



# TOGO

**Feuille de Route Présidentielle  
TOGO 2025**



RÉPUBLIQUE TOGOLAISE

# Contexte et objectifs

## Contexte

- 1** Plaçant l'émergence au cœur de son ambition, le Togo a réalisé des **avancées remarquables lors des 10 dernières années** et s'est fixé des objectifs de croissance économique et de développement social et humain élevés pour les années à venir.
- 2** La **Covid-19 est un choc sans précédent** au niveau mondial et aura des répercussions importantes pour l'Afrique et le Togo.
- 3** **Avec le commencement du nouveau mandat présidentiel**, le Togo souhaite aujourd'hui donner une impulsion nouvelle à l'économie et sa société sous la forme d'un plan stratégique concret.















## Objectifs
















Vous avez exprimé un besoin d'accompagnement pour la conception d'un plan stratégique à 5 ans pour le Togo afin de :

- **Ajuster la vision nationale intégrée** en ayant une compréhension d'ensemble du contexte du Togo, notamment en considérant le **contexte Covid-19 et les aspirations présidentielles**
- **Mettre à jour le portefeuille de projets et de réformes du Togo définis dans le PND et le PACT** en tenant compte de la nouvelle vision et de leur état d'avancement
- **Construire des feuilles de route ministérielles** pour orienter la mise en œuvre de cette nouvelle vision

# 7 contributions majeures utilisées pour la définition de la nouvelle Vision Nationale Intégrée

1	Etude des stratégies nationales passées et en cours	PACT et PND étudiés	Détails dans les pages suivantes  
2	Rapports des organismes locaux et multilatéraux	20+ rapports revus et analysés	  
3	Ambitions présidentielles	Promesses de la campagne présidentielle analysées	
4	Contexte mondial et sous-régional	10+ organismes multilatéraux rencontrés	     
5	Avantages comparatifs et forces du Togo	20+ Entretiens avec des Ministères ou organes publics	
6	Impact de la Covid-19	10+ avec des experts sectoriels	
7	Prise en compte du sentiment du milieu des affaires dans le contexte actuel	Sondage auprès de 350 TMPE	

# Un impact inégal de la crise de la Covid-19 en fonction des secteurs sur les moyen et long termes

Type de secteur	Enjeux moyen- et long-terme post-Covid-19	Secteurs concernés
<b>Secteurs durablement et fortement affectés</b>	Impact majeur et lente reprise de la demande, sans retour à la normale avant 2021 Nécessité de repositionner les fondamentaux pour s'adapter aux nouveaux cadres économiques	 Tourisme  Arts et divertissements
<b>Secteurs très affectés et exposés à des transformations structurelles</b>	Impact majeur et disruptions structurelles (modification de la demande mondiale, nouveaux business models). Adaptation nécessaire pour bénéficier de ces changements.	 Agriculture d'exportation  Commerce  Industries manufacturières
<b>Secteurs affectés de façon transitoire par la distanciation physique</b>	Secteurs fortement affectés par le confinement dont la reprise est forte et permet un retour à la normale dès T4 2020	 Construction  Transport et logistique  Immobilier
<b>Secteurs très faiblement affectés pouvant bénéficier de changements structurels</b>	Opportunités de digitalisation à saisir pouvant permettre une meilleure efficacité structurelle	 Services financiers  Télécommunications
<b>Secteurs résilients peu affectés par la crise sanitaire à court et long terme</b>	Nécessité de développer ces industries tout en conservant un niveau élevé de résilience en cas de crise sur les secteurs à fort enjeu de souveraineté (e.g., agriculture vivrière, eau)	 Energie  Mines  Eau  Agroalimentaire  Agriculture vivrière

## 6 5 défis majeurs pour le Togo, accentués par la crise de la Covid-19, à prendre en compte dans l'élaboration de la nouvelle vision nationale intégrée ...

Ralentissement de la croissance de l'économie Togolaise en 2020 et 2021 prévue par le FMI avant la reprise à des niveaux de pré-crise en 2022:

- 0 à 1% en 2020
- 4% en 2021



### 5 défis majeurs accentués par la crise de la Covid-19



**Accroissement du rôle de la demande de la sous-région à travers une intégration accrue** pour cibler un marché plus important tout en s'adaptant au **raccourcissement probable des chaînes d'approvisionnement**



**Modernisation et digitalisation de l'administration et de l'économie du pays** afin d'améliorer l'efficacité de l'action publique et la productivité des acteurs privés



**Augmentation de la contribution de l'investissement privé à la croissance** en poursuivant les progrès réalisés au **Doing Business** afin d'accompagner les **acteurs locaux** et d'**attirer les groupes internationaux**



**Renforcement du positionnement en hub logistique** (i.e., aérien, portuaire, routier vers l'hinterland) en renforçant les **infrastructures** et capitalisant sur la **position géographique** stratégique du pays et son ouverture naturelle vers la mer et l'hinterland

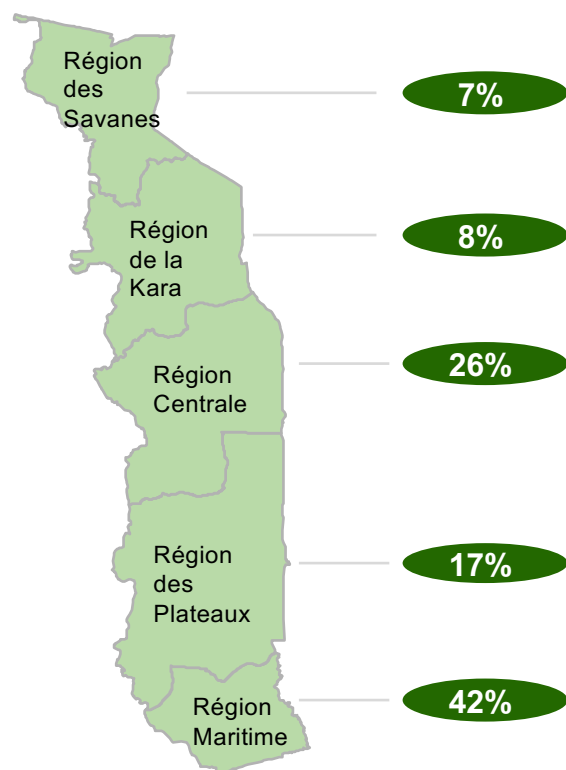


**Amélioration de l'efficacité de l'action publique** à travers un **renforcement des structures de l'Etat** et une **meilleure résilience des systèmes sanitaires, éducatifs, et sociaux** pour faire face aux crises futures (e.g., sanitaires, climatiques)

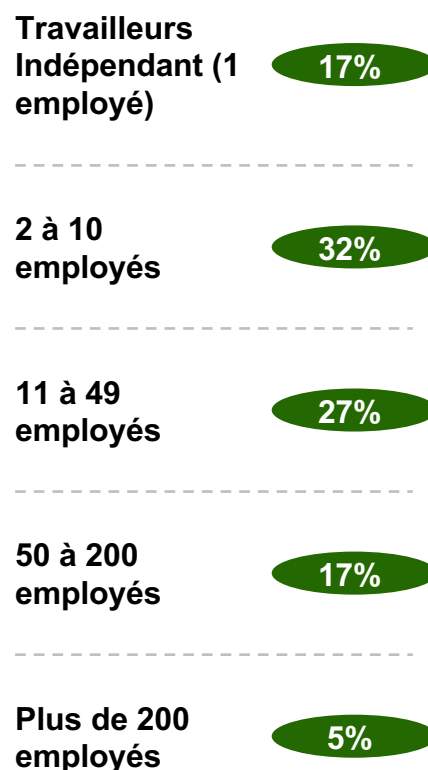
## 7 Sondage lancé auprès de 350 TPME togolaises afin de comprendre l'impact de la crise sur le climat des affaires dans le pays...

NOMBRE TOTAL DE RÉPONSES 350

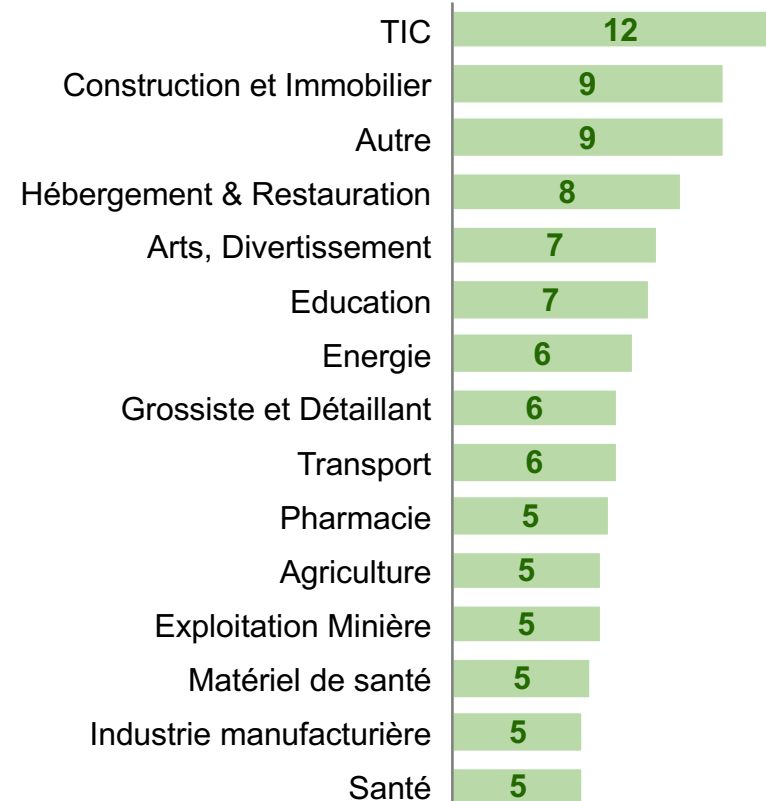
### Distribution régionale, %



### Distribution par tailles, %



### Distribution par secteurs d'activité, %



## 7 ... et indiquant une forte inquiétude exprimée par les TPME avec un besoin accru de soutien, notamment en termes d'accès aux financements

SUR LA BASE DE 350 RÉPONSES

Un sentiment confirmant la forte inquiétude quant aux effets de la crise...

**69%** des entreprises très inquiètes des conséquences de la crise

**31%** des chefs d'entreprises plaçant la crise financière engendrée par la COVID-19 en tête de leurs inquiétudes

**82%** des sondés évoquant le paiement des intérêts et des loyers comme principaux défis pour leur entreprises

**58%** des entreprises observant une baisse de leurs revenus supérieure à 30%

... ayant justifiant la forte réactivité de l'État ...

**15%** du PIB (400 Mds FCFA) consacrés au Fonds national de solidarité et de relance économique

**Soutien aux populations vulnérables:**

- **Programme Novissi de transfert monétaire** aux populations vulnérables les plus touchées
- **Gratuité de l'eau et l'électricité** pour les tranches de consommations les plus basses

**Soutien aux entreprises:**

- **Mesures fiscales** (e.g., diminution du taux d'imposition dans l'hôtellerie et restauration, suspension des pénalités de retard)
- **Remises sur les majorations de retard** accordées par la CNSS
- **Plan de soutien de la production agricole** pour assurer l'autosuffisance alimentaire

... et qui souligne le nécessaire renforcement du financement aux entreprises

**47%** des entreprises sondées estimant avoir reçu un soutien très faible à moyen de la part de leur prêteur

**Le 2<sup>ème</sup>** prêteur des TPMEs étant la famille et les amis (28%)

**54%** des entreprises sondées ayant un besoin de financement supérieur à 2 000 USD

# Un plan stratégique pour le Togo fondé sur une vision déclinée en 42 projets et réformes prioritaires pour le gouvernement

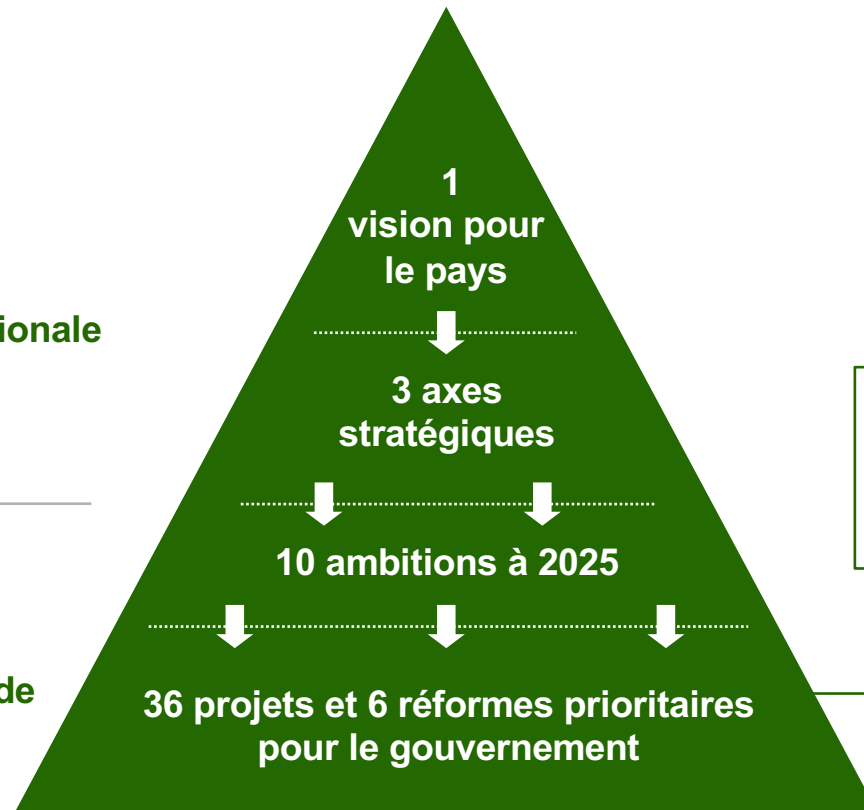
Une vision pour le pays déclinée en projets et réformes prioritaires pour le gouvernement...



Niveaux constituant la vision nationale intégrée



Niveaux permettant la définition de feuilles de route ministérielles



Y compris 13 projets et 1 réforme phares bénéficiant d'un suivi et d'un pilotage renforcés au niveau de la Présidence



# Une nouvelle vision nationale intégrée autour de 3 axes stratégiques

Une nouvelle vision nationale ...



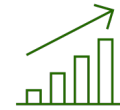
“Un Togo en paix, une Nation moderne avec une croissance économique inclusive et durable”



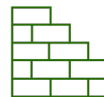
... structurée en axes stratégiques interdépendants



**Axe stratégique 1 :**  
Renforcer  
l'inclusion et  
l'harmonie sociales et  
consolider la paix



**Axe stratégique 2 :**  
Dynamiser la création  
d'emplois en  
s'appuyant sur les  
forces de l'économie



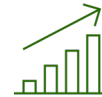
**Axe stratégique 3 :** Moderniser le pays et  
renforcer ses structures

## 3 axes stratégiques déclinés en 10 ambitions couvrant les principaux défis du pays



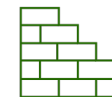
### Axe stratégique 1 : Renforcer l'inclusion et l'harmonie sociales et garantir la paix

- I. Offrir une **identité** et garantir la **couverture santé** et l'accès aux **services de base** à tous
- II. Offrir une **éducation** accessible au plus grand nombre et en phase avec le marché du travail
- III. Assurer la **sécurité, la paix et la justice** pour tous



### Axe stratégique 2 : Dynamiser la création d'emplois en s'appuyant sur les forces de l'économie

- IV. Faire de l'**agriculture** un véritable moteur de croissance et de création d'emplois
- V. Affirmer la place du pays en tant que **hub logistique** et de **services**
- VI. Créer de véritables **industries extractives et transformatrices**



### Axe stratégique 3 : Moderniser le pays et renforcer ses structures

- VII. Faire du Togo une **référence régionale dans le digital**
- VIII. Renforcer l'**attractivité du pays** auprès des investisseurs
- IX. Solidifier les **structures de l'Etat** et stabiliser ses **comptes publics**
- X. Mettre le **développement durable** et l'**anticipation des crises futures** au cœur des priorités du pays

#### Ambitions

# 36 projets et 6 réformes prioritaires pour le gouvernement

## Axe 1: Renforcer l'inclusion et l'harmonie sociales et garantir la paix (1/2)

P Projet

R Réforme

### I. Offrir une identité et garantir la couverture santé et l'accès aux services de base à tous

- P1 Attribution de l'identité pour tous** – Généralisation de l'identité biométrique à tous les Togolais

---

- P2 Mise en place du Registre Social Unique** – Création d'un guichet unique pour toutes les prestations sociales offertes aux populations vulnérables intégrant des solutions digitales et s'appuyant sur un ciblage précis des bénéficiaires<sup>3</sup>

---

- P3 Mise en place de la Couverture Santé Universelle** – (i) Densification de l'offre de soins (construction de centres et recrutement de personnel), (ii) Renforcement et modernisation des équipements, (iii) Mise en place de la Couverture Maladie Universelle (à destination des jeunes de moins de 18 ans, des populations vulnérables identifiées, des femmes enceintes et des seniors)

---

- P4 Elaboration d'un plan de réponse aux urgences sanitaires** – Renforcement et préparation du système de santé pour faire face aux crises futures (e.g., stocks stratégiques de médicaments et équipements, plans de déploiement d'hôpitaux de campagne, plan de continuité des soins ordinaires)

---

- P5 Poursuite de la politique d'électrification pour tous** – Extension du réseau et déploiement de systèmes décentralisés (e.g., panneaux solaires individuels) pour atteindre 75% d'électrification, soutenue par la mise en place du Fond Electricité pour Tous<sup>2</sup>

---

- P6 Augmentation de l'accès en eau potable** – Approvisionnement de 85%<sup>1</sup> des ménages en eau potable à horizon 2025, avec la sécurisation de l'approvisionnement en eau du Grand Lomé

---

- P7 Construction de 20 000 logements sociaux** – Identification de zones prioritaires et construction de logements en PPP

---

- P8 Création d'une banque digitale pour tous** – Mise en place d'un mécanisme d'inclusion financière pour la population vulnérable à travers la création d'une banque 100% digitale en partenariat avec les acteurs privés

1 Contre ~60% aujourd'hui

2 En coordination avec le P23

3 En capitalisant sur le P1

# 36 projets et 6 réformes prioritaires pour le gouvernement

## Axe 1: Renforcer l'inclusion et l'harmonie sociales et garantir la paix (2/2)

**P** Projet

**R** Réforme

**- - -** Hors du périmètre des projets à développer

### II. Offrir une éducation accessible au plus grand nombre et en phase avec le marché du travail

**P9**

**Augmentation des capacités d'accueil scolaire** – Programme de construction de nouvelles salles de classe, modernisation des équipements existants et connexion des établissements au réseau internet en suivant un modèle PPP mobilisant l'épargne nationale

**P10**

**Amélioration de la qualité de l'enseignement** – Elaboration et mise en œuvre d'un plan de mise à niveau des contenus pédagogiques et amélioration de la formation, du recrutement et de l'équipement des enseignants

**P11**

**Réforme de la politique d'orientation et promotion de la formation professionnelle vers les métiers prioritaires** – Définition et mise en œuvre d'un plan de formation sur des métiers identifiés comme prioritaires (y compris via la réorientation du système d'attribution des bourses), en associant les lycées professionnels et techniques, l'IFAD et le secteur privé

### III. Assurer la sécurité, la paix et la justice pour tous

**Priorités** : (i) Adoption de la **loi de programmation militaire** pour sanctuariser et renforcer les investissements dans le secteur militaire afin d'assurer la sécurité nationale, notamment **face à la menace terroriste** – ciblant un ratio de dépenses de défense sur PIB de 4% (ii) **Diminution du taux de criminalité** dans le pays, (iii) Amélioration de l'**efficacité du système judiciaire** (e.g. taux d'accès à la justice à 75% vs. 65% en 2016, digitalisation)

# 36 projets et 6 réformes prioritaires pour le gouvernement

## Axe 2: Dynamiser la création d'emplois en s'appuyant sur les forces de l'économie

P Projet

R Réforme

### IV. Faire de l'agriculture un véritable moteur de croissance et de création d'emplois

- P12 Amélioration des rendements agricoles** – Mise en place d'une stratégie nationale agricole pour améliorer les rendements couvrant notamment la mécanisation, l'irrigation et l'accélération de l'utilisation d'intrants (e.g., engrais)
- P13 Extension du réseau routier rural** – Construction de 4000 km de voies rurales ciblant les zones agricoles à fort potentiel d'exportation afin de connecter les agriculteurs au marché
- P14 Accélération du MIFA** – Accélération du développement du Mécanisme Incitatif de Financement Agricole afin de supporter 1 million d'agriculteurs<sup>1</sup>
- P15 Agrandissement de l'agropole de Kara en partenariat avec le privé** – Extension des surfaces cultivées à 165000 ha<sup>2</sup>
- R1 Réforme de la politique foncière agricole** – Définition et mise en œuvre d'une nouvelle politique foncière agricole afin d'identifier et de consolider les terres agricoles ainsi que d'accroître leur productivité

### V. Affirmer la place du pays en tant que hub logistique et de services

- P16 Construction de l'Autoroute de l'Unité** – Accélération du projet de développement de la RN1 reliant l'hinterland productif à l'agglomération de Lomé et au port
- P17 Amélioration de la compétitivité du secteur logistique via la réforme du port et la digitalisation** – Promotion de solutions digitales renforçant la compétitivité du Togo comme hub logistique d'excellence
- P18 Consolidation du positionnement stratégique de l'aéroport** – Renforcement/ amélioration des services aéroportuaires à l'aéroport de Lomé afin de supporter la croissance du trafic notamment en matière de fret
- P19 Création d'une offre touristique de loisirs** – Définition d'une offre à destination des touristes nationaux et de la sous-région, mise en valeur de 2-3 centres touristiques (e.g., Lac Togo, bord de mer (Aneho), Parc National de Fazao, Kpalimé)<sup>3</sup>

### VI. Créer de véritables industries extractives et transformatrices

- P20 Construction d'un parc industriel autour du Port de Lomé** – Développement d'une plateforme logistique multiservices d'excellence avec un double focus sur la logistique et l'agro-industrie
- P21 Lancement d'une unité de production d'engrais phosphatés** – Réalisation des objectifs de production d'engrais phosphatés en collaboration avec le groupe Dangote
- P22 Accélération de l'exploration et de l'exploitation des ressources minières** – Réalisation de la carte des ressources minières du pays et exploitation de gisements miniers en vue de l'export<sup>4</sup>

1 Contre 75 000 à 2019

2 Contre 5 000 ha environ aujourd'hui

3 En coordination avec le P33

4 En coordination avec le P28

# 36 projets et 6 réformes prioritaires pour le gouvernement

## Axe 3: Moderniser le pays et renforcer ses structures (1/2)

P Projet

R Réforme

### VII. Faire du Togo une référence régionale dans le digital

- P23 Extension de la couverture réseau internet fixe et mobile** – Développement du réseau avec les opérateurs en vue d'une couverture en réseau internet de 95% de la population en 2025
- P24 Renforcement du raccordement internet au réseau mondial** – Augmentation de la capacité (bande passante) pour accompagner la connexion croissante des Togolais à internet et favoriser l'implantation d'entreprises digitales
- P25 Digitalisation des principaux services publics** – Simplification et digitalisation de 20 principaux parcours utilisateurs des citoyens, entreprises/investisseurs et administration au sein d'une Digital Factory gouvernementale à créer (Focus majeurs cadastre et foncier, commande publique, etc.)
- P26 Développement de l'écosystème digital**– Lancement d'un plan d'encouragement à la création / incubation de startups et de formation de profils digitaux
- R2 Réforme de la réglementation numérique** – Renforcement du cadre réglementaire notamment sur le paiement mobile, le e-commerce, l'utilisation des données personnelles, etc. pour faciliter l'implantation d'acteurs privés

### VIII. Renforcer l'attractivité du pays auprès des investisseurs

- P27 Augmentation de la capacité de production, de transport et de distribution d'électricité** – Développement de capacités de production durables et fiables, notamment dans le solaire et l'hydroélectrique, et renforcement correspondant du réseau de transport et de distribution (en synergie avec l'extension du réseau internet P23)
- P28 Optimisation du portefeuille de participations de l'Etat** – Redéfinition du mandat du Fonds Souverain National afin d'en faire un catalyseur de l'investissement privé national et amélioration du suivi et de la gestion des sociétés et participations de l'Etat
- P29 Restructuration et privatisation des deux banques publiques** – Finalisation de la restructuration et de la privatisation des deux banques publiques pour assainir le secteur bancaire
- P30 Opérationnalisation de l'API-ZF** – Mise en œuvre de l'Agence de Promotion des Investissements et de la Zone Franche (API-ZF) en tant que guichet unique afin d'attirer plus d'investisseurs au Togo
- R3 Modernisation du Code du Travail** – Définition et mise en œuvre de la réforme du code du travail pour rendre la main d'œuvre locale plus compétitive (e.g., encadrement du travail à distance)
- R4 Renforcement des mécanismes d'appui aux TPME** – Définition et mise en œuvre de plans d'accompagnement aux TPME à travers la facilitation de l'accès au financement (e.g., programme d'investissement dédié aux TPME) et au foncier<sup>1</sup>

1 En support du projet P28

# 36 projets et 6 réformes prioritaires pour le gouvernement

## Axe 3: Moderniser le pays et renforcer ses structures (2/2)

P Projet

R Réforme

### IX. Solidifier les structures de l'Etat et stabiliser ses comptes publics

- P31 Augmentation des ressources publiques** – Définition et mise en œuvre d'un plan d'augmentation des recettes fiscales et douanières, d'encouragement de la formalisation de l'économie et d'optimisation de la gestion de la dette, en ciblant un ratio de recettes fiscales sur PIB de 20% en 2024 et une réduction du coût du service de la dette<sup>1</sup> sur les recettes publiques
- P32 Transformation et restructuration des sociétés d'Etat** – Restructuration financière et opérationnelle des sociétés d'Etat en vue de l'amélioration de leur performance si besoin en s'appuyant sur des partenariats nationaux et internationaux
- P33 Elaboration du plan de développement de 10 principales municipalités** – Définition et mise en place de modèles de développement pour 10 villes secondaires en s'appuyant sur leurs principaux atouts et moteurs économiques
- P34 Attraction et développement des talents dans la fonction publique** – Mise en place d'un plan d'identification, sélection, formation et attraction des profils hauts fonctionnaires pour renforcer l'efficacité de l'action publique
- R5 Décentralisation de l'État** – Définition et mise en œuvre d'une réforme de décentralisation équilibrée de l'autorité et des compétences de l'État

### X. Mettre le développement durable et l'anticipation des crises futures au cœur des priorités du pays

- P35 Réponse aux risques climatiques majeurs** – Définition et mise en œuvre d'une réponse aux principaux risques climatiques à travers des aménagements ciblés (e.g., érosion côtière, schéma directeur du Grand Lomé – ciblant notamment les zones inondables, plan de reboisement contre la désertification, plan de promotion de l'économie bleue)
- P36 Programme de mobilité verte** – Définition et mise en œuvre d'un plan de mobilité verte principalement centré sur les transports électriques avec comme objectif de faire du Togo le leader africain de la mobilité électrique
- R6 Réforme de la législation environnementale** – Refonte de la réglementation sur la protection des ressources naturelles et limitation de la pollution (e.g., mise en place d'une fiscalité verte incitant à l'achat de véhicules peu polluants, encadrement de l'utilisation des produits chimiques / polluants, normes de pêche)

<sup>1</sup> Remboursement du principal et intérêts

# Une évaluation du niveau de criticité des projets et réformes sur 5 critères pour aboutir à une sélection de 13 projets phares et 1 réforme phare

ÉVALUATION DES PROJETS ET RÉFORMES EN ANNEXE

## Une évaluation sur 5 critères des projets et réformes prioritaires pour le gouvernement...

Sélection des **projets et réformes phares sur 5 critères**, avec une note de 1 à 5 sur chacun :

- Importance stratégique** pour le pays (e.g., souveraineté nationale, ambitions présidentielles)
- Impact économique** (e.g., croissance du PIB, exports)
- Impact social** (e.g., amélioration du niveau de vie de la population, création d'emplois)
- Bonnes pratiques internationales** (e.g., projets lancés, réussites observées)
- Pertinence dans le contexte post-Covid-19**

> **4** note moyenne requise pour les projets et réformes phares



... permettant la sélection de 13 projets et 1 réforme phare

**Axe stratégique 1 :**  
Renforcer l'inclusion et l'harmonie sociales et garantir la paix (6 projets)

- P1 Attribution de l'identité pour tous
- P2 Mise en place du Registre Social Unique
- P3 Mise en place de la Couverture Santé Universelle

P5 Poursuite de la politique d'électrification pour tous

P6 Augmentation de l'accès en eau potable

P9 Augmentation des capacités d'accueil scolaire

**Axe stratégique 2 :**  
Dynamiser la création d'emplois en s'appuyant sur les forces de l'économie (4 projets)

- P12 Amélioration des rendements agricoles
- P13 Extension du réseau routier rural

P16 Construction de l'Autoroute de l'Unité

P20 Construction d'un parc industriel autour du Port de Lomé

**Axe stratégique 3 :**  
Moderniser le pays et renforcer ses structures (3 projets et 2 réformes)

- P23 Extension de la couverture réseau internet fixe et mobile
- P25 Digitalisation des principaux services publics
- P31 Augmentation des ressources publiques

R4 Renforcement des mécanismes d'appui aux TPME



# Un cadrage macro-économique réalisé afin de s'assurer de la cohérence entre la stratégie définie et la trajectoire cible de croissance, en s'appuyant sur deux approches convergentes

APPROCHE DIRECTIONNELLE

## **A** Approche Top-Down par le Ministère de l'Économie et des Finances

Dans le cadre du **modèle d'équilibre général du Ministère de l'Économie et des Finances** :

- **Input** : définition d'une **trajectoire cible de croissance** pour identifier les prérequis et besoins
- **Contrainte** : recours **limité au déficit public**, ratio **d'endettement de 3% du PIB respecté à horizon 2025** et accroissement de la mobilisation des **ressources fiscales**
- **Output** : **Investissements nécessaires** pour atteindre la cible de croissance et **capacités de financement** des projets et réformes

## **B** Approche Bottom-Up projet par projet via la méthode des multiplicateurs

Estimation de l'**impact du portefeuille de projets et réformes sur la croissance** à travers la **méthode des multiplicateurs** :

- Pour chaque projet / réforme, **calcul de l'investissement engendré** (OpEx et CapEx, privé et public)
- Utilisation de **multiplicateurs sectoriels** (fournis par GTAP<sup>2</sup>) pour évaluer l'**impact direct et indirect<sup>1</sup> sur le PIB** de cet investissement
- **Agrégation de l'impact des différents projets** et réformes pour estimer la trajectoire de croissance

1 Hors effets induits  
2 Global Trade Analysis Project

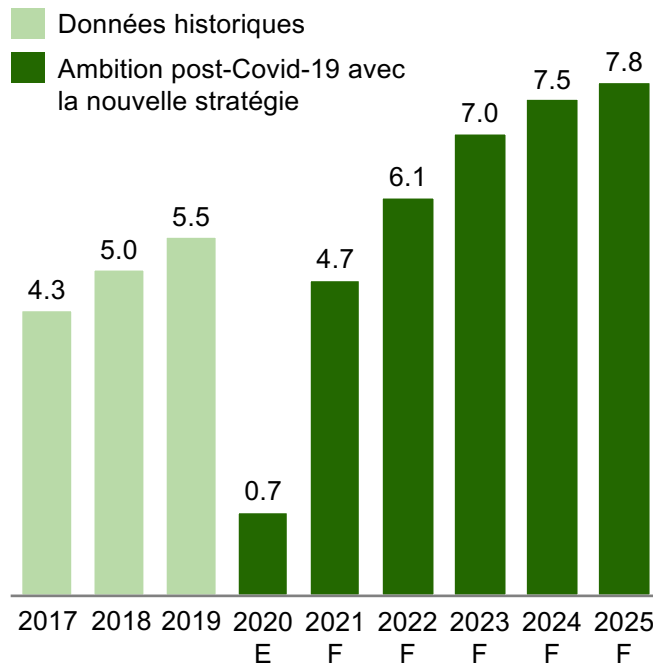
# A Une aspiration de croissance économique ambitieuse pour le Togo exigeant un cadre fiscal et budgétaire cohérent et raisonné

APPROCHE DIRECTIONNELLE

## Input au modèle du MEF

### Une ambition de 7,5% atteinte dès 2024...

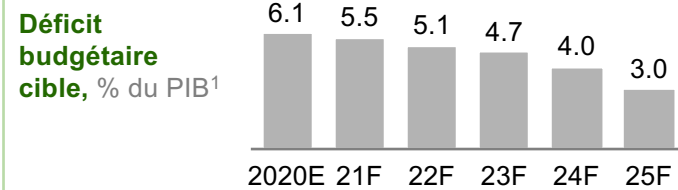
Croissance annuelle du PIB du Togo, 2017-2025, %



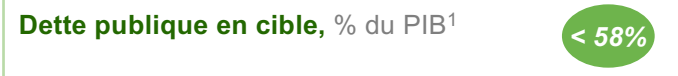
## Contrainte au modèle du MEF

... en s'appuyant sur une utilisation raisonnée du déficit ...

- Un déficit budgétaire légèrement supérieur à la norme de 3% du PIB pendant la période 2020-24 permettant de soutenir la politique d'**investissements forts de l'Etat sur les volets social et sécuritaire**



- Un **respect des ratios de dette publique cible sur toute la période**, permis par un recours important aux investissements privés



- Un **accroissement de la mobilisation des ressources fiscales**, avec un niveau cible de recettes fiscales sur PIB<sup>2</sup> de 15% dès 2024-2025

## Output du modèle du MEF

... nécessitant un investissement entre 2 500 et 3 500 Md FCFA

Investissement public et privé nécessaire estimé entre 2 500 et 3 500 Md FCFA incluant:

- 1 500 et 2 000 Md FCFA d'investissements** déjà prévus dans le cadre du PND d'ici 2022<sup>2</sup>
- 1 000 – 1 500 Md FCFA d'investissements complémentaires** afin d'augmenter l'aspiration de croissance à la trajectoire cible (7.5% dès 2024 et 7.8% en 2025)

<sup>1</sup> Avant rebasage pour l'année 2021; après rebasage pour les années 2021 et suivantes  
Source: Cadastre macroéconomique 2020-2025 du MEF

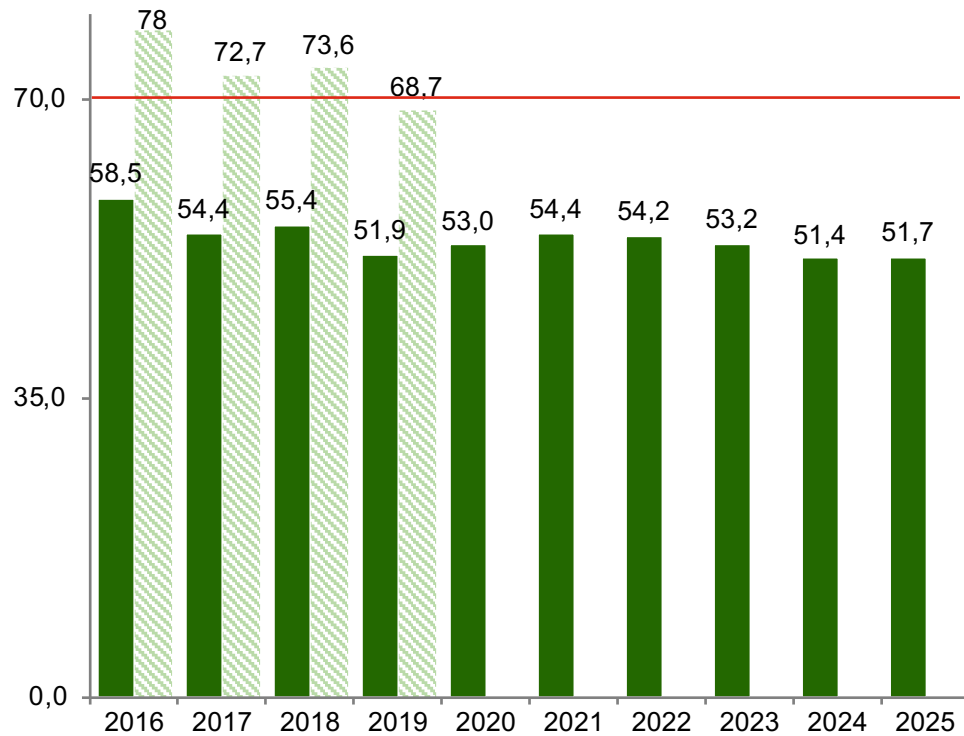
<sup>2</sup> 20 à 30% du capex total PND estimé de 8 000 Md FCFA

# A Evolution des principaux repères macro-économiques du programme

▨ Avant rebasage  
■ Après Rebasage

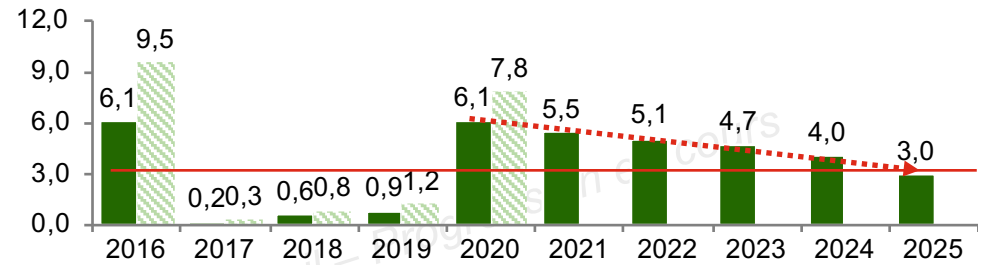
## Un endettement public sous contrôle ...

Taux d'endettement public, % du PIB



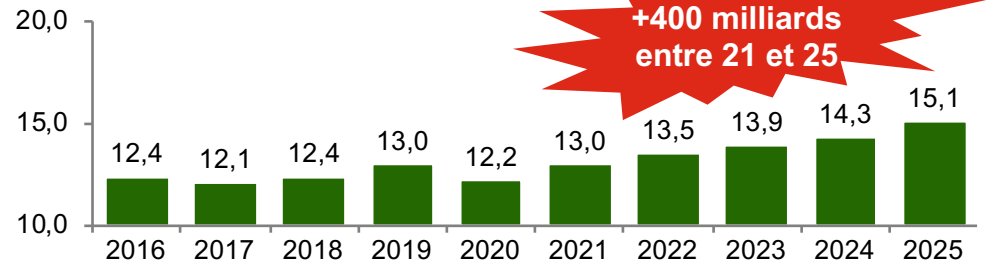
## ... grâce à une trajectoire baissière du déficit budgétaire après le choc COVID de 2020...

Déficit budgétaire cible, % du PIB



## ...et une hausse graduelle du Taux de pression fiscale portée par la digitalisation et l'élargissement de l'assiette fiscale

Recettes fiscales cibles, % du PIB



# B Un portefeuille de projets et réformes avec une forte participation du secteur privé et un recours raisonné au déficit public ...

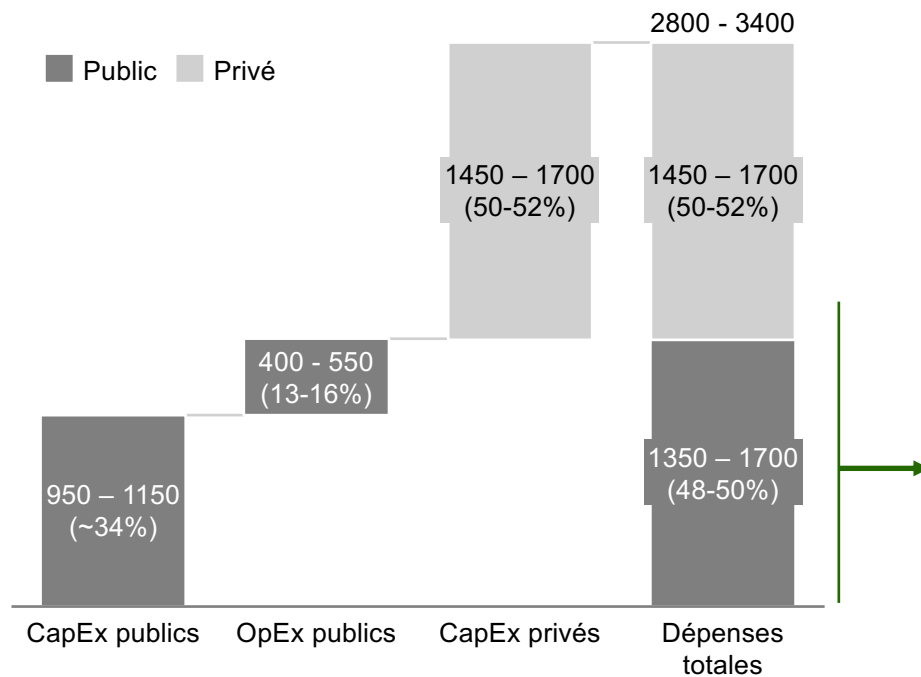
APPROCHE DIRECTIONNELLE

PRÉLIMINAIRE

## Des investissements cumulés de 2800 – 3400 Mds FCFA, portés à plus de la moitié par le privé

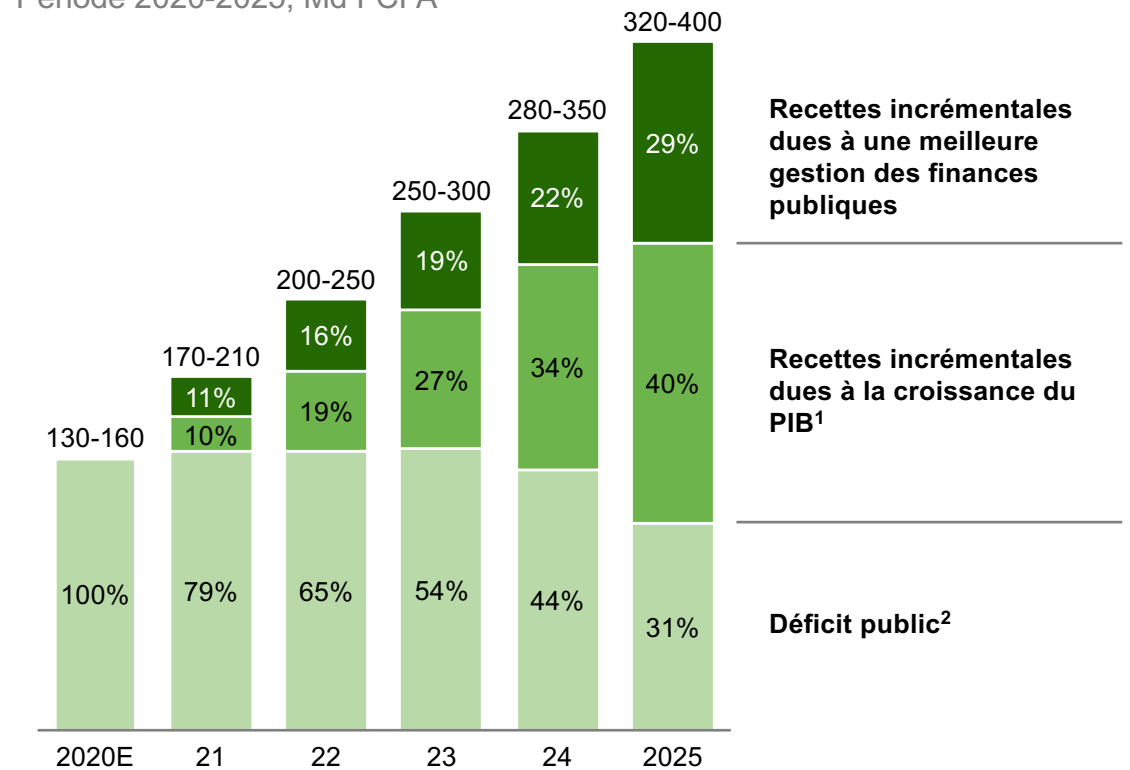
Période 2020-2025, Md FCFA

ESTIMATION À AFFINER LORS DU CADRAGE DES PROJETS



## Des dépenses publiques financées en grande partie par la croissance

Période 2020-2025, Md FCFA



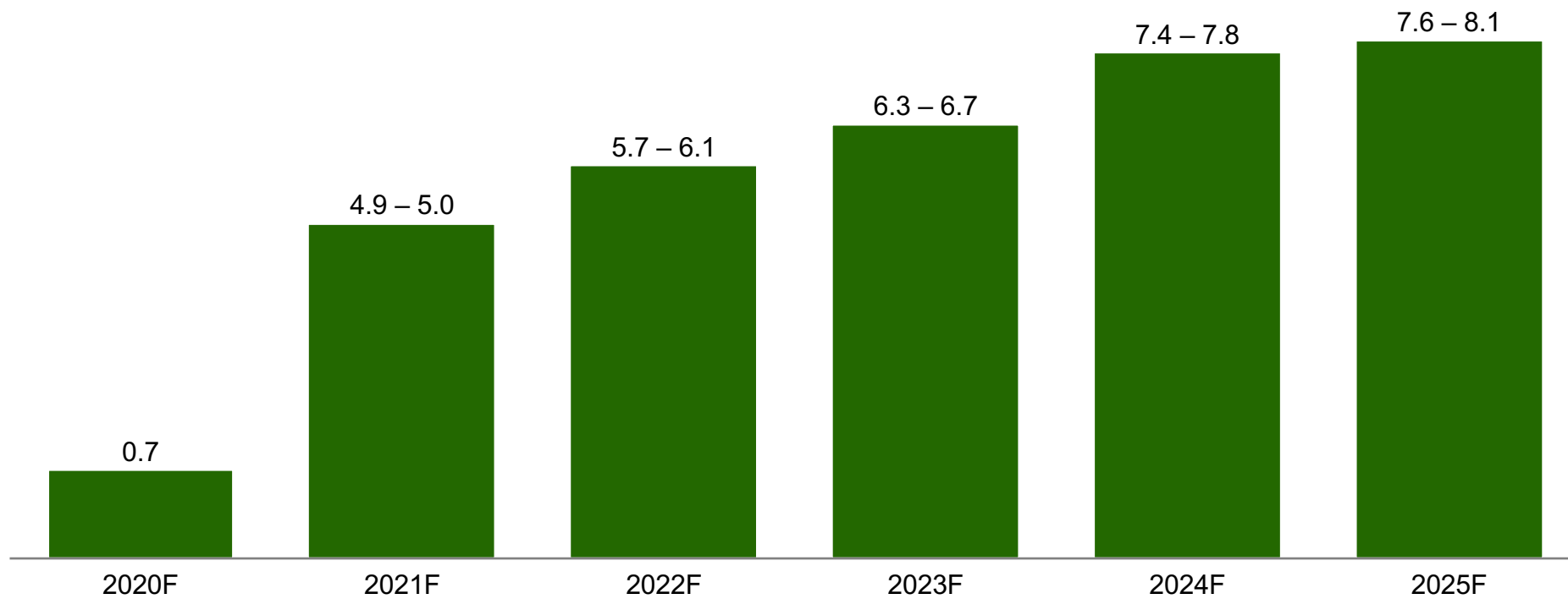
1 A taux de recettes fiscales en % du PIB égal

2 Endettement contenu pendant toute la période (limité à 57% en 2022 et 2023)

## B ... Et permettant d'atteindre la croissance cible de 7-8%

APPROCHE DIRECTIONNELLE

Croissance aspirationnelle du PIB du Togo, 2020 – 2025, %



# Gouvernance globale du portefeuille de projets en 4 instances permettant la mobilisation de l'ensemble du gouvernement sur la mise en œuvre

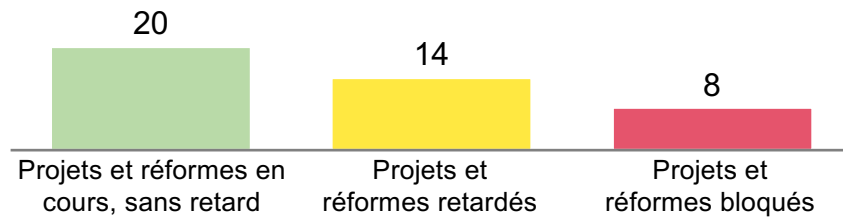
Comité	Activités	Participants	Fréquence	Durée
<b>Séminaire gouvernemental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Synthèse de l'avancement et de l'impact à date</b> des 42 projets et réformes prioritaires du gouvernement</li> <li>▪ <b>Alignement sur les priorités</b> du portefeuille de projets et réformes et les prochaines étapes</li> <li>▪ Revue approfondie de certains <b>projets et réformes</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S.E.M. Le Président de la République</li> <li>▪ S.E.M. Le Premier Ministre</li> <li>▪ Ministre de l'Économie et des Finances</li> <li>▪ Ministres concernés</li> <li>▪ Equipe de suivi Togo 2025</li> <li>▪ Autres parties prenantes à confirmer</li> </ul>	1 fois par trimestre	1 journée
<b>Comité de pilotage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Synthèse de l'avancement</b> des 42 projets et réformes prioritaires du gouvernement</li> <li>▪ <b>Revue approfondie de l'avancement des projets et réformes phares</b></li> <li>▪ <b>Arbitrage</b> sur les projets et réformes nécessitant une prise de décision</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S.E.M. Le Président de la République</li> <li>▪ S.E.M. Le Premier Ministre</li> <li>▪ Ministre de l'Économie et des Finances</li> <li>▪ Ministres concernés</li> <li>▪ Equipe centrale de gestion de projets</li> <li>▪ Autres parties prenantes à confirmer</li> </ul>	Mensuel (bimensuel sur les 6 premiers mois)	1-2h
<b>Suivi interministériel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue du <b>tableau de bord de l'avancement global de l'ensemble des projets et réformes</b> (mis à jour toutes les 2 semaines)</li> <li>▪ Arbitrage <b>sur les points de blocages urgents ou critiques</b></li> <li>▪ <b>Définition des arbitrages à remonter</b> en Comité de pilotage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S.E.M. Le Premier Ministre</li> <li>▪ Ministre de l'Économie et des Finances</li> <li>▪ Ministres concernés</li> <li>▪ Equipe centrale de gestion de projets</li> </ul>	Hebdomadaire	1h
<b>Comité de suivi ministériel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Revue d'avancement et pilotage resserré</b> des projets ou réformes prioritaires du ministère</li> <li>▪ <b>Prises de décision et arbitrages mineurs</b></li> <li>▪ <b>Définition des arbitrages à remonter</b> en suivi interministériel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ministre en lead</li> <li>▪ Ministres en support (ou représentants)</li> <li>▪ Equipe projet</li> <li>▪ Equipe centrale de gestion de projets</li> <li>▪ Autres parties prenantes impliquées</li> </ul>	Hebdomadaire	1h

# Des tableaux de bord structurés et uniformisés pour permettre un suivi efficace de la mise en œuvre et la résolution des points de blocage

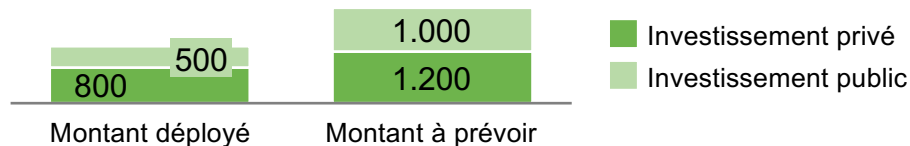
ILLUSTRATIF

## Tableau de bord de synthèse de l'avancement de l'intégralité des projets et réformes

### Etat d'avancement des projets et réformes prioritaires, Nombre de projets et réformes



### Financement, Mds FCFA



### Points d'attention / Risques

- Accélération nécessaire de l'investissement privé

## Tableau de bord d'avancement du projet P25: Digitalisation des principaux services publics

### Etat d'avancement



En cours

### Financement

**8 Mds déployés**, en FCFA

**9 Mds à prévoir**, en FCFA

### Principaux jalons atteints

- Digital Factory installée
- Feuille de route digitale définie


### Points d'attention / Arbitrages

- Nécessité de recruter 3 équipes de développement (5 membres par équipe)

### Prochaines étapes

- Développement du MVP du premier parcours défini

## Prochaines étapes

 Détails dans les pages suivantes

	27.07	03.08	10.08	17.08	Break	28.09	05.10	12.10
<b>Elaboration des feuilles de route ministérielles</b> , y compris les <b>prérequis nécessaires</b> pour réussir de leur mise en œuvre	■					■	■	■
<b>Syndication des feuilles de route ministérielles</b>						■		
<b>Séminaire gouvernemental</b> pour présenter la feuille de route globale et les feuilles de route ministérielles								▲
<b>Remise des livrables finaux</b>								▲



# Illustratif: structure des feuilles de route ministérielles

ILLUSTRATIF

Exemple en pages suivantes

## Vision et objectifs pour le ministère à horizon 2025

La vision stratégique 2025 pour l'économie numérique togolaise est déclinée en 3 objectifs prioritaires

**Un Togo digital, référence régionale sous l'impulsion de l'Etat**

- Objectifs**
  - Digitaliser les services de l'Etat afin d'améliorer l'expérience des citoyens et entreprises tout en diminuant les coûts du service public
  - Créer un hub digital au Togo en faisant naître un écosystème d'innovation et de startups attractif pour les investisseurs
  - Favoriser l'ouverture des Togolais sur le monde en donnant accès à internet au plus grand nombre

Document de travail – Progression en cours

## Ambition chiffrée à atteindre à horizon 2025

6 principaux indicateurs opérationnels avec des objectifs chiffrés à horizon 2025

- 100 Nouvelles startups incubées chaque année dans des incubateurs labellisés
- x50 Investissements dans les startups togolaises
- 95% Couverture internet mobile et fixe en 2025
- 30% Particuliers achetant des biens ou des services sur internet
- 40% Du volume des démarches administratives digitalisées
- x3 Nombre d'ingénieurs & techniciens spécialisés formés en TIC / an

Document de travail – Progression en cours

## Portefeuille de projets et réformes sur lesquels le ministère est en lead ou contributeur

Un portefeuille de 4 projets et 2 réformes a été défini et sera suivi au niveau Présidentiel

Projets et réformes	Services publics	Hub digital	Accès internet	Document de travail – Progression en cours
14 Développement des réseaux internet fixe et mobile pour parvenir à une couverture réseau de 95% de la population 2025	✓	✓	✓	Document de travail – Progression en cours
15 Renforcement du raccordement du Togo au réseau internet mondial	✓	✓	✓	Document de travail – Progression en cours
16 Digitalisation des 20 parcours utilisateurs principaux des citoyens, entreprises et administration	✓	✓	✓	Document de travail – Progression en cours
17 Lancement d'un plan d'encouragement de création/incubation de startups et de formation massive de profils digitaux	✓	✓	✓	Document de travail – Progression en cours
18 Renforcement du cadre réglementaire pour le numérique (e.g. paiement mobile, e-commerce et protection des données personnelles)	✓	✓	✓	Document de travail – Progression en cours
19 Création du registre social unique permettant notamment un meilleur ciblage des bénéficiaires des services sociaux	✓	✓	✓	Document de travail – Progression en cours

Document de travail – Progression en cours

## Feuille de route des projets et réformes impliquant le ministère

Les projets et réformes seront lancés à partir de septembre 2020 suivant un phasage en 3 vagues

**Vague 1** A partir de septembre 2020

**Vague 2** A partir de janvier 2021

**Vague 3** A partir de janvier 2024

Ministère en lead / Ministère partie prenante

Document de travail – Progression en cours

## Fiches décrivant les projets sur lesquels le ministère est en lead

Exemple de projet charter : P3 – Digitalisation des principaux services publics (1/2)

**Amélioration stratégique**

**Activités principales du projet**

**Prérequis**

**Publics (2/2)**

Document de travail – Progression en cours

## Prérequis nécessaires et investissements requis à la mise en œuvre de la feuille de route

4 prérequis seront nécessaires pour la réussite des projets menant à la vision stratégique 2025 pour l'économie numérique togolaise

**1. Organisation**

**2. RH**

**3. Méthodologie**

**4. Gouvernance**

Document de travail – Progression en cours

Annexe:

Portefeuille des autres projets non prioritaires + Éléments de diagnostic

# Exemple de projet charter : P25 – Digitalisation des principaux services publics (1/2)



## Ambition stratégique

Faire de l'Etat un **acteur pilote de la transformation digitale** au Togo, en mettant en place les conditions pour **digitaliser les 20 principaux parcours utilisateurs**



## Prérequis

- Renforcer l'**interopérabilité des systèmes d'information**
- Attribuer aux usagers un **ID numérique unique**
- Opérationnaliser la loi sur la **signature électronique** et **encadrer le paiement en ligne**



## Activités principales du projet

### 1 Confier la digitalisation de l'administration à une Digital Factory

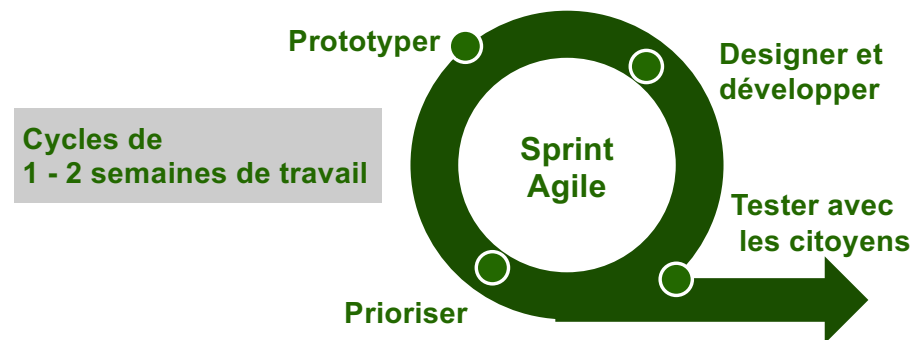
- Mettre en place une **Digitale Factory** rassemblant les talents digitaux à même de mener à bien les projets
- **Etablir** le mandat et la gouvernance de la Digital Factory pour conduire la digitalisation des principaux services publics dans un cadre interministériel

### 2 Définir une feuille de route digitale

- **Cartographier** les principaux services publics et leur fonctionnement et **benchmarker** les meilleures pratiques internationales
- **Prioriser** les 20 process devant être digitalisés en premier, puis **définir une feuille de route**

### 3 Digitaliser les process prioritaires en fonctionnant par sprints agiles

- **Définir le parcours citoyen** sur le premier process priorisé en réalisant des interviews/focus groupe et **analyser les points bloquants**
- **Designer puis prototyper un MVP<sup>1</sup>** en collaboration avec l'ensemble des parties prenantes (e.g. ministères)
- **Tester avec les citoyens** et améliorer/compléter le service



1 Minimum Viable Product

# Exemple de project charter : P25 – Digitalisation des principaux services publics (2/2)



## Impact et mise en œuvre

### Objectifs 2025

Volume des **démarches administratives digitalisées**

40%

Démarches décrites en ligne **actualisées en temps réel**

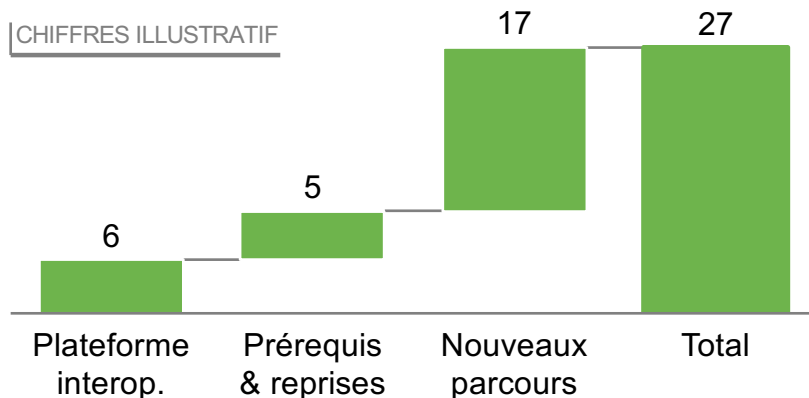
100%

### Besoin (éval. préliminaire)

Mds de FCFA, 2020-2025e

Privé Public

CHIFFRES ILLUSTRATIF



1 Digital Factory

2 Feuille de route

ESTIMATIONS INDICATIVES

ILLUSTRATIF

### Autres parties prenantes

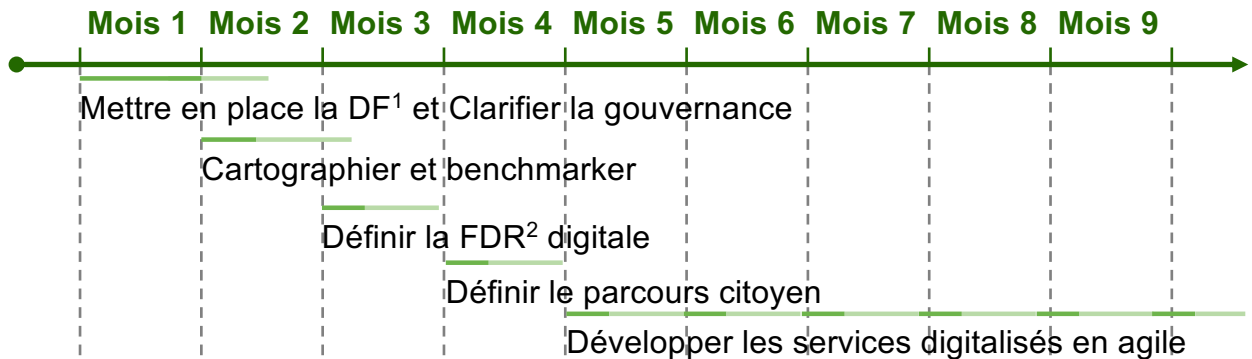
- **Lead:** Ministère en charge du numérique
- **Contributeurs:**
  - Principaux ministères concernés par les services publics priorités (intérieur, justice, commerce et industrie)
  - Equipe de développement au sein de la Digitale Factory

### Calendrier indicatif de mise en œuvre –

voir calendrier global pour année de démarrage

Phase définition

Phase mise en œuvre



# Annexes

## 6 facteurs clés de succès des projets tirés de l'avancement des projets du PND



**Focalisation sur un ensemble réduit de projets et réformes prioritaires** avec un suivi rapproché et constant au niveau des ministères en charge jusqu'à leur aboutissement



**Stabilité du portefeuille projets et réformes** sans les mélanger avec d'autres projets ou initiatives afin de leur garder leur caractère prioritaire pour le gouvernement



**Suivi des projets et réformes au niveau de la Présidence de la République et transparence sur leur état d'avancement** afin d'assurer une réalisation efficace et dans les meilleurs délais



**Collaboration étroite entre les ministères** afin de mettre en marche l'ensemble de la machine gouvernementale vers la mise en œuvre des projets



**Responsabilisation et outillage/formation des équipes des ministères pour attirer et gérer les financements privés** notamment les Partenariats Public Privé



**Maturation des projets** et réalisation **d'études de faisabilité en amont** afin d'éviter des points de blocage pendant leur exécution

## Notation des projets selon leur criticité (1/4)

Notes : 5 Très fort impact / adéquation 4 Fort impact / adéquation 3 Impact / adéquation moyen 2 Faible impact / adéquation 1 Très faible impact / adéquation ★ Projet / réforme phare P Projet R Réforme

	Projet	Impact social	Pratiques inter.	Importance strat.	Pertinence COVID-19	Impact éco.	» Moyenne
I. Offrir une identité et garantir la couverture santé et l'accès aux services de base à tous	★ <span style="background-color: #90EE90; border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">P1</span> Attribution de l'identité pour tous	5	4	5	5	3	4.4
	★ <span style="background-color: #90EE90; border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">P2</span> Mise en place du Registre Social Unique	5	4	4	5	2	4.0
	★ <span style="background-color: #90EE90; border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">P3</span> Mise en place de la Couverture Santé Universelle	5	5	5	5	3	4.6
	<span style="background-color: #90EE90; border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">P4</span> Elaboration d'un plan de réponse aux urgences sanitaires	4	4	4	5	2	3.8
	★ <span style="background-color: #90EE90; border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">P5</span> Poursuite de la politique d'électrification pour tous	5	5	5	3	4	4.4
	★ <span style="background-color: #90EE90; border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">P6</span> Augmentation de l'accès en eau potable	5	4	5	3	4	4.2
	<span style="background-color: #90EE90; border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">P7</span> Construction de 20 000 logements sociaux	4	4	4	2	3	3.4
	<span style="background-color: #90EE90; border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">P8</span> Création d'une banque digitale pour tous	4	4	4	4	3	3.8
II. Offrir une éducation accessible au plus grand nombre et en phase avec le marché du travail	★ <span style="background-color: #90EE90; border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">P9</span> Augmentation des capacités d'accueil scolaire	5	5	5	2	4	4.2
	<span style="background-color: #90EE90; border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">P10</span> Amélioration de la qualité de l'enseignement	4	4	5	1	3	3.4
	<span style="background-color: #90EE90; border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">P11</span> Réforme de la politique d'orientation et promotion de la formation pro. vers les métiers prioritaires	4	3	4	1	4	3.2

## Notation des projets selon leur criticité (2/4)

P Projet

Notes : 5 Très fort impact / adéquation

4 Fort impact / adéquation

3 Impact / adéquation moyen

2 Faible impact / adéquation

1 Très faible impact / adéquation

★ Projet / réforme phare

R Réforme

	Projet	Impact social	Pratiques inter.	Importance strat.	Pertinence COVID-19	Impact éco.	Moyenne
IV. Faire de l'agriculture un véritable moteur de croissance et de création d'emplois	★ P12 Amélioration des rendements agricoles	4	5	4	4	5	4.4
	★ P13 Extension du réseau routier rural	5	4	5	3	5	4.4
	P14 Accélération du MIFA	4	3	5	1	5	3.6
	P15 Agrandissement de l'agropole de Kara en partenariat avec le privé	3	3	5	1	5	3.4
	R1 Réforme de la politique foncière agricole	3	5	5	2	4	3.8
V. Affirmer la place du pays en tant que hub logistique et de services	★ P16 Construction de l'Autoroute de l'Unité	3	5	5	3	4	4.0
	P17 Amélioration de la compétitivité du secteur logistique via la réforme du port et la digitalisation	2	5	4	3	3	3.4
	P18 Consolidation du positionnement stratégique de l'aéroport	2	4	4	1	4	3.0
	P19 Création d'une offre touristique de loisirs	2	3	4	1	3	2.6
VI. Créer de véritables industries extractives et transformatrices	★ P20 Construction d'un parc industriel autour du Port de Lomé	4	5	5	3	4	4.2
	P21 Lancement d'une unité de production d'engrais phosphatés	3	4	4	3	4	3.6
	P22 Accélération de l'exploration et de l'exploitation des ressources minières	3	3	4	3	4	3.4

## Notation des projets selon leur criticité (3/4)

Notes : **5** Très fort impact / adéquation   **4** Fort impact / adéquation   **3** Impact / adéquation moyen   **2** Faible impact / adéquation   **1** Très faible impact / adéquation   ★ Projet / réforme phare   **P** Projet   **R** Réforme

	Projet	Impact social	Pratiques inter.	Importance strat.	Pertinence COVID-19	Impact éco.	» Moyenne
VII. Faire du Togo une référence régionale dans le digital	★ <b>P23</b> Extension de la couverture réseau internet fixe et mobile	4	5	5	3	4	4.2
	<b>P24</b> Renforcement du raccordement internet au réseau mondial	3	3	3	3	3	3.0
	★ <b>P25</b> Digitalisation des principaux services publics	4	4	5	5	4	4.4
	<b>P26</b> Développement de l'écosystème digital	3	5	3	3	4	3.6
	<b>R2</b> Réforme de la réglementation numérique	4	4	3	3	4	3.6
VIII. Renforcer l'attractivité du pays auprès des investisseurs	<b>P27</b> Augmentation de la capacité de production, de transport et de distribution d'électricité	4	4	3	3	4	3.6
	<b>P28</b> Optimisation du portefeuille de participations de l'État	2	4	3	3	4	3.2
	<b>P29</b> Restructuration et privatisation des deux banques publiques	2	5	4	3	3	3.4
	<b>P30</b> Opérationnalisation de l'API-ZF	2	5	4	3	4	3.6
	<b>R3</b> Modernisation du Code du Travail	4	4	2	2	5	3.4
	★ <b>R4</b> Renforcement des mécanismes d'appui aux TPME	5	4	4	4	5	4.4



## Notation des projets selon leur criticité (4/4)

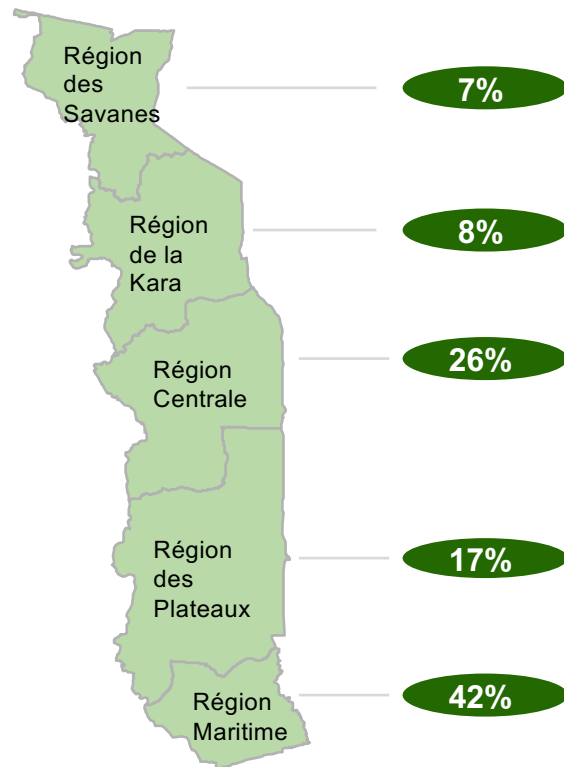
Notes : 5 Très fort impact / adéquation 4 Fort impact / adéquation 3 Impact / adéquation moyen 2 Faible impact / adéquation 1 Très faible impact / adéquation ★ Projet / réforme phare P Projet R Réforme

	Projet	Impact social	Pratiques inter.	Importance strat.	Pertinence COVID-19	Impact éco.	» Moyenne
IX. Solidifier les structures de l'Etat et stabiliser ses comptes publics	<span style="color: green;">★</span> <span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">P31</span> Augmentation des ressources publiques	3	5	5	5	3	4.2
	<span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">P32</span> Transformation et restructuration des sociétés d'État	2	5	4	3	3	3.4
	<span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">P33</span> Élaboration du plan de développement de 10 principales municipalités	2	4	2	2	4	2.8
	<span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">P34</span> Attraction et développement des talents dans la fonction publique	2	5	3	2	3	3.0
	<span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">R5</span> Décentralisation de l'État	3	5	4	2	3	3.4
X. Mettre le développement durable et l'anticipation des crises futures au cœur des priorités du pays	<span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">P35</span> Réponse aux risques climatiques majeurs	3	3	4	3	2	3.0
	<span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">P36</span> Programme de mobilité verte	2	4	4	3	2	3.0
	<span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">R6</span> Réforme de la législation environnementale	4	5	4	3	3	3.8

# Sondage lancé auprès de 350 TPME togolaises, afin de comprendre l'impact de la crise sur le climat des affaires dans le pays...

NOMBRE TOTAL DE RÉPONSES 350

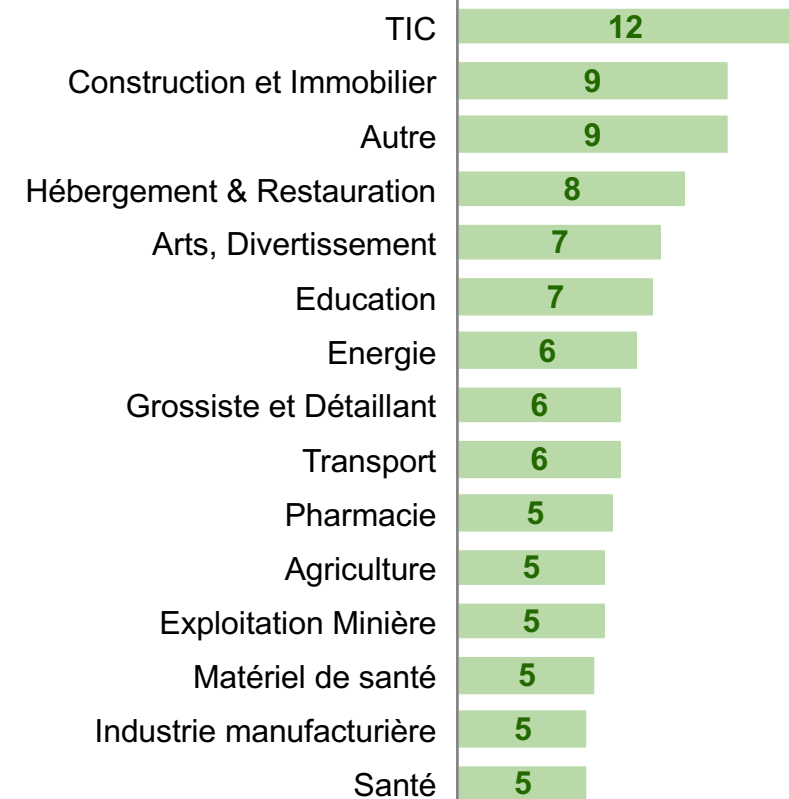
## Distribution régionale, %



## Distribution par tailles, %



## Distribution par secteurs d'activité, %



## ... et comprenant un ensemble de questions pouvant être structurées en 5 catégories



1

### **Inquiétudes par rapport à la crise**

Inquiétudes personnelles et professionnelles et perception générale de la crise



2

### **Impact de la pandémie sur les activités**

Impact économique et opérationnel de la crise sanitaire sur les activités des entreprises



3

### **Enjeux et mesures à prendre dans le future proche**

Enjeux et défis majeurs sur les 2/3 prochains mois



4

### **Besoins en accompagnement financier**

Besoins des entreprises en terme d'emprunts et résilience financière



5

### **Propositions ouvertes**

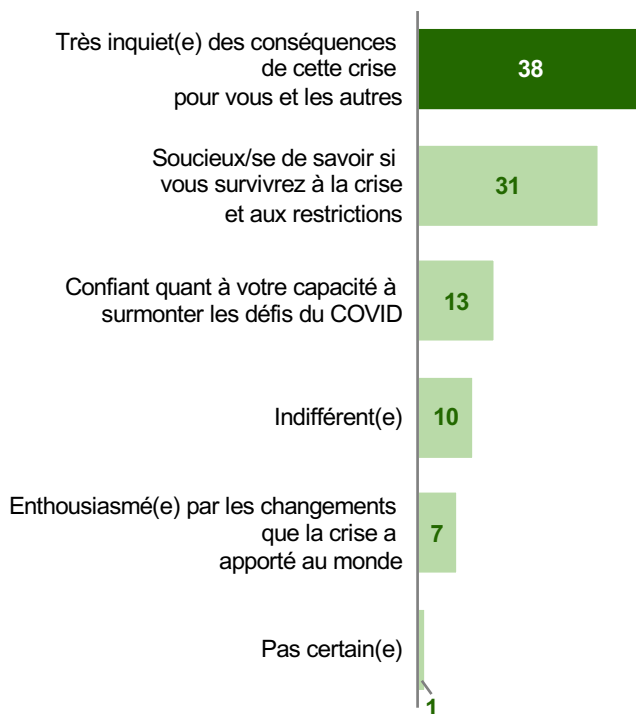
Préoccupations et besoins majeurs sous forme de questions ouvertes

# 1 Les entreprises sondées inquiètes des effets de la crise

SUR LA BASE DE 350 RÉPONSES

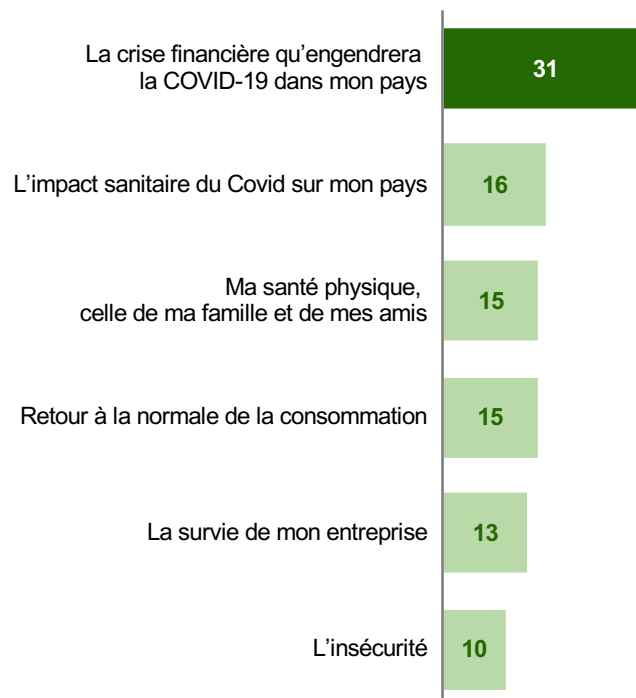
**~40% des répondants sont très inquiets par rapport aux conséquences de la crise**

Que pensez-vous de la crise de la COVID-19? ,  
%, **choix unique**



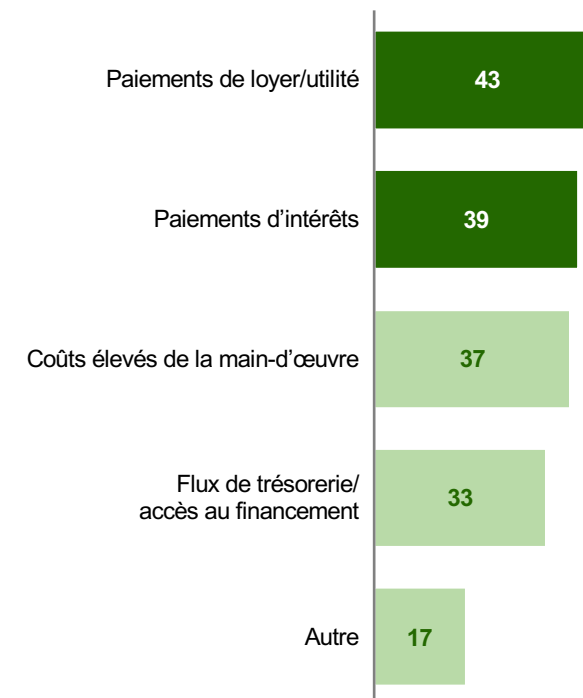
**La plus grande crainte personnelle de ~31% des répondants est la crise financière engendrée**

Quelle est votre plus grande inquiétude personnelle? ,  
%, **choix unique**



**Les deux principales inquiétudes des entreprises sont le paiement des loyers et des intérêts**

Quelle est votre plus grande inquiétude par rapport à votre entreprise?, %, **choix multiple**



Note: Les pourcentages pour les mentions "autres", "ne sait pas" et "refus de répondre" ne sont pas toujours inclus dans les graphes

## 2 ~40% des entreprises sondées ayant observé une réduction importante de leur revenus et de leur capacité de production

SUR LA BASE DE 350 RÉPONSES

~60% des répondants ont observé une réduction de plus de 30% de leurs revenus

Quel impact l'épidémie a-t-elle eu sur les revenus de votre entreprise?, %  
**choix unique**

- Fermeture totale (> 90% de réduction)
- Réduction considérable (de 30 à 90%)
- Un peu de réduction (de 0 à 30%)
- Aucun changement/négligeable
- Un peu d'augmentation (de 0 à 30%)
- Augmentation significative (> 30%)



La raison principale du changement sur l'activité de >40% des entreprises est le changement des préférences des consommateurs

Quelle est la raison principale du changement sur votre activité / vos revenus?, %, **choix unique**

- Changement dans les préférences et habitudes des consommateurs
- Mesures gouvernementales
- Protocole de l'industrie
- Autre

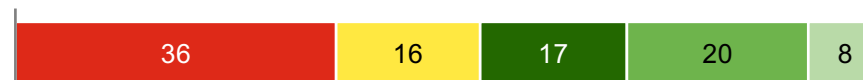


Note: Les pourcentages pour les mentions "autres", "ne sait pas" et "refus de répondre" ne sont pas inclus dans les graphes

~36% des entreprises interviewées opèrent à une capacité de production de moins de 50% par rapport à avant la crise

Quelle capacité de production êtes-vous capables d'opérer aujourd'hui vs. avant la crise?, %, **choix unique**

- Moins de 50%
- 50-70%
- 71-80%
- 81-90%
- >90%



Les mesures prises par le gouvernement ont engendré une forte baisse de productivité de ~30% des entreprises vs. une légère baisse pour ~18%

Quel a été l'impact des mesures récentes prises par le gouvernement sur la productivité de votre entreprise/business?, %, **choix unique**

- Forte baisse
- Faible baisse
- Inchangée
- Faible augmentation
- Augmentation forte



### 3 La continuité d'exploitation et le maintien de l'emploi identifiés comme principaux enjeux de la sortie de la crise (1/2)

SUR LA BASE DE 350 RÉPONSES

~31% des entreprises pensent que leurs RH vont diminuer de moins de >50% par rapport à avant la crise

Comment pensez vous que vos ressources humaines vont évoluer sur les 2/3 prochains mois?, %, **choix unique**

■ -50% ou plus ■ - 24% à 0% ■ Plus de 20%  
 ■ -49% à -25% ■ 0% à 20%



~54% des entreprises sondées ont suspendu leurs activités ou ne peuvent poursuivre avec l'argent dont elles disposent au-delà de 3 semaines

Combien de temps pouvez-vous poursuivre vos opérations avec l'argent dont vous disposez maintenant ? , %, **choix unique**

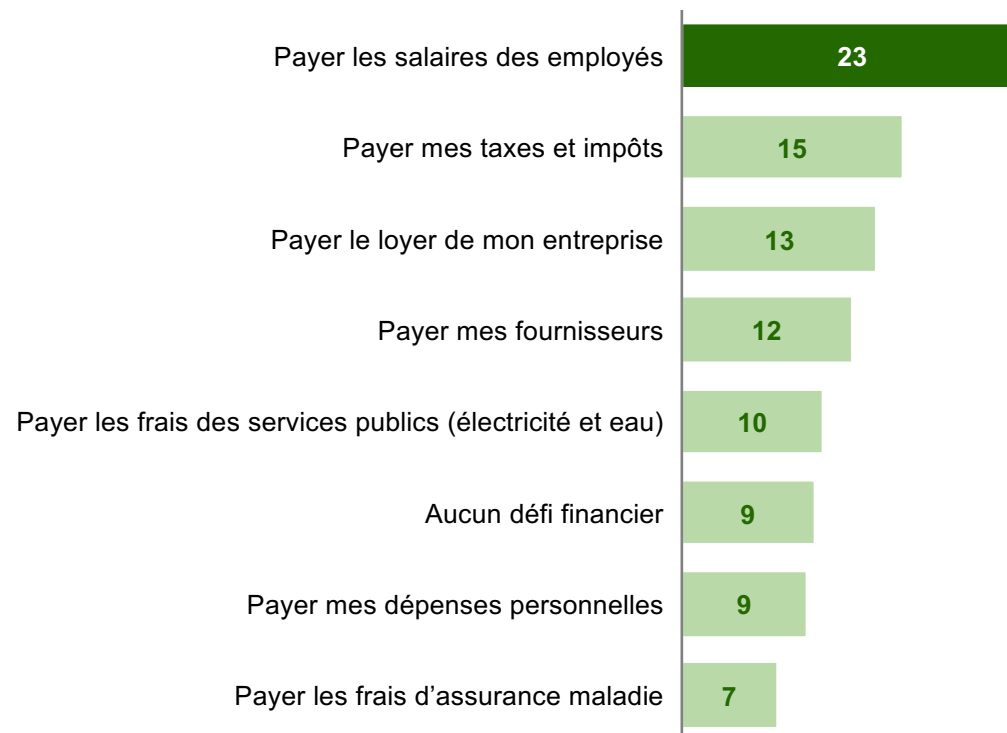
■ J'ai déjà arrêté/suspendu mes activités ■ 2 à 3 semaines ■ 1 à 2 mois  
 ■ 1 semaine ■ 1 mois ■ 3 mois ou plus



Note: Les pourcentages pour les mentions "autres", "ne sait pas" et "refus de répondre" ne sont pas inclus dans les graphes

Payer les salaires des employés représente la plus grande bataille financières pour ~23% des entreprises interviewées

Quelle est votre plus grande bataille financière aujourd'hui? , %, **choix multiple**

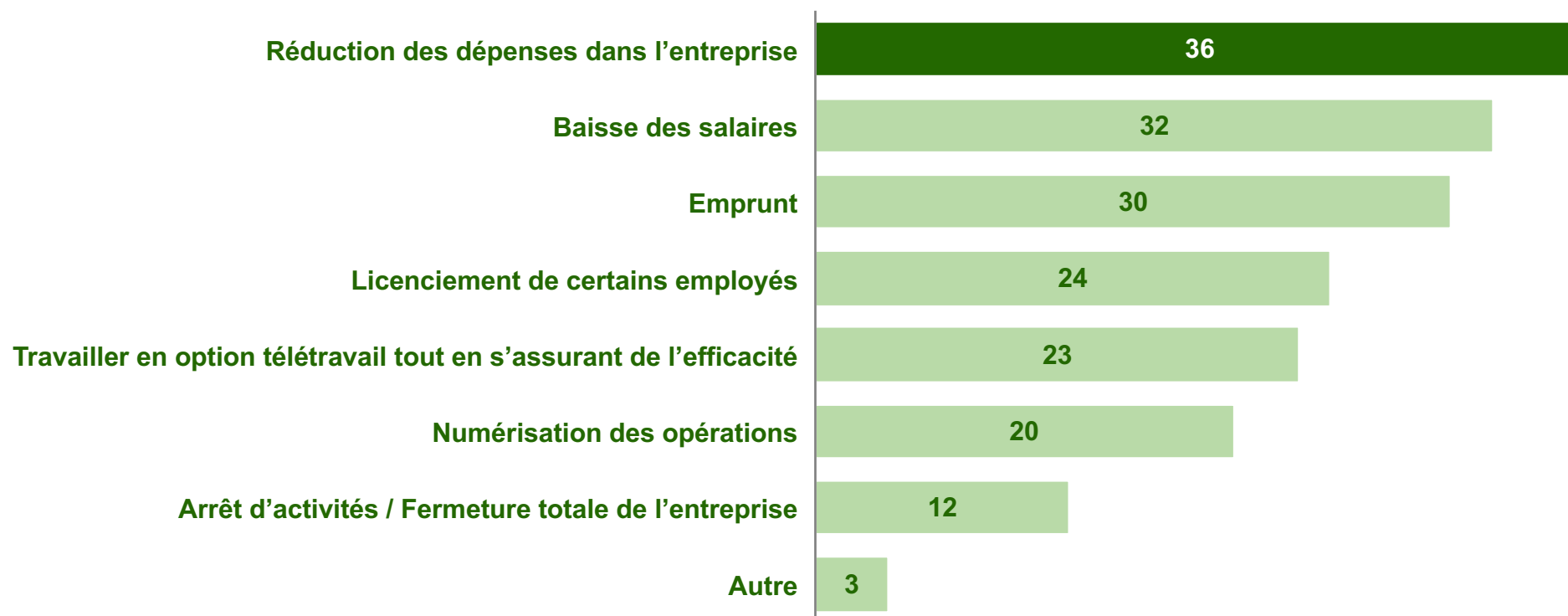


### 3 La continuité d'exploitation et le maintien de l'emploi identifiés comme principaux enjeux de la sortie de la crise (2/2)

SUR LA BASE DE 350 RÉPONSES

~36% des entreprises comptent relever les défis dus à la crise à travers la réduction des dépenses

Quelles mesures avez-vous prises pour relever les défis auxquels vous faites face?, %, **choix multiple**



Note: Les pourcentages pour les mentions "autres", "ne sait pas" et "refus de répondre" ne sont pas inclus dans les graphes

## 4 Famille et amis identifiés par les entrepreneurs comme source de financement importante

SUR LA BASE DE 350 RÉPONSES

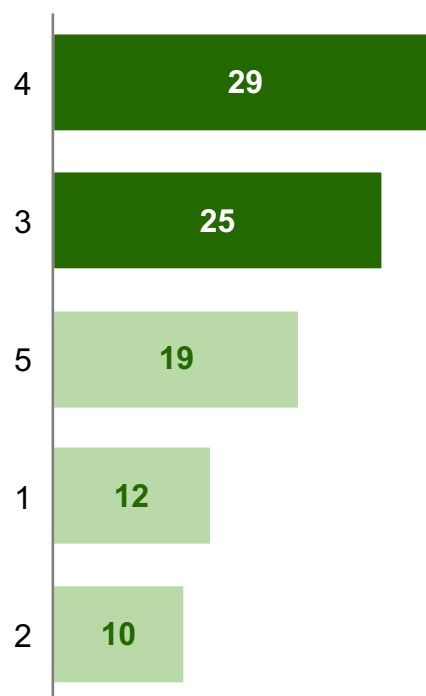
~28% des entreprises empruntent de la famille / des amis

Où empruntez-vous de l'argent aujourd'hui?, %, **choix multiple**



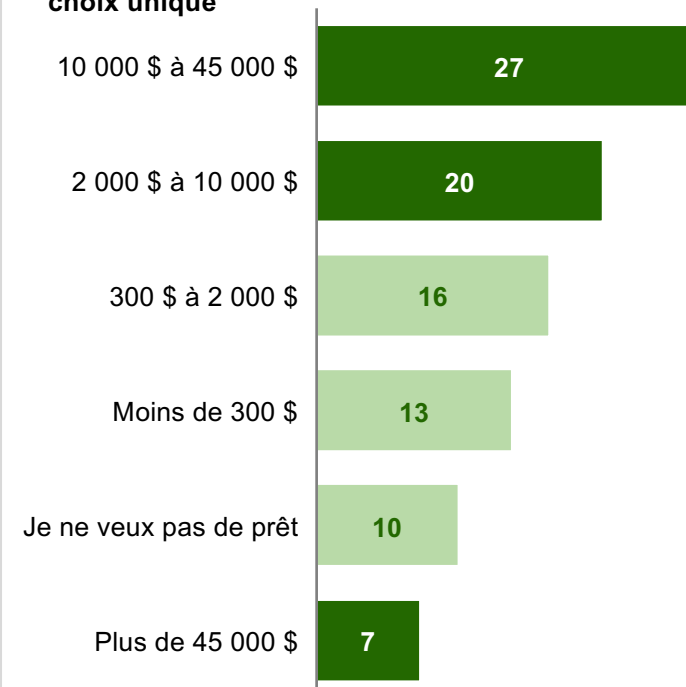
~54% des entreprises interviewées ont reçu un soutien modéré à fort de la part de leur prêteur

Sur une échelle de 1 à 5, quel soutien avez-vous obtenu de votre prêteur?, %, **choix unique**



~54% des entreprises interviewées ont besoin de plus de 2000\$ pour faire fonctionner leurs entreprises

De combien d'argent avez-vous besoin pour les 3 prochains mois pour faire fonctionner votre entreprise?, %, **choix unique**



Note: Les pourcentages pour les mentions "autres", "ne sait pas" et "refus de répondre" ne sont pas inclus dans les graphes