



RÉPUBLIQUE TOGOLAISE



CENTRE AUTONOME D'ÉTUDES
ET DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS
POUR LE DÉVELOPPEMENT AU TOGO



THE AFRICAN CAPACITY
BUILDING FOUNDATION | FONDATION POUR LE RENFORCEMENT
DES CAPACITÉS EN AFRIQUE

NOTE DE POLITIQUE SUR L'UTILISATION DE LA COMMANDE PUBLIQUE COMME OUTIL DE PROMOTION DE LA CONSOMMATION LOCALE AU TOGO



MAI 2022

**NOTE DE POLITIQUE SUR L'UTILISATION
DE LA COMMANDE PUBLIQUE COMME
OUTIL DE PROMOTION DE LA
CONSOMMATION LOCALE AU TOGO**

MAI 2022

SOMMAIRE

LISTE DES FIGURES.....	ii
LISTE DES TABLEAUX.....	ii
LISTE DES ENCADRES.....	ii
SIGLES ET ABBREVIATIONS.....	iii
INTRODUCTION.....	1
1. Importance de la commande publique dans un contexte de promotion de la consommation locale au Togo.....	3
a. Découverte de quelques notions clés.....	3
b. Intérêt de la commande publique dans l'économie du Togo.....	6
2. Analyse du système togolais de la commande publique.....	9
a. Environnement juridique et institutionnel.....	9
b. Distribution des marchés publics attribués sur la période 2015-2019.....	11
3. Quelques défis auxquels est confronté le système togolais de la commande publique pour encourager la consommation des Produits locaux.....	16
a. Défis inhérents au cadre juridique et aux acteurs de la commande publique.....	16
b. Identification des conditions sous lesquelles la commande publique pourrait constituer un outil efficace de promotion de la consommation locale au Togo.....	23
CONCLUSION.....	30
ANNEXES.....	31
BIBLIOGRAPHIE.....	36
EQUIPE DE REDACTION.....	39

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Distribution des marchés attribués par mode de passation sur la période 2015-2019.....	9
Figure 2: Distribution des marchés attribués par types sur la période 2015-2019.....	10
Figure 3: Distribution des marchés attribués sur la période 2015-2019 par zones de provenance des titulaires.....	11

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Résumé des défis du système togolais de la commande publique face aux exigences de la consommation locale.....	17
Tableau 2: Résumé des défis liés aux acteurs de la commande publique.....	18

LISTE DES ENCADRES ET ANNEXES

Encadré 1: Cercle vertueux de la commande publique au Togo.....	8
Annexe 1: Effets potentiels de l'adoption d'une charte de la commande publique responsable sur la chaîne d'approvisionnement des autorités Contractantes.....	31
Annexe 2: Effets potentiels de l'adoption d'une charte de la commande publique responsable sur le marché des mobiliers de bureaux.....	32
Annexe 3: Méthodologie de construction de l'approche proposée pour la définition du concept de « consommation locale au Togo ».....	33
Annexe 4: Articles 4 et 5 du Protocole additionnel N° iii instituant les règles d'origine des produits de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA).....	34

SIGLES ET ABBREVIATIONS

AC	Autorité Contractante
ARMP	Autorité de Régulation des Marchés Publics
BCEAO	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BTP	Bâtiment et Travaux Publics
CCMP	Commission de Contrôle des Marchés Publics
CGLU Afrique	Cités et Gouvernements Locaux Unis d'Afrique
CPMP	Commission de Passation des Marchés Publics
CNUDCI	Commission des Nations Unies pour le Droit Commercial International
DNCMP	Direction Nationale du Contrôle des Marchés Publics
DSRP-I	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté-version Intermédiaire
DSRP-C	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté-version Complète
EAMAU	Ecole Africaine des Métiers de l'Architecture et de l'Urbanisme
ENSI	Ecole Nationale Supérieure des Ingénieurs
IFAD	Institut de Formation en Alternance pour le Développement
MIFA	Mécanisme Incitatif de Financement Agricole
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
ONU	Organisation des Nations Unies
PIA	Plate-forme Industrielle d'Adétikopé
PMP	Plan de Passation des Marchés
PND	Plan National de Développement
PRMP	Personne Responsable des Marchés Publics
PTA	Projet de Transformation Agroalimentaire
PTF	Partenaire Technique et Financier
SA	Société Anonyme
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
ZLECAF	Zone de Libre Echange Intercontinentale Africaine

INTRODUCTION

Depuis plus d'une décennie, le Togo s'est engagé dans une série de réformes économiques et sociales visant à dynamiser l'activité économique et améliorer la qualité de vie de la population. Aujourd'hui le Gouvernement mène ses actions de développement à travers le Plan National de Développement (PND 2018-2022), dont l'axe 2 consacré au développement «des pôles de transformation agricole, manufacturiers et d'industries extractives», réserve une place centrale à la question de la promotion des produits domestiques. Cette question est prise en compte grâce à de multiples projets visant le renforcement de la production nationale et à travers la Feuille de Route gouvernementale (2020-2025), dont l'axe 3 ambitieuse de «dynamiser la création d'emplois en s'appuyant sur les forces de l'économie».

Le renforcement de la capacité productive du Togo occupe donc une place centrale dans ces différentes stratégies ; d'autant plus que le pays dispose d'une base productive relativement peu diversifiée, avec pour corollaire une certaine dépendance aux importations. Il en résulte d'après les données¹ de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), une balance commerciale dont le déficit s'est progressivement dégradé de 434,6 milliards de FCFA en 2018 à 443,5 milliards de FCFA en 2019, soit un creusement de 2%. Les estimations de la BCEAO² pour le compte de l'année 2020, faisaient état d'un déficit

1-Données de la BCEAO issus du Rapport intitulé « Balance des paiements et position extérieure globales » Togo 2019.

2-Information issue du « Rapport annuel 2020 » de la BCEAO, annexe A 29.

commercial encore plus important se situant à un niveau de 499,9 milliards de FCFA.

Par ailleurs, la pandémie de la Covid-19, qui a eu pour conséquences, la fermeture de nombreuses frontières, la perturbation des chaînes logistiques mondiales et un ralentissement du commerce international, a conduit les autorités togolaises à travailler sur l'élaboration d'une Stratégie nationale de promotion de la consommation locale. Celle-ci devrait permettre entre autres, de stimuler la production nationale de biens et services diversifiés et compétitifs, de faciliter l'accès des produits nationaux aux marchés local, régional et international en résorbant par ricochet, le déficit de la balance commerciale, de stimuler la croissance économique et de favoriser un développement inclusif et durable du pays.

Au rang des nombreux instruments identifiés pour stimuler aussi bien la production, que la consommation des biens et services locaux, figure en très bonne place la **commande publique** en raison de son poids important dans le budget de l'Etat, et du potentiel d'affaires qu'elle représente pour les entreprises locales.

Ainsi, fort de sa mission d'accompagnement des parties prenantes au développement dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques, le Centre Autonome d'Études et de Renforcement des Capacités pour le Développement au Togo (CADERDT) a entrepris d'effectuer une **analyse des contours juridiques, institutionnels et opérationnels associés à une utilisation de la commande publique comme un outil de promotion de la consommation locale au Togo**. Ce travail a été réalisé avec le soutien de la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF).



1-Importance de la commande publique dans un contexte de promotion de la consommation locale au Togo

Afin de cerner au mieux les raisons qui justifient l'utilisation de la commande publique comme un levier de la consommation locale au Togo, il convient de saisir le sens et la portée de certaines notions.

a. Découverte de quelques notions clés

La « *commande publique* » désigne l'ensemble des modalités d'acquisition publique. Il s'agit d'un ensemble d'outils dont se servent les Autorités Contractantes³ pour répondre à leurs besoins en matière de travaux, fournitures et services.

3-Notamment l'Etat, les collectivités territoriales, les établissements publics, les agences ou organismes, personnes morales de droit public bénéficiant du concours financier ou de la garantie de l'Etat, les sociétés d'Etat, les sociétés à participation financière publique majoritaire et les associations formées par une ou plusieurs de ces personnes morales de droit public.

Par le vocable « *commande publique* », il est désigné essentiellement les contrats de droit administratif suivants : les marchés publics et les Partenariats Public-Privés (PPP).

Un **Marché Public** se définit d'après la loi n° 2021-033 relative aux marchés publics au Togo comme « un contrat écrit, sur support papier ou électronique, conclu par une ou plusieurs autorités contractantes avec un ou plusieurs opérateurs économiques, pour répondre à leurs besoins en matière de travaux, de fournitures ou de services, en contrepartie d'un prix ».

De même, une **Autorité Contractante** désigne au sens de la loi n° 2021-033, « une personne morale de droit public ou de droit privé qui bénéficie du concours financier ou de la garantie d'une personne morale de droit public qui conclut un marché public ».

Un **Partenariat Public-Privé (PPP)** se définit au sens de la loi n° 2021-034 relative aux contrats de partenariat au Togo comme un « contrat administratif, écrit, conclu à titre onéreux par lequel une autorité contractante confie à un ou plusieurs opérateurs économiques (le « titulaire »), pour une durée déterminée, une mission globale ayant pour objet de manière cumulative ou alternative :

- la réalisation et/ou l'aménagement et/ou l'acquisition et/ou la transformation et/ou la réhabilitation et/ou la maintenance et/ou le démantèlement ou la destruction d'ouvrages, d'équipements ou de biens immatériels ou de zones à caractère urbain, industriel agricole nécessaires à un service public ou à l'exercice d'une mission d'intérêt général ou dont la mise en valeur participe à l'intérêt

économique national ;

- la gestion ou l'exploitation d'un service public, d'un service d'intérêt général, d'ouvrages, d'équipements ou de biens immatériels ou une combinaison de ces éléments ;
- la gestion ou l'exploitation de biens ou de zones à caractère urbain, industriel, agricole, culturel ou touristique dont la mise en valeur participe de l'intérêt économique national ;
- tout ou partie du financement des missions confiées, assurées principalement par le Titulaire.

Cette mission peut intégrer tout ou partie de la conception des ouvrages, équipements ou biens immatériels. Le contrat fixe les conditions dans lesquelles sont établis le partage et le transfert des risques entre l'autorité contractante et le titulaire. Le titulaire assure la maîtrise d'ouvrage des travaux à réaliser. Il peut assurer leur maîtrise d'œuvre ».

En ce qui concerne **la notion de « consommation locale »**, il n'existe pas de définition consensuelle ou globalement admise par la communauté scientifique sur ce concept. Dans le cadre de la présente Note, il a été proposé une définition construite sur la base d'une méthodologie ayant permis de combiner d'une part l'approche de la consommation locale⁴ développée par Merle et Piotrowski (2012), et les dispositions du Protocole additionnel n°III instituant les règles d'origine des produits de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA).

4-Cette approche a été développée en considérant principalement les produits alimentaires.

A cet effet, il a été proposé que la consommation locale au Togo soit définie⁵ comme étant « **la consommation de biens et services entièrement obtenus au Togo, ou suffisamment transformés au Togo, et permettant de renforcer le lien social⁶ entre les habitants** ». Dans le même ordre d'idées, et pour les besoins de l'exercice, il est proposé que les dispositions des articles 4 et 5 du protocole de l'UEMOA soient adaptées et considérées uniquement à l'échelle du territoire togolais.

Ainsi, face aux enjeux de promotion de la consommation locale qui voudraient que le consommateur s'approvisionne essentiellement sur le marché local d'une part, et que les produits admis sur ce marché local soient essentiellement conçus à base d'intrants locaux⁷ ou transformés localement d'autre part, consommer local par le truchement de la commande publique impliquerait entre autres que les autorités contractantes s'approvisionnent essentiellement auprès d'entreprises de droit togolais commercialisant des biens et services d'origine togolaise ou transformés au Togo.

b. Intérêt de la commande publique dans l'économie du Togo

De par ses différents outils, en l'occurrence les marchés publics, la commande publique apparaît comme un

5-Des éléments plus détaillés quant à l'approche méthodologique ayant permis de construire cette définition sont spécifiés dans l'annexe n° 3.

6-Merle et Piotrowski (2012) considèrent que « sur le plan social, consommer local est considéré comme un achat-geste qui, tout en contribuant à la sauvegarde des traditions, permet de faire vivre l'économie locale en apportant un soutien au pays ».

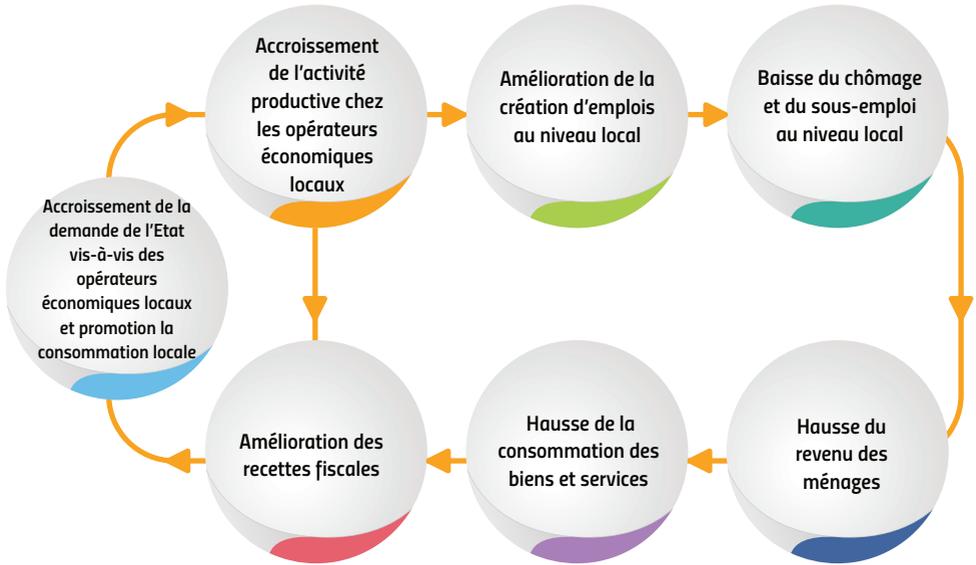
7-Lorsque ceux-ci sont suffisamment disponibles.

catalyseur important de la redynamisation de l'activité économique au niveau national, notamment dans un contexte de reprise post-covid 19. En effet, dans une optique de promotion de la consommation locale, la commande publique pourrait être orientée essentiellement vers les producteurs locaux et les chaînes de valeur locales afin d'encourager l'activité productive. Il pourrait en découler des incidences positives en matière de croissance du chiffre d'affaires pour les opérateurs économiques locaux, mais aussi en matière d'emploi pour les jeunes et, de recettes fiscales pour l'Etat.

Selon une étude⁸ réalisée par l'Association de Promotion des Exportations de Cote d'Ivoire (APEX-CI) à l'échelle de sept pays de l'UEMOA, dont le Togo, « les marchés publics (MP) représentent pour les pays étudiés en 2010: 1 559 milliards FCFA, soit 4,6 % du PIB en moyenne, de 21 à 34 % des budgets nationaux ». Au Togo, les données de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP) indiquent que sur la période 2015–2019, un montant de mille soixante-neuf mille milliards neuf cent treize million huit cent vingt-trois mille cent quatre-vingt-sept (1 069 913 823 187) francs CFA a été approuvé au titre des marchés publics ; ce qui représenterait un potentiel d'affaires important pour le secteur privé togolais.

8–Il s'agit d'une étude portant sur l'accès des entreprises locales, en particulier les Petites et Moyennes Entreprises (PME), à la commande publique. Les éléments relatifs à cette étude et exploités dans la présente Note, ont été tirés du document intitulé « L'accès à la commande publique en Afrique de l'ouest : Nos recommandations en faveur des PME Ouest-Africaines », publiés par l'Organisation « Cités et Gouvernements Locaux d'Afrique » <https://knowledge.uclga.org/L-acces-a-la-commande-publique-en-Afrique-de-l-Ouest.html>.

Encadré n°1 : CERCLE VERTUEUX DE LA COMMANDE PUBLIQUE AU TOGO



Source : CADERDT

De plus, l'examen du schéma ci-dessus indique clairement que la commande publique, mise au cœur de la promotion de la consommation locale, pourrait véritablement jouer un rôle important dans la vie économique et sociale du Togo. L'Etat pourrait aisément s'en servir pour soutenir sa politique en matière de développement industriel, d'emploi, de recherche et de développement, etc.



2. Analyse du système togolais de la commande publique

L'analyse du système togolais de la commande publique se fonde sur l'étude de l'environnement juridique et institutionnel dans lequel sont conclus les contrats d'achat public d'une part, ainsi que leur distribution par mode de passation, par type de marchés et par zone de provenance des titulaires sur la période allant de 2015 à 2019 d'autre part.

a. Environnement juridique et institutionnel

Essentiellement inspiré des standards internationaux et communautaires, notamment des directives de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), le **système togolais de la commande publique** intègre les principes fondamentaux internationalement admis en matière d'achat public tels que la liberté d'accès à la commande publique,

l'égalité de traitement des candidats, la transparence du processus d'acquisition et, l'économie et l'efficacité des procédures.

Quant au cadre institutionnel, il est marqué par la séparation des fonctions de passation, de contrôle et de régulation d'une part et, par l'indépendance des différents acteurs, les uns vis-à-vis des autres d'autre part.

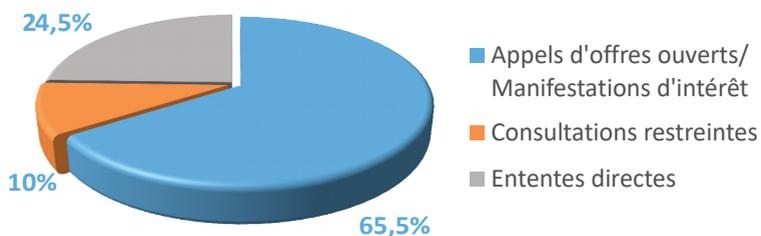
Partant de ce constat, le cadre juridique et institutionnel du système togolais des acquisitions publiques ne contient pas de mesures discriminatoires particulières destinées à avantager les opérateurs économiques en fonction de leur zone de provenance. Ceci étant, la commande publique pourrait constituer un outil de promotion de la consommation locale si la compétitivité des entreprises de droit togolais était renforcée pour effectivement mieux faire face à la concurrence étrangère. Cela appelle à cet effet à effectuer un état des lieux préalable de la distribution qui est faite de la part du budget allouée aux contrats d'achat public, afin de ressortir les forces et les faiblesses du système togolais des acquisitions publiques notamment face aux enjeux de promotion de la consommation locale.



b. Distribution des marchés attribués sur la période 2015-2019

La répartition du montant des marchés par mode de passation, par type de marchés et par zone de provenance des titulaires se présente comme suit :

Figure 1 : Distribution des marchés attribués par mode de passation sur la période 2015 - 2019 (%)



Source : Rapports d'activités de l'ARMP (2015 à 2019)

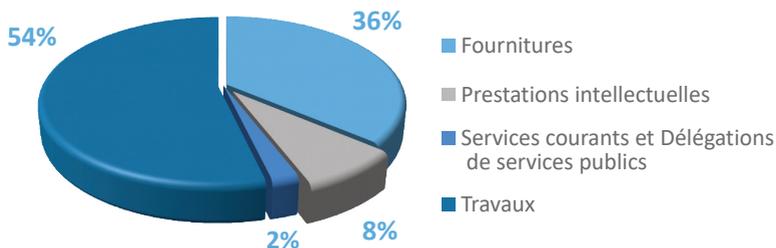
De l'analyse de la figure 1, il ressort qu'entre 2015 et 2019 environ 65% des marchés ont été attribués par voie d'appels d'offres ouverts, contre environ 25% par voie de consultations restreintes et 10% par voie d'entente directe.

En effet, aux termes de l'article 17 du Code togolais des marchés publics et délégations de service public, l'appel d'offres est la procédure par laquelle l'autorité contractante invite les candidats à soumissionner et choisi l'offre conforme aux spécifications techniques, évaluée la moins onéreuse, et dont le soumissionnaire satisfait aux critères de qualification. Ainsi, aux termes de l'article 18 du susdit Code, l'appel d'offres est dit ouvert lorsque tout candidat qui n'est visé par aucune mesure spécifique d'exclusion prévue par la loi peut soumettre une offre. Il est le mode d'acquisition publique qui en raison de son ouverture, expose le plus, les opérateurs économiques locaux, voire les biens et services locaux à la concurrence étrangère.

Relativement aux autres modes de passation, le montant cumulé des modes simplifiés en l'occurrence **les ententes directes et les consultations restreintes (35%)**, qui sont les modes de passation les plus favorables aux opérateurs économiques locaux, et surtout aux Petites et Moyennes Entreprises (PME), demeure le plus faible. Ces modes simplifiés apparaissent par ailleurs comme les modes les mieux conciliables avec les objectifs de promotion de la consommation locale poursuivis par le pays.

Le taux d'utilisation relativement élevé de l'appel d'offres ouvert met aussi en lumière le fait que le système togolais de la commande publique ne contienne pas de mesures discriminatoires à l'endroit des opérateurs économiques étrangers, et que les principes fondamentaux de la commande publique sont respectés au Togo.

Figure 2 : Distribution des marchés attribués par types sur la période 2015-2019 (%)



Source : Rapports d'activités de l'ARMP (2015- 2019)

Une analyse de la distribution des marchés publics attribués par types indique également que les travaux représentent la plus grande proportion du montant alloué par an aux acquisitions publiques (54%), suivi des fournitures (36%) et des prestations intellectuelles (8%).

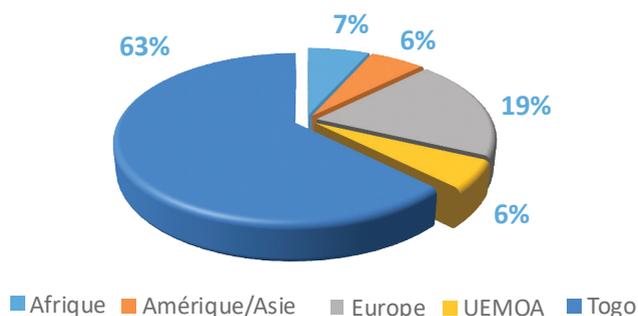
Les marchés publics⁹ de travaux et les marchés publics de fournitures¹⁰ représentent un important potentiel d'affaires pour les opérateurs économiques en général, et pourraient constituer un réel atout pour les entreprises de droit togolais si la commande publique était mise au cœur de la promotion de la consommation locale. Encore faut-il le souligner, pour réellement tirer profit de ces types de marchés les entreprises locales devraient disposer des moyens

9- Contrats qui ont pour objet, soit l'exécution, soit conjointement, la conception et l'exécution au bénéfice d'une autorité contractante de tous travaux de bâtiments, de génie civil, génie rural ou réfection d'ouvrages de toute nature.

10- Contrat qui a pour objet l'achat, le crédit-bail, la location ou la location-vente avec ou sans option d'achat de biens de toute nature.

techniques et financiers nécessaires à leur exécution, afin de répondre le plus efficacement possible aux besoins exprimés par les autorités contractantes.

Figure 3 : Distribution des marchés attribués sur la période 2015-2019 par zones de provenance des titulaires (%)



Source : Rapports d'activités de l'ARMP (2015 - 2019)

L'examen de la distribution des marchés publics par zone de provenance des titulaires révèle **que la proportion du montant des marchés attribués aux titulaires de droit togolais est la plus importante (63% en moyenne)**, avec une progression fluctuant entre 50% en 2015 et 69% en 2019, et un pic de 72% en 2017.

Cependant, malgré l'harmonisation de la réglementation applicable à la commande publique dans la zone UEMOA, la proportion des marchés attribués aux opérateurs économiques communautaires demeure relativement la plus faible (6%). Cette situation met en lumière la faiblesse qui caractérise généralement les échanges entre les pays africains en général et ceux de la zone UEMOA en particulier.

Du reste, 19% des marchés publics sont attribués aux entreprises de droit européen, et respectivement 7% et 6% des marchés publics sont attribués aux entreprises de droits africains, ainsi qu'aux entreprises issues des continents américains et asiatiques.

Si l'on peut affirmer que plus de la moitié du montant des marchés approuvés au cours des cinq (05) dernières années a été attribuée aux opérateurs économiques locaux (c'est-à-dire de droit togolais), il importe de souligner que des efforts importants doivent encore être déployés pour renforcer pleinement leurs capacités productives, afin de mettre sur le marché des biens et services de qualité, répondant aux normes et exigences de l'Etat, et susceptibles d'être compétitifs en termes de qualité-coûts-délais par rapport aux produits importés.

Cela met en avant l'idée qu'une utilisation de la commande publique comme outil efficace de promotion de la consommation locale au Togo, implique de relever au préalable de nombreux défis notamment en matière **de renforcement des capacités humaines, techniques et financières des opérateurs économiques locaux, mais plus encore, en matière d'organisation et de structuration du système togolais de la commande publique.**



3. Quelques défis auxquels est confronté le système togolais de la commande publique pour encourager la consommation des produits locaux

Le Système togolais de la commande publique est conforme aux standards internationaux et aux directives de l’UEMOA, de même qu’il intègre les principes fondamentaux de la commande publique. Néanmoins, nombreux sont encore les facteurs constitutifs de défis à relever aussi bien au niveau du cadre juridique, qu’au niveau des acteurs qui gèrent les acquisitions publiques, dans l’optique de créer les conditions favorables à une utilisation optimale de la commande publique comme un levier de la consommation locale au Togo.

a. Défis inhérents au cadre juridique et aux acteurs de la commande publique

Au chapitre des défis inhérents au cadre juridique de la commande publique au Togo, face aux exigences de promotion

de la consommation locale, il peut être évoqué essentiellement :

i) la question de l'internalisation des normes internationales et communautaires, **ii)** la question du niveau des seuils de passation des marchés publics et **iii)** la question du respect des délais de paiement.

En effet, la nécessité de promouvoir la consommation locale devrait encourager fortement la personne publique dans le cadre de ses projets d'acquisition, à privilégier les biens et services produits localement par des opérateurs économiques locaux ou du moins, vendus par des opérateurs économiques locaux. Cela impliquerait pour le Législateur togolais de prendre en compte cette préoccupation en dotant le système togolais de la commande publique d'un dispositif légal et institutionnel propice à la promotion de la consommation des biens et services d'origine togolaise.

Or de par l'exigence de se conformer aux normes supranationales, notamment les directives de l'UEMOA et les indicateurs de performance de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE), le Législateur togolais dispose de très faibles marges de manœuvres pour réellement arrimer le système togolais de la commande publique aux ambitions de développement¹¹ portées par le pays. Cela montre que l'un des premiers défis à relever pour utiliser pleinement la commande publique dans une optique de développement de l'économie nationale et de promotion des produits locaux, sera de

11-Art. 3 et 93, directive N°04/2005/CM/UEMOA du 09 décembre 2005.

tirer au maximum profit des quelques interstices offerts par les dispositions supranationales auxquelles est soumis le système togolais de la commande publique.

Au-delà du strict respect des normes internationales et communautaires, le niveau des seuils est également un facteur susceptible d'influencer les capacités de la commande publique à constituer un outil de promotion de la consommation locale. En effet, le seuil de passation est la valeur estimée du marché au-delà de laquelle, l'achat public est soumis au strict respect de la procédure formalisée d'appel à concurrence. Aux termes de l'article 3 du décret N° 2018-171/PR du 22 novembre 2018 portant adoption des seuils de passation, de publication, de contrôle et d'approbation des marchés publics et des procédures de sollicitation de prix, les seuils de passation des marchés de travaux, de fournitures et de services par appel d'offres ouvert, varient entre quatre-vingt-cinq millions (85 000 000) FCFA TTC et cent vingt millions (120 000 000) FCFA TTC selon la nature de l'autorité contractante.

Dans le même temps, l'analyse des données issues des rapports d'activités de l'ARMP au cours des cinq (05) dernières années (2015-2019) révèle que la proportion du montant des marchés publics passés par voie de procédures ouvertes est la plus importante. Cependant, ces procédures ouvertes sont les plus chronophages, mais sont aussi les plus contraignantes pour la grande majorité des entreprises togolaises d'un point de vue technique et financier.

Ainsi, plus le niveau des seuils¹² sera élevé, plus nombreuses seront les acquisitions opérées par voie de procédures simplifiées, qui sont réputées offrir une plus grande marge de manœuvres aux autorités contractantes et qui de ce fait, pourraient être mieux conciliables avec les ambitions de la consommation locale. Face aux enjeux de promotion de la consommation locale, le Législateur togolais pourrait donc jouer sur le niveau des seuils pour augmenter le nombre des marchés favorables aux entreprises togolaises, d'autant plus que cette possibilité lui est clairement offerte par les dispositions communautaires¹³.

A cet effet, **la simplification des procédures d'acquisition publique** dans l'optique de les rendre plus accessibles, plus transparentes, et de garantir leur célérité, sans pour autant compromettre les principes fondamentaux de la commande publique, constitue un défi important à relever afin de fournir un appui conséquent aux entreprises de droit togolais, et inciter les opérateurs économiques à s'installer au Togo et à participer en toute confiance aux procédures d'appels à concurrence.

En ce qui concerne les défis inhérents aux acteurs de la commande publique, on note essentiellement : **i)** le faible niveau de professionnalisation de la fonction de passation des marchés au niveau des autorités contractantes, **ii)** la méconnaissance de l'offre localement disponible, **iii)** l'incapacité des opérateurs économiques togolais à satisfaire aussi bien en qualité qu'en

12-En référence aux seuils de passation des marchés publics, aux seuils de publication et aux seuils de contrôle. Ces seuils sont indépendants les uns des autres.

13-Art. 10, directive N°04/2005/CM/UEMOA du 09 décembre 2005.

quantité tous les besoins des autorités contractantes et **iv**) les difficultés liées au financement des petites et moyennes entreprises togolaises.

Les principaux défis auxquels est confronté le Système togolais de la commande publique notamment en ce qui concerne le cadre juridique de la commande publique et les acteurs de la commande publique au Togo, ont été consignés dans les tableaux ci-après. Il y a été associé également, un ensemble de mesures d'atténuation permettant de faire face efficacement à ces défis.

Tableau 1: Résumé des défis inhérents au cadre juridique de la commande publique au Togo face aux exigences de promotion de la consommation locale

	Défis	Conséquences	Solutions envisageables
Défis inhérents au cadre juridique de la commande publique	Internalisation des normes supranationales	<ul style="list-style-type: none"> • Obligation de conformité systématique aux normes supranationales ; • Réduction des marges de manœuvre dont dispose le Législateur togolais, notamment dans le cadre de l'alignement du cadre juridique national de la commande publique sur les exigences de promotion de la consommation locale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rechercher et identifier les dispositions supranationales favorables à la promotion de la consommation locale¹⁴ et tirer au maximum profit des interstices offertes par celles-ci ; • Au besoin, mener des actions de lobbying au niveau communautaire pour influencer l'adoption de mesures supranationales favorables aux exigences de la consommation locale ; • Dans le cadre des exercices d'estimation des besoins des AC, privilégier les normes promues par la Haute Autorité de la Qualité et

14-Par exemple, en plus d'une charte de la commande publique responsable, le Législateur togolais pourrait aller au-delà de la préférence communautaire déjà applicable jusqu'ici aux opérateurs économiques ressortissants de la zone UEMOA, pour accorder une préférence nationale minimale allant de 10 à 30% en faveur des opérateurs économiques de droit togolais ou des produits et services d'origine togolaise. Il pourrait bien entendu, être envisagé d'aller au-delà de la mesure consistant à réserver un taux de 25% du montant des marchés uniquement aux jeunes et femmes entrepreneurs, pour la généraliser, et l'élargir à une plus large gamme de PME de droit togolais.

	Défis	Conséquences	Solutions envisageables
Défis inhérents au cadre juridique de la commande publique			l'Environnement (HAUQE) pour la définition des spécificités techniques, et mener des actions d'influence pour une meilleure incorporation de ces normes dans les mesures définies au niveau communautaire.
	Niveau relativement bas des seuils de passation des marchés	<ul style="list-style-type: none"> • Limitation de l'effet multiplicateur que pourrait avoir la commande publique sur l'activité des opérateurs économiques de droit togolais, notamment dans une optique de promotion de la consommation locale. • Limitation à court terme de l'effet multiplicateur que pourrait avoir la commande publique sur la croissance économique du pays. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconsidération à la hausse, du niveau des seuils afin de réduire le nombre des procédures ouvertes et augmenter par conséquent, celui des procédures simplifiées (plus favorables aux PME) ; • Nécessité de renforcer le contrôle pour assurer le respect des principes fondamentaux et la protection du denier public ; • Pour les marchés publics dont le montant est supérieur ou égal au seuil de passation, donc systématiquement éligibles aux appels d'offres ouverts, instaurer des mesures destinées à susciter l'intérêt des entreprises étrangères à les exécuter en sous-traitance ou en cotraitance avec les entreprises de droit togolais afin d'assurer un transfert progressif de compétences tout en renforçant progressivement, les capacités financières des PME. Parmi ces mesures, il pourrait être envisagé l'opérationnalisation de la Bourse de Sous-Traitance et de Partenariat des Entreprises au Togo¹⁵ (BSTPE)

Source : CADERDT

15-Cette Bourse de sous-traitance aurait pour activité de collecter des informations sur les entreprises au niveau national et au niveau international. Elle constituerait ainsi un cadre institutionnel solidement établi permettant de favoriser dans les meilleures conditions possibles la rencontre entre l'offre de sous-traitance disponible au niveau local et la demande de sous-traitance provenant des grandes entreprises.

Tableau 2 : Résumé des défis liés aux acteurs de la commande publique au Togo

	Défis	Conséquences	Solutions envisageables
Défis inhérents aux acteurs de la commande publique	Faible niveau de professionnalisation de la fonction de passation des marchés publics	<p><u>AGENTS PUBLICS EN CHARGE DE LA PASSATION DES MARCHES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Lourdeur administrative ; • Faible maîtrise de la réglementation régissant la commande publique au niveau des agents publics en début de carrière ; • Marge de manœuvres destinées à tirer profit de la réglementation pour favoriser la consommation locale limitée ; • Méconnaissance des exigences de la consommation locale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessité de recruter des agents déjà qualifiés en passation des marchés lors des concours de recrutement des fonctionnaires pour faire carrière ; • Nécessité d'assurer la formation continue des Personnes Responsables des Marchés Publics (PRMP) dans les structures administratives sur des thématiques en lien aussi bien avec la commande publique, qu'avec la promotion de la consommation locale.
		<p><u>OPERATEURS ECONOMIQUES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Méconnaissance de la réglementation régissant la commande publique ; • Présentation des offres non conformes aux spécifications techniques des dossiers d'appel à concurrence publique. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessité de recruter ou de s'attacher les services de personnes suffisamment qualifiées en passation des marchés lors du montage des offres ; • Nécessité d'entretenir un contact permanent avec les autorités contractantes afin d'avoir une connaissance précise des besoins présents et à venir pour mieux se pourvoir et mieux compétir aux éventuels appels à concurrence publique.
	Méconnaissance de l'offre localement disponible	<ul style="list-style-type: none"> • Risque élevé de fixer des spécifications techniques orientées vers les biens et services d'origine étrangère 	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessité d'utiliser les impératifs du sourcing afin de mieux répertorier les biens et services localement disponibles ;

	Défis	Conséquences	Solutions envisageables
Défis inhérents aux acteurs de la commande publique			<ul style="list-style-type: none"> • Nécessité d'accompagner les opérateurs économiques à mieux se pourvoir afin de répondre le plus efficacement possible aux appels à concurrence publique ; • Nécessité d'instaurer dans les services publics, des quotas d'achats de produits locaux dans la mesure du possible.
	Incertitudes liées à la capacité des opérateurs économiques locaux à la demande des autorités contractantes	<ul style="list-style-type: none"> • Indisponibilité de l'offre susceptible de satisfaire à tous les besoins exprimés par les autorités contractantes ; • Risques de livraisons non conformes ; • Risques de livraisons hors délais contractuels. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessité de renforcer les capacités techniques et financières des entreprises de droit togolais afin qu'elles produisent en qualité et en quantité satisfaisante pour couvrir idéalement tous les besoins des autorités contractantes.
	Difficultés liées au financement des PME	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de moyens financiers ; • Incapacité à produire des biens et services satisfaisants en quantité et en qualité 	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessité pour l'Etat de développer davantage des mécanismes de financement des PME

Source : CADERDT

b. Identification des conditions sous lesquelles la commande publique pourrait constituer un outil efficace de promotion de la consommation locale au Togo

Au regard de ce qui précède, l'efficacité de la commande publique dans la mise en œuvre de toute stratégie de promotion de la consommation locale est fonction de l'environnement dans

lequel elle est déployée. Nombreuses sont les conditions dont la réunion contribuerait à l'efficacité des procédures d'acquisition publique en matière de promotion des biens et services locaux. Il peut être évoqué entre autres conditions : **i)** la nécessité de stimuler une production locale en quantité et en qualité satisfaisante et **ii)** la nécessité de stimuler une forte demande nationale impulsée par une commande publique essentiellement orientée vers les biens et services d'origine togolaise.

Ceci étant, l'utilisation de la commande publique pour promouvoir la consommation locale pourrait procéder **en ce qui concerne l'amélioration de la production et de la qualité des produits locaux**, des actions opérationnelles suivantes :

A court et moyen termes

1. définir le cadre juridique associé au concept de « **consommation locale au Togo** » ;
2. identifier préalablement **un ensemble de secteurs clés ou de secteurs pilotes** dans lesquels la commande publique pourrait constituer un outil puissant pour la promotion de la consommation locale au Togo. Cette identification pourrait s'appuyer sur les orientations de la Stratégie Nationale de Promotion de la consommation locale actuellement en cours de finalisation ;
3. procéder à **un bilan ou un état des lieux des compétences des entrepreneurs** dans les secteurs identifiés, ainsi qu'à une évaluation de la qualité et de la quantité des biens et services mis

sur le marché local par ces entrepreneurs ;

4. mettre en place un **Programme national de mise à niveau des entreprises et de renforcement de la qualité des produits locaux essentiellement orienté vers les secteurs identifiés au point 1**. La mise en œuvre et le succès d'un tel Programme reposerait sur une franche collaboration avec des structures telles que : le Bureau de Restructuration et de Mise à Niveau des Industries (BRMN), la Chambre de Commerce et d'Industrie du Togo (CCIT), l'Union des Chambres Régionales de Métiers (UCRM), les Instituts de Formation en Alternance pour le Développement (IFAD), le Centre de Formation aux Métiers de l'Industrie (CFMI), les établissements d'enseignement supérieur et de recherche, etc. ;

5. mettre en place une **cellule d'intelligence économique et de veille stratégique et technologique**, chargée d'assurer le suivi économique, stratégique et technologique des entreprises accompagnées dans le cadre du Programme National mis en place au point 3 ;

6. encourager les entreprises ayant participé au **Programme national de mise à niveau à s'organiser en groupements**, dont le but sera de mettre en commun leurs moyens techniques, humains et financiers. Cela permettrait in fine d'accroître leurs chances d'accéder au crédit bancaire et aussi de remporter des marchés publics ;

7. opérationnaliser et s'assurer du fonctionnement optimal de la Bourse de Sous-Traitance et de Partenariats des Entreprises

(BSTPE) au Togo. Une telle initiative permettrait de favoriser et organiser dans les meilleures conditions possibles, la rencontre entre la demande de sous-traitance issues des grandes entreprises et l'offre de sous-traitance portée par les PME togolaises ;

8. encourager les entreprises **ayant participé au Programme national de mise à niveau à intégrer pleinement les éléments relatifs au développement durable et à la lutte contre les changements climatiques** dans le développement de leurs projets respectifs, afin de diversifier leurs sources de financement et bénéficier des opportunités offertes par des dispositifs tels que le Fonds Vert pour le Climat (FVC) ;

9. **consolider** l'infrastructure de **certification et de qualité** au niveau national et la vulgariser pleinement auprès des opérateurs économiques locaux ;

A long terme

1. étendre progressivement **le Programme national de mise à niveau des entreprises et de renforcement de la qualité des produits locaux** aux autres secteurs de l'économie. Cela impliquerait par la suite de mettre en œuvre les actions prévues aux points 5 et 6 des actions de court terme ;

2. **encourager la mise en place d'une institution financière** exclusivement dédiée à l'accompagnement technico-financier des entreprises locales notamment des PME ;

3. **encourager les entreprises étrangères les mieux expérimentées à soumissionner et à exécuter les marchés publics en groupement avec des entreprises locales**, afin de favoriser le transfert des technologies.

De même, en ce qui concerne la nécessité de **stimuler une demande publique plus conséquente en direction des biens et services d'origine togolaise**, il pourrait être entrepris les actions suivantes :

A court et moyen termes

1. **encourager la mise en place d'une charte de la commande publique responsable**¹⁶. Il s'agirait d'un règlement interne à l'administration publique par lequel, tout acteur s'engagerait à orienter son action en faveur des produits et services localement disponibles. Une telle charte impliquerait de facto pour les autorités contractantes une plus grande orientation des spécifications techniques vers les produits et services localement disponibles ;

2. **instaurer dans les services publics des quotas d'achats de produits locaux dans la mesure du possible et encourager via un système de primes**, les autorités contractantes qui feraient des efforts pour respecter la charte de la commande publique responsable ;

16-Un règlement interne par lequel, tout acteur s'engage à orienter son action en faveur des produits et services locaux.

3. **utiliser la technique du « *sourcing*¹⁷ » ou du « *sourçage* » pour mieux connaître l'offre disponible au niveau local et orienter la commande publique vers celle-ci.** Cela impliquerait la mise en place d'un cadre de rencontres permanent entre d'une part les autorités contractantes et d'autre part les opérateurs économiques locaux ;

4. **insérer des clauses relatives au respect des normes de qualité dans les procédures d'acquisition publique.** En effet, la nature et la qualité du besoin exprimé par une autorité contractante se traduisant dans la définition des spécifications techniques de l'objet d'un marché public, celles-ci peuvent être formulées, soit par référence à des normes de qualité togolaises ou à d'autres normes équivalentes admises au Togo, soit en termes de performance, soit en termes d'exigences fonctionnelles ou en combinant les deux.

A long terme

1. **renforcer la synergie entre** les différents acteurs intervenant dans le processus contractuel de la commande publique au Togo, à travers la mise en place d'une plate-forme de collaboration regroupant les acteurs en charge des marchés publics, de la consommation locale, de l'enseignement technique, etc. Cette plate-forme permettrait de mieux échanger sur les

17-Le « *sourcing* » se définit comme la possibilité pour un acheteur d'effectuer des consultations ou de réaliser des études de marché, de solliciter des avis ou d'informer les opérateurs économiques du projet d'achat et de ses exigences, afin de préparer la passation d'un marché public. Il permet une meilleure connaissance de l'offre disponible sur le marché local pour l'autorité contractante, et des besoins objets d'éventuels appels à concurrence pour l'opérateur économique.

problématiques en lien avec la commande publique et son orientation vers les produits disponibles localement.

2. accélérer la dématérialisation et digitalisation des procédures dans le système togolais de commande publique, afin de promouvoir la transparence, l'accessibilité de l'information pour tous, et réduire les coûts de transaction pour l'ensemble des acteurs de la commande publique ;

3. assurer la production annuelle de données et d'analyses qui permettraient de mener des activités de suivi et d'évaluation de la dynamique de la commande publique au Togo, notamment en ce qui concerne les impacts sur l'économie nationale et en particulier sur les PME.

CONCLUSION

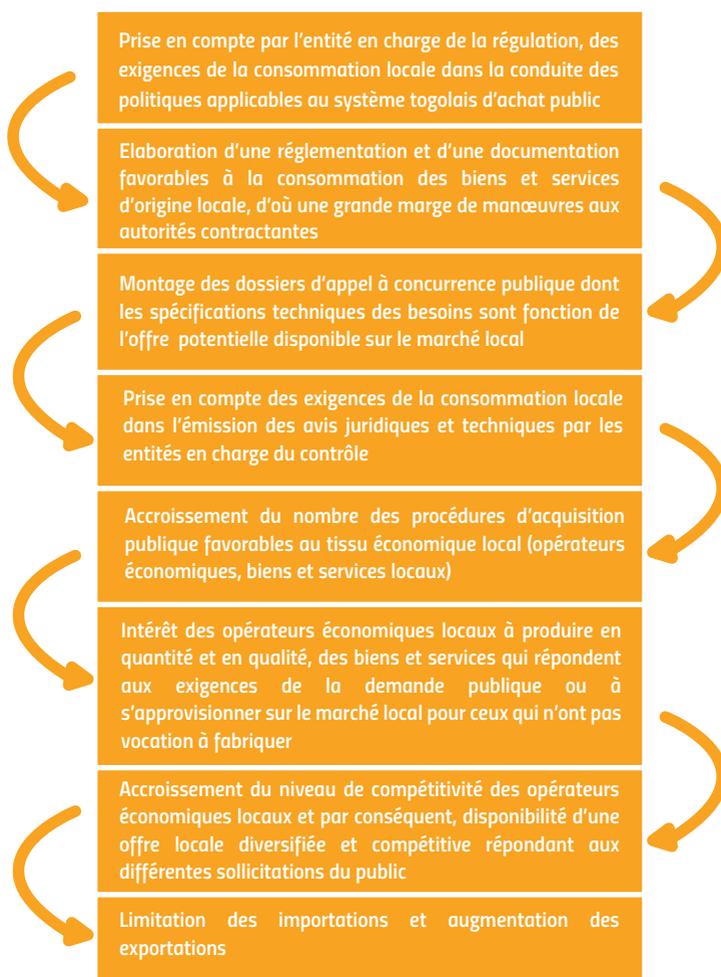
L'ambition du Togo de faire de la promotion de la consommation locale une des stratégies de création d'emplois, de richesse, et d'amélioration des conditions de vie des populations est un défi dont la réalisation contribuerait significativement au développement économique du pays et à une prospérité sociale inclusive.

En effet, comme mis en avant tout au long de ce travail, de nombreux impacts et effets peuvent être attendus d'un usage efficient de la commande publique comme outil de promotion de la consommation locale. Les implications pourraient en effet être l'amélioration de la position de la balance commerciale, l'accroissement des devises étrangères, la création d'emplois décents, la hausse du revenu des ménages, l'amélioration du niveau des recettes de l'Etat, etc. Toutefois, il va sans dire que l'atteinte de ces résultats est conditionnée par la capacité des entreprises locales à combler pleinement les besoins de l'Etat en biens et services de qualité et de quantité satisfaisante.

Cela appelle ainsi à la réalisation d'un ensemble d'actions structurées, essentiellement autour d'un Programme national de mise à niveau des entreprises et de renforcement de la qualité des produits locaux, qui reposerait sur l'idée-force d'une pleine collaboration entre l'Etat et des acteurs institutionnels tels que le Secteur privé, les Partenaires Techniques et Financiers (PTF), les Collectivités locales, les Organisations de la Société Civile, aussi bien dans la phase de préparation du Programme, que dans sa phase de mise en œuvre.

ANNEXES

Annexe1 : Effet potentiel de l'adoption d'une charte de la commande publique responsable sur la chaîne d'approvisionnement des autorités contractantes.



Source : CADERDT

Annexe2 : Effets potentiels de l'adoption d'une charte de la commande publique responsable sur le marché des mobiliers de bureaux.

Exemple : L'entité en charge de la régulation du système togolais d'achat public dans l'exercice de sa mission, pourrait insérer dans les cahiers de charge des dossiers types d'appel à concurrence publique applicables aux fournitures, des clauses qui interdisent l'acquisition de mobiliers de bureau fabriqués à base de déchets. Ainsi, en application de ces clauses, les autorités contractantes se trouveraient obligées de fixer dans les dossiers d'appel à concurrence publique, des caractéristiques techniques qui correspondent aux mobiliers de bureaux fabriqués par des artisans togolais. Concrètement, elles pourraient être amenées à fixer des critères objectifs destinés à exclure indirectement les mobiliers fabriqués à base de déchets de bois souvent importés d'Asie et d'ailleurs. Les entités en charge du contrôle pour leur part, se trouveraient dans l'obligation de veiller scrupuleusement au respect des dispositions ainsi édictées aussi bien dans les dossiers d'appel à concurrence que dans l'exécution des marchés, toutes les fois que leur avis juridique et technique est requis.

Ce faisant, l'expression des besoins en termes de mobiliers de bureaux sera essentiellement orientée vers ceux fabriqués à base de bois pur que l'on trouve généralement sur le marché local. C'est également un moyen de réduire le taux d'importation des mobiliers de bureaux et de susciter chez les artisans locaux, l'intérêt d'améliorer et de renforcer leurs capacités de production de manière à produire en quantité pour pouvoir couvrir le besoin exprimé en la matière par la personne publique.

Source : CADERDT

Annexe3 : Méthodologie de construction de l'approche proposée pour la définition du concept de « consommation locale au Togo »

La définition du concept de consommation locale proposée dans le cadre de la présente Note de politique, résulte d'une combinaison de l'approche de la consommation locale développée par Merle et Piotrowski (2012), et des dispositions du Protocole additionnel n° III instituant les règles d'origine des produits de l'UEMOA.

En effet, Merle et Piotrowski (2012) considèrent que les produits locaux sont **des produits « distribués et consommés dans un rayon géographique restreint »**. Les auteurs affirment que « le produit local se différencie du produit localisé par la proximité géographique qui existe entre l'activité de production et l'activité de consommation ». Le produit local « est donc nécessairement attaché à une origine territoriale et se définit comme un produit distribué et consommé à proximité de son lieu de production. A titre d'exemple, les produits de la marque collective *Produit en Bretagne* sont considérés comme des produits locaux uniquement s'ils sont achetés et consommés en Bretagne».

Le Protocole additionnel n° III instituant les règles d'origine des produits de l'UEMOA quant à lui, fournit des éléments de précisions en ce qui concerne les conditions de production permettant de conférer le caractère originaire d'un bien ou d'un service dans la zone UEMOA. Ledit Protocole stipule que « **sont considérés comme produits originaires des États membres de l'UEMOA, les produits entièrement obtenus ou ayant fait l'objet d'une ouvrison ou d'une transformation suffisante dans ces États** ». Les caractères « **entièrement obtenus** » ou « **suffisamment transformés** » des produits sont déclinés par les articles 4 et 5 du Protocole (cf. Annexe 4).

C'est donc sur la base d'une mise en commun des idées de Merle et Piotrowski (2012), et des dispositions de l'UEMOA, qu'il a été proposé dans le cadre de cette Note, de définir la « consommation locale au Togo » comme étant « **la consommation de biens et services entièrement obtenus au Togo, ou suffisamment transformés au Togo, et permettant de renforcer le lien social entre les habitants** ».

De même, il a été proposé que les dispositions des articles 4 et 5 du protocole de l'UEMOA soient adaptées et considérées uniquement à l'échelle du territoire togolais dans le cadre de cet exercice.

Source : Tirée de Merle et Piotrowski (2012) et du Protocole additionnel n° III instituant les règles d'origine des produits de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA)

Annexe 4 : Articles 4 et 5 du Protocole additionnel n° III instituant les règles d'origine des produits de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA)

Article 4 (point 1)	Article 5
<p>Sont considérés comme entièrement obtenus dans les États de l'UEMOA :</p> <p>a) les animaux vivants nés et élevés dans les États membres ;</p> <p>b) les produits provenant d'animaux vivants qui y font l'objet d'un élevage et les sous-produits animaux ;</p> <p>c) les produits de la chasse et de la pêche pratiquée dans les États membres ;</p> <p>d) les produits de la pêche maritime et autres produits tirés de la mer par leurs navires ;</p> <p>e) les marchandises fabriquées à bord de leurs navires usines à partir exclusivement de produits visés au paragraphe précédent ;</p> <p>f) les produits du règne végétal récoltés dans les États membres ;</p> <p>g) les substances et produits minéraux extraits du sol, des eaux territoriales ou des fonds de mers ou d'océans des États membres ;</p> <p>h) les déchets et rebuts provenant d'opérations manufacturières ou industrielles effectuées dans les États membres ;</p> <p>i) les articles hors d'usage recueillis dans les États membres qui ne peuvent servir qu'à la récupération de matières premières ;</p> <p>j) l'énergie électrique produite dans les États membres ;</p> <p>k) les produits fabriqués à partir de substances visées aux paragraphes b) à i), utilisées seules ou mélangées à d'autres matières, sous réserve que leur proportion en quantité soit supérieure ou égale à 60 % de l'ensemble des matières premières mises en œuvre.</p>	<p>Sont considérés, comme ayant fait l'objet d'une ouvrison ou d'une transformation suffisante</p> <p>les produits obtenus à partir de matières premières partiellement ou entièrement originaires de pays tiers à condition que cette transformation entraîne :</p> <p>a) soit un changement de classification tarifaire dans l'un des quatre premiers chiffres de la Nomenclature Tarifaire et Statistique de l'UEMOA ; une liste d'exceptions mentionnant les cas où le changement de position tarifaire n'est pas déterminant ou imposant des conditions supplémentaires, sera établie par règlement pris en Conseil des Ministres ;</p> <p>b) soit une valeur ajoutée communautaire supérieure ou égale à 30% du prix de revient ex usine hors taxes de ces produits telle que définie à l'article premier ci-dessus.</p>

Source : Protocole additionnel n° III instituant les règles d'origine des produits de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA)

BIBLIOGRAPHIE

Textes juridiques

- Directive N° 04/2005/CM/UEMOA du 09 décembre 2005 portant procédure de passation, d'exécution et de règlement des marchés publics et des délégations de service public dans l'UEMOA ;
- Directive N°05/2005/CM/UEMOA du 09 décembre 2005 portant contrôle et régulation des marchés publics et délégations de service public ;
- Protocole additionnel n° III instituant les règles d'origine des produits de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) ;
- Loi N° 2021-033 relative aux marchés publics ;
- Loi N° 2021-034 relative aux contrats de partenariat ;
- Loi N° 2009-013 du 30 juin 2009 relative aux marchés publics et délégations de service public ;
- Loi N° 2014-014 du 22 octobre 2014 portant modernisation de l'action publique de l'Etat en faveur de l'économie ;

- Loi N°2009-016 du 12 août 2009 portant organisation du schéma national d'harmonisation des activités de normalisation, d'agrément, de certification, de métrologie, de l'environnement et de la promotion de la qualité au Togo ;
- Décret N°2015-125/PR du 24 décembre 2015 portant attributions, organisation et fonctionnement de la haute autorité de la qualité et de l'environnement (HAUQE) et des structures techniques de la qualité ;
- Décret N° 2009-277/PR du 11 novembre 2009, portant code des marchés publics et des délégations de service public ;
- Décret N°2009-295/PR du 30 décembre 2009, portant missions, attributions, organisation et fonctionnement de la Direction Nationale du Contrôle des Marchés Publics ;
- Décret N°2009-296/PR du 30 décembre 2009, portant missions, attributions, organisation et fonctionnement de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics ;
- Décret N°2009-297/PR du 30 décembre 2009, portant attributions, organisation et fonctionnement des organes de passation et de contrôle des marchés publics ;
- Décret N°2011-054/PR du 04 mai 2011, fixant les modalités de fonctionnement du compte d'affectation spéciale pour la régulation des marchés publics et

délégations de service public ;

- Décret N° 2011-055/PR du 04 mai 2011, portant création, attributions, organisation et fonctionnement de la commission spéciale chargée des marchés de défense et de la sécurité nationales ;
- Décret N° 2018-171/PR du 22 novembre 2018 modifiant le décret N° 2011-059/PR du 04 mai 2011, et portant adoption des seuils de passation, de publication, de contrôle et d'approbation des marchés publics et des procédures de sollicitation de prix ;
- Décret N° 2011-182/PR du 28 décembre 2011, modifiant le décret N° 2009-296/PR du 30 décembre 2009, portant missions, attributions, organisation et fonctionnement de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics ;
- Décret N° 2019-097/PR du 08 juillet 2019, portant code d'éthique et de déontologie dans la commande publique ;
- Arrêté N° 197/MEF/CAB du 24 septembre 2012, fixant les modalités d'immatriculation des lettres de commande et des marchés publics ;
- Arrêté N° 014/MEF/CAB du 21 février 2013 fixant les modalités et circuit d'approbation des marchés publics ;

- Arrêté N° 077/MEF/SG/DGTCP portant modalités d'exécution de certaines catégories de dépenses de l'Etat et fixant les délais de traitement et de réconciliations.

Articles & Rapports consultés

- BCEAO (2019), « Balance des paiements et position extérieure globales Togo 2019 » ;
- BCEAO (2021), « Rapport annuel 2020 » ;
- CGLU Afrique (2018), « L'accès à la commande publique en Afrique de l'ouest : Nos recommandations en faveur des PME Ouest-Africaines » ;
- Merle.A et Piotrowski.M (2012), « consommer des produits locaux. Comment et pourquoi ? », Décisions Marketing n°67 juillet-septembre 2012-37 ;
- Rapports annuels d'activités de l'ARMP (Exercice budgétaire de 2015, 2016, 2017, 2018 et 2019).

ÉQUIPE DE RÉDACTION

- **Mme Odilia B. GNASSINGBE-ESSONAM**, Directeur Exécutif
pi du CADERDT
E-mail : ognassingbe@caderdt.com
- **Abalo Koboyo PADAKALE**, Expert Suivi-Evaluation au
CADERDT
E-mail : apadakale@caderdt.com
- **M. Baya Salima DOROUWA**, Spécialiste en passation des
marchés publics au CADERDT
E-mail : salimbaya085@gmail.com
- **M. Roxan Junien NZE BIYOGHE**, Expert en économie du
développement au CADERDT
E-mail : jnzebiyoghe@caderdt.com
- **M. Ezzo-Essinam KADJO**, Economiste au CADERDT
E-mail : ekadjo@caderdt.com



CENTRE AUTONOME D'ETUDES
ET DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS
POUR LE DÉVELOPPEMENT AU TOGO



CENTRE AUTONOME D'ETUDES
ET DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS
POUR LE DÉVELOPPEMENT AU TOGO

Tél: (+228) 22 60 88 33 / www.caderdt.com
218, rue n'dagni tokoin-wuiti, Lomé - Togo