuses pour une petite entreprise. Sur la question de la formation, environ 30 % des firmes togolaises confirment en proposer à leur personnel⁷³.

Parmi les compagnies qui affirmaient jouir d'une bonne adéquation entre les compétences de leurs travailleurs et leurs propres besoins, la vaste majorité fait preuve de bonnes pratiques en gestion des ressources humaines. Plus des trois quarts de ces firmes (78 %) ont établi des processus de recrutement pour s'assurer de trouver les meilleurs candidats. À l'inverse, les 84 % des entreprises se plaignant d'une mauvaise adéquation entre compétences et besoins font aussi état de l'absence de tout processus de recrutement.

Figure 18 Les bonnes pratiques de recrutement permettent l'adéquation des compétences



Note: Les participants répondaient aux questions « Évaluez dans quelle mesure les compétences des travailleurs actuellement employés correspondent aux besoins de cette entreprise. » et « Évaluez dans quelle mesure votre entreprise possède une procédure structurée de recrutement pour embaucher les meilleurs candidats. ». Les réponses allaient de 1 (mauvaise correspondance/aucune procédure structurée) à 6 (bonne correspondance/procédure structurée fiable). Les réponses 4, 5 et 6 à la première question signifient que les compétences des travailleurs correspondent aux besoins de l'entreprise; les réponses 4, 5 et 6 à la deuxième question signifient que les firmes disposent d'un processus structuré de recrutement.

Source: Calculs de l'ITC sur la base des données de l'Enquête sur la compétitivité des PME, collectées par la CCIT au Togo.

Des processus structurés de recrutement permettent aux entreprises d'identifier efficacement les meilleurs candidats correspondant aux postes qu'elles cherchent à pourvoir. Ce faisant, elles accroissent leur productivité et par extension améliorent leur compétitivité⁷⁴. Les meilleures méthodes pour trouver les candidats adéquats consistent à se doter de procédés de sélection formels, c'est-à-dire de recourir à des tests et des entretiens pour évaluer les candidats, la décision devant être fondée sur l'écart minimal entre les compétences recherchées et celles offertes par les candidats.

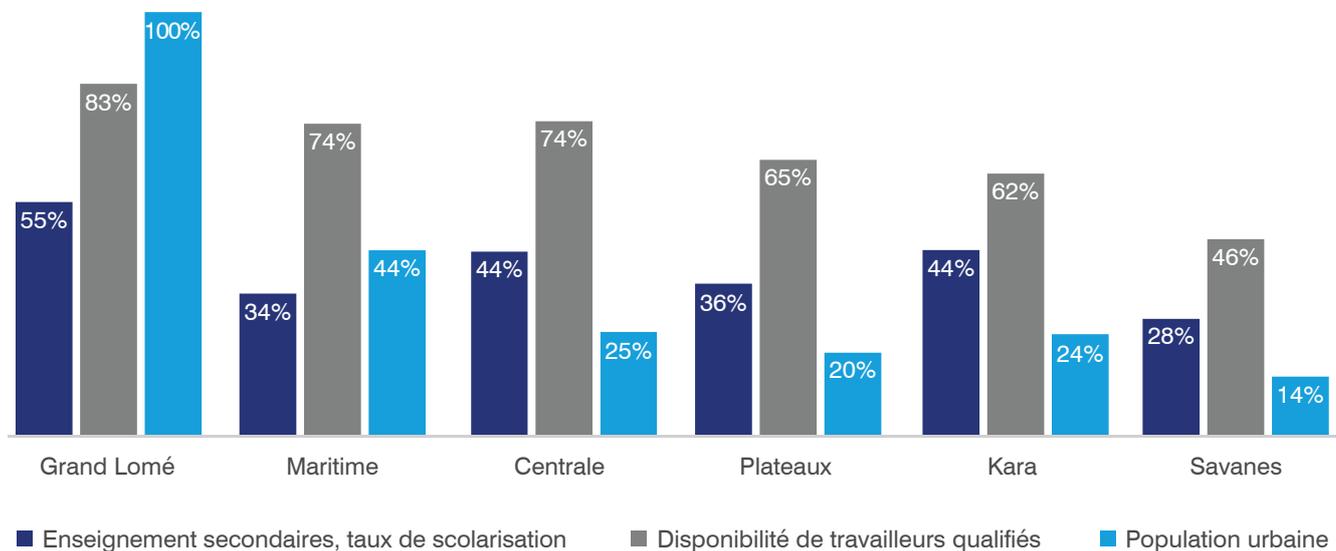
Inversement, des méthodes informelles telles que l'usage des réseaux sociaux ne sont pas aussi efficaces pour pourvoir les postes vacants avec des candidats adéquats⁷⁵. Or, partout dans le monde, les PME puisent largement dans leurs réseaux sociaux, la famille et les amis pour trouver le personnel requis, surtout lors de leur phase initiale de démarrage⁷⁶. À long terme, cette pratique peut compromettre les compétences d'une compagnie, avec de graves conséquences sur ses capacités d'innovation, et donc son degré de compétitivité.

Les régions du nord manquent de travailleurs qualifiés

La ventilation des données par région montre que la disponibilité de travailleurs qualifiés n'est pas uniforme à travers le Togo. Les compagnies situées dans le sud du pays semblent avoir un avantage sur leurs consœurs du nord, qui peinent à trouver des employés au profil adéquat.

Dans la capitale Lomé, 83 % des entreprises affirment qu'il y a foison de travailleurs compétents. De même dans les régions Maritime et Centrale, trois quarts des firmes interrogées se déclarent satisfaites de leur marché du travail local. En revanche, dans les régions Plateaux et Kara, ce taux chute respectivement à 65 % et 62 %. La région la plus nordique, Savanes, est celle qui semble le plus à la peine, avec seuls 46 % des firmes satisfaites de la disponibilité de travailleurs qualifiés.

Figure 19 Les travailleurs qualifiés sont plus nombreux dans les centres urbains



Note: Les participants répondaient à la question « Évaluez la disponibilité de travailleurs qualifiés pour un recrutement. ». Les options de réponses allaient de 1 (pénurie de travailleurs qualifiés) à 6 (beaucoup de travailleurs qualifiés). Le graphique (barres grises) rassemble ceux ayant choisi les options 4, 5 et 6 (bonne disponibilité de travailleurs qualifiés). Le taux de scolarisation en enseignement secondaire (barres bleu foncé) est calculé en rapportant le nombre d'élèves en âge fréquentant des établissements du secondaire au total du nombre d'enfants officiellement en âge de fréquenter ces établissements.

Source: Calculs de l'ITC sur la base des données de l'Enquête sur la compétitivité des PME, collectées par la CCIT au Togo.

Ces résultats confirment que les zones urbaines tendent à avoir une demande plus élevée en travailleurs qualifiés. Puisqu'elles disposent également d'une présence plus large des services d'éducation, elles bénéficient aussi

d'une offre plus fournie en personnel qualifié. En outre, à cette offre viennent s'ajouter d'autres travailleurs également compétents, attirés par des opportunités plus nombreuses dans les zones urbaines⁷⁷.

Cette distribution inéquitable de la force de travail qualifiée au Togo témoigne des flux migratoires au sein du pays, avec une forte proportion de jeunes rejoignant les zones urbaines dans le sud. Cette tendance participe à l'inégalité de l'environnement des affaires à travers le pays, ce qui entrave le développement des firmes de l'arrière-pays pourtant désireuses de croître.

L'accès plus aisé à une force de travail talentueuse dans les régions du sud et du centre donne aux entreprises qui y sont situées un net avantage compétitif. De fait, avec la disponibilité de compétences pertinentes, elles peuvent produire des biens de haute qualité, de manière efficiente, et donc concurrencer les firmes des marchés national et international. Cette situation entraîne un déficit des talents dans les régions rurales, pourtant en pleine croissance et fournissant les biens primaires constituant la majeure partie des exportations togolaises.

Ce phénomène est confirmé par l'analyse des indicateurs socioéconomiques régionaux du Togo. Dans la région des Savanes, seuls 14 % de la population vit en zone urbaine, et le taux de scolarisation en enseignement secondaire n'y est que de 28 %. Il n'est donc pas surprenant que la moitié environ des entreprises interrogées rapportent des difficultés à trouver des employés dont les compétences correspondent à leurs besoins. Ces indicateurs contrastent avec ceux de Lomé, zone à 100 % urbaine, dotée d'un taux de scolarisation en secondaire de 55 %, et où 83 % des compagnies se déclarent satisfaites de la disponibilité de travailleurs qualifiés.

Il en ressort que la disponibilité d'une force de travail compétente dérive du taux de scolarisation en école secondaire et du degré d'urbanisation. Cela implique que l'écart entre les régions urbaines et rurales pourrait être au moins en partie comblé par l'amélioration des services d'éducation à travers le pays.

La clé de l'innovation réside dans un processus structuré de recrutement

Dans un monde devenu hautement compétitif, l'innovation est essentielle pour maintenir son avance sur les concurrents. Elle permet en effet de doter une entreprise d'un avantage compétitif grâce à de nouvelles idées qui sont ensuite traduites en produits, procédés ou systèmes répondant mieux aux besoins toujours changeant des marchés⁷⁸. Elle repose sur des activités de recherche et de développement (R&D)⁷⁹ pour lesquelles des employés parfaitement qualifiés sont nécessaires⁸⁰.

L'identification et la sélection d'employés disposant des compétences et des connaissances adéquates sont donc cruciales à l'innovation⁸¹. C'est pourquoi un processus structuré de recrutement peut considérablement influencer la capacité d'une entreprise à changer et à concurrencer.

Les données collectées au Togo indiquent que le degré d'implication d'une firme dans l'innovation, mis en évidence par le niveau de ses dépenses en R&D et la fréquence avec laquelle elle développe de nouveaux produits ou procédés, va de pair avec ses pratiques de recrutement. De fait, 85 % des firmes investissant fortement en R&D organisent aussi leur recrutement au travers de processus systématiques. À l'inverse, parmi les compagnies dont les dépenses en R&D demeurent modestes, seuls 62 % font part d'un processus de recrutement bien établi. Le parallèle entre le développement de produits et les pratiques de recrutement suivent cette même tendance.

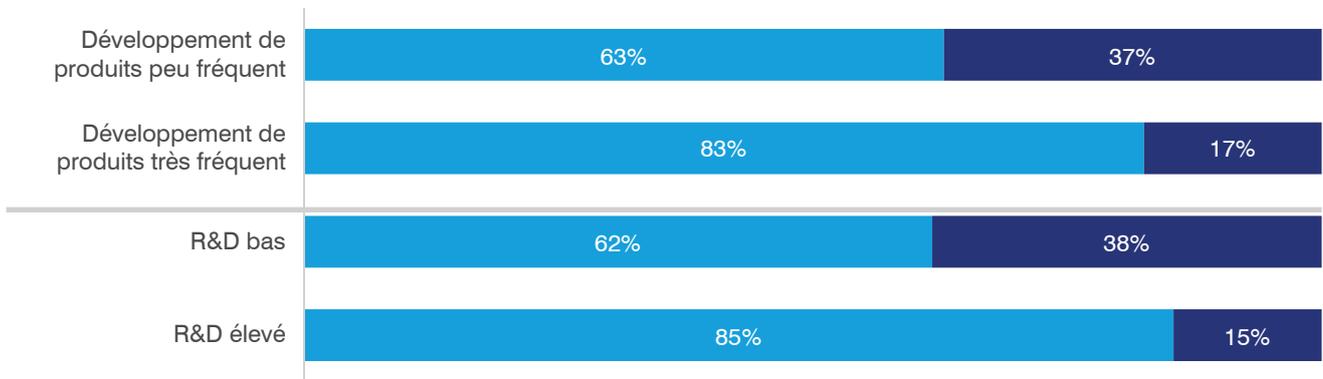
Favoriser une force de travail compétente permet de préserver l'emploi

Les petites entreprises emploient la part du lion des travailleurs au Togo. En cela, elles sont essentielles au pays pour lui permettre d'atteindre l'objectif 8 des Objectifs de développement durable, à savoir un travail décent pour tous. La majorité des travailleurs dépendent de la prospérité des petites entreprises pour assurer leur gagne-pain; en cette période de crise, la survie de ces firmes est d'autant plus vitale pour assurer des revenus suffisants et permettre aux citoyens togolais de couvrir leurs besoins de base.

Les premiers éléments tirés des deux enquêtes, celle sur la compétitivité des PME et celle sur l'impact de la crise sanitaire, indiquent que la rigueur avec laquelle les PME gèrent leurs ressources humaines est déterminante pour aider leurs employés à faire face à la crise.

L'analyse des réponses fournies par les compagnies togolaises aux deux enquêtes montre que celles qui suivent des programmes méthodiques de recrutement et de formation ont été moins enclines à se séparer de leur personnel durant la pandémie. Parmi celles dotées de processus structurés de recrutement, seuls 14 % ont dû se résoudre à recourir au chômage technique de leurs salariés, contre 29 % de celles ne disposant pas d'un processus établi.

Figure 20 Les entreprises dotées de processus de recrutement établi innovent davantage



■ Entreprises ayant un processus de recrutement établi ■ Entreprises n'ayant pas de processus de recrutement établi

Note: Les participants répondaient aux questions « Estimez le niveau de ressources que votre entreprise consacre à la recherche et au développement. » et « Évaluez la fréquence à laquelle votre entreprise développe et met en œuvre des processus ou des produits nouveaux ou améliorés. ». Les entreprises ont été intégrées à la catégorie « R&D élevé » lorsqu'elles ont choisi les options 4, 5 ou 6 parmi une échelle allant de 1 (aucune ressource) à 6 (niveau élevé de ressources); les autres ont été incluses dans la catégorie « R&D faible ». De même, la catégorie « Développement de produits très fréquent » intègre les compagnies ayant opté pour les réponses 4, 5 et 6 selon un éventail allant de 1 (rarement) à 6 (souvent), les autres étant incluses dans la catégorie « Développement de produits peu fréquent ».

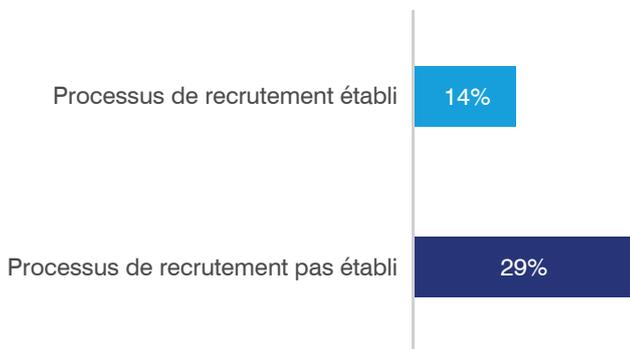
Source: Calculs de l'ITC sur la base des données de l'Enquête sur la compétitivité des PME, collectées par la CCIT au Togo.

De manière similaire, parmi les firmes offrant des formations et dont les mesures de recrutement permettent une forte correspondance des qualifications des travailleurs avec leurs besoins en compétences, seuls 6 % affirment avoir

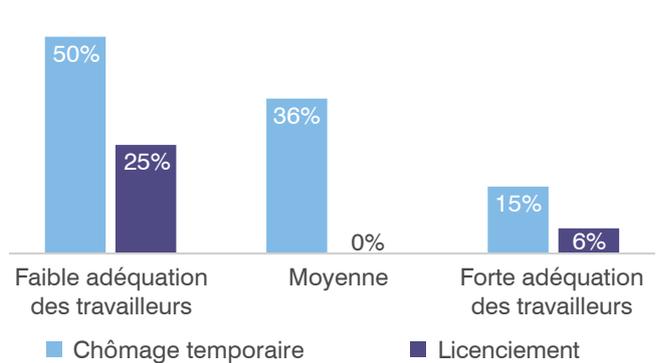
dû licencier une partie de leur personnel. À l'inverse, 25 % de celles admettant avoir un recrutement de faible qualité et une pauvre adéquation des compétences ont recouru au licenciement.

Figure 21 L'emploi préservé grâce aux bonnes pratiques en ressources humaines

(a) Part des entreprises ayant mis en œuvre le chômage temporaire



(b) Mesures de chômage prises par les entreprises



Note: Les participants répondaient aux questions « Évaluez dans quelle mesure les compétences des travailleurs actuellement employés correspondent aux besoins de cette entreprise. », « Évaluez dans quelle mesure votre entreprise possède une procédure structurée de recrutement pour embaucher les meilleurs candidats. » et « Quelles mesures avez-vous mises en place pour pallier les difficultés auxquelles vous êtes confrontés ? ». Les options de réponse à cette dernière question comprenaient, entre autres, le chômage technique et le licenciement.

Source: Calculs de l'ITC sur la base des données de l'Enquête sur la compétitivité des PME et celles de l'Enquête sur l'impact de la crise sanitaire liée au coronavirus sur les activités des entreprises, toutes deux menées par la CCIT au Togo en 2020.

Les éléments probants tirés des enquêtes montrent ainsi que les firmes qui n'avaient pas coutume d'investir dans les compétences de leur force de travail avant la pandémie ne leur ont pas accordé davantage de valeur lorsque la crise sanitaire a surgi. En conséquence, de nombreux employés ont été remerciés. Ces compagnies, dont les pratiques de gestion des ressources humaines sont déjà faibles en temps normal, ont largement recouru au chômage technique et au licenciement pour encaisser l'impact de la pandémie. Les autres ont adopté des stratégies de survie différentes.

De fait, les entreprises dont la gestion des ressources humaines était déjà limitée avant la crise sanitaire semblent avoir adopté face à elle une stratégie de compression des effectifs. Ainsi, les firmes qui étaient déjà passées au travail à temps partiel au début de la pandémie avouaient considérer l'option du chômage technique pour une partie de leur personnel si la crise devait durer au-delà de trois mois

supplémentaires. Quant à celles qui avaient déjà opté pour cette mesure de chômage technique, la moitié d'entre elles s'attendaient à devoir licencier dans les trois mois.

Il y a là clairement un cercle vicieux: les compagnies ne disposant pas d'un processus structuré de recrutement avant la pandémie se sont trouvées avec une faible adéquation des qualifications au moment où la crise a frappé, ce qui les a poussées à réduire les heures de travail dans un premier temps, à court terme, puis à licencier une partie du personnel dans un deuxième temps, à moyen terme. De là ressort que pour éviter les licenciements en temps de crise, les PME doivent profiter des périodes de prospérité pour investir dans les compétences de leur force de travail. La productivité marginale des employés s'en trouve alors stimulée, et avec elle leur valeur pour l'entreprise, poussant cette dernière vers une stratégie de rétention du personnel pour affronter les crises.

Perspectives politiques: Investir dans les compétences pertinentes aux échanges

Bien que l'accès satisfaisant des PME togolaises à des travailleurs qualifiés soit un atout majeur pour leur compétitivité, l'analyse des données révèle que de nombreuses compagnies situées au nord du pays, ainsi que celles manquant d'un processus structuré de recrutement, doivent composer avec des employés dépourvus des compétences dont elles ont besoin pour prospérer.

Dans la mesure où la présence de compétences pertinentes est essentielle à la capacité d'innovation du secteur privé et à la mise en place de stratégies de survie face aux crises, le manque de compétences est un réel problème. En y ajoutant la factualité de l'exode rural, le pays court le risque de voir émerger une économie à deux temps, avec d'un côté des compagnies florissantes, regroupées dans les zones urbaines et captant les travailleurs les plus brillants, tandis que les autres sont vouées à prendre des risques avec des travailleurs sous-éduqués et sous-équipés, condamnés à des emplois sans avenir.

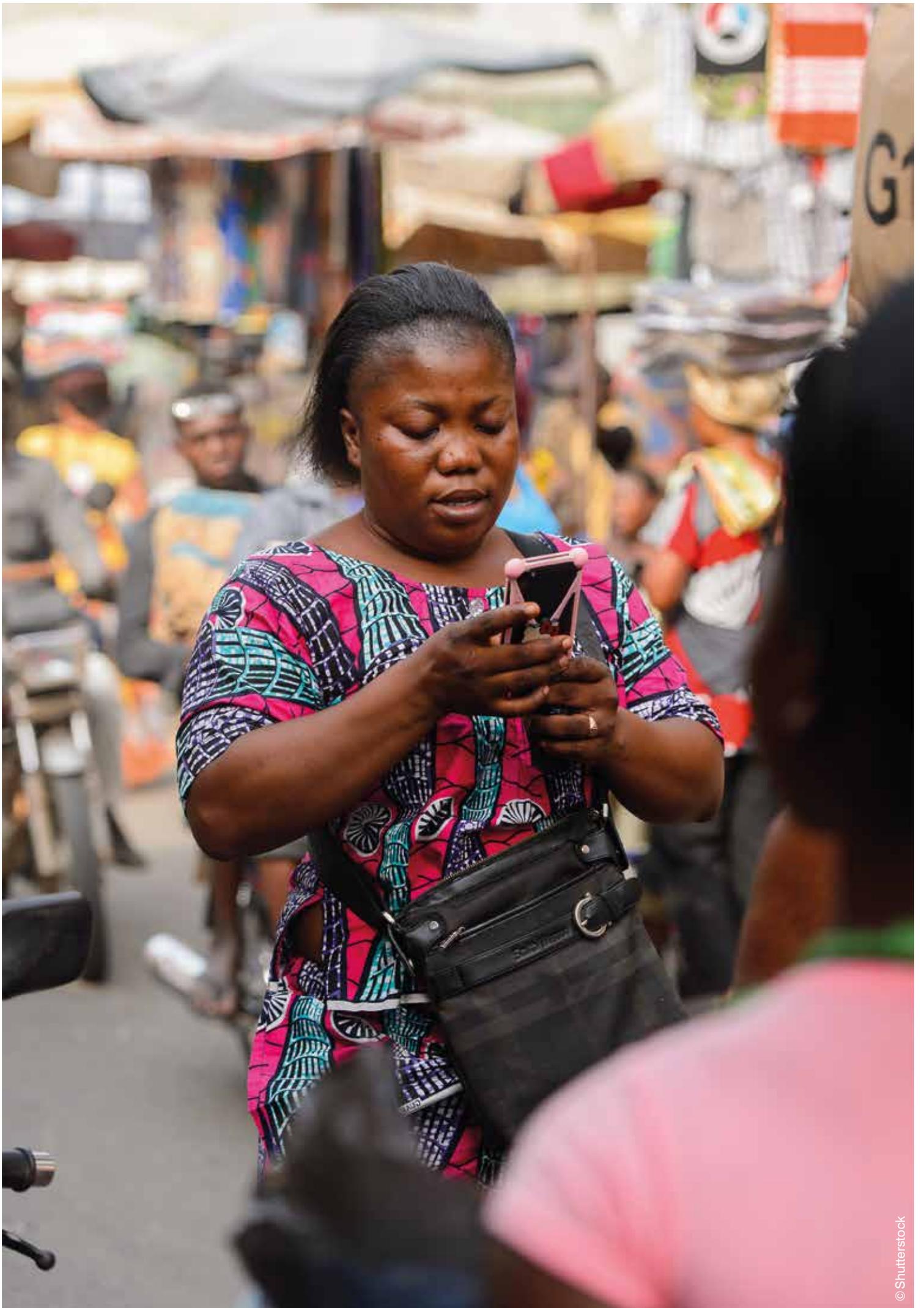
Cette éventualité a pu être évitée ailleurs en Afrique grâce aux investissements dans «l'entre-deux manquant»: la scolarisation en enseignement secondaire et des formations pertinentes. En Gambie, une collaboration innovante s'est mise en place entre, d'un côté les organismes de formation professionnelle et commerciale ainsi que les institutions de formation (y compris dans les zones reculées), et de

l'autre le secteur privé. Elle a permis de s'assurer que les programmes de formation ciblent effectivement les lacunes en compétences préalablement identifiées, et d'appuyer l'établissement et l'activité de petites entreprises fiables. En outre, des investissements d'impact commencent à affluer vers les écoles d'Afrique de l'Ouest, venant soutenir des formations en compétences pertinentes.

Le Togo peine depuis déjà quelque temps à aligner son système éducationnel sur les besoins du marché du travail. Cela se traduit à la fois par un taux plutôt faible d'employabilité pour un large groupe de diplômés universitaires, et un besoin constant de travailleurs qualifiés et compétents.

Le Plan sectoriel de l'éducation 2014-2025 du Gouvernement vise à s'attaquer à ce problème, notamment par le développement de formations de qualité, techniques, professionnelles et supérieures, alignées sur la demande du marché du travail. Cette approche doit d'abord permettre de garantir une éducation primaire de qualité. Les changements prévus par le Plan permettront également d'améliorer les compétences des cueilleurs, des mineurs, des transformateurs et des travailleurs du secteur des services. Ce point est essentiel car ceux-ci constituent l'épine dorsale des chaînes d'approvisionnement des secteurs industriels et agricoles, moteurs des exportations togolaises.

Sources: Financial Times (2019). «Impact investors learn value of African education sector». Financial Times. 27 août 2019. <https://www.ft.com/content/40735646-82f6-11e9-a7f0-77d3101896ec>; Dilly, T. (2019). «Promouvoir l'éducation en Afrique: pour une nouvelle approche partenariale». *Entreprenante Afrique*. 11 septembre 2019. <https://www.entreprenanteafrique.com/promouvoir-leducation-en-afrique-pour-une-nouvelle-approche-partenariale/>; Amouzou, *op. cit.*; Bayale, N., K.-A. Johnson et K. Evlo (2019). L'éducation au Togo: vers une stratégie renouvelée du triptyque formation-emploi-développement économique. Munich Personal RePEc Archive. <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/93500/>; Ministère des enseignements primaire et secondaire, Ministère de l'enseignement technique et de la formation professionnelle, et Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (2014). Plan sectoriel de l'éducation 2014-2025: Amélioration de l'accès, de l'équité et de la qualité de l'éducation au Togo.



Chapitre 6

Adopter les nouvelles technologies pour un avenir numérique

Une disposition positive envers les nouvelles technologies	49
Les négociants sont les leaders technologiques du Togo	50
Les jeunes entrepreneurs ou commerçants nourrissent l'innovation	51
Les technologies ont été utiles face aux couvre-feux	52

Adopter les nouvelles technologies pour un avenir numérique

L'adoption des nouvelles technologies est essentielle pour les entreprises du XXI^e siècle. Si les compétences de la force de travail constituent le terreau de l'innovation, les capacités technologiques en sont le fertilisant, favorisant la création efficiente de produits et services commercialisables. Que les technologies soient des outils techniques – comme les ordinateurs, les machines et autres équipements – ou des savoirs en matière de techniques efficaces de production, leur développement fournit aux entreprises qui les adoptent un avantage compétitif⁸².

Il est possible pour une entreprise de renforcer ses capacités technologiques, soit en développant ou

améliorant certains produits, soit en allant chercher de nouvelles technologies ailleurs. Certaines activités viennent appuyer le développement technologique, comme la R&D, le dépôt de brevet, l'innovation progressive et la montée en gamme⁸³. Elles permettent d'appliquer les savoirs disponibles aux processus de production de l'entreprise. En cela, les savoirs et les technologies œuvrent à la transformation économique d'un pays⁸⁴.

De manière générale, en se fiant aux éléments tirés de l'Enquête, les firmes togolaises semblent plutôt ouvertes aux technologies du numérique. Même si l'adoption de tels outils en est encore à ses balbutiements, les entreprises



internationales et celles dirigées par des jeunes montrent la voie. Cette tendance est particulièrement prometteuse en ces temps de crise sanitaire, car l'agilité que confèrent les technologies s'est révélée précieuse face à la pandémie de COVID-19, permettant aux compagnies d'encaisser l'impact des couvre-feux grâce aux connexions digitales.

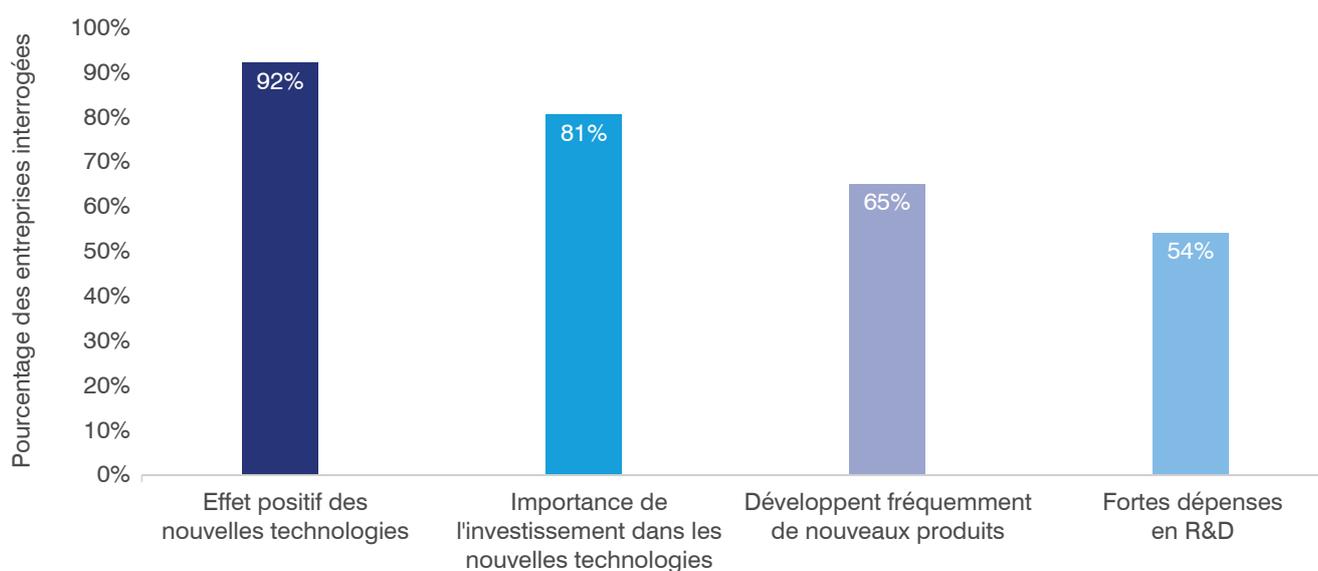
Une disposition positive envers les nouvelles technologies

Selon l'Enquête sur la compétitivité des PME, les firmes togolaises sont largement bien disposées vis-à-vis des technologies émergentes, et surtout du potentiel qui les accompagne et leur permet d'améliorer leurs activités commerciales. Pour preuve, 92 % des compagnies

interrogées affirment que les nouvelles technologies sont bénéfiques à leurs affaires, et 81 % déclarent qu'il est important d'investir dans les outils, applications et services technologiques.

Un écart se profile entre le taux de firmes togolaises qui considèrent que l'investissement dans les technologies est très important (81 %) et celles qui de fait investissent réellement dans la recherche et le développement (54 %). Ces 27 points de différence peuvent refléter la différence entre le désir d'investir et l'investissement effectif réalisé. D'autres études menées dans des pays en développement soulignent en effet que les goulets en compétences techniques, les coûts élevés des nouvelles technologies, et des infrastructures de base déficientes freinent les investissements⁸⁵.

Figure 22 La quasi-totalité des entreprises voit un impact positif des nouvelles technologies



Indicateurs du comportement technologique des entreprises

Note: Les participants répondaient aux questions « Comment percevez-vous l'effet des nouvelles technologies (telles que le commerce en ligne, l'intelligence artificielle, la connexion 5G, l'automatisation, la robotique) sur votre entreprise ? », « Comment évalueriez-vous le niveau d'importance de l'investissement dans des outils/applications/services technologiques dans l'intérêt de votre entreprise ? », « Estimez le niveau de ressources que votre entreprise consacre à la recherche et au développement. », et « Évaluez la fréquence à laquelle votre entreprise développe et met en œuvre des processus ou des produits nouveaux ou améliorés. ». Les options de réponse à la première question adoptent l'échelle de Likert allant de 1 (très positivement) à 6 (très négativement); la proportion de répondants ayant opté pour les réponses 1, 2 ou 3 ont été intégrés dans la barre « Effet positif des nouvelles technologies ». Les autres questions suivent pour leur part une échelle de Likert allant de 1 (pas du tout important, aucune ressource, rarement) à 6 (très important, niveau élevé de ressources, souvent); les répondants ayant choisi les réponses 4, 5 ou 6 ont été inclus dans les autres barres du graphique ci-dessus.

Source: Calculs de l'ITC sur la base des données de l'Enquête sur la compétitivité des PME, collectées par la CCIT au Togo.

Pour autant, lorsque les ressources financières et autres permettent d'investir dans la recherche et les nouvelles technologies, c'est la capacité d'innover des PME togolaises qui s'en trouve décuplée. Deux tiers des compagnies

interrogées affirment que ce type d'investissement leur permet de générer fréquemment de nouveaux produits et d'améliorer leurs processus opérationnels.

La plupart de ces nouvelles techniques, produits et processus exploitent les technologies de l'information et de la communication (TIC)⁸⁶. Le fait que 80 % des résidents du Togo aient un téléphone portable, avec la possibilité d'échanger des messages instantanés, signifie que ces appareils sont devenus les outils numériques les plus pertinents et les mieux adaptés au XXI^e siècle pour les PME⁸⁷. Les applications de messagerie telles que WhatsApp, sont le moyen de communication préféré entre acheteurs et fournisseurs, comme le montre les 83 % des firmes interrogées qui les utilisent.

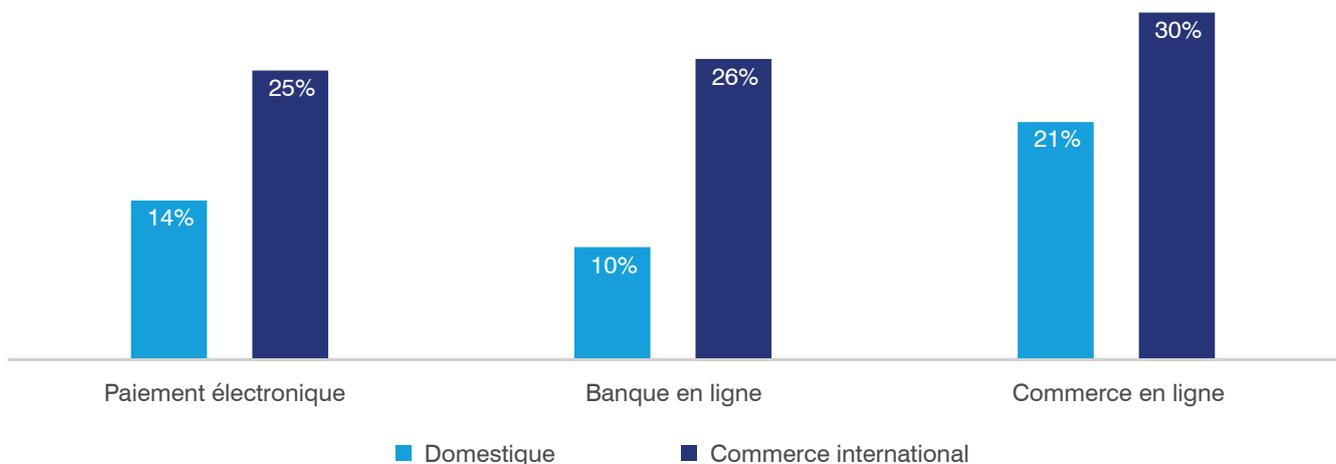
Le courriel est la deuxième technologie numérique la plus populaire parmi les compagnies interrogées, 58 % des répondants déclarant y recourir pour communiquer. De fait, lorsque Internet et les courriels ont fait leur apparition au Togo, ils ont vite été considérés comme le meilleur moyen

de faciliter les contacts commerciaux. Pour preuve, un quart des entreprises interrogées rapportent avoir leur propre site internet.

Les négociants entrepreneurs/commerçants sont les leaders technologiques du Togo

Les données de l'Enquête montrent que les compagnies engagées dans le commerce international mènent l'adoption des technologies numériques financières au Togo. En effet, les exportateurs et importateurs utilisent plus volontiers que leurs homologues cantonnés au marché national les systèmes de paiement digitaux et les services bancaires sur Internet, et recourent aux sites de commerce électronique pour vendre leurs produits ou s'approvisionner.

Figure 23 Les outils financiers en ligne davantage utilisés dans le commerce international



Note: Les participants répondaient à la question « Quels outils et services utilisez-vous actuellement pour l'activité de votre entreprise ? ». Les taux incluent les entreprises ayant indiqué dans la liste de réponses qu'elles utilisaient les paiements numériques, les opérations bancaires via Internet et le commerce en ligne. La catégorie « Commerce national » comprend les compagnies qui se concentrent sur le seul marché national, tandis que la catégorie « Commerce international » comprend les firmes impliquées dans l'export et/ou l'import, qui peuvent aussi négocier sur le marché national.

Source: Calculs de l'ITC sur la base des données de l'Enquête sur la compétitivité des PME, collectées par la CCIT au Togo.

La popularité des outils numériques parmi les firmes engagées à l'international s'explique par leur exposition aux dernières innovations technologiques via leurs contacts des chaînes d'approvisionnement⁸⁸. L'assistance technique dont ces opérateurs bénéficient de la part de leurs partenaires commerciaux leur permet d'intégrer plus facilement les innovations technologiques, ce qui les place ensuite en position d'innovateur au sein de l'écosystème national des affaires.

De fait, les réponses recueillies lors de l'Enquête indiquent que les exportateurs togolais tendent à intégrer de nouvelles idées plus fréquemment dans leurs processus de production, en comparaison à leurs homologues non exportateurs. En d'autres termes, les firmes togolaises engagées à l'international sont les premières à adopter les technologies du numérique, tandis que les autres, impliquées sur le seul plan national, suivront vraisemblablement leur exemple dans les années à venir. Ces dernières pourraient à leur tour servir d'exemple dans

l'adoption d'outils numériques, prolongeant un processus dit « d'effet de groupe »⁸⁹.

Les jeunes entrepreneurs nourrissent l'innovation

Les jeunes sont souvent décrits comme des « natifs du numérique ». Lorsqu'ils créent une entreprise, celle-ci adopte bien plus volontiers les technologies avec lesquelles leur fondateur a grandi⁹⁰. Même si de nombreux jeunes doivent encore acquérir les compétences numériques nécessaires pour se réaliser au travail, les éléments recueillis au Togo indiquent que les jeunes entrepreneurs ont une longueur d'avance.

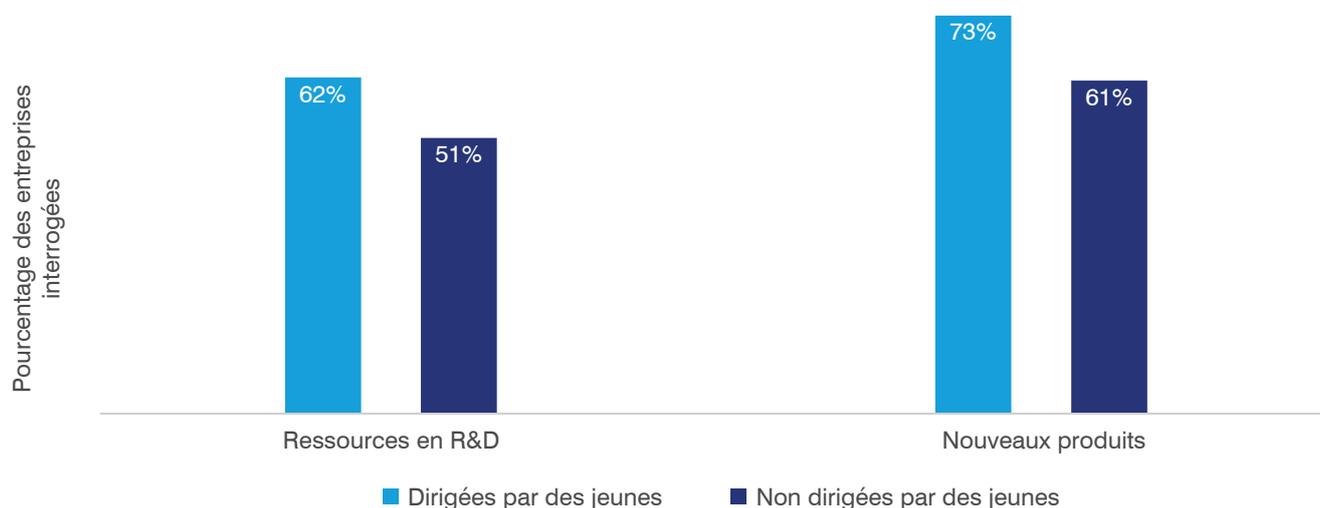
Les firmes dirigées par des jeunes et interrogées dans le cadre de l'Enquête sur la compétitivité des PME manifestaient clairement une confiance accrue envers les technologies émergentes et le fait qu'elles puissent être bénéfiques à leurs affaires. Les résultats indiquent que 83 % des jeunes entrepreneurs pensent que les nouvelles technologies ont un impact très positif sur leurs activités,

contre seuls 70 % pour les entrepreneurs plus âgés. Autres exemples, les plateformes de commerce en ligne, le stockage électronique des données et les technologies de paiement en ligne sont bien plus populaires parmi les jeunes chefs d'entreprise.

Ceci illustre le fait que les jeunes entrepreneurs togolais sont bien plus disposés que leurs homologues plus âgés à investir dans leurs capacités technologiques et leurs activités d'innovation, comme le montre aussi la proportion de firmes dirigées par des jeunes et allouant un niveau élevé de leurs ressources à la R&D, plus élevé de 11 points que celui des compagnies non dirigées par des jeunes.

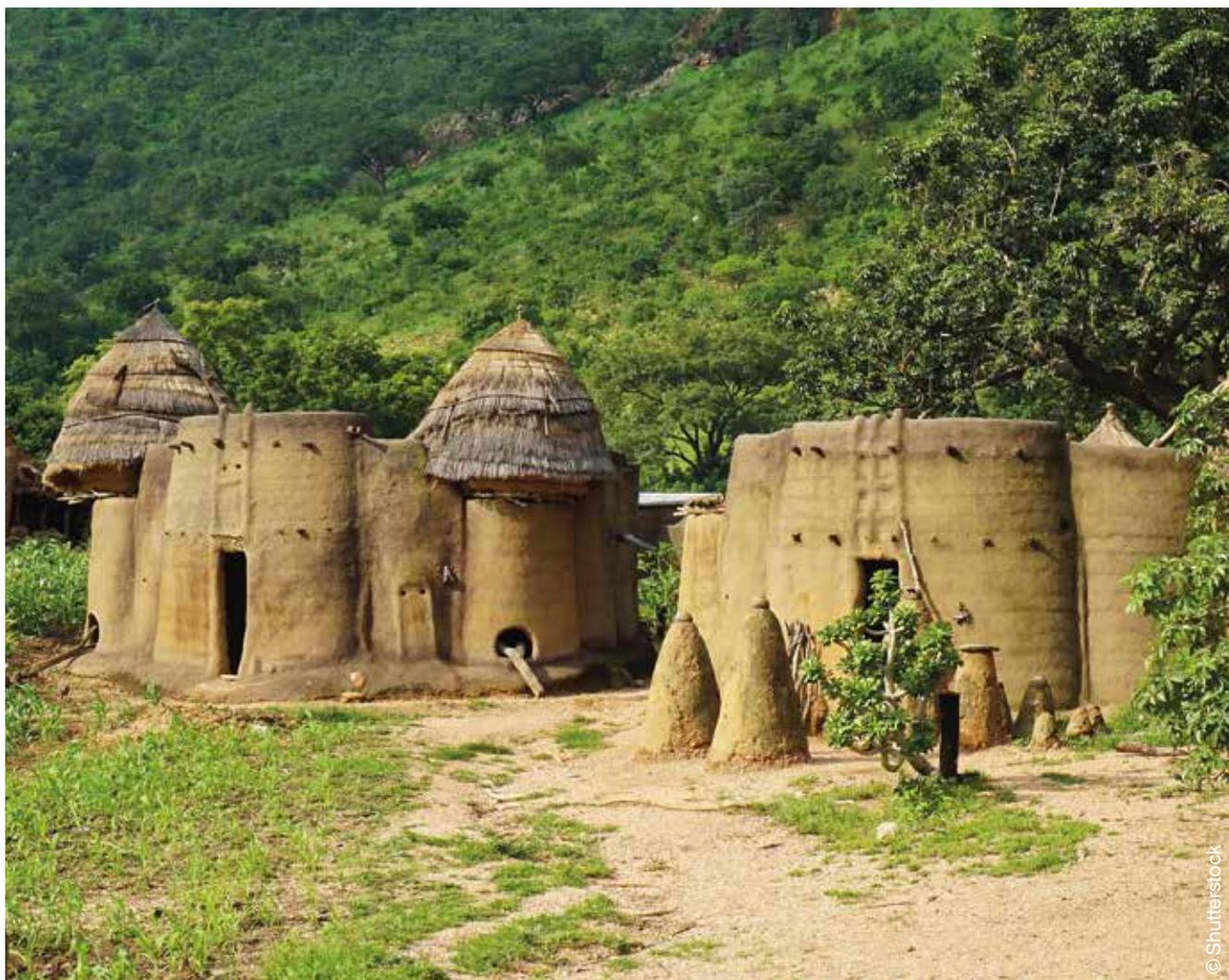
Ces investissements semblent refléter le haut degré d'innovation des jeunes au Togo. Lorsqu'on leur demande à quelle fréquence ils développent de nouveaux produits ou procédés, 73 % des jeunes entrepreneurs affirment le faire fréquemment, contre 61 % des entrepreneurs plus âgés.

Figure 24 Les jeunes entrepreneurs dépensent davantage en recherche et création de produits



Note: Les participants répondaient aux questions « Estimez le niveau de ressources que votre entreprise consacre à la recherche et au développement. » et « Évaluez la fréquence à laquelle votre entreprise développe et met en œuvre des processus ou des produits nouveaux ou améliorés. ». Les options de réponses varient selon une échelle de Likert allant de 1 (aucune ressource/rarement) à 6 (niveau élevé de ressources/souvent). Les pourcentages ci-dessus comprennent les participants ayant choisi les options 4, 5 ou 6. Une firme dirigée par un jeune se définit par l'âge du chef d'entreprise, 34 ans ou moins.

Source: Calculs de l'ITC sur la base des données de l'Enquête sur la compétitivité des PME, collectées par la CCIT au Togo.



Il est intéressant de noter que les compagnies dirigées par des jeunes, tout comme celles dirigées par leurs aînés, concordent à attribuer la priorité en termes d'investissement aux infrastructures physiques des technologies de l'information. Quel que soit l'âge du chef d'entreprise, les firmes togolaises veulent avant tout investir dans l'achat d'équipements technologiques, tels que des ordinateurs, des routeurs, des imprimantes et des scanners.

Toutefois, vis-à-vis des outils numériques de marketing, ce sont les compagnies dirigées par des jeunes qui se montrent plus intéressées à investir. Parmi les 154 jeunes entrepreneurs togolais de l'échantillon de l'Enquête, 55 accordent la priorité aux plateformes de marketing par courriel ou d'autres technologies analogues, ce qui donne un taux de 36 %, supérieur aux 27 % des répondants plus âgés.

Les dirigeants plus âgés, pour leur part, semblent être plus intéressés par des investissements dans la gestion des données et leur stockage. Le taux de ceux qui expriment un intérêt pour les services du cloud, les serveurs et les réseaux est de quatre points plus élevé que celui des compagnies dirigées par des jeunes.

Les technologies ont été utiles face aux couvre-feux

Que ce soit pour accéder aux renseignements de marché, conclure des ventes ou obtenir des intrants en ligne, l'accès aux technologies de l'information et de la communication ont pris une toute autre ampleur pendant la pandémie de COVID-19⁹¹. Parmi les entreprises togolaises qui bénéficient d'un accès de haute qualité à Internet, toutes ont affirmé ne pas avoir eu de difficulté à se procurer des informations administratives durant la

crise. En revanche, un quart des compagnies souffrant d'un accès médiocre à Internet ont fait l'expérience de telles difficultés.

La nature inclusive des technologies du numérique s'est avérée extrêmement utile pendant la pandémie. Ce fut le cas en particulier lorsque le Gouvernement du Togo a procédé à des transferts numériques de fonds pour aider les travailleurs informels, dont les revenus avaient été affectés par les mesures de confinement mises en place pour contenir la propagation du coronavirus. Le programme Novissi a ainsi touché plus d'un million de citoyens, y compris à l'automne 2020 avec des transferts ciblés, lorsque des foyers locaux de contamination ont forcé certains villages à adopter un couvre-feu. Les premiers éléments probants suggèrent qu'au moins 85 % de la population ciblée a reçu ces transferts, parmi elle une majorité de femmes⁹².

Les données recueillies dans le cadre de l'Enquête indiquent également qu'un effort en matière de gestion

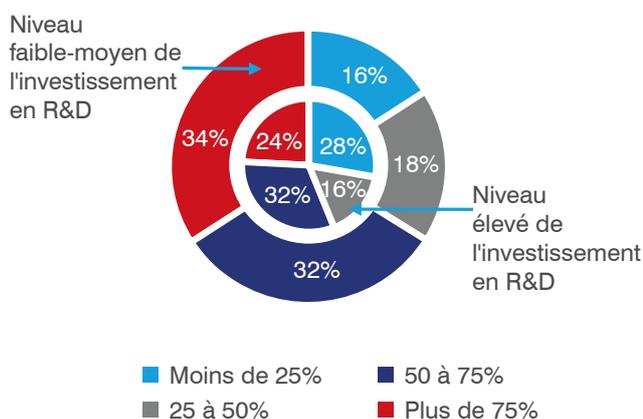
digitale déployé avant la crise a permis à de multiples compagnies d'effectuer leur transition vers le numérique une fois le couvre-feu imposé, réduisant de fait l'impact de la crise. Ainsi, les firmes qui accordaient leur priorité avant la pandémie à la gestion des données affichent un taux inférieur de neuf points quant à une chute de leur chiffre d'affaires de 50 % ou plus durant la pandémie.

De manière similaire, le chiffre d'affaires des compagnies ayant investi des ressources importantes en R&D avant la crise a moins baissé durant la pandémie. Seul un quart d'entre elles ont vu leur chiffre d'affaires décliner de plus de 75 %, contre 34 % des firmes n'ayant pas ou peu investi dans la recherche.

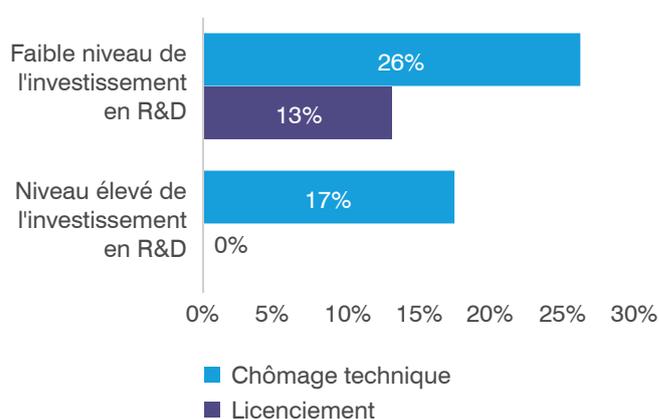
En conséquence, ces entreprises fortement innovantes ont pu éviter de licencier du personnel pendant la pandémie, et seuls 17 % ont dû recourir au chômage technique. Inversement, 13 % des firmes non impliquées dans la recherche ont usé du licenciement, et 26 % ont adopté des mesures de chômage technique.

Figure 25 Les entreprises impliquées dans la R&D maintiennent chiffre d'affaires et personnel

(a) Baisse des ventes



(b) Mesures de chômage



Note: Les participants répondaient au début de 2020 à la question « Estimez le niveau de ressources que votre entreprise consacre à la recherche et au développement. ». Les options de réponse s'étalaient sur une échelle de Likert, de 1 (aucune ressource) à 6 (niveau élevé de ressources). Les répondants ayant opté pour les réponses 5 ou 6 sont classés dans la catégorie « Niveau élevé de l'investissement en R&D »; leur taux figure dans le graphique de gauche. Les mêmes participants répondaient en avril 2020 à la question « Actuellement, votre chiffre d'affaires total est-il en hausse, stable ou en baisse ? ». Une question de suivi demandait « Si en baisse, dans quelle proportion ? ». Une dernière question demandait « Quelles mesures avez-vous mises en place pour pallier les difficultés auxquelles vous êtes confrontés ? ». Parmi les options de réponses figurait « Chômage technique » et « Licenciement ».

Source: Calculs de l'ITC sur la base des données de l'Enquête sur la compétitivité des PME et celles de l'Enquête sur l'impact de la crise sanitaire liée au coronavirus sur les activités des entreprises, toutes deux menées par la CCIT au Togo en 2020.

Dotées d'un chiffre d'affaires robuste et d'un personnel stable, les firmes togolaises fortement impliquées dans la recherche pouvaient aussi se montrer plus optimistes vis-à-vis de l'économie mondiale. Interrogées par la Chambre de commerce et d'industrie du Togo en avril 2020 sur leurs perspectives d'avenir, les trois quarts de ces compagnies

se déclaraient confiantes sur la possibilité de reprise des activités une fois la crise passée. À titre comparatif, seule la moitié des entreprises non impliquées dans la recherche partageaient le même optimisme quant à une possible reprise.

Perspectives politiques: Appuyer les jeunes leaders du numérique

Les petites entreprises du Togo sont le fer de lance de la révolution technologique. Elles sont déjà nombreuses à mettre à profit les nouvelles technologies pour commercialiser leurs biens et services. Les autres PME togolaises ont toute latitude de se convertir aux technologies offertes par Internet. Cette tendance est d'ailleurs déjà bien marquée, comme le montre l'usage commercial largement répandu des messageries instantanées et l'adoption d'Internet par les jeunes entrepreneurs et les négociants à l'international.

Cette métamorphose technologique est menée par la jeune génération. Considérés comme des « natifs du numérique » parce qu'ils ont grandi avec ces nouveaux outils, les moins de 35 ans investissent bien plus volontiers que les autres entrepreneurs dans l'innovation. Dans la mesure où cette génération vient gonfler la force de travail du Togo, il y a une claire opportunité de capitaliser sur leur expertise du numérique: grâce à eux, le Togo pourrait sauter les étapes et passer directement à des pratiques numériques mondiales de premier plan.

L'infrastructure des TIC, cependant, du fait de sa faiblesse, risque de constituer un obstacle à la capacité des jeunes entrepreneurs à commercialiser leurs idées numériques. Les connexions de faible qualité sont principalement causées par une infrastructure des TIC déficiente, comme l'attestent plus de la moitié des firmes interrogées dans le cadre de ce rapport, qui se plaignent d'un accès volatile à l'électricité et à Internet qui les empêche d'utiliser les outils numériques. Or, cet accès limité à Internet constitue une réelle contrainte au Togo: seule une personne sur cinq jouit

d'un accès internet, et deux compagnies sur cinq qualifient leur accès de qualité inférieure.

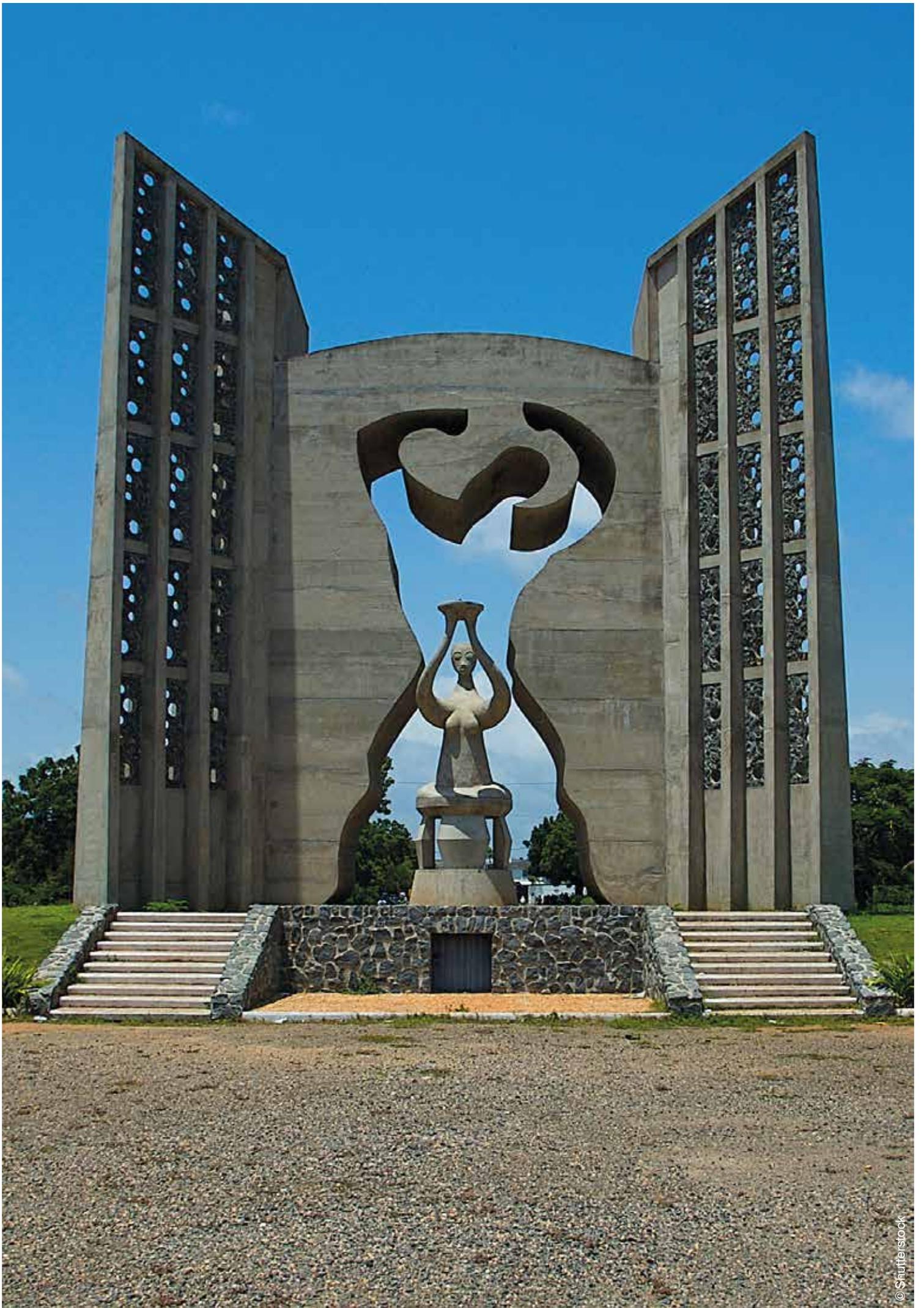
Pour permettre aux entreprises dirigées par des jeunes d'affermir leur productivité et leur marketing grâce aux dernières technologies, des efforts sont indispensables pour renforcer l'infrastructure des TIC. Cela commence par l'amélioration de l'accès à l'électricité, notamment dans les zones rurales. Le Gouvernement pourrait également offrir des subventions pour les abonnements à Internet, ainsi que des formations en développement et maintenance de sites internet.

Par ailleurs, avec l'aide des agences de développement, le Gouvernement pourrait encourager la diffusion des technologies qui facilitent les connexions internet dans les zones reculées – par exemple en installant dans certains villages des panneaux solaires capables de générer suffisamment d'électricité pour alimenter des ordinateurs connectés à Internet. En retour, ces équipements peuvent être utilisés par les petites entreprises pour accéder aux informations de marché et promouvoir leur offre.

Pour aider à diffuser largement les savoirs technologiques à travers l'ensemble de l'économie, il peut être judicieux de mettre en avant les projets technologiques des jeunes entrepreneurs. Les organisations d'appui aux entreprises et le Gouvernement pourraient aider les compagnies dirigées par des jeunes à faire la démonstration des avantages technologiques, et ce faisant, faire entrer l'économie togolaise de plein pied dans l'âge prometteur du numérique.

Sources: République togolaise, *op.cit.*; Togo First (2020a). « Le Togo fait le pari d'un Internet haut-débit disponible à 90 % de la population, d'ici 2022 ». Togo First. <https://www.togofirst.com/fr/tic/2602-5019-le-togo-fait-le-pari-dun-internet-haut-debit-disponible-a-90-de-la-population-dici-2022>; Banque africaine de développement (2019). *Study report: Unlocking the potential of the fourth industrial revolution in Africa*. ABD; CNUCED (2018). *Leapfrogging: Look before you leap*. Policy Brief n° 71. CNUCED; Elder, L., Emdon, H., Fuchs, R., et Petrazzini, B. (2013). *Connecting ICTs to Development: The IDRC Experience*. Anthem Press, Centre de recherches pour le développement international. <https://www.idrc.ca/fr/livres/connecting-icts-development-idrc-experience> Conference on Trade and Development; Elder, L., Emdon, H., Fuchs, R., & Petrazzini, B. (2013). *Connecting ICTs to Development: The IDRC Experience*. Anthem Press, IDRC. <https://www.idrc.ca/sites/default/files/openebooks/124-1/>





Chapitre 7

Politiques de résilience et de compétitivité

Politiques de résilience et de compétitivité

Les petites entreprises détiennent la clé de la transformation structurelle du Togo. Elles sont sur le point d'accomplir la révolution technologique qui va modifier la manière de promouvoir, de produire et d'échanger dans ce petit pays d'Afrique de l'Ouest. À l'heure où le Togo cherche à se redresser de la crise liée à la COVID-19, la compétitivité de ses petites et moyennes entreprises (PME) va déterminer les termes de la reprise au sein de l'économie internationale.

Les PME produisent le gros des marchandises garnissant le panier d'exportation du Togo. On trouve également parmi elles les innovatrices, dont les technologies dernier cri permettent au pays de demeurer à la pointe du progrès. Plus essentiel encore, elles fournissent des emplois et des moyens de subsistance à des millions de travailleurs, en périodes prospères comme en périodes de difficulté.

Même si les PME togolaises peuvent se féliciter d'une bonne performance sur de nombreux critères commerciaux, comme le montre ce rapport, certaines contraintes d'envergure les empêchent encore de libérer leur plein potentiel. Le déploiement des infrastructures à travers tout le pays et la diffusion des bonnes pratiques de gestion permettraient de lubrifier leurs rouages, leur permettant de monter en puissance et par extension de stimuler des liens économiques à travers l'ensemble de l'économie.

Améliorer la compétitivité pour une plus grande résilience

Pour ceux et celles qui se préoccupent du développement du secteur privé, plusieurs enseignements peuvent être tirés de l'expérience de la crise sanitaire. La première est que les compagnies les plus productives sont aussi celles qui se sont révélées les plus résilientes, ce qui est un point fondamental en ces temps tumultueux. La seconde concerne les liens qui rassemblent les firmes, que ce soient les câbles électriques véhiculant les informations sur les programmes d'appui ou les réseaux sociaux grâce auxquels les entreprises d'un même secteur résolvent

leurs problèmes de transport: ces liens sont absolument essentiels pour améliorer de manière dynamique la performance commerciale.

Les firmes togolaises compétitives et efficaces ont mieux résisté à la crise accompagnant la pandémie. La raison en est de meilleures pratiques de gestion: celles qui détenaient un compte bancaire ont aussi enregistré et conservé leurs données comptables, et celles qui tenaient un tel registre comptable en bonne et due forme se sont montrées les plus productives. En retour, ces entreprises plus productives ont pu conserver le niveau de leur chiffre d'affaires, ou tout du moins limiter sa baisse durant la crise sanitaire. Par conséquent, pour prévenir à l'avenir que certaines firmes cessent leurs activités, il serait judicieux d'investir dans une bonne gestion des PME.

Lorsque la pandémie de COVID-19 a frappé, les compagnies qui ont le moins souffert des problèmes d'approvisionnement et de transport sont celles qui étaient déjà engagées au sein d'une association sectorielle, d'une chambre de commerce ou de tout autre organisation d'appui aux entreprises. Cela souligne l'importance vitale de maintenir de liens solides entre les firmes togolaises et avec les organisations qui les appuient, de manière à mieux affronter les crises lorsqu'elles surviennent.

Enfin, les conditions du marché mondial connaissent des changements rapides, en raison des perturbations technologiques et commerciales, mais aussi celles en matière de santé. Les firmes qui investissaient de manière intensive dans l'innovation avant la crise ont pu éviter de licencier du personnel durant la pandémie. Cela met en évidence le fait que les activités de recherche et de développement stimulent la capacité d'adaptation des entreprises, un atout précieux en temps de crise. De telles innovations doivent être encouragées plus amplement car elles augurent de la capacité des PME togolaises à naviguer les flots agités des marchés fluctuants du XXI^e siècle.



Investir dans les infrastructures pour développer les exportations

Des disparités considérables prévalent entre les régions du Togo en matière d'accès au réseau électrique et aux autres infrastructures. Plus particulièrement, les déficiences existant dans les régions du nord constituent un défi majeur pour les entreprises qui cherchent à y opérer. L'accès médiocre à l'électricité qui prévaut dans ces régions constitue un réel problème pour les compagnies interrogées, qui sont deux fois plus préoccupées par ce problème que leurs homologues des régions du sud, plus satisfaites. L'accès aux services logistiques est un autre clivage entre les régions, avec des services davantage concentrés dans le Sud.

Des investissements dans les infrastructures électriques et de transport pourraient contribuer à améliorer la productivité des firmes, ce qui constitue la base de leurs activités. Les mesures et programmes politiques favorisant l'amélioration de l'accès des PME du nord à une énergie fiable et abordable permettraient de stimuler une production de qualité, les rendant suffisamment compétitives pour qu'elles se lient aux chaînes d'approvisionnement nationale et internationale. Avec un accès électrique et internet fiable, ainsi que des routes et des ports sûrs, ces compagnies pourraient accroître leur production et offrir des bien transformés plus lucratifs sur les marchés étrangers. Ces investissements sont essentiels à la modernisation et l'ajout de valeur qui permettront la transformation structurelle de l'économie togolaise.

Encourager des chaînes de valeur diversifiées de haute qualité

L'infrastructure de qualité du Togo pourrait également bénéficier d'améliorations, comme le montre le faible taux de certifications et leur coût élevé, afin d'en faciliter l'accès pour un plus grand nombre de firmes togolaises. Il serait opportun de dédier des financements à la simplification des processus de certification, en particulier pour les compagnies les plus modestes et celles dirigées par des jeunes.

Ce point est éminemment pertinent au vu des éléments de l'Enquête qui montrent que les firmes certifiées sont deux fois plus enclines que leurs pairs non certifiés à évaluer régulièrement la performance de leurs fournisseurs. Certaines entreprises togolaises ont initié un mouvement pour rehausser la qualité des chaînes de valeur transversales, qui passe par la certification des PME telle qu'exigée par les acheteurs, et une collaboration plus étroite avec les fournisseurs d'intrants.

Par ailleurs, les réponses fournies par les firmes à l'enquête sur l'impact de la crise sanitaire soulignent le besoin d'examiner leur stratégie commerciale. La chute vertigineuse des ventes et de la production était endémique pour ces entreprises frappées par les effets de la pandémie, avec quatre entreprises sur cinq se déclarant pessimistes quant à leur avenir.



Ce point met en lumière l'importance de multiplier les opportunités de diversification, permettant en cela de renforcer la résilience des PME togolaises certifiées. Dans ce cadre, les politiques devraient encourager les compagnies à se faire certifier, tout en insistant sur le fait qu'une telle stratégie doit nécessairement s'accompagner d'un portefeuille de vente sain et suffisamment diversifié.

Faciliter les réseaux commerciaux

Trois quarts des entreprises togolaises interrogées recourent à la publicité, et un grand nombre d'entre elles ont l'habitude de résoudre ensemble leurs problèmes. Cette habitude collaborative est particulièrement courante parmi les firmes dirigées par des femmes et celles affiliées à une organisation d'appui aux entreprises.

Ces réseaux commerciaux s'avèrent extrêmement précieux durant les périodes difficiles. Les politiques devraient donc favoriser la création d'un réseau de centres d'appui aux entreprises, afin de faciliter la collaboration face aux problèmes communs et d'améliorer l'accès aux informations. La création d'un tel réseau physique

de centres d'appui aux entreprises à travers tout le pays pourrait aider les firmes les plus démunies à tirer parti des réseaux commerciaux, surtout celles qui ne sont engagées dans aucune organisation, qui ne présentent aucun historique de coopération avec leurs pairs, et dont l'accès aux technologies de l'information et de la communication (TIC) fait défaut.

Appuyer les innovations en technologies numériques initiées par les jeunes

Les jeunes entrepreneurs togolais mènent la révolution du numérique au niveau national. Ils semblent plus enclins que leurs aînés à investir dans les technologies et l'innovation. De plus, comparée aux compagnies dirigées par des personnes plus âgées, une part plus importante de firmes dirigées par des jeunes investissent de manière substantielle dans la R&D et la création de nouveaux produits.

Des politiques qui amélioreraient l'accès à Internet dans les zones reculées permettraient aux jeunes innovateurs du numérique de se procurer les outils dont ils ont besoin

pour accroître la productivité, accéder à de nouveaux marchés et diffuser leur savoir. La montée en puissance de l'infrastructure togolaise des TIC va également doper l'adoption des technologies liées à Internet, facilitant la participation aux échanges internationaux.

Le Gouvernement pourrait également offrir des subventions pour les abonnements à Internet, ainsi que des formations en développement et maintenance de sites internet. Pour démontrer tout le potentiel des technologies du numérique aux chefs d'entreprise du pays, il peut s'avérer judicieux de mettre en avant les projets technologiques des jeunes entrepreneurs, ce qui devrait inciter les premiers à se doter de pratiques plus efficaces de productivité et de commercialisation.

Catalyser les bonnes pratiques en gestion des ressources humaines

Bien que la plupart des entreprises interrogées dans le cadre de ce rapport se déclarent satisfaites de l'adéquation entre les compétences de leurs travailleurs et leurs propres besoins, bon nombre de firmes peinent encore à trouver de bons employés et à investir dans leur personnel. En temps de crise, cela comporte des répercussions pour le marché du travail. Les analyses présentées dans ce rapport montrent que les firmes qui n'avaient pas coutume d'investir pour améliorer les compétences de leur force de travail avant la pandémie ne leur ont pas accordé davantage de valeur lorsque la crise sanitaire a surgi, ce qui a eu pour effet de les licencier.

Des investissements dans « l'entre-deux manquant » – l'éducation en enseignement secondaire et des formations pertinentes – permettraient de munir les travailleurs togolais des compétences dont les PME ont besoin pour être compétitives. Pour s'assurer que les petites compagnies dénichent des employés de valeur et qu'elles garderont en périodes difficiles, les politiques gouvernementales pourraient veiller à ce que le développement des formations techniques, professionnelles et supérieures soient bien alignées avec la demande du marché du travail. En outre, des formations en gestion des ressources humaines destinées aux petites entreprises pourraient également se montrer pertinentes, afin de les inviter à mettre en place des processus formels de recrutement.

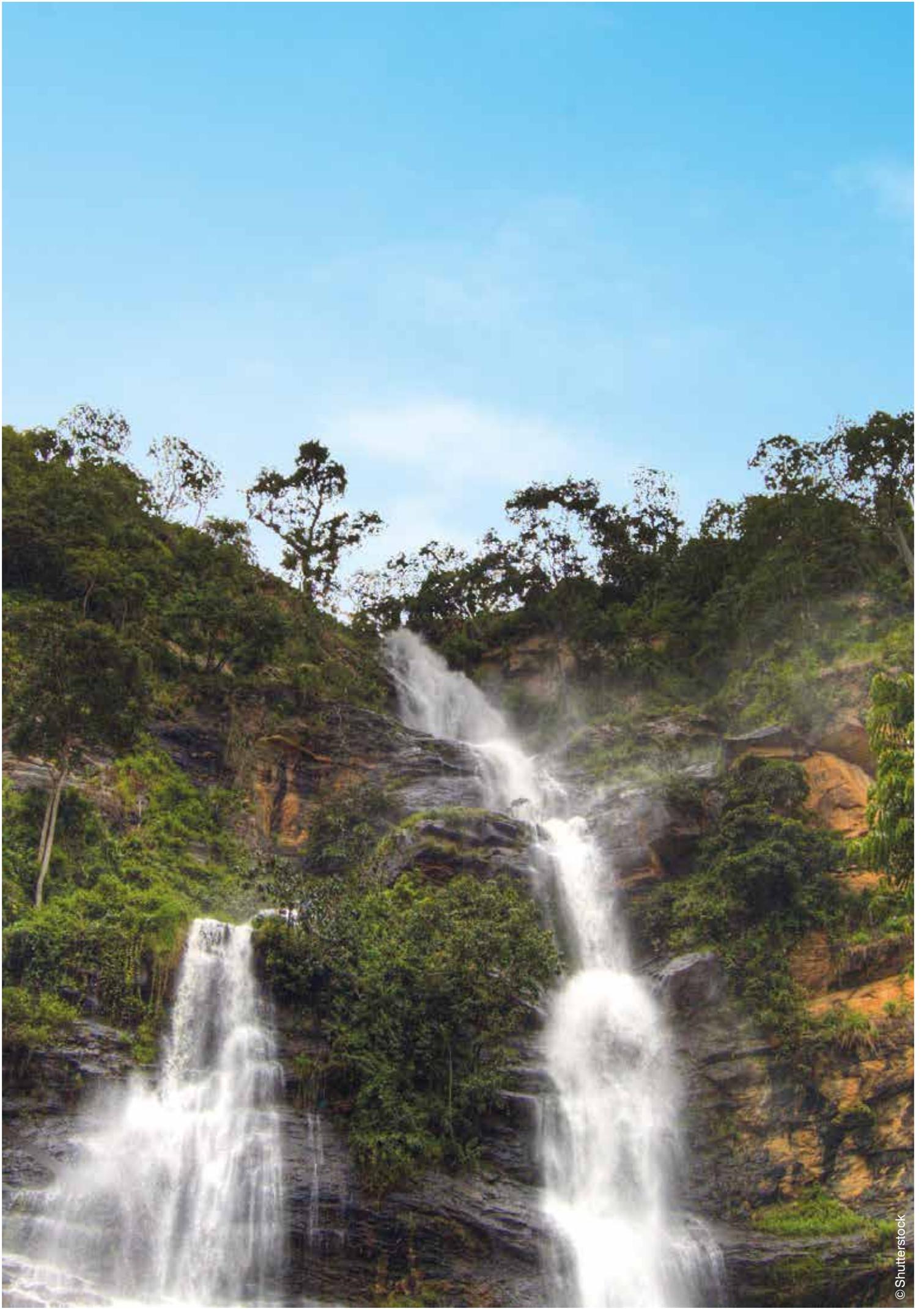
Cela permettrait d'éviter un cercle vicieux qui a joué durant la pandémie: les entreprises qui n'avaient pas de processus structuré de recrutement avant la pandémie se sont retrouvées avec une faible adéquation des compétences au moment de la crise, ce qui les a amenés dans un premier temps à réduire le temps de travail, puis à licencier certains travailleurs à moyen terme. Par conséquent, pour réduire les licenciements en période de crise, il faut exhorter les PME à investir dans les compétences de leur force de travail lorsque les temps sont plus cléments.

Une attention spéciale devrait être portée à la faible disponibilité de travailleurs qualifiés dans les régions du nord, difficiles à attirer et à garder. Or, de nombreuses exportations togolaises proviennent des régions rurales. L'amélioration du marché du travail local est donc vitale, tout comme l'amélioration des compétences des cueilleurs, des mineurs, des transformateurs et des travailleurs du secteur des services, qui constituent l'épine dorsale des chaînes d'approvisionnement des secteurs industriels et agricoles, moteurs des exportations togolaises.

En marche vers la compétitivité et les échanges internationaux

Les opportunités identifiées dans ce rapport mettent en lumière une voie vers une plus grande compétitivité à l'international pour les petites entreprises du Togo. Ces recommandations politiques, tirées de l'analyse des données recueillies auprès des compagnies togolaises au cours des deux enquêtes, montrent comment des programmes et des mesures ciblées peuvent contribuer à résoudre les difficultés auxquelles les PME sont confrontées.

Ces approches qui cherchent à stimuler la compétitivité et la résilience des entreprises vont les aider à monter d'un cran la qualité de leurs exportations. Si, en parallèle, les liens en amont et en aval à travers toute l'économie sont aussi inclusifs et durables, les PME pourront tenir leur promesse de contribuer à la transformation structurelle du Togo.



Annexe

À propos de l'Enquête sur la compétitivité des PME

Comment mesurer la compétitivité des petites entreprises ?	65
Comment comprendre la compétitivité des petites entreprises ?	66

À propos de l'Enquête sur la compétitivité des PME

De nombreux facteurs influencent la compétitivité d'une économie sur les marchés national et international. Le Centre du commerce international (ITC) fournit une vision holistique de la compétitivité des entreprises dans la définition suivante :

La compétitivité est la capacité démontrée à concevoir, produire et commercialiser une offre qui réponde de manière pleine, unique et continue aux besoins des segments de marché ciblés, tout en se reliant à l'environnement des affaires et en exploitant ses ressources, afin d'atteindre un retour durable des ressources mises en œuvre.

L'importance de la compétitivité comme moteur de la survie, de la croissance et de la capacité à échanger des entreprises est un élément clé du développement économique. C'est pourquoi l'ITC a développé un cadre analytique qui permet de mieux comprendre les facteurs de compétitivité d'une entreprise et la manière de l'améliorer avec le temps. Ce cadre consiste en trois piliers, moteurs de la compétitivité, chacun de ces piliers étant sous-divisé en trois thèmes distincts (voir figure 1).⁹³

Les trois piliers de la compétitivité sont les suivants : concurrencer, se connecter et évoluer.

- **Capacité à concurrencer** : Ce premier pilier se réfère à la dimension statique de la compétitivité, axée sur les opérations présentes des firmes et leur efficacité en termes de coûts, délais, qualité et quantité. Ce concept s'étend également à l'environnement national immédiat et celui des affaires. Des exemples de facteurs déterminants incluent l'utilisation de certificats de la qualité internationalement reconnus (capacité des entreprises), l'accès aux infrastructures techniques (environnement immédiat des affaires) et de faibles tarifs (macro-environnement).
- **Capacité à se connecter** : Le second pilier se concentre sur la collecte et l'exploitation des informations et connaissances. Au niveau de l'entreprise, ce pilier se réfère aux efforts de collecte des informations affluant vers la société (comme le profil des consommateurs, les préférences et les demandes), et aux efforts pour faciliter le flux d'informations depuis la société (comme le marketing et les publicités). Au niveau de l'environnement immédiat des affaires, cela inclut les liens avec les associations de secteur, les chambres de commerce et les autres institutions d'appui au commerce et à l'investissement. Au niveau national, la capacité à se connecter concerne surtout la disponibilité d'infrastructures des technologies de l'information et de la communication. La capacité à se relier n'est pas à prendre au sens temporel, mais la collecte et l'exploitation des informations sont à ce point fondamentales pour la compétitivité présente et future d'une entreprise qu'elles constituent aussi un lien essentiel entre deux piliers, celui de la compétitivité statique et celui de la compétitivité dynamique.
- **Capacité à évoluer** : Le troisième pilier concerne la capacité d'une firme à procéder à des changements en réponse aux forces dynamiques des marchés, ou à les anticiper, et à innover à travers des investissements dans les capitaux humains, intellectuels et financiers. Ce pilier incorpore la dimension dynamique de la compétitivité. Les phases et percées industrielles, ainsi que les innovations de rupture exigent toutes des stratégies d'adaptation. La capacité à évoluer inclut donc la manière dont les sociétés accèdent aux financements, et investissent dans le capital humain, l'innovation et la protection de leur propriété intellectuelle. Au niveau du secteur privé ou macro-économique, la capacité de l'environnement à fournir ces ressources aux compagnies est également mesurée.

Ces trois piliers de la compétitivité peuvent être examinés selon les trois niveaux de l'économie :

- Au **niveau de l'entreprise**, sa capacité à gérer habilement ses ressources influence sa compétitivité.
- Au **niveau de l'écosystème des affaires**, les facteurs qui appuient la compétitivité de l'entreprise mais lui sont externes – y compris la disponibilité de travailleurs qualifiés, d'infrastructures et d'organisations d'appui au secteur privé – sont également essentiels.
- **L'environnement national** inclut les facteurs macro-économiques et gouvernementaux qui établissent les fondements du fonctionnement des marchés au sein de l'économie.

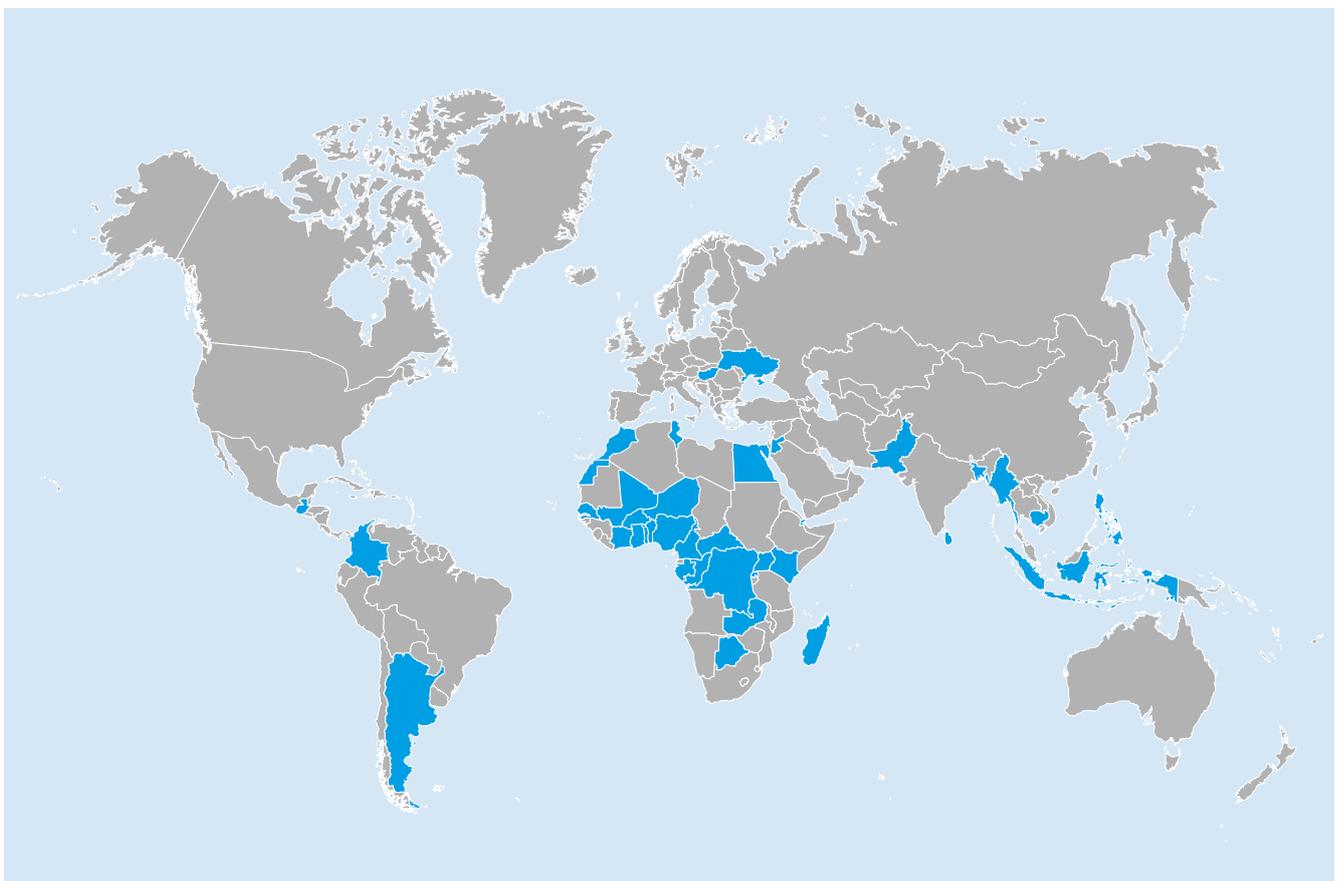
La Grille de compétitivité des PME comble l'écart entre des indicateurs composites axés sur les déterminants macro-économiques de la compétitivité, plutôt qu'entre les déterminants locaux ou micro-économiques. L'importance

des premiers est pleinement reconnue, et se reflète au niveau de « l'environnement national » de la grille de compétitivité. La *Perspective de la compétitivité des PME 2015* de l'ITC fournit une description plus détaillée de la Grille de compétitivité des PME et la méthodologie qui la sous-tend.

Comment mesurer la compétitivité des petites entreprises ?

Mesurer toutes les dimensions de la compétitivité n'est pas chose aidée. L'ITC a créé à cette fin l'Enquête sur la compétitivité des PME pour permettre aux pays de collecter les données dont ils ont besoin pour mesurer la compétitivité de leurs entreprises. À juin 2020, plus de 17 000 compagnies réparties sur 46 pays ont été interrogées, dont le Bénin, le Burkina Faso, le Kenya, le Botswana et la Zambie.

Figure 26 Enquêtes sur la compétitivité des PME à travers le monde



Source: ITC.



L'Enquête est en général déployée en partenariat avec des institutions locales d'appui au commerce et à l'investissement. L'ITC leur fournit le logiciel pour rassembler et maintenir une base de données active sur les micros, petites et moyennes entreprises. Il aide également leur personnel à sélectionner les échantillons et forme les enquêteurs.

Cet outil aide les gouvernements et les institutions d'appui au commerce à mieux comprendre les besoins de leurs firmes. Il est conçu pour combiner des informations aux niveaux macro (climat national des affaires), méso (écosystème local d'appui aux entreprises) et micro (capacité des entreprises). Il fournit ainsi une image détaillée de la capacité du secteur privé d'un pays à se montrer compétitif sur les marchés internationaux.

Les pouvoirs publics et les institutions d'appui au commerce peuvent utiliser les résultats pour identifier les goulets d'étranglement à la compétitivité et y remédier; comparer la compétitivité des entreprises selon leur taille, leur secteur d'activité et leur situation géographique; et mieux relier les sociétés avec des investisseurs et acheteurs potentiels.

Comment comprendre la compétitivité des petites entreprises ?

Ce rapport utilise le cadre conceptuel décrit ci-dessus pour évaluer les données de l'Enquête sur la compétitivité des PME au Togo, ainsi que la situation concurrentielle des petites et moyennes entreprises dans le pays.

Il analyse les données selon les trois niveaux de la Grille de compétitivité des PME: national, écosystème et entreprise. L'environnement national est examiné sur la base des données secondaires et de la littérature pertinente. La compétitivité au niveau des entreprises et de l'écosystème est évaluée à partir des données recueillies au niveau des firmes dans le cadre de l'Enquête.

Le rapport est structuré selon les thèmes sélectionnés dans la Grille de compétitivité des PME. Ces thèmes sont intégrés dans le rapport si les données indiquent que le Togo présente des forces ou faiblesses particulières dans le domaine considéré, ou si des recherches antérieures suggèrent que le sujet est important pour les PME du pays.

Une analyse ventilée de l'ensemble des données recueillies au cours de l'Enquête sur la compétitivité des PME au Togo fournit des observations pour chaque thème abordé. Des sous-échantillons pour chaque secteur sont analysés pour mettre à jour les difficultés et forces spécifiques des secteurs. Les résultats varient selon la taille de l'entreprise, définie sur la base du nombre d'employés. Les firmes dirigées par des femmes ou des jeunes sont comparées à leurs homologues menés par des hommes.

Lorsque c'est pertinent, et notamment dans le dernier chapitre, des recommandations d'ordre politique mettent en avant les opportunités pour résoudre les problèmes identifiés par l'analyse des données. Le rapport présente ainsi les principaux résultats de l'étude des données, en fonction de l'espace limité restant. De plus amples analyses ont été menées et des informations additionnelles peuvent encore être extraites des données.

Notes de fin

- 1 Africa Diligence (2017). « Les PME, poumon de l'économie togolaise ». *Africa Diligence*. 4 décembre 2017. <https://www.africadiligence.com/2017/12/04/les-pme-poumon-de-leconomie-togolaise/>; République Togolaise (2019). *Aide concrète de l'État aux PME/PMI*. République Togolaise. 3 mars 2019. <https://www.republicoftogo.com/Toutes-les-rubriques/Finances/Aide-concrete-de-l-Etat-aux-PME-PMI>
- 2 Les compagnies compétitives ont cette capacité avérée de concevoir, produire et commercialiser une offre répondant aux demandes des marchés, ce qui leur vaut un retour durable. La compétitivité consiste à savoir mettre à profit les liens avec l'environnement des affaires, afin d'obtenir les informations et intrants nécessaires à l'activité commerciale, puis à les transformer avec succès grâce à un modèle commercial prospère, et ce faisant capter des parts sur les marchés national et international. Voir en annexe la définition de la compétitivité proposée par l'ITC, ainsi que son approche analytique.
- 3 Institut national de la statistique et des études économiques et démographiques (2017). *Recensement général des entreprises (RGE 2017–2018)*. Institut national de la statistique et des études économiques et démographiques.
- 4 Banque mondiale (2020). *Rapport sur la situation économique du Togo: Dynamiser l'investissement privé pour plus de croissance et d'emploi*. Banque mondiale. 30 août 2020. <http://documents.worldbank.org/curated/en/329991599079506564/Rapport-sur-la-Situation-Economique-du-Togo-Dynamiser-l-Investissement-Prive-Pour-Plus-de-Croissance-et-d-Emploi>
- 5 ITC. Local Business Intelligence: *SME Competitiveness Survey*. <https://www.intracen.org/SMEIntelligence> (page en anglais)
- 6 ITC (2015). *Perspective de la compétitivité des PME 2015: Connectivité, concurrence et changement pour une croissance solidaire*. ITC.
- 7 Chambre de commerce et d'industrie du Togo, Université de Lomé, Programme des Nations Unies pour le développement et Institut national de la statistique et des études économiques et démographiques (2020). *Effets de la crise sanitaire liée au COVID-19 sur les activités des entreprises du secteur privé togolais*. Chambre de commerce et d'industrie du Togo; Université de Lomé; Programme des Nations Unies pour le développement; Institut national de la statistique et des études économiques et démographiques.
- 8 Institut national de la statistique et des études économiques et démographiques, *op. cit.*
- 9 Institut national de la statistique et des études économiques et démographiques, *op. cit.*; Medina, L., A. Jonelis et M. Cangul (2017). « The Informal Economy in Sub-Saharan Africa: Size and Determinants ». *Document de travail du FMI n° 17/156*. <https://doi.org/10.5089/9781484305942.001>; Atake, E.-H. et A.E. Agbodji (2017). « Togolese Informal Sector Workers' Willingness to Pay for Access to Social Protection ». *DLSU Business & Economics Review*, vol. 27, n° 1, pp. 97-106.
- 10 La CCIT a collecté ces données du 27 mars au 28 avril 2020, en partenariat avec le Programme des Nations Unies pour le développement, l'Institut national de la statistique et des études économiques et démographiques du Togo et l'Université de Lomé.
- 11 Meba, E. et M. Jansen (2020). « Blog: The COVID-19 crisis causes a loss of turnover for almost all Togolese companies ». ITC. 16 juin 2020. <https://www.intracen.org/news/Blog-The-COVID-19-crisis-causes-a-loss-of-turnover-for-almost-all-Togolese-companies/>
- 12 Chambre de commerce et d'industrie du Togo, Université de Lomé, Programme des Nations Unies pour le développement, et Institut national de la statistique et des études économiques et démographiques, *op. cit.*
- 13 *Ibid.*
- 14 ITC (2020). *Promouvoir la compétitivité des PME au Bénin*. ITC; ITC (2020a). *Promouvoir la compétitivité des PME aux Philippines*. ITC.
- 15 ITC (2015). *Perspective de la compétitivité des PME 2015: Connectivité, concurrence et changement pour une croissance solidaire*. ITC.
- 16 Le fait que 93 % des entreprises disposant d'un compte bancaire conservent aussi leurs données comptables est dû aux banques, qui exigent précisément une telle pratique de la part des titulaires de compte. Bien qu'il y ait un lien étroit, statistique et positif, entre d'un côté l'enregistrement de l'entreprise et son affiliation bancaire et de l'autre l'archivage des données comptables, l'analyse statistique indique que la corrélation entre la détention d'un compte bancaire et la tenue d'un registre comptable est même plus grande que celle entre l'enregistrement officiel auprès des autorités compétentes et la conservation des données comptables.
- 17 Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (2013). *Accounting and Financial Reporting by Small and Medium-sized Enterprises: Trend and Prospects*. CNUCED.

- 18 Adegboye, A.C. et S. Iweriebor (2018). « Does Access to Finance Enhance SME Innovation and Productivity in Nigeria? Evidence from the World Bank Enterprise Survey ». *African Development Review*, vol. 30, n° 4, pp. 449-461. <https://doi.org/10.1111/1467-8268.12351>;
- Dube, H. (2013). « The Impact of Debt Financing on Productivity of Small and Medium Scale Enterprises (SMEs): A Case Study of SMEs in Masvingo Urban ». *International Journal of Economics, Business and Finance*, vol. 1, n° 10, pp. 371-381.
- 19 CNUCED (2013), *op. cit.*
- 20 Falciola, J., M. Jansen et V. Rollo (2020). « Defining firm competitiveness: A multidimensional framework ». *World Development*, vol. 129. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2019.104857>
- 21 *Ibid.*
- 22 Banque mondiale (2020a). *Accès à l'électricité, zones urbaines (% de la population urbaine) – Togo*. Banque mondiale. 21 septembre 2020. <https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/EG.ELC.ACCS.UR.ZS?locations=TG>
- 23 Banque mondiale (2020b). *Doing Business 2020: Economic Profile of Togo* (pp. 1-66). Banque mondiale.
- 24 *Ibid.*
- 25 Agence togolaise d'électrification rurale et des énergies renouvelable (2019). *Projet d'électrification rurale CIZO*. Ministère des mines et des énergies.
- 26 ITC (2015). *Perspective de la compétitivité des PME 2015: Connectivité, concurrence et changement pour une croissance solidaire*. ITC.
- 27 Ports.com – site internet. Ports du Togo. <http://ports.com/browse/africa/togo/> (page en anglais)
- 28 Sa part du trafic régional est estimée à 80 %. Pour de plus amples informations, voir le site internet Logistics Capacity Assesment, section 2.1 Togo, Port of Lome: <https://dlca.logcluster.org/display/public/DLCA/2.1+Togo+Port+of+Lome> (page en anglais)
- 29 Site internet du port autonome de Lomé. Trafic global. <https://www.togo-port.net/statistiques-pal/trafic-global-port-autonome-lome/>
- 30 Organisation mondiale du commerce (2017). Annex 8 – Togo. In *Trade Policy Review: Members of the West African Economic And Monetary Union (WAEMU)* (pp. 470-527). OMC.
- 31 Luguje, M.A. (2004). *A comparative study of import transit corridors of landlocked countries in West Africa* (p. 116) [World Maritime University Dissertations]. World Maritime University.
- 32 Ce corridor va relier 12 pays de la région côtière ouest-africaine, du Nigéria à la Mauritanie. La partie entre Abidjan et Lagos devrait être achevée en 2024, dans le cadre du programme de développement des infrastructures de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest. Pour de plus amples informations, voir « Multinational – Étude portant sur le projet de développement de l'autoroute du corridor Abidjan-Lagos (Nigéria) » à l'adresse suivante: <https://projectsportal.afdb.org/dataportal/VProject/show/P-Z1-DB0-176>
- 33 Goedhuys, M. et L. Sleuwaegen (2013). « The Impact of International Standards Certification on the Performance of Firms in Less Developed Countries ». *World Development*, vol. 47, pp. 87-101. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2013.02.014>
- 34 Goedhuys, M. et L. Sleuwaegen (2016). « International standards certification, institutional voids and exports from developing country firms ». *International Business Review*, vol. 25, n° 6, pp. 1 344 1 355. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.04.006>; Henson, S., O. Masakure et J. Cranfield (2011). « Do Fresh Produce Exporters in Sub-Saharan Africa Benefit from GlobalGAP Certification? ». *World Development*, vol. 39, n° 3, pp. 375-386. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2010.06.012>
- 35 ITC (2019). Liste des produits de nomenclature à deux chiffres exportés par le Togo en 2019. ITC. <https://www.trademap.org/Index.aspx>
- 36 Diop, Amadou (2019). « African Continental Free Trade Area: Standards ». *SheTrades*, ITC; ITC (2018). *A business guide to the African Continental Free Trade Area Agreement*. ITC.
- 37 ITC (2019c). « Climbing the ladder of standards to access global markets ». Box 3.5 in OMC (2019) *Overview of developments in the International Trading Environment*. WT/TPR/OV/22. pp. 58-59.
- 38 Trienekens, J.H. (2011). « Agricultural value chains in developing countries a framework for analysis ». *International Food and Agribusiness Management Review*, vol. 14, n° 2, pp. 51-82.
- 39 Mohan, S. (2020). « Risk aversion and certification: Evidence from the Nepali tea fields ». *World Development*, vol. 129. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.104903>.
- 40 ITC (2016). *Perspective de la compétitivité des PME 2016: Se mettre aux normes pour échanger*. ITC.
- 41 Prajogo, D.I., P. McDermott et M. Goh (2008). « Impact of value chain activities on quality and innovation ». *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 28, n° 7, pp. 615-635. <https://doi.org/10.1108/01443570810881785>
- 42 Gordon, S.R. (2008). *Supplier evaluation and performance excellence: A guide to meaningful metrics and successful results*. J.ROSS Publishing.

- 43 *Ibid.*
- 44 ITC (2015a). *Unlocking Markets for Women to Trade*. ITC. <https://doi.org/10.18356/aa9eaa55-en>; Brenton, P., Gamberoni, E., et C. Sear (2013). *L'essor du commerce en Afrique: pourquoi les femmes jouent un rôle clé* (p. 188). Banque mondiale.
- 45 Lai, K.H., T.C.E. Cheng et A.C.L. Yeung (2005). « Relationship stability and supplier commitment to quality ». *International Journal of Production Economics*, vol. 96, n° 3, pp. 397-410. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2004.07.005>
- 46 CNUCED (2015). *Policy Guide on Youth Entrepreneurship* (p. 96). CNUCED.
- 47 ITC (2019a). « Empowering youth for sustainable trade ». In OCDE et OMC (Eds.), *Aid for Trade at a Glance 2019: Economic Diversification and Empowerment* (pp. 213-240). Éditions OCDE. La version française doit bientôt paraître sur le lien suivant: https://www.oecd-ilibrary.org/fr/development/panorama-de-l-aide-pour-le-commerce-2019_cc697a19-f.
- 48 Fonds monétaire international (2017). Togo: *Selected Issues* (Rapport pays du FMI n° 17/128). FMI. <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2017/05/17/Togo-Selected-Issues-44929>; Banque mondiale (2010). *Togo – Reviving the Traditional Sectors and Preparing for the Future: An Export-Led Growth Strategy – Country Economic Memorandum* (n° 53711). Banque mondiale.
- 49 FMI (2014). Togo: *Poverty Reduction Strategy Paper* (Rapport pays du FMI n° 14/224; p. 184). FMI. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2014/cr14224.pdf>; ITC. (2019b). *Perspective de la compétitivité des PME 2019: Financements solides pour petites entreprises: Financer les Objectifs de développement durable*. ITC; Munro, D. (2013). *A Guide to SME Financing*. Palgrave Macmillan.
- 50 Agbodjan, E. (2012). *Monnaie, incertitude et performance sociale des institutions de microfinance: Une analyse du microfinancement d'activités génératrices de revenu dans la région de l'Ogou (Togo)* [Thèse de doctorat]. Institut de hautes études internationales et du développement.
- 51 Ribbink, G. (2017). *#ClosingTheGap Togo: Key Challenges for the "Missing Middle"* (septembre 2017). Ministère des Affaires étrangères des Pays-Bas.
- 52 Ulstrup Hoejmoose, S., J. Grosvold et A. Millington (2013). « Socially responsible supply chains: Power asymmetries and joint dependence ». *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 18, n° 3, pp. 277-291. <https://doi.org/10.1108/SCM-01-2012-0033>
- 53 Pour de plus amples informations, voir Falciola, Jansen et Rollo, *op. cit.*; Kirca, A.H., S. Jayachandran et W.O. Bearden (2005). « Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance ». *Journal of Marketing*, vol. 69, n° 2, pp. 24-41. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.2.24.60761>; Jaworski, B.J. et A.K. Kohli (1993). « Market orientation: Antecedents and consequences ». *Journal of Marketing*, vol. 57, n° 3, pp. 53-70. <https://doi.org/10.2307/1251854>
- 54 ITC (2015). *Perspective de la compétitivité des PME 2015: Connectivité, concurrence et changement pour une croissance solidaire*. ITC.
- 55 Falciola, Jansen et Rollo, *op. cit.*
- 56 Bradshaw, R., et M. Burridge (2001). « Practices of successful small and medium-sized exporters: The use of market information ». *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 8, n° 3, pp. 267-273. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000006825>
- 57 *Ibid.*; Leonidou, L.C., C.D. Katsikeas et S. Samiee (2002). « Marketing strategy determinants of export performance: A meta-analysis ». *Journal of Business Research*, vol. 55, n° 1, pp. 51-67. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00133-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00133-8)
- 58 Ongori, H., et S.O. Migiro (2010). « Information and communication technologies adoption in SMEs: Literature review ». *Journal of Chinese Entrepreneurship*, vol. 2, n° 1, pp. 93-104. <https://doi.org/10.1108/17561391011019041>
- 59 Schütze, J., H. Baum, M. Ganß, R. Ivanova et E. Müller (2011). « Cooperation of SMEs – Empirical Evidences After the Crisis ». In L.M. Camarinha-Matos, A. Pereira-Klen et H. Afsarmanesh (Eds.), *Adaptation and Value Creating Collaborative Networks* (Vol. 362, pp. 527-534). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-23330-2_57; Bennett, R. (1998). « Business associations and their potential contribution to the competitiveness of SMEs ». *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, vol. 10, n° 3, pp. 243-260.
- 60 Pacte Mondial des Nations Unies et Chambre de commerce internationale (2015). *Scaling up sustainability collaborations: Contributions of business associations and sector initiatives to sustainable development*. Pacte Mondial; Falciola, Jansen et Rollo, *op. cit.*; Bennett, R., et M. Ramsden (2007). « The contribution of business associations to SMEs: Strategy, bundling or reassurance? » *International Small Business Journal*, vol. 25, n° 1, pp. 49-76. <https://doi.org/10.1177/0266242607071781>
- 61 Schütze J. et al., *op. cit.*

- 62 The New York Times (1970). « Business in Togo Is Dominated by Women; Togo business Dominated by Women ». *The New York Times*. 8 décembre 1970. <https://www.nytimes.com/1970/12/08/archives/business-in-togo-is-dominated-by-women-togo-business-dominated-by-women.html>; *Women in Africa Initiative* (2018). « Togo: heirs of Nana Benz reinvent trade ». Women in Africa Initiative. 12 septembre 2018. https://wia-initiative.com/en/wia-mag-en/browse_en/nana-benz-mag/
- 63 Togo First (2020). « Women, business and law index: Togo is 63rd in the world and 7th in Africa ». *Togo First*. 27 février 2020. <https://www.togofirst.com/en/economic-governance/2702-5032-women-business-and-law-index-togo-is-63rd-in-the-world-and-7th-in-africa/>; Keledzi, I. (2019). « African female entrepreneurs take lead in cocoa innovations ». *Africa Feeds Media*. 16 octobre 2019. <https://africafeeds.com/2019/10/16/african-female-entrepreneurs-take-lead-in-cocoa-innovations/>
- 64 ITC (2015a). *Unlocking Markets for Women to Trade*. *loc. cit.*; Kelley, D.J., C.G. Brush, P.G. Greene et Y. Litovsky (2011). *Global Entrepreneurship Monitor: 2010 Women's Report*. Babson College and Global Entrepreneurship Research Association.
- 65 Banque mondiale (2019). *Candide Leguede: un nouveau regard sur l'entrepreneuriat féminin au Togo*. Banque mondiale. 8 mars 2019. <https://www.banquemonde.org/fr/news/feature/2019/03/08/candide-leguede-shining-a-new-light-on-womens-entrepreneurship-in-togo>
- 66 *Ibid.*; Gaye, D. (2018). Les femmes entrepreneures: avenir du continent africain. Banque mondiale. 29 novembre 2018. <https://www.banquemonde.org/fr/news/opinion/2018/11/29/women-entrepreneurs-the-future-of-africa>
- 67 Torres, A.P., M.I. Marshall, et S. Sydnor (2019). « Does social capital pay off? The case of small business resilience after Hurricane Katrina ». *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 27, n° 2, pp. 168-181. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12248>
- 68 Van der Vegt, G.S., P. Essens, M. Wahlström et G. George (2015). « Managing Risk and Resilience, Editorial ». *Academy of Management Journal*, vol. 58, n° 4, pp. 971-980; Seville, E., D. Brunson, A. Dantas, J. Le Masurier, S. Wilkinson et J. Vargo (2008). « Organisational resilience: Researching the reality of New Zealand organisations ». *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, vol. 2, n° 3, pp. 258-266.
- 69 ITC (2020c). *Unsung heroes: How small farmers cope with COVID-19*. ITC. https://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Publications/Unsung_Heroes_Low-res.pdf
- 70 Backman, M. (2014). « Human capital in firms and regions: Impact on firm productivity ». *Papers in Regional Science*, vol. 93, n° 3, pp. 557-575. <https://rsaiconnect.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/pirs.12005>; Woessmann, L. (2011). « Education policies to make globalization more inclusive ». In M. Bacchetta et M. Jansen (Eds.), *Making Globalization Socially Sustainable* (pp. 297-317). OIT et OMC.
- 71 Onkelinx, J., T.S. Manolova et L.F. Edelman (2016). « The human factor: Investments in employee human capital, productivity, and SME internationalization ». *Journal of International Management*, vol. 22, no. 4, pp. 351-364.
- 72 Amouzou, E.A. (2012). *Étude diagnostique de Référence sur la situation de l'emploi des jeunes au Togo*. République Togolaise, Ministère du développement à la base, de l'artisanat, de la jeunesse et de l'emploi des jeunes (MDBAJEJ) et Banque africaine de développement.
- 73 Banque mondiale (2017). *Togo: Enterprise Survey 2016*. Banque mondiale. 7 avril 2017. <https://microdata.worldbank.org/index.php/catalog/2812>
- 74 Brändle, T., P. Granau, M. Haylock et P. Kampkötter (2020). *Recruitment strategies and match quality – New evidence from representative linked employer-employee data*. University of Tübingen Working Papers in Business and Economics, n° 14. University of Tübingen, Faculty of Economics and Social Sciences, Tübingen. <http://dx.doi.org/10.15496/publikation-41500>
- 75 *Ibid.*
- 76 Wyatt, M.R.R., S.B. Pathak et L.D. Zibarras (2010). « Advancing selection in an SME: is best practice methodology applicable? ». *International Small Business Journal*, vol. 28, n° 3, pp. 258-273. <https://doi.org/10.1177/0266242609350815>
- 77 Young, A. (2013). « Inequality, the Urban-Rural Gap, and Migration ». *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 128, n° 4, pp. 1 727-1 786. <https://www.jstor.org/stable/26372536>
- 78 Lawson, B., et D.A. Samson (2001). « Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach. International ». *Journal of Innovation Management*, vol. 5, n° 3, pp. 377-400. <https://doi.org/10.1142/s1363919601000427>
- 79 Shefer, D., et A. Frenkel (2005). « R&D, firm size and innovation: An empirical analysis ». *Technovation*, vol. 25, n° 1, pp. 25-32. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(03\)00152-4](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(03)00152-4)
- 80 Hamilton, R.H., et H.K. Davison (2018). « The search for skills: Knowledge stars and innovation in the hiring process ». *Business Horizons*, vol. 61, n° 3, pp. 409-419. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.01.006>

- 81 *Ibid.*
- 82 Ciocanel, A.B. et F.M. Pavelescu (2015). « Innovation and competitiveness in European context ». *Procedia Economics and Finance*, vol. 32, n° 15, pp. 728-737. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)01455-0](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)01455-0)
- 83 ITC (2015). *Perspective de la compétitivité des PME 2015: Connectivité, concurrence et changement pour une croissance solidaire*. ITC.
- 84 OCDE et Eurostat (2018). *Manuel d'Oslo 2018: Lignes directrices pour le recueil, la communication et l'utilisation des données sur l'innovation*, 4^e édition, Mesurer les activités scientifiques, technologiques et d'innovation. Éditions OECD, Eurostat. https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/manuel-d-oslo-2018_c76f1c7b-fr
- 85 ITC (2015). *Perspective de la compétitivité des PME 2015: Connectivité, concurrence et changement pour une croissance solidaire*. ITC.
- 86 Awazu, Y., P. Baloh, K.C. Desouza, C.H. Wecht, J. Kim et S. Jha (2009). « Information–Communication Technologies Open up Innovation ». *Research Technology Management*, vol. 52, n° 1, pp. 51-58. <https://doi.org/10.1080/08956308.2009.11657548>
- 87 République togolaise (2020). « De l'usage du web et des réseaux sociaux ». République togolaise. 19 février 2020. <https://www.republicoftogo.com/Toutes-les-rubriques/Tech-Web/De-l-usage-du-web-et-des-reseaux-sociaux#:~:text=1%2C71%20million%20de%20Togolais,internet%20est%20d%C3%A9sormais%20de%2021%25>
- 88 Cirera, X., et W.F. Maloney (2017). *The Innovation Paradox: Developing-Country Capabilities and the Unrealized Promise of Technological Catch-Up*. Banque mondiale. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/28341>; Almeida, R., et A.M. Fernandes (2008). « Openness and technological innovations in developing countries: Evidence from firm-level surveys ». *The Journal of Development Studies*, vol. 44, n° 5, pp. 701-727. <https://doi.org/10.1080/00220380802009217>
- 89 Sun, H. (2013). « A longitudinal study of herd behavior in the adoption and continued use of technology ». *MIS Quarterly*, vol. 37, n° 4, pp. 1 013-1 041.
- 90 UIT (2014). *Les débouchés du numérique: Des solutions innovantes utilisant les TIC au service de l'emploi des jeunes*. UIT. https://www.itu.int/en/ITU-D/Digital-Inclusion/Youth-and-Children/Documents/YouthReport_2014_F.pdf
- 91 Ungerer, C. et A. Portugal (2020). « Leveraging e-commerce in the fight against COVID-19 ». Brookings. 27 avril 2020. <https://www.brookings.edu/blog/future-development/2020/04/27/leveraging-e-commerce-in-the-fight-against-covid-19/>; ONU-CEA (2020). *Le COVID-19 en Afrique: Sauver des vies et l'économie*. ONU-CEA. <https://www.uneca.org/fr/publications/le-covid-19-en-afrique-sauver-des-vies-et-l%E2%80%99%C3%A9conomie>
- 92 Adegoke, Y. (2020). « Africa's digital platforms boomed during the pandemic – and could be here to stay ». *World Economic Forum and Quartz*. 21 septembre 2020. <https://www.weforum.org/agenda/2020/09/digital-platforms-africa-technology-change-development/>
- 93 ITC (2015). *Perspective de la compétitivité des PME 2015: Connectivité, concurrence et changement pour une croissance solidaire*. ITC.

Références

- Adegboye, A.C. et S. Iweriebor (2018). « Does Access to Finance Enhance SME Innovation and Productivity in Nigeria? Evidence from the World Bank Enterprise Survey ». *African Development Review*, vol. 30, n° 4, pp. 449–461. <https://doi.org/10.1111/1467-8268.12351>
- Adegoke, Y. (2020). « Africa's digital platforms boomed during the pandemic – and could be here to stay ». *World Economic Forum and Quartz*. 21 septembre 2020. <https://www.weforum.org/agenda/2020/09/digital-platforms-africa-technology-change-development/>
- Africa Diligence (2017). « Les PME, poumon de l'économie togolaise ». *Africa Diligence*. 4 décembre 2017. <https://www.africadiligence.com/2017/12/04/les-pme-poumon-de-leconomie-togolaise/>
- Agbodjan, E. (2012). *Monnaie, incertitude et performance sociale des institutions de microfinance: Une analyse du microfinancement d'activités génératrices de revenu dans la région de l'Ogou (Togo)* [Thèse de doctorat]. Institut de hautes études internationales et du développement.
- Agence togolaise d'électrification rurale et des énergies renouvelable (2019). *Projet d'électrification rurale CIZO*. Ministère des mines et des énergies.
- Almeida, R., et A.M. Fernandes (2008). « Openness and technological innovations in developing countries: Evidence from firm-level surveys ». *The Journal of Development Studies*, vol. 44, n° 5, pp. 701-727. <https://doi.org/10.1080/00220380802009217>
- Amouzou, E.A. (2012). *Étude diagnostique de Référence sur la situation de l'emploi des jeunes au Togo* (pp. 1-148). République Togolaise, Ministère du développement à la base, de l'artisanat, de la jeunesse et de l'emploi des jeunes (MDBAJEJ) et Banque africaine de développement.
- Atake, E.-H. et A.E. Agbodji (2017). « Togolese Informal Sector Workers' Willingness to Pay for Access to Social Protection ». *DLSU Business & Economics Review*, vol. 27, n° 1, pp. 97-106.
- Awazu, Y., P. Baloh, K.C. Desouza, C.H. Wecht, J. Kim et S. Jha (2009). « Information–Communication Technologies Open up Innovation ». *Research Technology Management*, vol. 52, n° 1, pp. 51-58. <https://doi.org/10.1080/08956308.2009.11657548>
- Backman, M. (2014). « Human capital in firms and regions: Impact on firm productivity ». *Papers in Regional Science*, vol. 93, n° 3, pp. 557-575. <https://rsaiconnect.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/pirs.12005>
- Banque africaine de développement (2019). *Study report: Unlocking the potential of the fourth industrial revolution in Africa*. Banque africaine de développement.
- Banque mondiale (2017). *Togo: Enterprise Survey 2016*. Banque mondiale. 7 avril 2017. <https://microdata.worldbank.org/index.php/catalog/2812>
- _____ (2019). *Candide Leguede: un nouveau regard sur l'entrepreneuriat féminin au Togo*. Banque mondiale. 8 mars 2019. <https://www.banquemondiale.org/fr/news/feature/2019/03/08/candide-leguede-shining-a-new-light-on-womens-entrepreneurship-in-togo>
- _____ (2020). *Rapport sur la situation économique du Togo: Dynamiser l'investissement privé pour plus de croissance et d'emploi*. Banque mondiale. 30 août 2020. <http://documents.worldbank.org/curated/en/329991599079506564/Rapport-sur-la-Situation-Economique-du-Togo-Dynamiser-l-Investissement-Prive-Pour-Plus-de-Croissance-et-d-Emploi>
- _____ (2020a). *Accès à l'électricité, zones urbaines (% de la population urbaine) – Togo*. Banque mondiale. 21 septembre 2020. <https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/EG.ELC.ACCS.UR.ZS?locations=TG>
- _____ (2020b). *Doing Business 2020: Economic Profile of Togo* (pp. 1-66). Banque mondiale.
- Bayale, N., K.-A. Johnson et K. Evlo (2019). *L'éducation au Togo: vers une stratégie renouvelée du triptyque formation-emploi-développement économique*. Munich Personal RePEc Archive. <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/93500/>
- Bennett, R. (1998). « Business associations and their potential contribution to the competitiveness of SMEs ». *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, vol. 10, n° 3, pp. 243-260.
- Bennett, R., et M. Ramsden (2007). « The contribution of business associations to SMEs: Strategy, bundling or reassurance? » *International Small Business Journal*, vol. 25, n° 1, pp. 49-76. <https://doi.org/10.1177/0266242607071781>
- Bradshaw, R., et M. Burridge (2001). « Practices of successful small and medium-sized exporters: The use of market information ». *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 8, n° 3, pp. 267-273. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006825>
- Brändle, T., P. Granau, M. Haylock et P. Kampkötter (2020). *Recruitment strategies and match quality – New evidence from representative linked employer-employee data*. University of Tübingen Working Papers in Business and Economics, n° 14. University of Tübingen, Faculty of Economics and Social Sciences, Tübingen. <http://dx.doi.org/10.15496/publikation-41500>
- Brenton, P., Gamberoni, E., et C. Sear (2013). *L'essor du commerce en Afrique: pourquoi les femmes jouent un rôle clé* (p. 188). Banque mondiale. <https://www.banquemondiale.org/fr/news/feature/2013/11/20/boosting-trade-in-africa-why-women-are-the-key>

- Chambre de commerce et d'industrie du Togo, Université de Lomé, Programme des Nations Unies pour le développement et Institut national de la statistique et des études économiques et démographiques (2020). *Effets de la crise sanitaire liée au COVID-19 sur les activités des entreprises du secteur privé togolais*. Chambre de commerce et d'industrie du Togo; Université de Lomé; Programme des Nations Unies pour le développement; Institut national de la statistique et des études économiques et démographiques.
- Ciocanel, A.B. et F.M. Pavelescu (2015). « Innovation and competitiveness in European context ». *Procedia Economics and Finance*, vol. 32, n° 15, pp. 728-737. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)01455-0](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)01455-0)
- Cirera, X., et W.F. Maloney (2017). *The Innovation Paradox: Developing-Country Capabilities and the Unrealized Promise of Technological Catch-Up*. Banque mondiale. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/28341>
- CNUCED (2013). *Accounting and Financial Reporting by Small and Medium-sized Enterprises: Trend and Prospects*. Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement.
- _____ (2015). *Policy Guide on Youth Entrepreneurship* (p. 96). Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement.
- _____ (2018). *Leapfrogging: Look before you leap*. Policy Brief n° 71. Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement.
- Dilly, T. (2019). « Promouvoir l'éducation en Afrique: pour une nouvelle approche partenariale ». *Entreprenante Afrique*. 11 septembre 2019. <https://www.entreprenanteafrique.com/promouvoir-leducation-en-afrique-pour-une-nouvelle-approche-partenariale/>
- Diop, Amadou (2019). « African Continental Free Trade Area: Standards ». *SheTrades*, Centre du commerce international.
- Dube, H. (2013). « The Impact of Debt Financing on Productivity of Small and Medium Scale Enterprises (SMEs): A Case Study of SMEs in Masvingo Urban ». *International Journal of Economics, Business and Finance*, vol. 1, n° 10, pp. 371-381.
- Elder, L., Emdon, H., Fuchs, R., et Petrazzini, B. (2013). *Connecting ICTs to Development: The IDRC Experience*. Anthem Press, Centre de recherches pour le développement international. <https://www.idrc.ca/fr/livres/connecting-icts-development-idrc-experience>
- Falciola, J., M. Jansen et V. Rollo (2020). « Defining firm competitiveness: A multidimensional framework ». *World Development*, vol. 129. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2019.104857>
- Financial Times (2019). « Impact investors learn value of African education sector ». *Financial Times*. 27 août 2019. <https://www.ft.com/content/40735646-82f6-11e9-a7f0-77d3101896ec>
- FMI (2014). *Togo: Poverty Reduction Strategy Paper* (Rapport pays du FMI n° 14/224; p. 184). Fonds monétaire international. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2014/cr14224.pdf>
- _____ (2017). *Togo: Selected Issues* (Rapport pays du FMI n° 17/128). Fonds monétaire international. <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2017/05/17/Togo-Selected-Issues-44929>
- Gaye, D. (2018). *Les femmes entrepreneures: avenir du continent africain*. Banque mondiale. 29 novembre 2018. <https://www.banquemonde.org/fr/news/opinion/2018/11/29/women-entrepreneurs-the-future-of-africa>
- Goedhuys, M. et L. Sleuwaegen (2013). « The Impact of International Standards Certification on the Performance of Firms in Less Developed Countries ». *World Development*, vol. 47, pp. 87-101. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2013.02.014>
- _____ (2016). « International standards certification, institutional voids and exports from developing country firms ». *International Business Review*, vol. 25, n° 6, pp. 1344-1355. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.04.006>
- Gordon, S.R. (2008). *Supplier evaluation and performance excellence: A guide to meaningful metrics and successful results*. J.ROSS Publishing.
- Hamilton, R.H., et H.K. Davison (2018). « The search for skills: Knowledge stars and innovation in the hiring process ». *Business Horizons*, vol. 61, n° 3, pp. 409-419. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.01.006>
- Henson, S., O. Masakure et J. Cranfield (2011). « Do Fresh Produce Exporters in Sub-Saharan Africa Benefit from GlobalGAP Certification? ». *World Development*, vol. 39, n° 3, pp. 375-386. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2010.06.012>
- Hynes, W., I. Linkov, et B. Trump (2020). *A Systemic Approach to Dealing with COVID-19 and Future Shocks* (p. 8). Organisation de coopération et de développement économiques.
- Institut national de la statistique et des études économiques et démographiques (2017). *Recensement général des entreprises (RGE 2017-2018)*. Institut national de la statistique et des études économiques et démographiques.
- ITC. 2015. *Perspective de la compétitivité des PME 2015: Connectivité, concurrence et changement pour une croissance solidaire*. Centre du commerce international. <https://www.intracen.org/publication/Perspective-de-la-competitivite-des-PME-2015/>
- _____ (2015a). *Unlocking Markets for Women to Trade*. Centre du commerce international. <https://doi.org/10.18356/aa9ea55-en>
- _____ (2016). *Perspective de la compétitivité des PME 2016: Se mettre aux normes pour échanger*. Centre du commerce international.

- _____ (2018). *A business guide to the African Continental Free Trade Area Agreement*. Centre du commerce international.
- _____ (2019). Liste des produits de nomenclature à deux chiffres exportés par le Togo en 2019. Centre du commerce international. <https://www.trademap.org/Index.aspx>
- _____ (2019a). « Empowering youth for sustainable trade ». In OCDE et OMC (Eds.), *Aid for Trade at a Glance 2019: Economic Diversification and Empowerment* (pp. 213-240). Éditions
- OCDE. Organisation de coopération et de développement économiques. La version française doit bientôt paraître sur le lien suivant: https://www.oecd-ilibrary.org/fr/development/panorama-de-l-aide-pour-le-commerce-2019_cc697a19-fr.
- _____ (2019b). *Perspective de la compétitivité des PME 2019: Financements solides pour petites entreprises: Financer les Objectifs de développement durable*. Centre du commerce international.
- _____ (2019c). « Climbing the ladder of standards to access global markets ». Box 3.5 in OMC (2019) *Overview of developments in the International Trading Environment*. WT/TPR/OV/22. pp. 58-59.
- _____ (2020). *Promouvoir la compétitivité des PME au Bénin*. Centre du commerce international.
- _____ (2020a). *Promouvoir la compétitivité des PME aux Philippines*. Centre du commerce international.
- _____ (2020b). *Supporting small businesses through the COVID-19 crisis and towards the future: A 15-Point Action Plan*. Centre du commerce international.
- _____ (2020c). *Unsung heroes: How small farmers cope with COVID-19*. Centre du commerce international. https://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Publications/Unsung_Heroes_Low-res.pdf
- Jaworski, B.J. et A.K. Kohli (1993). « Market orientation: Antecedents and consequences ». *Journal of Marketing*, vol. 57, n° 3, pp. 53-70. <https://doi.org/10.2307/1251854>
- Keledzi, I. (2019). « African female entrepreneurs take lead in cocoa innovations ». *Africa Feeds Media*. 16 octobre 2019. <https://africafeeds.com/2019/10/16/african-female-entrepreneurs-take-lead-in-cocoa-innovations/>
- Kelley, D.J., C.G. Brush, P.G. Greene et Y. Litovsky (2011). *Global Entrepreneurship Monitor: 2010 Women's Report*. Babson College and Global Entrepreneurship Research Association.
- Kirca, A.H., S. Jayachandran et W.O. Bearden (2005). « Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance ». *Journal of Marketing*, vol. 69, n° 2, pp. 24-41. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.2.24.60761>
- Lai, K.H., T.C.E. Cheng et A.C.L. Yeung (2005). « Relationship stability and supplier commitment to quality ». *International Journal of Production Economics*, vol. 96, n° 3, pp. 397-410. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2004.07.005>
- Lawson, B., et D.A. Samson (2001). « Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach. International ». *Journal of Innovation Management*, vol. 5, n° 3, pp. 377-400. <https://doi.org/10.1142/s1363919601000427>
- Leonidou, L.C., C.D. Katsikeas et S. Samiee (2002). « Marketing strategy determinants of export performance: A meta-analysis ». *Journal of Business Research*, vol. 55, n° 1, pp. 51-67. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00133-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00133-8)
- Luguje, M.A. (2004). *A comparative study of import transit corridors of landlocked countries in West Africa* (p. 116) [World Maritime University Dissertations]. World Maritime University.
- Meba, E. et M. Jansen (2020). « Blog: The COVID-19 crisis causes a loss of turnover for almost all Togolese companies ». Centre du commerce international. 16 juin 2020. <https://www.intracen.org/news/Blog-The-COVID-19-crisis-causes-a-loss-of-turnover-for-almost-all-Togolese-companies/>
- Medina, L., A. Jonelis et M. Cangul (2017). « The Informal Economy in Sub-Saharan Africa: Size and Determinants ». *Document de travail du Fonds Monétaire International* n° 17/156. <https://doi.org/10.5089/9781484305942.001>
- Mohan, S. (2020). « Risk aversion and certification: Evidence from the Nepali tea fields ». *World Development*, vol. 129. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.104903>
- Morris, M., R. Kaplinsky et D. Kaplan (2012). *One Thing Leads to Another: Promoting Industrialisation by Making the Most of the Commodity Boom in Sub-Saharan Africa* (Première édition). lulu.com
- Munro, D. (2013). *A Guide to SME Financing*. Palgrave Macmillan
- Newfarmer, R.S., J.M. Page et F. Tarp (Eds.). (2018). *Industries without smokestacks: Industrialization in Africa reconsidered* (Première édition). Oxford University Press.
- Nordas, H.K., E. Pinali et M. Geloso Grosso (2006). « Logistics and Time as a Trade Barrier ». *OECD Trade Policy Working Papers*, n° 35, Éditions OCDE. Organisation de coopération et de développement économiques. <https://doi.org/10.1787/664220308873>
- OCDE et Eurostat (2018). *Manuel d'Oslo 2018: Lignes directrices pour le recueil, la communication et l'utilisation des données sur l'innovation, 4e édition, Mesurer les activités scientifiques, technologiques et d'innovation*. Éditions OCDE. Organisation de coopération et de développement économiques, Eurostat. https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/manuel-d-oslo-2018_c76f1c7b-fr
- OMC (2017). Annex 8 – Togo. In *Trade Policy Review: Members of the West African Economic And Monetary Union (WAEMU)* (pp. 470-527). Organisation mondiale du commerce.

- Ongori, H., et S.O. Migiro (2010). « Information and communication technologies adoption in SMEs: Literature review ». *Journal of Chinese Entrepreneurship*, vol. 2, n° 1, pp. 93-104. <https://doi.org/10.1108/17561391011019041>
- Onkelinx, J., T.S. Manolova et L.F. Edelman (2016). « The human factor: Investments in employee human capital, productivity, and SME internationalization ». *Journal of International Management*, vol. 22, no. 4, pp. 351-364. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2016.05.002>
- ONU-CEA (2020). *Le COVID-19 en Afrique: Sauver des vies et l'économie*. Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique. <https://www.uneca.org/fr/publications/le-COVID-19-en-afrique-sauver-des-vies-et-l%E2%80%99%C3%A9conomie>
- Pacte Mondial des Nations Unies et Chambre de commerce internationale (2015). *Scaling up sustainability collaborations: Contributions of business associations and sector initiatives to sustainable development*. Pacte Mondial.
- Ports.com – site internet. Ports du Togo. <http://ports.com/browse/afrika/togo/>
- Prajogo, D.I., P. McDermott et M. Goh (2008). « Impact of value chain activities on quality and innovation ». *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 28, n° 7, pp. 615-635. <https://doi.org/10.1108/01443570810881785>
- Ramezani, J., et L.M. Camarinha-Matos (2020). « Approaches for resilience and antifragility in collaborative business ecosystems ». *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 151.
- République Togolaise, Ministère des enseignements primaire et secondaire, Ministère de l'enseignement technique et de la formation professionnelle, et Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (2014). *Plan sectoriel de l'éducation 2014-2025: Amélioration de l'accès, de l'équité et de la qualité de l'éducation au Togo*.
- _____ (2019). *Aide concrète de l'État aux PME/PMI*. République Togolaise. 3 mars 2019. <https://www.republicoftogo.com/Toutes-les-rubriques/Finances/Aide-concrete-de-l-Etat-aux-PME-PMI>.
- _____ (2020). « De l'usage du web et des réseaux sociaux ». République togolaise. 19 février 2020. <https://www.republicoftogo.com/Toutes-les-rubriques/Tech-Web/De-l-usage-du-web-et-des-reseaux-sociaux#:~:text=1%2C71%20million%20de%20Togolais,internet%20est%20d%C3%A9sormais%20de%2021%25>
- Ribbink, G. (2017). *#ClosingTheGap Togo: Key Challenges for the "Missing Middle"* (septembre 2017). Ministère des Affaires étrangères des Pays-Bas.
- Seville, E., D. Brunson, A. Dantas, J. Le Masurier, S. Wilkinson et J. Vargo (2008). « Organisational resilience: Researching the reality of New Zealand organisations ». *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, vol. 2, n° 3, pp. 258-266.
- Schütze, J., H. Baum, M. Ganß, R. Ivanova et E. Müller (2011). « Cooperation of SMEs – Empirical Evidences After the Crisis ». In L.M. Camarinha-Matos, A. Pereira-Klen et H. Afsarmanesh (Eds.), *Adaptation and Value Creating Collaborative Networks* (Vol. 362, pp. 527-534). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-23330-2_57
- Shefer, D., et A. Frenkel (2005). « R&D, firm size and innovation: An empirical analysis ». *Technovation*, vol. 25, n° 1, pp. 25-32. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(03\)00152-4](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(03)00152-4)
- Sun, H. (2013). « A longitudinal study of herd behavior in the adoption and continued use of technology ». *MIS Quarterly*, vol. 37, n° 4, pp. 1 013-1 041.
- The New York Times (1970). « Business in Togo Is Dominated by Women; Togo business Dominated by Women ». *The New York Times*. 8 décembre 1970. <https://www.nytimes.com/1970/12/08/archives/business-in-togo-is-dominated-by-women-togo-business-dominated-by.html>
- Togo First (2020). « Women, business and law index: Togo is 63rd in the world and 7th in Africa ». *Togo First*. 27 février 2020. <https://www.togofirst.com/en/economic-governance/2702-5032-women-business-and-law-index-togo-is-63rd-in-the-world-and-7th-in-africa>
- _____ (2020a). « Le Togo fait le pari d'un Internet haut-débit disponible à 90 % de la population, d'ici 2022 ». *Togo First*. <https://www.togofirst.com/fr/tic/2602-5019-le-togo-fait-le-pari-dun-internet-haut-debit-disponible-a-90-de-la-population-dici-2022>
- Torres, A.P., M.I. Marshall, et S. Sydnor (2019). « Does social capital pay off? The case of small business resilience after Hurricane Katrina ». *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 27, n° 2, pp. 168-181. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12248>
- Trienekens, J.H. (2011). « Agricultural value chains in developing countries a framework for analysis ». *International Food and Agribusiness Management Review*, vol. 14, n° 2, pp. 51-82.
- UIT (2014). *Les débouchés du numérique: Des solutions innovantes utilisant les TIC au service des jeunes*. Union internationale des télécommunications. https://www.itu.int/en/ITU-D/Digital-Inclusion/Youth-and-Children/Documents/YouthReport_2014_F.pdf
- Ulstrup Hoejmoose, S., J. Grosvold et A. Millington (2013). « Socially responsible supply chains: Power asymmetries and joint dependence ». *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 18, n° 3, pp. 277-291. <https://doi.org/10.1108/SCM-01-2012-0033>
- Ungerer, C. et A. Portugal (2020). « Leveraging e-commerce in the fight against COVID-19 ». *Brookings*. 27 avril 2020. <https://www.brookings.edu/blog/future-development/2020/04/27/leveraging-e-commerce-in-the-fight-against-covid-19/>
- Van der Vegt, G.S., P. Essens, M. Wahlström et G. George (2015). « Managing Risk and Resilience, Editorial ». *Academy of Management Journal*, vol. 58, n° 4, pp. 971-980.

Woessmann, L. (2011). « Education policies to make globalization more inclusive ». In M. Bacchetta et M. Jansen (Eds.), *Making Globalization Socially Sustainable* (pp. 297-317). Organisation internationale du travail et Organisation mondiale du commerce.

Women in Africa Initiative (2018). « Togo: heirs of Nana Benz reinvent trade ». *Women in Africa Initiative*. 12 septembre 2018. https://wia-initiative.com/en/wia-mag-en/browse_en/nana-benz-mag/

Wyatt, M.R R., S.B. Pathak et L.D. Zibarras (2010). « Advancing selection in an SME: is best practice methodology applicable? » *International Small Business Journal*, vol. 28, n° 3, pp. 258-273. <https://doi.org/10.1177/0266242609350815>

Young, A. (2013). « Inequality, the Urban-Rural Gap, and Migration ». *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 128, n° 4, pp. 1 727-1 786. <https://www.jstor.org/stable/26372536>.

Imprimé par ITC Digital Printing Service.

Un pdf gratuit est disponible sur le site web de l'ITC:
www.intracen.org/publications



Centre du
Commerce
International

