



Les voies de développement

# Examen multidimensionnel de la Côte d'Ivoire

VOLUME 3. DE L'ANALYSE À L'ACTION



# CÔTE D'IVOIRE



Les voies de développement

# **Examen multidimensionnel de la Côte d'Ivoire**

VOLUME 3. DE L'ANALYSE À L'ACTION

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les arguments exprimés ici ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE ou de son Centre de développement.

Ce document et toute carte qu'il peut comprendre sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

**Merci de citer cet ouvrage comme suit :**

OCDE (2016), *Examen multidimensionnel de la Côte d'Ivoire : Volume 3. De l'analyse à l'action, Les voies de développement*, Éditions OCDE, Paris.  
<http://dx.doi.org/10.1787/9789264255883-fr>

ISBN 978-92-64-25317-9 (imprimé)

ISBN 978-92-64-25588-3 (PDF)

ISBN 978-92-64-25808-2 (Epub)

Série : Les voies de développement

ISSN 2414-0937 (imprimé)

ISSN 2414-0945 (en ligne)

ISSN 2414-0945 (epub)

Les données statistiques concernant Israël sont fournies par et sous la responsabilité des autorités israéliennes compétentes. L'utilisation de ces données par l'OCDE est sans préjudice du statut des hauteurs du Golan, de Jérusalem Est et des colonies de peuplement israéliennes en Cisjordanie aux termes du droit international.

**Crédit photo :** Couverture © réalisée par le Centre de développement de l'OCDE.

Les corrigenda des publications de l'OCDE sont disponibles sur : [www.oecd.org/about/publishing/corrigenda.htm](http://www.oecd.org/about/publishing/corrigenda.htm).

© OCDE 2016

---

Vous êtes autorisés à copier, télécharger ou imprimer du contenu OCDE pour votre utilisation personnelle. Vous pouvez inclure des extraits des publications, des bases de données et produits multimédia de l'OCDE dans vos documents, présentations, blogs, sites Internet et matériel d'enseignement, sous réserve de faire mention de la source OCDE et du copyright. Les demandes pour usage public ou commercial ou de traduction devront être adressées à [rights@oecd.org](mailto:rights@oecd.org). Les demandes d'autorisation de photocopier une partie de ce contenu à des fins publiques ou commerciales peuvent être obtenues auprès du Copyright Clearance Center (CCC) [info@copyright.com](mailto:info@copyright.com) ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) [contact@cfcopies.com](mailto:contact@cfcopies.com).

---

## Avant-propos

**L**e volume 3 de l'Examen multidimensionnel de la Côte d'Ivoire correspond à la troisième phase de cette étude commencée en septembre 2014. Au cours de cette dernière phase, la collaboration entre le Centre de développement de l'OCDE et la Côte d'Ivoire a été renforcée. Une équipe multidisciplinaire de l'OCDE, composée d'experts de l'unité des Examens multidimensionnels par pays, accompagnée d'un expert en infrastructures, a travaillé en partenariat étroit avec la Primature de la Côte d'Ivoire pour la rédaction de ce rapport. Les experts ont été activement soutenus par une équipe de liaison ivoirienne qui a facilité l'organisation de la mission du 21 au 30 septembre 2015 et a fourni l'accès à de nombreux documents nationaux et données figurant dans ce rapport. Une équipe d'experts ivoiriens de haut niveau s'est également rendue à Paris du 12 au 19 novembre 2015 pour travailler avec les experts de l'OCDE.

Les Examens multidimensionnels par pays (EMPP) sont un nouvel instrument du Centre de développement de l'OCDE dont l'objectif est d'aider les pays à atteindre une croissance inclusive. Ils identifient et analysent les contraintes majeures au développement des pays et formulent des recommandations concrètes d'orientation des politiques. Les Examens adoptent une approche transversale, et non sectorielle, afin de prendre en compte le caractère multidimensionnel des politiques économiques et de leurs interactions. Le déroulement des Examens se fait en trois étapes : la phase I vise à établir un diagnostic complet de l'économie et à mettre en lumière les principaux obstacles au développement du pays ; la phase II dresse une analyse approfondie de ces contraintes et formule une série de recommandations d'orientation des politiques ; et la phase III propose une mise en œuvre concrète des recommandations de politiques proposées.

La Côte d'Ivoire est le premier pays africain à réaliser un Examen multidimensionnel. La phase I a été réalisée de septembre 2014 à mars 2015 et a débouché sur une première publication, intitulée Examen multidimensionnel de la Côte d'Ivoire – Volume 1. Évaluation initiale. La transformation structurelle et la compétitivité de l'économie ivoirienne ; les infrastructures ; le financement du développement, tant sur le plan du secteur financier que de la politique fiscale ; et l'éducation et les compétences constituent les principaux obstacles identifiés. Des recommandations de politiques ont été formulées pour chacune de ces contraintes au cours de la phase II, menée de mars à septembre 2015. Elles ont été élaborées en tenant compte des liens multidimensionnels et transversaux qui caractérisent les obstacles au développement, et de l'objectif d'émergence de la Côte d'Ivoire en 2020. La phase III, réalisée de septembre à décembre 2015, a visé à élaborer des plans d'action pour chaque contrainte identifiée, un tableau de bord pour le suivi des réformes, et des pistes de réflexion pour la mise en œuvre des réformes proposées.

## Remerciements

L'*Examen multidimensionnel de la Côte d'Ivoire* est le fruit d'un effort des équipes de l'OCDE et du gouvernement de la Côte d'Ivoire, soutenu particulièrement par la Primature de la Côte d'Ivoire.

L'*Examen multidimensionnel de la Côte d'Ivoire* a été préparé par une équipe du Centre de développement, dirigée par Jan Rieländer, Chef de l'Unité des Examens multidimensionnels par pays, sous la direction de Mario Pezzini, Directeur du Centre de développement de l'OCDE et Carl J. Dahlman, Directeur de la Recherche au Centre de développement.

Le rapport a été coordonné par Alexa Tiemann, et élaboré par Tim Bulman, Céline Colin, Juan Garin et Alexa Tiemann. Bert Brys, Deirdre May Culley, Adrien Lorenceau, Adam Ostry, Sarah Perret, Annalisa Primi et Bakary Traoré ont fourni des contributions précieuses. Le rapport a également bénéficié du soutien essentiel de Myriam Andrieux, des traductions par Catherine Nallet-Lugaz et Mathilde Domenget, et a été édité par Isabelle Delpech. L'équipe des publications du Centre de développement, notamment Delphine Grandrieux et Vanda Legrandgérard, a guidé le processus de publication.

La direction du Centre de développement de l'OCDE remercie tout particulièrement le Premier ministre de Côte d'Ivoire, S.E.M Daniel Kablan Duncan, sous l'égide de qui cette étude a été réalisée, pour ses orientations avisées données à chaque étape de celle-ci.

Des contributions et commentaires précieux ont été reçus d'un grand nombre de représentants du gouvernement de Côte d'Ivoire, d'opérateurs privés, d'universitaires, de la société civile et des experts de l'OCDE, ainsi que par Bethany Aquilina Brez, Bradley Cunningham, Carolyn Perrin, et David Weld du Millennium Challenge Corporation. L'équipe remercie également les participants aux ateliers organisés à Abidjan le 23 et 25 septembre 2015 pour les discussions fructueuses et les commentaires utiles.

Le rapport a été réalisé sous la conduite, et avec le soutien constant du ministre Théophile N'Doli Ahoua, Directeur de cabinet du Premier ministre de Côte d'Ivoire, Président du comité de pilotage de l'étude. Il a bénéficié de l'appui soutenu de Prosper Akpa et Alexandre Acka, Conseillers du Premier ministre de Côte d'Ivoire ; ainsi que du Professeur Lambert N'Galadjo Bamba, Conseiller spécial du ministre auprès du Premier ministre, chargé de l'Économie et des Finances, tous membres de l'équipe de liaison ivoirienne, et l'Ambassadeur de Côte d'Ivoire à Paris, S.E.M Charles Gomis. Nous remercions également la délégation conduite par le Ministre Ahoua et constituée de : Tiékoura Kone, Conseiller du Président de la République ; Adama Coulibaly, Directeur de cabinet du ministre auprès du Premier ministre, chargé de l'Économie et des Finances ; Karim Traore, Directeur de cabinet du ministre auprès du Premier ministre, chargé du Budget ; Alexandre Acka, Coordonnateur du secrétariat technique de l'étude ; Prosper Akpa, Chef de département à la Primature ; Lanciné Diaby, Directeur général du Plan et de la lutte contre la pauvreté, Ministère d'État, Ministère du Plan et du Développement ; Zié Ballo, Chercheur Senior, Cellule d'analyse des politiques économiques du CIRES (CAPEC) ; Issa Fadiga, Conseiller spécial, Secrétaire exécutif du



programme de développement du secteur financier ; Lakoun Ouattara, Directeur général de la confédération générale des entreprises de Côte d'Ivoire (CGECI) ; Karine Kouassi Lou Kouacou, Chef du département économie et finances, CGECI ; Josther Kouakou, Directeur par intérim du Département des études économiques et financières, Bureau national d'études techniques et de développement (BNETD). Leurs contributions et commentaires pertinents reçus au cours des journées de travail à Paris, du 12 au 19 novembre 2015, ont été précieux.

Le cabinet du Premier ministre, les ministères, agences, organisations internationales et entités suivants ont particulièrement soutenu l'élaboration du rapport : ministère d'État, ministère du Plan et du Développement ; ministère d'État, ministère de l'Emploi, des Affaires sociales et de la Formation professionnelle ; ministère auprès du Premier ministre chargé de l'Économie et des Finances ; ministère auprès du Premier ministre chargé du Budget ; ministère de l'Agriculture ; ministère du Pétrole et de l'Énergie ; ministère des Infrastructures économiques ; ministère de la Fonction publique et de la Réforme administrative ; ministère du Commerce, ministère de l'Éducation nationale et de l'Enseignement technique ; ministère de l'Industrie et des Mines ; ministère des TIC et de la Poste ; Association professionnelle des banques et établissements financiers (APBEF) ; Cellule d'analyse de politiques économiques du CIRES (CAPEC) ; Confédération générale des entreprises de Côte d'Ivoire (CGECI) ; Chambre des comptes de la Cour suprême ; Comité national PPP ; Comité de développement du secteur financier (CODESFI) ; Tribunal de commerce d'Abidjan ; Direction nationale de la Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) ; Haute autorité pour la bonne gouvernance ; Port autonome d'Abidjan ; Association des usagers des banques et établissements financiers de Côte d'Ivoire ; Banque africaine de développement ; Agence française de développement ; Délégation de l'Union européenne ; et des entreprises et banques du secteur privé.





## Table des matières

<b>Sigles et acronymes</b> .....	11
<b>Résumé</b> .....	13
<b>Chapitre 1. Opportunités et défis pour l'émergence de la Côte d'Ivoire</b> .....	17
L'objectif de développement de la Côte d'Ivoire est d'atteindre l'émergence en 2020 .....	19
Une vision partagée par tous, adaptée aux réalités ivoiriennes et rassemblant les efforts des autorités sera indispensable pour mener la Côte d'Ivoire à l'émergence en 2020. ....	20
La transformation structurelle de l'économie ivoirienne, tirée par de nouvelles opportunités de diversification, permettra de réadapter le modèle économique .....	22
La conquête de nouveaux débouchés et la levée des contraintes entravant la compétitivité de l'économie ivoirienne seront nécessaires pour la réalisation des opportunités de diversification .....	26
De nombreuses réformes, qui devront être menées d'ici à 2020 et évaluées régulièrement, constituent la feuille de route de l'émergence. ....	36
Références .....	36
Annexe 1.A1. La méthodologie des examens multidimensionnels. ....	38
Annexe 1.A2. La méthodologie de l'évaluation du bien-être .....	39
<b>Chapitre 2. Poursuivre la transformation structurelle de l'économie ivoirienne</b> .....	41
L'économie est diversifiée et industrialisée. ....	44
La compétitivité doit être améliorée au plan national comme au plan international .....	56
Le développement économique doit mettre en avant toutes les régions .....	61
Références .....	62
<b>Chapitre 3. Développer des infrastructures pour soutenir l'émergence</b> .....	65
L'accès aux infrastructures clés pour l'ensemble de la population doit être amélioré .....	67
La compétitivité des infrastructures clés doit être renforcée .....	73
La soutenabilité financière des infrastructures pour les contribuables et les finances publiques doit être assurée .....	80
Références .....	81

<b>Chapitre 4. Fournir des accès au financement pour les entrepreneurs et les particuliers</b> .....	83
Pour atteindre l'émergence, l'accès au crédit du secteur privé doit constituer le cœur de la stratégie de développement du secteur financier .....	84
Les coûts d'intermédiation financière doivent être réduits .....	86
Une meilleure captation de l'épargne privée dans le système bancaire augmentera les fonds prêtables et améliorera le financement de l'économie. ....	90
Les sources de financement alternatives au crédit bancaire doivent être davantage utilisées en Côte d'Ivoire .....	97
Références .....	99
<b>Chapitre 5. Investir dans la main-d'œuvre via une éducation de qualité et des compétences adaptées</b> .....	101
La qualité et la facilité d'accès à l'enseignement doivent être améliorées afin d'élever le niveau de formation de base des Ivoiriens .....	104
Les compétences techniques doivent être développées pour favoriser la croissance et la diversification de l'économie ivoirienne .....	108
Références .....	114
<b>Chapitre 6. Des politiques fiscales pour promouvoir un secteur privé dynamique et un État efficace</b> .....	115
Pour pouvoir contribuer à l'émergence du pays, le système fiscal de la Côte d'Ivoire doit subir des réformes de fond .....	116
Les réformes fondamentales devront être adaptées au contexte et à l'économie ivoirienne .....	118
Le fonctionnement de l'administration fiscale doit être amélioré. ....	119
La base d'imposition fiscale devrait être élargie et simplifiée .....	121
Le fonctionnement du système fiscal est renforcé. ....	123
Références .....	125
<b>Chapitre 7. Gouvernance publique et stratégies de mise en œuvre</b> .....	127
La Côte d'Ivoire a progressé depuis la relance en 2012, mais des contraintes entravent l'accélération et la mise en œuvre du programme d'émergence .....	128
Une solution pour poursuivre des réformes ambitieuses : la création d'une unité de haut niveau pour la mise en œuvre des réformes et du pilotage du changement .....	129
Les éléments clés pour soutenir les réformes vers l'émergence : la communication, la coordination et le suivi. ....	131
Les risques doivent être gérés de façon à éviter de compromettre la mise en œuvre du programme de développement .....	137
Le tableau de bord accompagne la marche vers l'émergence de la Côte d'Ivoire. ....	138
Références .....	145
<b>Annexe Plan d'action</b> .....	147

**Tableaux**

5.1. Compétences professionnelles nécessaires pour les secteurs soutenant la transformation structurelle . . . . .	110
7.1. Le tableau de bord de la Côte d'Ivoire permet de suivre l'évolution vers l'émergence . . . . .	141

**Graphiques**

1.1. L'Examen multidimensionnel accompagne la Côte d'Ivoire dans la réalisation de l'émergence en 2020. . . . .	18
1.2. La Côte d'Ivoire affiche des performances limitées en matière de bien-être . . .	20
1.3. L'émergence veut dire... . . . . .	21
1.4. La relance des investissements contribue peu à la création d'emplois. . . . .	23
1.5. Les rendements agricoles de 10 grands produits en Côte d'Ivoire diminuent comparés au reste du monde. . . . .	24
1.6. La Côte d'Ivoire peut tirer un meilleur parti des échanges régionaux. . . . .	27
1.7. La Côte d'Ivoire n'a pas encore le niveau d'accès à l'électricité d'un pays émergent. . . . .	29
1.8. La Côte d'Ivoire est très déficiente dans la proportion de routes revêtues . . . .	29
1.9. L'utilisation d'Internet est en deçà de nombreux pays émergents. . . . .	30
1.10. Les crédits bancaires accordés au secteur privé sont largement insuffisants . .	31
1.11. Peu d'élèves complètent les cycles scolaires en raison de l'abandon scolaire . .	32
1.12. Les recettes publiques de la Côte d'Ivoire sont en deçà des recettes dans la plupart des pays comparés. . . . .	33
2.1. Une économie émergente : compétitivité améliorée et dialogue stratégique . .	43
3.1. L'accès, la compétitivité et la soutenabilité sont les piliers d'une infrastructure performante . . . . .	66
4.1. Les crédits au secteur privé dépendent des retours sur fonds prêtés et de la disponibilité des fonds . . . . .	85
5.1. Le système éducatif contribuera à l'émergence en formant la main-d'œuvre de demain . . . . .	103
6.1. Un système fiscal moderne et adapté à l'économie ivoirienne est indispensable à l'émergence économique. . . . .	117

**Encadrés**

2.1. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) au service du développement . . . . .	45
2.2. Deux approches pour soutenir les progrès dans le secteur agricole : le Maroc et la Chine. . . . .	46
2.3. Connecter des entreprises industrielles au marché mondial : le secteur des fleurs en Éthiopie et des ananas au Ghana. . . . .	47
2.4. Tabler sur les connaissances locales pour construire un champion national de l'assemblage : l'entreprise Haier en Chine . . . . .	50
2.5. Redresser la réputation d'un pays : la stratégie de marque pays de la Colombie . . . . .	53
2.6. Coordonner des activités de soutien des PME . . . . .	54
2.7. Identifier ses avantages comparatifs pour promouvoir les innovations compétitives . . . . .	56

2.8. Des institutions pour soutenir la concurrence, adaptées aux besoins en évolution . . . . .	60
2.9. La géolocalisation comme solution à des problèmes anciens . . . . .	62
4.1. Les sociétés de garantie mutuelle en Italie et dans les pays en développement. . .	88
4.2. Le Kenya, pays en pointe sur les produits financiers innovants. . . . .	92
4.3. L'interopérabilité entre opérateurs de téléphonie mobile en Tanzanie. . . . .	94
4.4. Les différents modèles de services bancaires sans agences dans le monde . . .	95
4.5. Modèle de questionnaires OCDE/Banque mondiale pour évaluer le niveau de connaissance financière d'une population. . . . .	95
4.6. Les stratégies d'éducation financière, une priorité pour de nombreux pays en développement. . . . .	96
4.7. L'Observatoire de la qualité des services financiers au Sénégal . . . . .	97
4.8. L'échec du compte épargne en actions en Tunisie : quelles leçons tirer pour la Côte d'Ivoire ? . . . . .	98
5.1. La formation des enseignants : un exemple au Malawi. . . . .	105
5.2. Adapter les formations pour augmenter le nombre d'enseignants . . . . .	106
5.3. Équiper les enseignants pour introduire les NTIC en classe : Teach Initiative in Ghana . . . . .	107
5.4. Quatre priorités pour assurer que le système de l'ETFP réponde aux besoins de l'économie en termes de compétences. . . . .	110
5.5. L'efficacité de programmes d'alphabétisation des adultes dans les communautés. . . . .	113
6.1. Informatiser et réformer le système fiscal : les cas du Viet Nam et du Mozambique. . . . .	120
6.2. Renforcement de la formalisation des transactions avec les clients . . . . .	121
6.3. Une fiscalité simplifiée pour inciter le secteur informel : le Régimen de Incorporación Fiscal au Mexique . . . . .	123
7.1. Renforcer la communication informelle pour le soutien de la gouvernance publique . . . . .	133
7.2. Renforcer le dialogue public-privé. . . . .	134

## Suivez les publications de l'OCDE sur :



[http://twitter.com/OECD\\_Pubs](http://twitter.com/OECD_Pubs)



<http://www.facebook.com/OECDPublications>



<http://www.linkedin.com/groups/OECD-Publications-4645871>



<http://www.youtube.com/occdilibrary>



<http://www.oecd.org/occdirect/>

## Ce livre contient des...

**StatLinks** 

Accédez aux fichiers Excel® à partir des livres imprimés !

En bas des tableaux ou graphiques de cet ouvrage, vous trouverez des *StatLinks*. Pour télécharger le fichier Excel® correspondant, il vous suffit de retranscrire dans votre navigateur Internet le lien commençant par : <http://dx.doi.org>, ou de cliquer sur le lien depuis la version PDF de l'ouvrage.

## Sigles et acronymes

<b>2QC</b>	Qualité-quantité-croissance
<b>AGEDI</b>	Agence de gestion et de développement des zones industrielles
<b>Anader</b>	Agence nationale d'appui au développement rural
<b>ANRMP</b>	Autorité nationale de régulation des marchés publics
<b>APEX-CI</b>	Association pour la promotion des exportations de Côte d'Ivoire
<b>BAD</b>	Banque africaine de développement
<b>BCEAO</b>	Banque centrale des États de l'Ouest africain
<b>BIC</b>	Bénéfices industriels et commerciaux
<b>BNETD</b>	Bureau national d'études techniques et de développement
<b>BSTP-CI</b>	Bourse de sous-traitance et de partenariat de Côte d'Ivoire
<b>BTP</b>	Bâtiment et travaux publics
<b>CBMT</b>	Cadre budgétaire à moyen terme
<b>CCESP</b>	Comité de concertation État/secteur privé
<b>CCLCV</b>	Commission de la concurrence et de la lutte contre la vie chère
<b>CDC</b>	Caisse des dépôts et consignations
<b>Cedeao</b>	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
<b>Cepici</b>	Centre de promotion des investissements en Côte d'Ivoire
<b>CGA</b>	Centre de gestion agréé
<b>CIE</b>	Compagnie ivoirienne d'électricité
<b>DCC</b>	Direction de la concurrence
<b>DCCLV</b>	Direction de la concurrence, la consommation et la lutte contre la vie chère
<b>DGD</b>	Direction générale des douanes
<b>DGI</b>	Direction générale des impôts
<b>ETFP</b>	Enseignement technique et formation professionnelle
<b>EMPP</b>	Examen multidimensionnel par pays
<b>FCFA</b>	Franc de la communauté financière africaine
<b>FDA</b>	<i>Food and drug administration</i>
<b>FER</b>	Fonds d'entretien routier
<b>FIPME</b>	Fédération ivoirienne des petites et moyennes entreprises
<b>FMI</b>	Fonds monétaire international
<b>FODI</b>	Fonds de développement des infrastructures industrielles

<b>GIF</b>	<i>Growth Identification and Facilitation Framework</i> (Cadre d'identification et de facilitation de la croissance)
<b>GUDEF</b>	Guichet unique de dépôt des états financiers
<b>IDE</b>	Investissement direct à l'étranger
<b>IMF</b>	Institution de microfinance
<b>ITIE</b>	Initiative pour la transparence dans les industries extractives
<b>MENET</b>	Ministère de l'Éducation nationale et de l'Enseignement technique
<b>MFRA</b>	Ministère de la Fonction publique et de la Réforme administrative
<b>NTIC</b>	Nouvelles technologies de l'information et de la communication
<b>OCDE</b>	Organisation de coopération et de développement économiques
<b>Ohada</b>	Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires
<b>PAA</b>	Port autonome d'Abidjan
<b>PDSFI</b>	Programme de développement du secteur financier
<b>PIB</b>	Produit intérieur brut
<b>PIP</b>	Programme d'investissement public
<b>PME</b>	Petite et moyenne entreprise
<b>PND</b>	Plan national de développement
<b>PNIA</b>	Programme national d'investissement agricole
<b>PPA</b>	Parité de pouvoirs d'achat
<b>PPP</b>	Partenariats public-privé
<b>RCCM</b>	Registre de commerce et de crédit mobilier
<b>S&amp;E</b>	Suivi et évaluation
<b>SMIG</b>	Salaire minimum interprofessionnel garanti
<b>TBS</b>	Taux brut de scolarisation
<b>TEC</b>	Tarif extérieur commun
<b>TSU</b>	Taxe spécifique unique
<b>TVA</b>	Taxe sur la valeur ajoutée
<b>UE</b>	Union européenne
<b>UEMOA</b>	Union économique et monétaire ouest africaine

## Résumé

L'histoire de la Côte d'Ivoire montre que la croissance économique passée n'a pas été suffisamment durable pour permettre au pays d'atteindre l'émergence. La forte croissance économique de la période du miracle ivoirien (1960-80) a été suivie d'un long déclin. Le produit intérieur brut (PIB) par habitant de la Côte d'Ivoire a doublé entre l'indépendance, en 1960, et la fin des années 70. Cependant, quinze ans plus tard, au milieu des années 90, il est redescendu à son niveau de 1960 pour ne plus guère en bouger jusqu'au redécollage récent.

Depuis la fin de la crise de 2011, la croissance économique est soutenue mais ne se traduit pas par une hausse significative du bien-être des populations. Malgré des taux de croissance importants depuis 2011, le revenu par habitant a faiblement progressé ces dernières années, le marché de l'emploi est dominé par la précarité et les conditions de logement restent vétustes. Même si le contexte sécuritaire s'est récemment amélioré, la qualité de vie des Ivoiriens reste fragile, plombée, entre autres, par les faibles performances du pays en matière d'éducation, de santé et de participation à la vie publique.

Pour atteindre l'émergence en 2020, la Côte d'Ivoire devra mener la transformation structurelle de son économie et rendre la croissance inclusive. Pour assurer une croissance économique durable, elle devra évoluer vers une structure plus diversifiée, reposant sur des secteurs porteurs avec davantage de création d'emplois. Mais la croissance économique seule ne suffira pas. Les fruits de la croissance devront être répartis plus équitablement entre les Ivoiriens pour permettre d'améliorer la qualité de vie et les conditions matérielles des individus. Ainsi, il s'agira de rendre la croissance suffisamment inclusive pour accroître le bien-être des populations.

L'*Examen multidimensionnel de la Côte d'Ivoire* vise à soutenir l'élaboration d'une stratégie de développement pour l'émergence de la Côte d'Ivoire en 2020. Réaliser une croissance durable et inclusive nécessite une vision de développement national ambitieuse. L'*Examen multidimensionnel de la Côte d'Ivoire* a soutenu la définition d'une vision pour l'émergence. Les grandes caractéristiques de cette vision de développement national ont servi à orienter les analyses quantitatives et à dresser un diagnostic complet des obstacles au développement. Ces travaux ont servi de base pour une analyse approfondie des principales contraintes au développement, qui, une fois levées, devront accélérer significativement le développement du pays.

Les efforts des autorités ivoiriennes doivent être focalisés sur la levée des principaux obstacles au développement pour construire les bases solides sous-tendant la compétitivité de l'économie. Plusieurs conditions doivent être remplies pour parvenir à



un développement durable et une croissance partagée entre tous les citoyens. Pour mener à bien la transformation structurelle de l'économie, la Côte d'Ivoire devra avoir :

- un secteur agricole performant et des filières agro-industrielles au fort potentiel qui constituent des moteurs de la croissance
- un secteur industriel diversifié, générateur d'emplois, ayant accès à des infrastructures de production performantes
- des ressources minières qui jouent un rôle dans la croissance économique
- un secteur des services qui accompagne la modernisation de l'économie
- des petites et moyennes entreprises (PME) qui constituent une base dynamique de l'économie
- la création de valeur portée par l'innovation
- un climat des investissements incitatif pour le secteur privé
- des normes et standards de qualité valorisés
- une concurrence dynamique
- des échanges commerciaux facilités
- un potentiel économique du capital foncier réalisé
- un développement économique qui met en avant tous les territoires.

Pour améliorer et développer le réseau d'infrastructures sur l'ensemble du territoire, la Côte d'Ivoire devra bénéficier :

- d'un accès aux infrastructures clés pour l'émergence facilité pour l'ensemble de la population
- d'infrastructures compétitives
- d'infrastructures soutenables financièrement.

La Côte d'Ivoire devra également favoriser le financement du secteur privé et du tissu de PME, et renforcer l'inclusion financière. Pour ce faire, il s'agira d'avoir :

- un risque de crédit réduit et mieux évalué
- un fonctionnement du système des garanties amélioré
- une épargne nationale davantage mobilisée avec une maturité allongée
- une inclusion financière renforcée grâce à de nouvelles solutions de bancarisation
- une confiance accrue des individus dans le système bancaire
- des solutions de financement alternatives au crédit bancaire.

Pour orienter les efforts de hausse du niveau d'éducation et assurer que les citoyens aient les compétences adaptées au marché du travail, il s'agira d'assurer :

- l'amélioration des résultats de l'enseignement primaire et du premier cycle du secondaire en termes de participation et de compétences acquises par les étudiants
- un système de formation technique fournissant à la main-d'œuvre les compétences nécessaires à la transformation économique
- la formation des adultes pour résorber le déficit en matière d'éducation.

Enfin, le pays devra mettre en place un système fiscal qui génère moins de distorsions et davantage de recettes pour financer les besoins croissants du pays. Il s'agira d'avoir :

- une administration fiscale fonctionnant efficacement
- une base d'imposition élargie et simplifiée
- un fonctionnement du système fiscal renforcé.

La bonne mise en œuvre des réformes et actions, leur suivi et évaluation seront essentiels pour atteindre l'émergence. Une stratégie de développement bien conçue doit permettre de suivre et évaluer l'efficacité des politiques publiques en permettant aux décideurs politiques de réévaluer et réajuster régulièrement les réformes entreprises en vue de leur mise en œuvre optimale. Ainsi, l'*Examen multidimensionnel de la Côte d'Ivoire* met en lumière des risques à prendre en compte durant la mise en œuvre des actions, car susceptibles d'affecter le bon déroulement des réformes. Il propose également un tableau de bord qui retrace les progrès réalisés et constitue une base d'évaluation des changements devant conduire à l'émergence en 2020.



## Chapitre 1

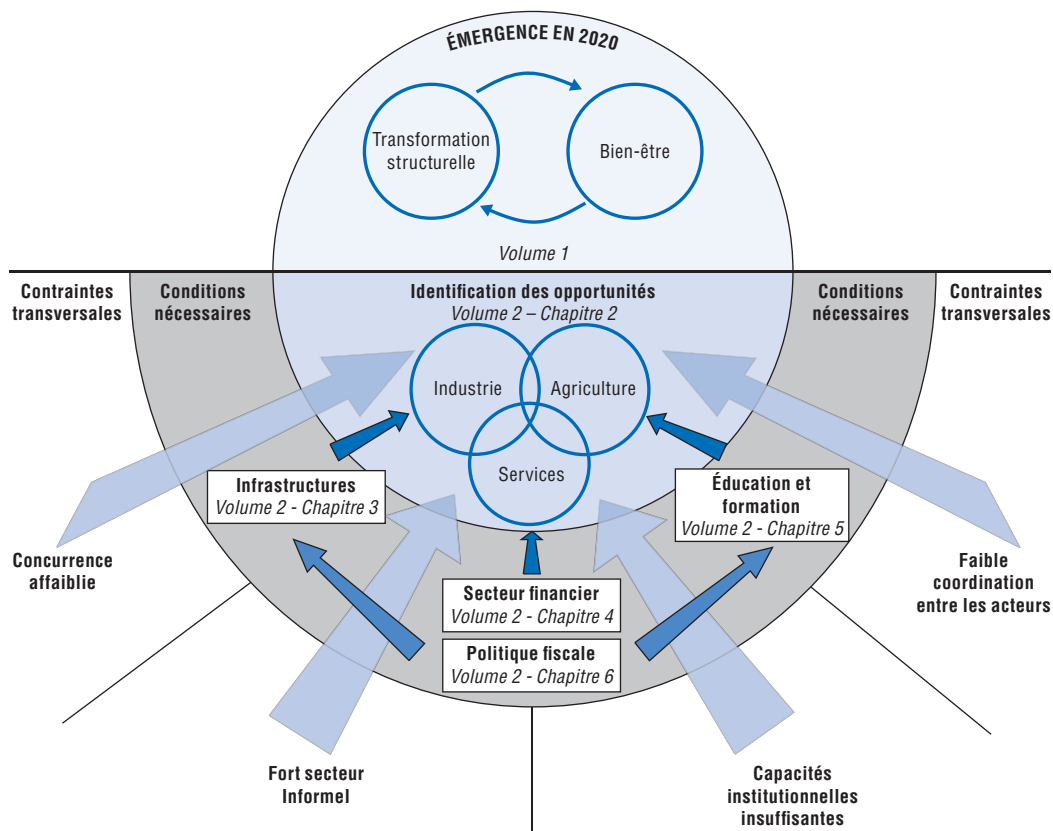
# Opportunités et défis pour l'émergence de la Côte d'Ivoire

*Ce chapitre présente une synthèse des résultats des trois volumes de l'Examen multidimensionnel de la Côte d'Ivoire. La Côte d'Ivoire vise l'émergence en 2020, ce qui nécessite de fixer des objectifs ambitieux, d'éviter les erreurs du passé et de construire des bases de développement solides. Le développement économique reposera sur un modèle économique équilibré pour une croissance inclusive et durable, en tablant sur une transformation structurelle générant emplois et valeur ajoutée additionnels. Par ailleurs, de meilleures coopération et intégration régionales joueront un rôle capital pour la bonne réalisation des opportunités à travers tous les secteurs. L'émergence nécessitera également des infrastructures performantes et durables, et un meilleur accès au financement. La main-d'œuvre devra bénéficier d'une éducation de qualité et de compétences adaptées. Une politique fiscale bien adaptée au financement de biens et services publics de qualité sera une condition préalable.*

L'objectif général de l'Examen multidimensionnel de la Côte d'Ivoire est de soutenir le pays dans ses efforts pour élaborer une stratégie de développement menant à l'émergence en 2020. La conception d'une stratégie de développement est complexe. Il s'agit d'identifier les obstacles majeurs à la croissance durable et équitable et au bien-être des citoyens, de les aborder de façon systématique et de déterminer les priorités. Une analyse approfondie des différentes facettes de l'économie ivoirienne, des institutions et de la société doit être accompagnée d'une comparaison et d'une appréciation des meilleures politiques économiques et sociales.

Ce document est le troisième rapport de l'Examen multidimensionnel de la Côte d'Ivoire. Le graphique 1.1 illustre les domaines traités dans l'Examen multidimensionnel de la Côte d'Ivoire, qui s'organise autour de trois phases, donnant lieu à trois rapports. Basé sur la méthodologie des Examens multidimensionnels (annexe 1.A1), le premier rapport fournit un diagnostic de l'économie. Il évalue les défis et les opportunités auxquels fait face la Côte d'Ivoire et identifie les principales contraintes à lever pour renforcer le potentiel de développement du pays (phase I). Il se concentre sur les objectifs à atteindre pour l'émergence que sont la transformation structurelle et le bien-être des citoyens.

Graphique 1.1. **L'Examen multidimensionnel accompagne la Côte d'Ivoire dans la réalisation de l'émergence en 2020**



Source : Auteurs.

Le deuxième rapport analyse en détail les principales contraintes identifiées lors de la première phase, sélectionnées pour leur impact sur l'économie et leur nature transversale. Ce deuxième rapport élabore des recommandations d'orientation des politiques adaptées qui pourront s'intégrer à la stratégie de développement de la Côte d'Ivoire, et met en avant les nombreuses opportunités de diversification dans les secteurs de l'agriculture, de l'industrie et des services (phase II). La troisième phase de l'Examen multidimensionnel soutient le gouvernement dans son effort de mise en œuvre des recommandations et de sa stratégie de développement, et propose des plans d'action détaillés, un tableau de bord et une stratégie de mise en œuvre des réformes (phase III).

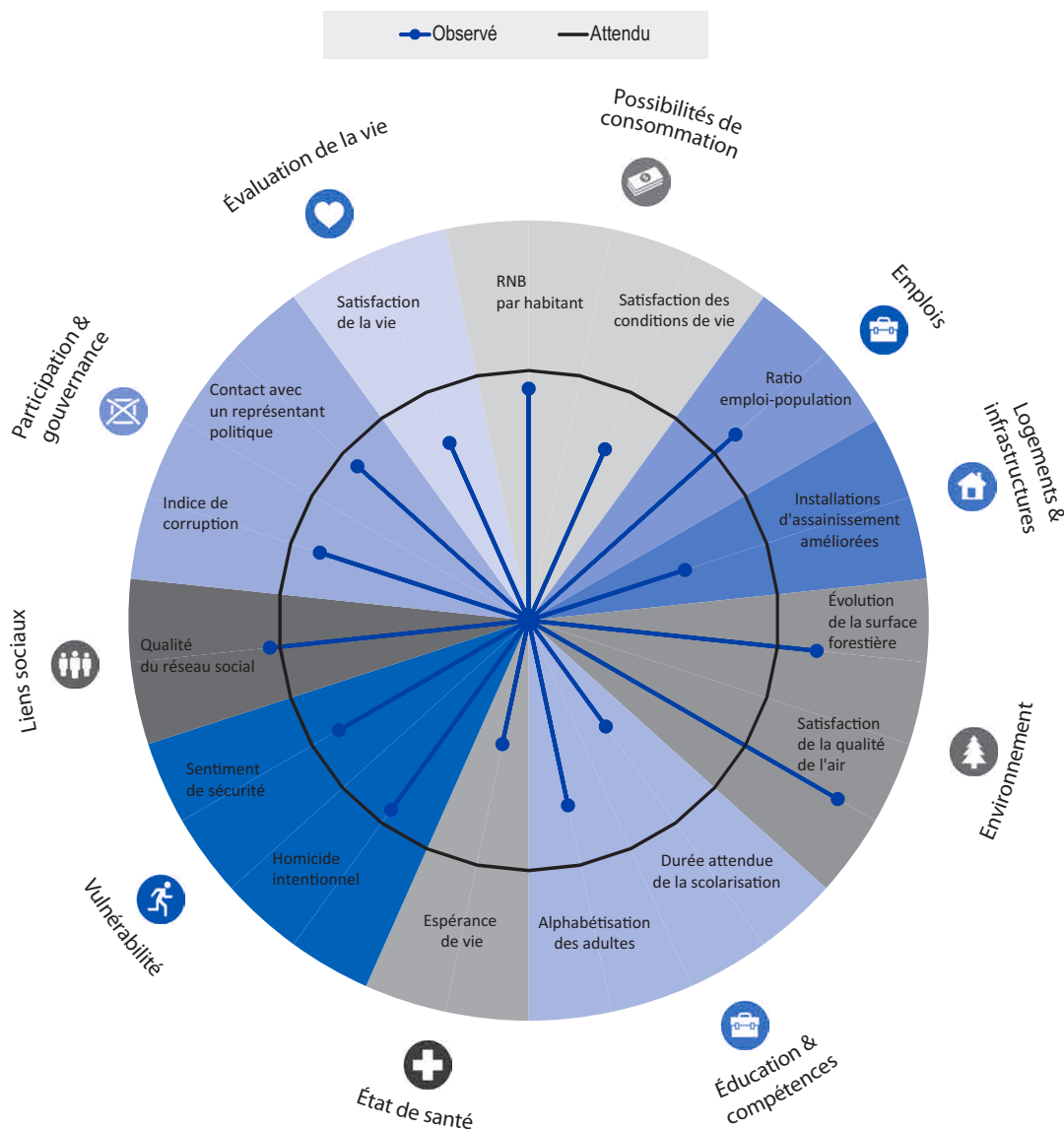
## **L'objectif de développement de la Côte d'Ivoire est d'atteindre l'émergence en 2020**

L'histoire de la Côte d'Ivoire montre que la croissance économique passée n'a pas été suffisamment durable pour permettre au pays d'atteindre l'émergence. La forte croissance économique de la période du miracle ivoirien (1960-70) a été suivie d'un long déclin. De l'indépendance en 1960 à la fin des années 70, le produit intérieur brut (PIB) par habitant de la Côte d'Ivoire a doublé. Cependant, quinze ans plus tard, au milieu des années 90, il est redescendu à son niveau de 1960 pour ne plus guère en bouger jusqu'au redécollage récent.

Depuis 2011, la croissance économique repart, mais ne se traduit pas par une hausse du bien-être de la population ivoirienne. L'économie a fortement rebondi depuis la fin du conflit, en 2011. Après avoir atteint -4.4 % en 2011, le PIB ivoirien a renoué avec des taux de croissance avoisinant les 10 %, similaires aux taux de la période postcoloniale, contribuant à restaurer la confiance dans l'économie et ses entreprises. Pourtant, la forte croissance économique ne se matérialise pas par une hausse du bien-être des populations. La satisfaction des populations à l'égard des conditions de vie a été sérieusement ébranlée pendant la période de crise post-électorale et a profondément affecté la qualité de vie des Ivoiriens. Le niveau de satisfaction à l'égard de la vie reste donc faible (graphique 1.2). Désormais, les autorités de Côte d'Ivoire affichent la volonté de relancer durablement une croissance économique équitable et visent l'objectif d'émergence en 2020.

Atteindre l'émergence en 2020 nécessite de fixer des objectifs ambitieux, d'éviter les erreurs du passé et de construire des bases de développement solides. L'histoire de la Côte d'Ivoire a montré que les épisodes économiques prospères ne suffisaient pas à garantir une croissance durable et inclusive et soutenir le processus d'émergence. Les premiers succès économiques ont été fragiles parce que manquants : i) d'une structure économique capable de résister à des changements dans le paysage économique international ; ii) d'infrastructures sociales pouvant assurer les améliorations nécessaires dans les secteurs de l'éducation et de la santé face à une croissance démographique soutenue ; et iii) de capacités suffisantes des autorités locales pour identifier et mettre en œuvre des stratégies adaptées aux défis à surmonter. Ainsi, la durabilité et la soutenabilité du développement dépendent d'une ambition plus large de construire des bases solides, et d'allier transformation économique et institutions civiques et sociales efficaces.

Graphique 1.2. La Côte d'Ivoire affiche des performances limitées en matière de bien-être



Note : La méthodologie liée au cadre d'évaluation du bien-être est expliquée en annexe 1.A2.

Sources : Calculs des auteurs sur la base de : Gallup Organization (2013), <http://www.gallup.com> ; Transparency International (2013), <https://www.transparency.org/cpi2013> ; PNUD (2013), <http://hdr.undp.org/fr/content/indice-de-d%C3%A9veloppement-humain-idh> ; Unesco (2014), [www.education-inequalities.org/](http://www.education-inequalities.org/) ; OMS (2014), <http://apps.who.int/gho/data/view.main> ; Banque mondiale, <http://data.worldbank.org/products/wdi>.

StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/888933345742>

## Une vision partagée par tous, adaptée aux réalités ivoiriennes et rassemblant les efforts des autorités sera indispensable pour mener la Côte d'Ivoire à l'émergence en 2020

Réaliser l'objectif de transformer la Côte d'Ivoire en un pays émergent à l'horizon 2020 nécessite une vision claire et une stratégie cohérente. L'émergence dépasse l'ambition de réitérer le modèle de croissance du passé, mais vise à une redéfinition du cap, plus ambitieuse et plus complète, qui relève des priorités et préférences locales. Pour parvenir

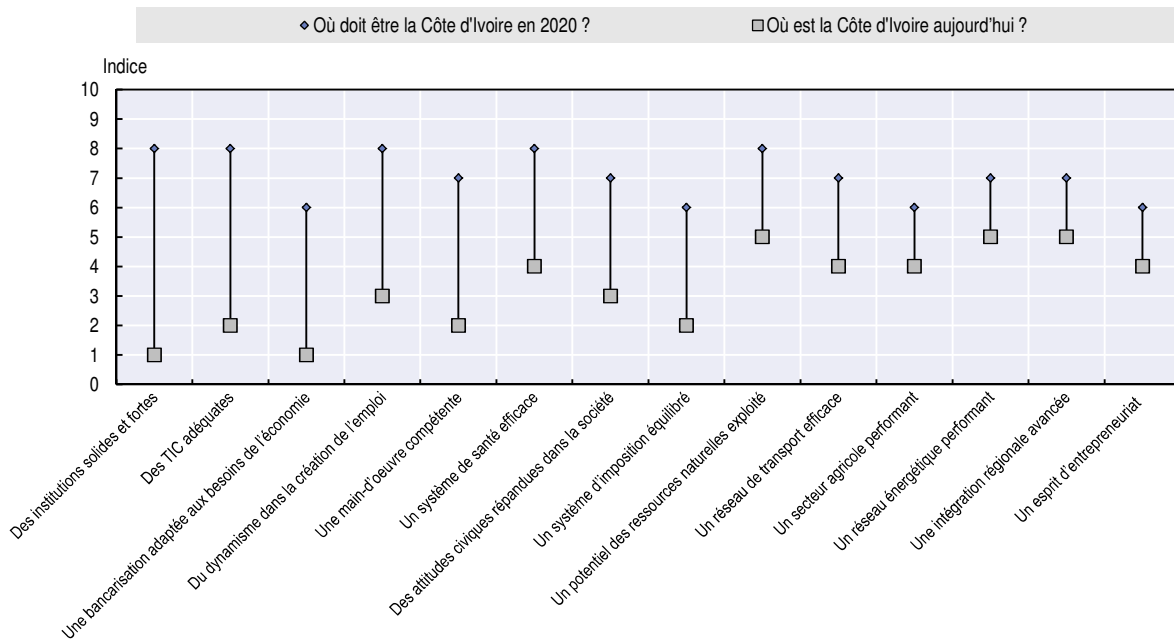


à l'émergence, la Côte d'Ivoire doit donc adopter une démarche multidimensionnelle qui réponde aux principaux obstacles au développement. La définition de l'émergence à l'horizon 2020 doit intégrer deux éléments essentiels : la définition d'objectifs liés au bien-être des populations et au développement économique ; et des bases économiques, institutionnelles et sociales solides, qui corrigeront leurs faiblesses passées et assureront des progressions durables.

L'Examen multidimensionnel de la Côte d'Ivoire contribue à élaborer une définition ivoirienne de l'émergence. Le concept de l'émergence est subjectif et peut être perçu sous différents angles. Une réflexion commune sur la définition ivoirienne de l'émergence a été menée au cours de l'Examen. Le premier atelier participatif de prospective à Abidjan (septembre 2014) a visé à capter les perceptions des Ivoiriens sur les dimensions de l'émergence afin d'orienter les analyses quantitatives. Le deuxième atelier de travail (mars 2015) a visé à évaluer, pour chaque dimension, les progrès à réaliser par la Côte d'Ivoire d'ici 2020 pour devenir pays émergent (graphique 1.3). Cette approche a montré que l'émergence n'est pas une fin en soi, mais qu'elle est perçue comme une étape transitoire vers un niveau plus élevé de développement.

### Graphique 1.3. L'émergence veut dire...

Dimensions clés et scores recueillis au cours de l'atelier de travail en mars 2015



Source : Basé sur les ateliers de prospective stratégique.

StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/888933345753>

Les dimensions de l'émergence guident le développement du pays. Une partie des dimensions est relative à la structure de l'économie ivoirienne (bancarisation adaptée aux besoins de l'économie, dynamisme dans la création d'emplois, exploitation du potentiel des ressources naturelles, secteur agricole performant, intégration régionale avancée, esprit d'entrepreneuriat). D'autres dimensions font référence au bien-être des citoyens : institutions solides et fortes, nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) adaptées, main-d'œuvre compétente, système de santé efficace, attitudes civiques répandues, système d'imposition équilibré, réseaux de transports et énergétique performants.

Transformation structurelle et bien-être des populations apparaissent comme les deux piliers de l'émergence qui s'autoalimenteront au sein d'une dynamique porteuse. La transformation structurelle de l'économie ivoirienne devra déboucher sur davantage d'emplois et de valeur ajoutée grâce au développement de secteurs d'activités porteurs. Ces nouveaux emplois augmenteront les niveaux de revenu de la population. Ainsi, progressivement, l'émergence s'accompagnera de l'avènement d'une classe moyenne qui fera peser des exigences précises sur le secteur privé (demande de biens de consommation), mais aussi sur l'État (éducation, santé, infrastructure), ou encore directement auprès du secteur financier (prêts immobiliers ou à la consommation, produits d'épargne adaptés). Cette classe moyenne se caractérisera par une consommation élevée, qui deviendra l'un des moteurs principaux de la croissance. En parallèle, une amélioration du niveau de bien-être des citoyens, pouvant notamment être entendu comme une meilleure éducation, des compétences accrues ou un niveau de santé supérieur, sous-tendront le processus de transformation structurelle. Une main-d'œuvre mieux formée pourra, par exemple, permettre de saisir de nouvelles opportunités économiques.

### **La transformation structurelle de l'économie ivoirienne, tirée par de nouvelles opportunités de diversification, permettra de réadapter le modèle économique**

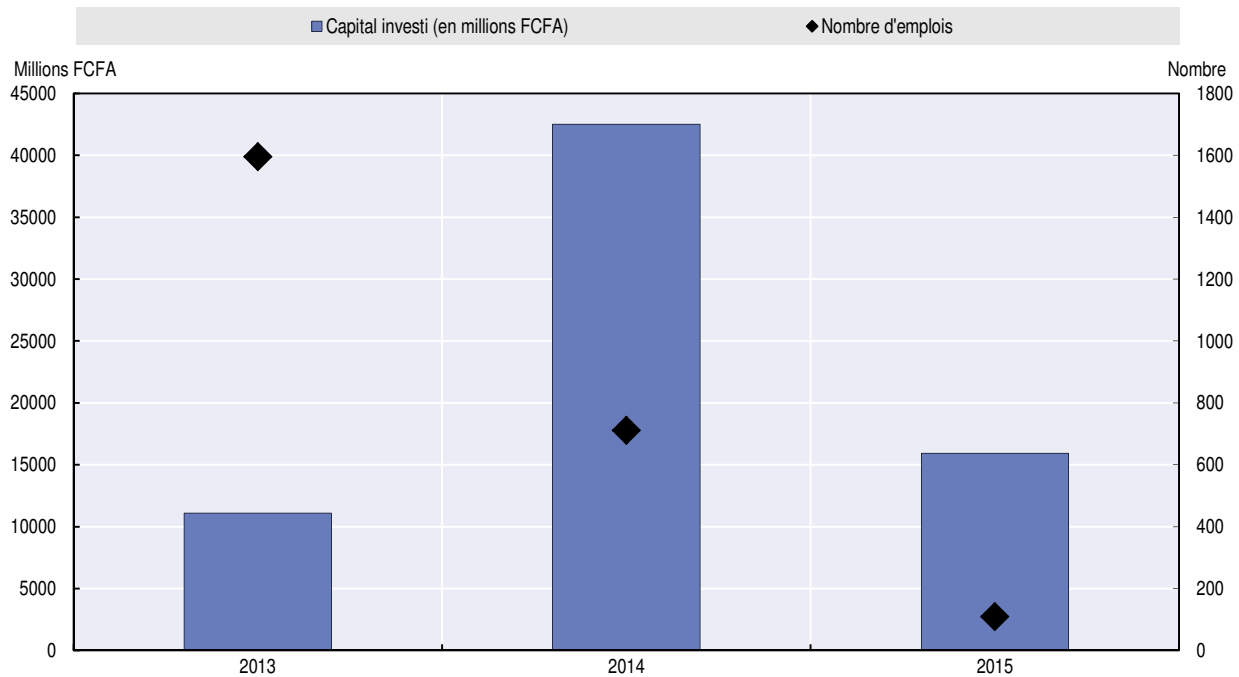
La transformation structurelle devra se fonder sur une refonte du modèle de développement et viser à atteindre de nouvelles opportunités économiques. Le modèle économique actuel ne permet pas un développement durable de la Côte d'Ivoire et engendre des risques de dépendance et de vulnérabilité. Il s'agira donc pour la Côte d'Ivoire de diversifier son économie en s'orientant vers de nouvelles opportunités basées sur ses avantages comparatifs. Le rôle du secteur privé sera capital pour la bonne réussite de la transformation structurelle, et la Côte d'Ivoire devra assurer les conditions de son engagement actif et prononcé.

#### ***Le modèle économique n'est pas assez équilibré pour une croissance inclusive et durable***

Une consolidation de la croissance devra passer par une répartition plus équilibrée entre les moteurs de la croissance que sont les investissements publics et privés. L'effort du gouvernement en matière de capital doit se poursuivre, mais il doit s'accompagner de plus d'investissements privés. Il s'agira de continuer à rétablir la confiance des acteurs et créer des opportunités économiques, encourager les entreprises privées à investir à nouveau dans les outils de production délaissés durant les années de crise, et créer un environnement financier favorable pour plus de crédits aux petites et moyennes entreprises (PME).

La relance des investissements devra s'accompagner de plus de créations d'emplois. Depuis 2013, l'économie ivoirienne a connu une relance des investissements du secteur privé (investissements nationaux et investissements directs étrangers). Le nombre et la valeur des investissements ont augmenté entre 2013 et 2014, laissant présager une tendance similaire pour 2015. Toutefois, la création d'emplois peine encore à s'accélérer et le nombre d'emplois créés en 2014 reste bien en dessous du niveau de 2013 (graphique 1.4). Les nouveaux investissements devront donc être orientés vers les secteurs d'activités les plus à même de créer des emplois supplémentaires.

Graphique 1.4. La relance des investissements contribue peu à la création d'emplois



Notes : Les données de 2015 s'étendent jusqu'à fin avril ; FCFA signifie francs de la Communauté financière africaine.

Source : Cepici (2015).

StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/888933345767>

### **La transformation structurelle doit être basée sur des opportunités de diversification générant emplois et valeur ajoutée additionnels**

L'économie ivoirienne présente une structure relativement diversifiée, mais dispose encore d'importantes marges de manœuvre pour poursuivre sa transformation structurelle. Alors que les secteurs de l'industrie et des services représentent une part importante de l'économie ivoirienne (respectivement 21 % et 57 % en 2014, d'après la Banque mondiale), la majorité des Ivoiriens travaillent toujours dans l'agriculture (33 % de l'emploi, hors agriculture vivrière de subsistance informelle), dont les performances peinent à évoluer rapidement. Le secteur secondaire est largement dominé par des activités à valeur ajoutée limitée (comme l'exploitation des ressources naturelles) et une faible création d'emplois formels. Du côté des services, il s'agit de prestations de faible envergure, souvent informelles, qui n'offrent guère de perspectives en termes de croissance. Il existe ainsi un potentiel important pour doper la productivité, à travers un transfert de la main-d'œuvre vers des emplois industriels ou de services plus productifs que les activités agricoles.

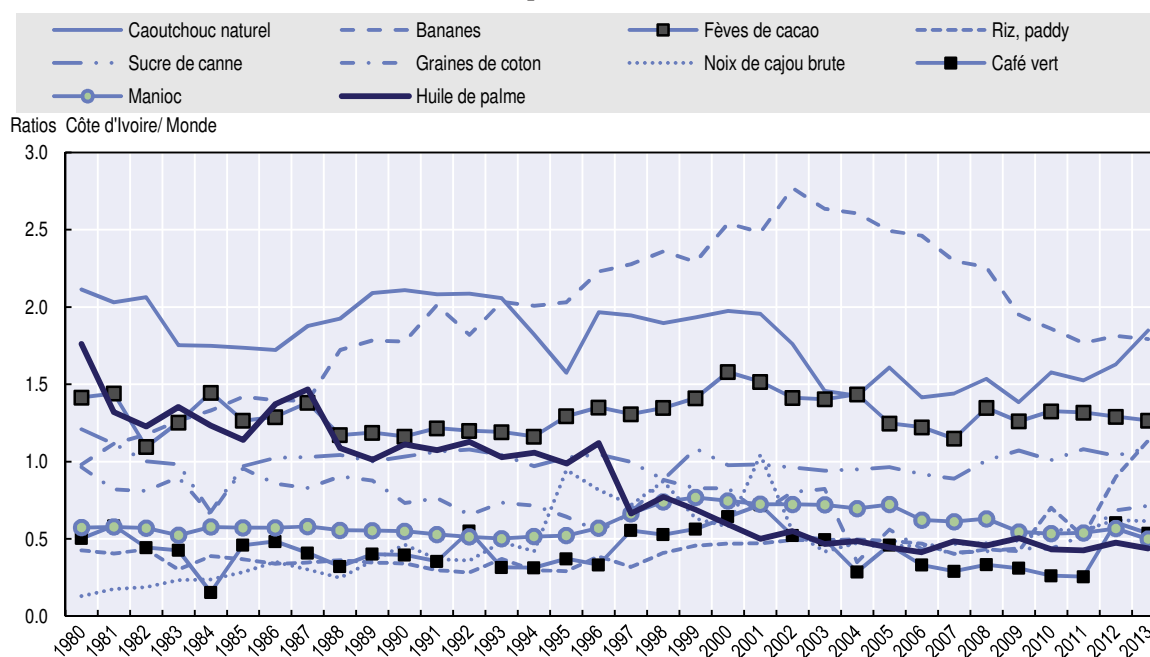
La transformation structurelle devra combiner une hausse de la productivité avec une hausse des emplois dans les trois secteurs de l'économie ivoirienne. Les politiques visant à soutenir la transformation structurelle devront atteindre un double objectif : le pays aura besoin d'une croissance soutenue de la productivité pour générer des revenus plus élevés pour la population, tout en créant plus d'emplois afin de rendre la croissance inclusive. La transformation structurelle passera par : i) une amélioration de la qualité des produits, notamment agricoles ; ii) des activités industrielles avec un plus grand potentiel de création d'emplois et de valeur ajoutée, telles que la manufacture de produits plus complexes ; et iii) une meilleure exploitation du potentiel des activités de services à travers

la formalisation et la professionnalisation. Ce processus devra être soutenu par l'accélération de la modernisation et l'amélioration de la productivité du secteur agricole, tout en favorisant la productivité et la compétitivité des industries et des services.

### Le potentiel agricole et agro-alimentaire n'est pas assez mis en valeur

Le pays dispose de plusieurs produits agro-industriels à forte demande capables de stimuler de nouvelles activités, mais ces produits ont perdu en compétitivité et nécessitent une revalorisation. La production agricole en valeur est aujourd'hui encore largement dominée par le cacao, qui a toujours représenté la colonne vertébrale de l'économie ivoirienne. Or les stratégies actuelles n'exploitent pas assez les capacités productives de l'agriculture et de l'agro-industrie, qui, si elles étaient diversifiées, gagneraient en compétitivité. Par ailleurs, malgré la hausse de la productivité agricole, certains produits clés sont en difficulté et l'avantage compétitif par rapport à d'autres pays a diminué pour plusieurs produits (graphique 1.5). Le volume 2 de l'*Examen multidimensionnel de la Côte d'Ivoire* dresse une liste de ces produits (OCDE, 2016).

Graphique 1.5. Les rendements agricoles de 10 grands produits en Côte d'Ivoire diminuent comparés au reste du monde



Source : Auteurs, calculs basés sur FAOSTAT (base de données), <http://faostat3.fao.org>.

StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/888933345774>

Pour tirer le plein potentiel de la filière agro-alimentaire, les capacités de transformation doivent être adaptées au niveau de production des filières. Pour certains produits, les capacités de transformation sont sous-utilisées (huile de palme, par exemple). Pour ces produits, les réformes stratégiques devraient viser à augmenter la production agricole. Pour ce faire, il s'agirait d'accroître la productivité agricole à travers un meilleur accès aux intrants de qualité (semences, engrais) et améliorer les capacités des acteurs locaux. À l'inverse, de nombreux produits agricoles pourraient faire l'objet d'une transformation plus avancée (riz, noix de cajou, coton, manioc), ce qui nécessitera plus d'installations de transformation.

Au-delà de la transformation, les activités agro-alimentaires ont des retombées sur plusieurs filières d'activité qu'il importera de développer. Le développement de l'agro-alimentaire permet d'augmenter la valeur ajoutée et la création d'emplois grâce à l'implication de plusieurs filières d'activité dans la chaîne agro-alimentaire. Dans le cas de nombreux produits agricoles locaux, l'élargissement de la gamme de produits alimentaires et de boissons par leur transformation génère des effets d'entraînement importants sur d'autres secteurs d'activités, tels que les services agricoles, le stockage, l'emballage, les services logistiques, la collecte, ou le marketing. Or ces fonctions intermédiaires font défaut pour de nombreux produits. Par exemple, les producteurs ivoiriens ont peu de bonnes conditions de stockage pour les produits périssables, tels que le manioc ; et les petits acteurs dans la transformation ont des capacités de stockage individuelles limitées. Le marketing est peu mis en avant, bien qu'il permette une meilleure insertion sur les chaînes de valeur régionales et mondiales. Par exemple, le label « Origine Côte d'Ivoire » s'est progressivement dégradé jusqu'à la mise en place du programme qualité-quantité-croissance (2QC).

### **Les capacités industrielles ne sont pas étendues**

Le secteur industriel reste en deçà de son potentiel. La Côte d'Ivoire dispose d'un éventail de produits manufacturés plus large que bon nombre d'autres pays africains, mais l'industrie rencontre certaines contraintes liées à l'accès et au coût des facteurs de production (électricité, NTIC, foncier, etc.). S'ajoutent à cela des difficultés liées à une productivité du travail insuffisante (dans le secteur de la fabrication agro-alimentaire, la valeur ajoutée par travailleur est six fois inférieure à celle du Maroc), ce qui débouche sur une création limitée d'emplois formels. Le secteur de la fabrication comptait ainsi moins de 100 000 emplois formels en 2012, pour moins de 1 300 entreprises formelles.

Une analyse basée sur les statistiques du commerce mondial indique qu'il existe des opportunités dans les grands secteurs en lien avec les capacités et dotations existantes de l'économie ivoirienne. Le secteur ivoirien de la fabrication est dominé par les activités agro-alimentaires qui contribuent de loin à la plus grande partie de la valeur ajoutée et de l'emploi (66 % de la valeur ajoutée du secteur, 72 % de l'emploi). Les produits chimiques représentent 6.2 % du PIB, et la fabrication de machines et de véhicules de transport 3.5 % du PIB. Les analyses du Cadre d'identification et de facilitation de la croissance (*Growth Identification and Facilitation Framework*, GIFF – Lin et Monga, 2011) et de l'espace des produits (Hidalgo et al., 2007) identifient des secteurs qui exigent des capacités et des compétences plus avancées, sans être trop éloignées, de celles dont dispose actuellement la Côte d'Ivoire et qui contribuent à la création de valeur ajoutée et d'emplois. Les secteurs prioritaires proposés comprennent (détails dans le volume 2 de l'*Examen multidimensionnel de la Côte d'Ivoire* [OCDE, 2016]) :

- Les produits chimiques et pharmaceutiques (produits de beauté et produits corporels).
- Le secteur de l'emballage, pour lequel le pays dispose déjà d'entreprises.
- Les produits manufacturés basés sur des matières premières. Par exemple, de nouvelles activités peuvent être envisagées en fonction de leur potentiel à établir des chaînes de valeur régionales.
- Les activités d'industrie légère, notamment de montage et de fabrication (équipements de transports, fabrication ou montage de machines spécialisées, équipements médicaux).
- Les matériaux de construction (ciment, céramique).

Pour le secteur manufacturier ivoirien, l'assemblage de produits est un point d'entrée dans les chaînes de valeur mondiales qui offre des opportunités d'emplois peu qualifiés et de progression au sein de la chaîne de valeur. L'intégration aux systèmes internationaux de production manufacturière peut jouer un rôle important dans la transformation structurelle de l'économie. Cette intégration peut permettre de créer les nombreux emplois peu qualifiés nécessaires, mais aussi de relever le niveau général des compétences dans l'économie grâce à la diffusion du savoir et la formation des travailleurs. En outre, elle peut favoriser l'accès à des niveaux adjacents de la chaîne, dans les deux directions, tels que le conditionnement (en aval) ou la production de biens intermédiaires et de pièces (en amont).

### **Le secteur des services possède un potentiel inexploité**

Le secteur des services pourrait devenir une force motrice de l'économie. Les services contribuent fortement à l'activité économique et à l'emploi et de nombreuses entreprises opérant dans ce secteur – même informelles – présentent une productivité du travail relativement élevée. Par exemple, les services de communication et de transport ont des niveaux de productivité assez élevés, une enquête d'entreprise suggère d'ailleurs que nombre d'entreprises informelles disposent aussi d'un potentiel de croissance important.

Les services peuvent impulser le développement des secteurs agricole et industriel. Des services dynamiques peuvent entraîner la croissance d'autres secteurs en offrant par exemple des retombées significatives pour les activités de fabrication, les rendant ainsi plus performants et productifs. La professionnalisation et la modernisation des services logistiques et de planification, notamment via l'utilisation des NTIC, pourrait ainsi libérer un potentiel de croissance (les services de transport sont souvent informels et les cargaisons expédiées sur une base peu planifiée) et créer des retombées dans d'autres secteurs (en créant une demande pour les services NTIC, par exemple, ou en abaissant le coût du transport dans le secteur de la fabrication).

Cependant, la Côte d'Ivoire ne dispose pas d'une stratégie de développement des services. Le gouvernement et les organismes du secteur privé devraient analyser en profondeur la situation et le potentiel que revêtent les activités de services. Il s'agirait de développer une stratégie en coordination avec la stratégie de développement industriel afin de tirer parti des synergies et des retombées intersectorielles.

Les activités numériques, le transport et la logistique, le commerce et le tourisme ont été identifiés comme secteurs clés. Ces activités de services bénéficieraient de politiques de soutien général (telles que l'accès aux NTIC et à l'électricité) pouvant être complétées par des politiques plus spécifiques selon les secteurs. Par exemple, le potentiel pour le tourisme pourra être développé sous réserve que des investissements de long terme soient réalisés pour construire des infrastructures de qualité nécessaires à l'accueil des touristes, et qu'une stratégie de communication soit mise en place.

### **La conquête de nouveaux débouchés et la levée des contraintes entravant la compétitivité de l'économie ivoirienne seront nécessaires pour la réalisation des opportunités de diversification**

Les conditions pour tirer parti des opportunités de diversification et le développement des secteurs productifs ne sont pas réunies. Au-delà d'assurer des débouchés pour les produits et services ivoiriens en explorant de nouveaux marchés régionaux et internationaux, plusieurs contraintes pénalisant la compétitivité de l'économie ivoirienne devront être levées.

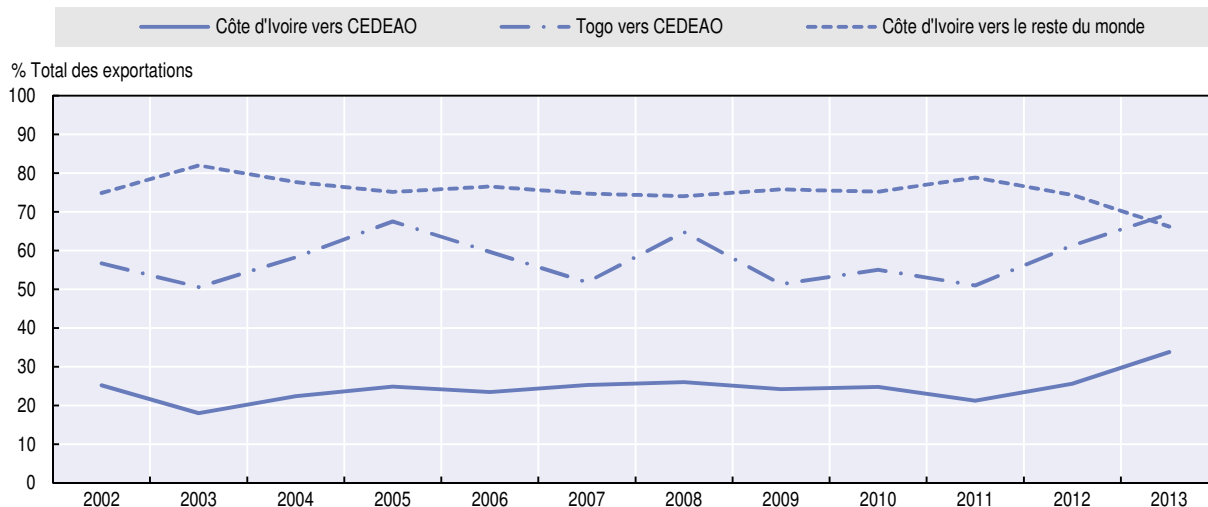


Un accès fiable à des intrants et des biens publics, notamment l'électricité, le transport et les NTIC, sera essentiel pour atteindre des taux de croissance soutenus des entreprises et attirer de nouveaux investissements. Par ailleurs, il s'agira de faciliter l'accès au crédit pour les entreprises et particuliers. À terme, la marche vers l'émergence va également nécessiter plus de compétences et de capacités des acteurs économiques. Enfin, une réforme de fond de la fiscalité devra être mise en place afin de permettre de dégager les ressources financières suffisantes pour soutenir le développement de nombreux secteurs, dont les infrastructures ou le secteur éducatif.

### **De meilleures coopération et intégration régionales joueront un rôle capital pour la bonne réalisation des opportunités à travers tous les secteurs**

La Côte d'Ivoire ne tire pas suffisamment parti de son appartenance à l'Union économique et monétaire ouest africaine (UEMOA) et à la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (Cedeao). Entre 2002 et 2013, les échanges de la Côte d'Ivoire avec l'UEMOA ont progressé lentement, tandis que le commerce avec le reste du monde s'est montré plus dynamique (graphique 1.6). Il serait particulièrement important pour la Côte d'Ivoire, confrontée à la hausse des tarifs douaniers depuis la mise en place du tarif extérieur commun (TEC) en janvier 2015, et le renchérissement des intrants pour les biens de consommation et les produits intermédiaires, de tirer parti des avantages que l'intégration régionale procure, comme la libre circulation des biens. Il s'agirait ainsi de militer pour le respect des règles communes, les réglementations techniques et les mesures sanitaires et phytosanitaires.

Graphique 1.6. La Côte d'Ivoire peut tirer un meilleur parti des échanges régionaux



Source : Nations Unies (2015), Comtrade, <http://comtrade.un.org/>.

StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/888933345780>

Le cadre institutionnel relatif aux normes et standards de qualité ne bénéficie pas d'efforts suffisants à l'échelle de la sous-région. L'harmonisation régionale dans tous les domaines liés au commerce est encore faible (certificats, normes et standards de qualité). Par exemple, il semble que de nombreux obstacles à l'acceptation réciproque des certifications existent, difficultés renforcées par des décisions parfois arbitraires et non-prévisibles des fonctionnaires, notamment des douaniers.



### **Les infrastructures ne sont pas assez performantes**

Les niveaux d'investissement en infrastructure en Côte d'Ivoire sont faibles. L'investissement public n'a atteint que 6.1 % du PIB en 2013 (FMI, 2014), ce qui est insuffisant compte tenu des dégradations lors du conflit et du niveau optimal des investissements publics en infrastructure en Afrique subsaharienne (entre 9 % et 10 % du PIB d'après Fosu et al., 2011). Une hausse des niveaux d'infrastructures économiques aura un effet de levier sur la croissance et le développement économique en facilitant la transformation et l'émergence de nouvelles industries, ainsi qu'en contribuant à l'amélioration de la productivité des acteurs privés.

La vision de l'émergence, qui incarne à la fois une augmentation du potentiel productif du pays et l'amélioration du bien-être de l'ensemble de la population, permet de guider les choix de développement des infrastructures. Les infrastructures dans les secteurs de l'électricité, des transports (particulièrement les routes) et des télécommunications ont le plus grand impact sur la croissance et la productivité. Dans le souci du bien-être et de la paix sociale, les infrastructures devraient également contribuer au développement régional et à la réduction des inégalités. Au-delà de ces lignes directrices pour guider la planification de l'infrastructure, les ressources financières et humaines peuvent être dirigées là où les écarts entre les besoins et les infrastructures existantes sont les plus importants, tout en préparant le pays pour l'avenir. L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) propose ainsi une liste de 18 projets prioritaires à mettre en œuvre (pour une présentation de la méthodologie et la liste des projets prioritaires, voir le volume 2 de l'*Examen multidimensionnel de la Côte d'Ivoire* [OCDE, 2016]).

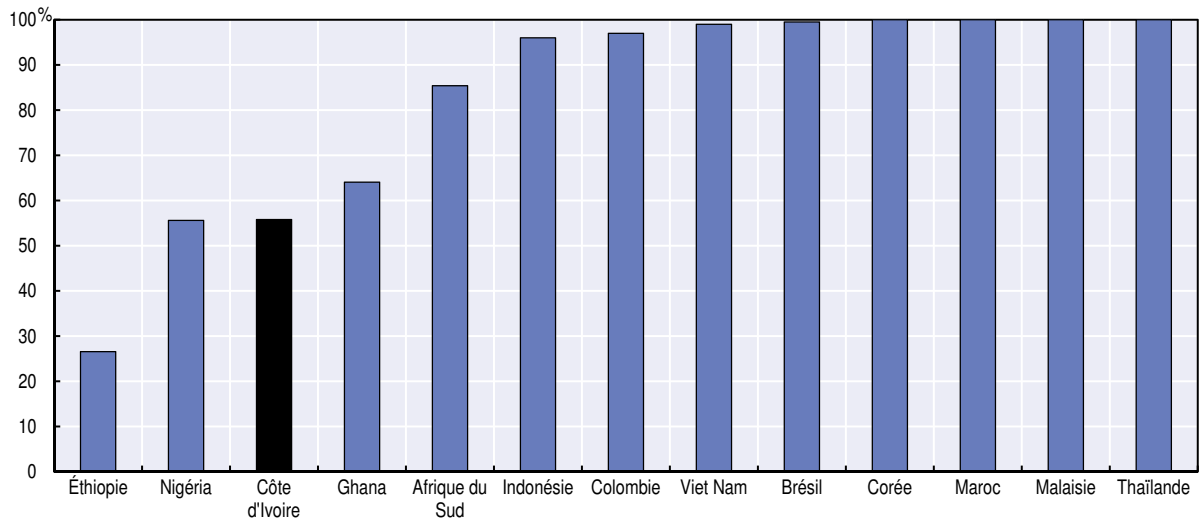
Il est indispensable de prioriser la qualité et l'efficacité des investissements, et le schéma de gouvernance. Les investissements en infrastructures sont particulièrement vulnérables aux retards de mise en œuvre, aux dépassements budgétaires, aux sous-performances et à la sous-utilisation. Dans certains cas, ils peuvent générer des pertes nettes à l'économie dues à la corruption. La bonne gouvernance, soutenue par un cadre institutionnel solide qui privilégie la transparence et la responsabilité publique, est essentielle à la création et l'exploitation d'une infrastructure de qualité et performante.

En Côte d'Ivoire, un souci pour la concurrence ne semble pas toujours motiver les choix concernant la planification et la gestion des infrastructures. L'application d'une concurrence « pour le marché » est indispensable dans le secteur des infrastructures, caractérisé par des monopoles naturels. Or les processus de passation des marchés ont trop souvent dérogé aux procédures et une proportion trop élevée de marchés publics est attribuée sur des bases non concurrentielles.

L'accès et le prix élevé de l'électricité restent des obstacles pour l'émergence. En 2012, seulement 56 % des Ivoiriens ont accès à l'électricité d'après la Banque mondiale (graphique 1.7). Certaines entreprises considèrent toujours l'approvisionnement électrique comme un obstacle. Quantité de petits villages ne sont pas encore raccordés au réseau, entravant le développement industriel et des services des zones rurales. Des réformes récentes ont entraîné une hausse des tarifs afin de remédier à la fragilité financière du secteur et d'améliorer sa viabilité à long terme, mais le prix de l'électricité (autour de 0.15 USD [dollar des États-Unis] le kilowattheure en 2012) demeure inférieur à ce qui se pratique dans le reste de la sous-région et en Asie.

Graphique 1.7. **La Côte d'Ivoire n'a pas encore le niveau d'accès à l'électricité d'un pays émergent**

% de la population ayant accès à l'électricité, 2012



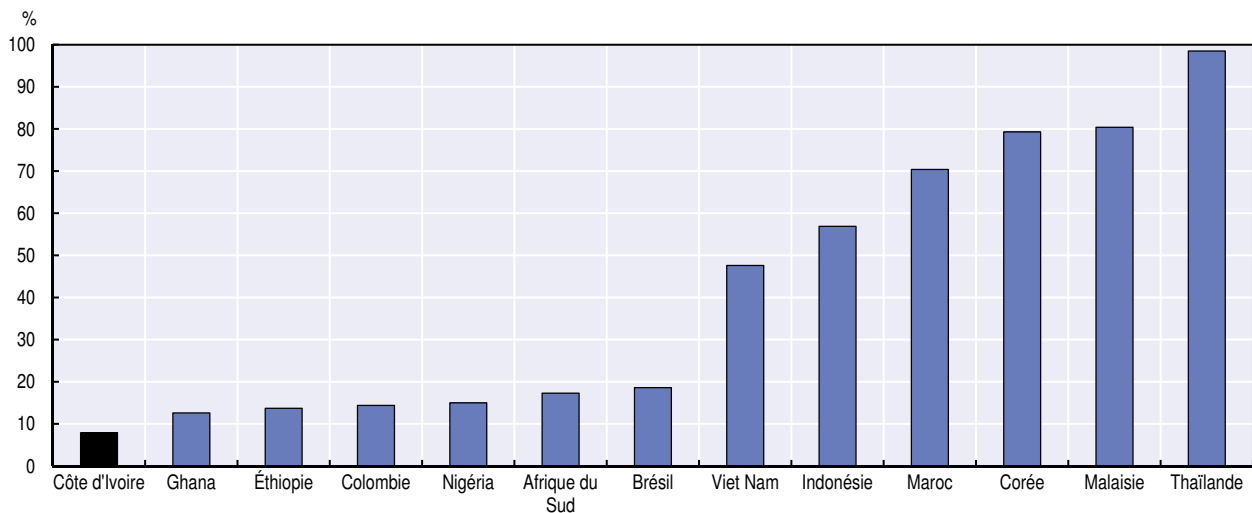
Source : Banque mondiale, *Indicateurs de développement dans le monde* (2015), <http://data.worldbank.org/products/wdi>.

StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/888933345791>

Le réseau routier ivoirien est fortement dégradé. Une bonne qualité et couverture du réseau routier permettent de réduire les coûts de transports et les pertes (notamment dans l'écoulement des produits agricoles), d'améliorer l'accès aux opportunités, la productivité des acteurs économiques et la qualité de vie des populations. Or, le réseau actuel comprend moins de 10 % de routes revêtues (graphique 1.8) et le réseau routier existant n'est pas suffisamment moderne, notamment compte tenu de la pression démographique dans les villes et de l'urbanisation, en particulier à Abidjan.

Graphique 1.8. **La Côte d'Ivoire est très déficiente dans la proportion de routes revêtues**

Routes revêtues, % du total en 2010



Source : International Road Federation (2012).

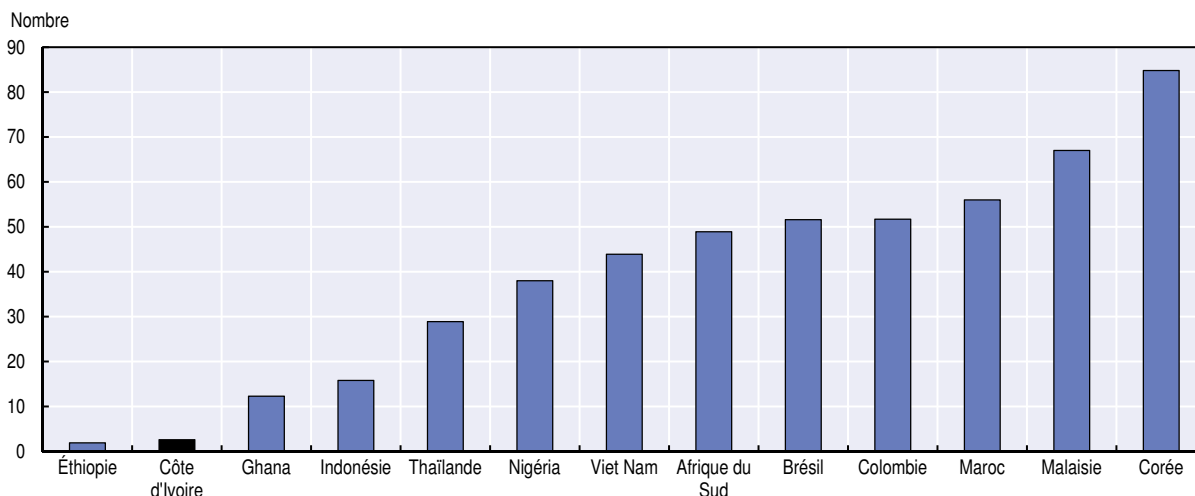
StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/888933345802>

Le port d'Abidjan est cher, et sa compétitivité faible. Les infrastructures portuaires jouent un rôle clé pour la compétitivité de l'économie ivoirienne et sa connectivité avec les marchés. Le port est encore relativement coûteux en raison des frais des autorités portuaires et des dépenses liées aux services des transitaires, elles-mêmes liées aux procédures de dédouanement. La compétitivité du port est faible et dépend de plusieurs maillons, à la fois au sein du port (remorquage, manutention, procédures administratives, consignation) et dans la chaîne de transport-logistique aval et amont. Par exemple, les conditions d'accès au port sont difficiles, avec des voies de desserte du port congestionnées, ce qui augmente les temps de transit pour les transporteurs.

Une tarification non abordable pour la majorité de la population et un manque d'infrastructures pénalisent l'accès à Internet. L'utilisation d'Internet est bien en deçà de nombreux pays émergents (graphique 1.9). Le niveau élevé des tarifs, relativement au revenu moyen des ménages, constitue le principal obstacle à son expansion. Or, la structure actuelle du marché, avec deux prestataires largement dominants, n'est pas favorable à une réduction des tarifs. Le manque d'infrastructures physiques, surtout dans les régions à l'écart des grandes villes, constitue un autre obstacle.

### Graphique 1.9. L'utilisation d'Internet est en deçà de nombreux pays émergents

Nombre d'utilisateurs pour 100 personnes, 2014



Source : Banque mondiale (2015), <http://data.worldbank.org/products/wdi>.

StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/888933345817>

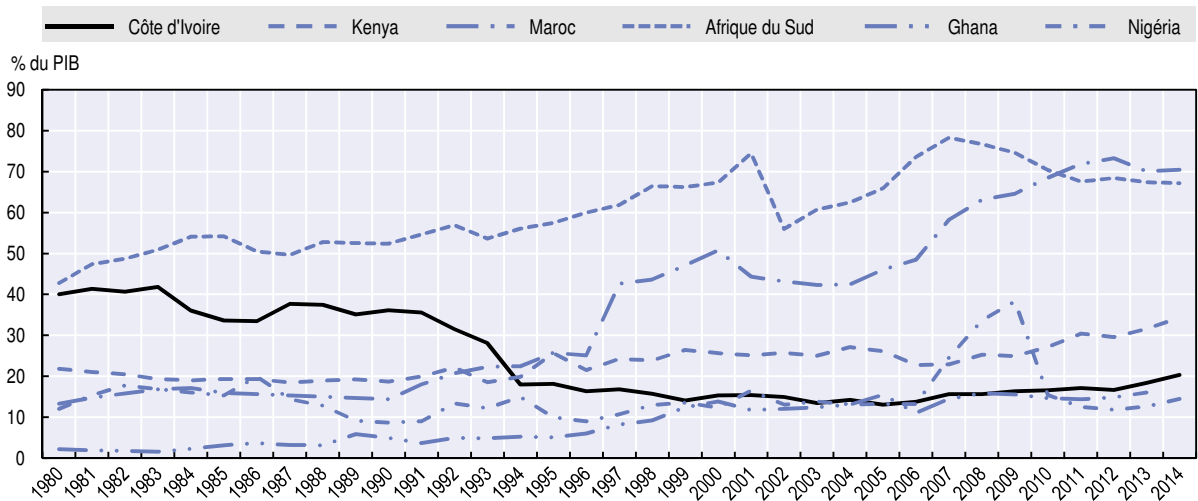
La fourniture de services publics de base, comme l'eau potable et l'assainissement, reste faible pour certaines parties de la population. L'approvisionnement en eau des ménages, surtout en milieu rural, reste assez limité avec 60 % de la population ayant un accès à l'eau potable en 2013. Des contraintes existent également en matière d'assainissement et de traitement des déchets, avec un risque de répercussions sur l'environnement.

### **L'accès au financement constitue une contrainte pour les entrepreneurs et les particuliers**

Le système financier ivoirien n'est pas assez profond pour soutenir pleinement l'économie réelle et le processus de transformation structurelle. Avec 90 % des actifs financiers détenus par les établissements bancaires, le système financier ivoirien est faiblement

diversifié. Le rôle d'intermédiation des banques est insuffisant (le crédit au secteur privé s'élève à 20 % du PIB, graphique 1.10) et le manque d'accès au financement constitue une contrainte pour de nombreuses entreprises.

Graphique 1.10. **Les crédits bancaires accordés au secteur privé sont largement insuffisants**  
% du PIB



Source : Banque mondiale, *Indicateurs de développement dans le monde* (2015), <http://data.worldbank.org/products/wdi>.

StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/888933345821>

Le système financier est peu inclusif. Quelque 70 % des Ivoiriens n'ont pas de compte bancaire, et le faible taux de bancarisation repose en grande partie sur le mobile banking. De nombreuses défaillances existent en termes de services bancaires, qui constituent autant de freins à la bancarisation des individus, tendance d'autant plus forte que la société ivoirienne est caractérisée par une faible éducation financière. Ainsi, l'épargne des ménages est insuffisamment captée par les institutions formelles (13.9 % du PIB en 2014).

Les activités bancaires sont orientées vers l'achat de bons du Trésor générant un effet d'éviction au détriment du secteur privé. Les banques ivoiriennes financent l'achat de bons du Trésor par des emprunts à la Banque centrale. Cette situation génère un effet d'éviction au détriment du secteur privé et des consommateurs ; freine le développement du marché interbancaire ; et menace la stabilité macroéconomique ainsi que la solvabilité des banques en cas de défaillance de l'État.

Le risque de crédit est élevé, ce qui pénalise l'accès au crédit. Dans un contexte de faible concurrence entre les banques et de conditions de refinancement avantageuses, les faibles crédits alloués s'expliquent par la forte perception du risque de crédit des banques. L'asymétrie d'information sur la solvabilité des emprunteurs et le fonctionnement sous-optimal des systèmes de partage d'information contribuent à accroître le risque. En outre, les défaillances dans le fonctionnement du règlement des litiges commerciaux engendrent un sentiment d'insécurité des banques, renforcé par les nombreux projets d'entreprises faiblement viables.

Le fonctionnement du système des garanties est sous-optimal. Les procédures légales pour la constitution des garanties sont longues et difficiles, et la réglementation prudentielle BCEAO, plus stricte que celle de l'Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des

affaires (Ohada), pénalise les entreprises. Du côté des prêteurs, l'absence de registre des garanties sur les biens meubles maintient une faible transparence sur le marché.

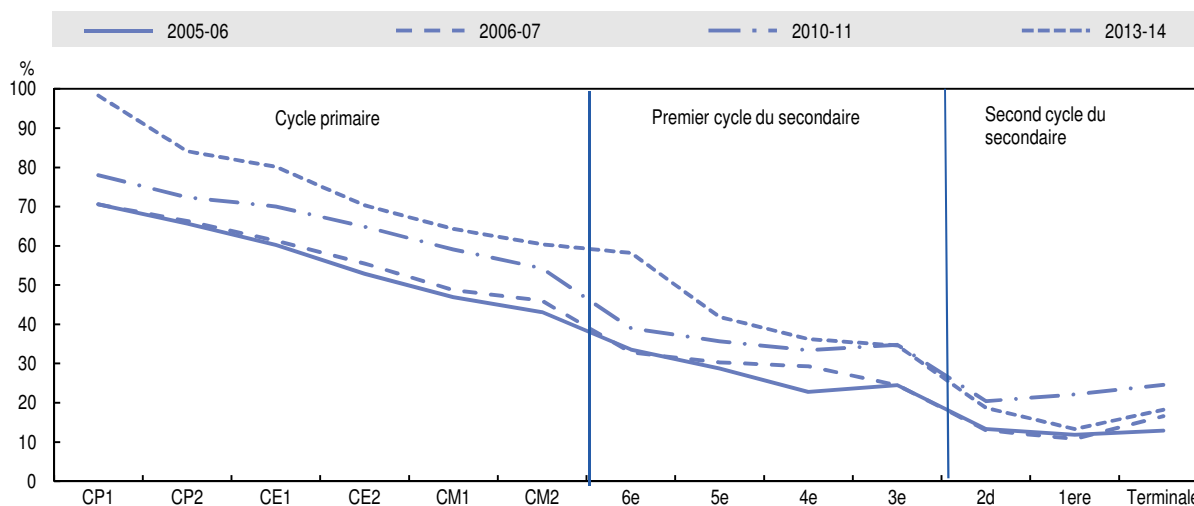
L'éventail des produits financiers est insuffisant. Le crédit-bail ou l'affacturage sont encore peu répandus en Côte d'Ivoire en raison de faibles incitations fiscales, de dispositions légales insuffisantes et d'une expertise financière trop faible. Or, ils constituent des solutions pour des entreprises exclues des schémas de financement traditionnels formels du fait de garanties insuffisantes ou d'absence d'historiques de crédit, notamment dans le cas des PME.

### **La main-d'œuvre ne bénéficie ni d'une éducation de qualité, ni de compétences adaptées**

Ingrédient indispensable de la transformation et de la compétitivité de l'économie, le capital humain doit répondre aux besoins actuels et futurs de l'économie ivoirienne. Pour accéder à l'émergence, la Côte d'Ivoire devra s'appuyer sur un capital humain solide. En effet, sans un investissement approprié dans le capital humain en Côte d'Ivoire, les progrès en matière de productivité ne généreront pas de croissance. L'économie perdra en compétitivité, et les travailleurs perdront en croissance des revenus.

Le système éducatif ne soutient pas suffisamment le développement du capital humain en raison d'un accès encore difficile et d'une faible rétention des élèves. Trop peu d'individus achèvent le cycle primaire. L'accès au secondaire et au tertiaire ne concerne qu'une minorité d'Ivoiriens, ce qui entrave une bonne insertion sur le marché du travail. En 2013, le nombre d'inscrits au secondaire représentait seulement 47 % de la classe d'âge concernée, et le taux brut de scolarisation du tertiaire était de 4,5 % en 2012 (graphique 1.11). Le gouvernement a pris des mesures pour améliorer ces performances.

Graphique 1.11. **Peu d'élèves complètent les cycles scolaires en raison de l'abandon scolaire**  
Profil de scolarité (nouveaux entrants/population à l'âge de référence, en %)



Sources : Banque mondiale (2009) ; MENET et DPES (2014).

StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/888933345835>

La faible qualité de l'éducation pénalise le développement du capital humain. Malgré les réformes, beaucoup d'enseignants continuent d'avoir un accès limité aux formations initiales, et ceux en zones rurales ont peu d'opportunités pour rattraper leur retard.

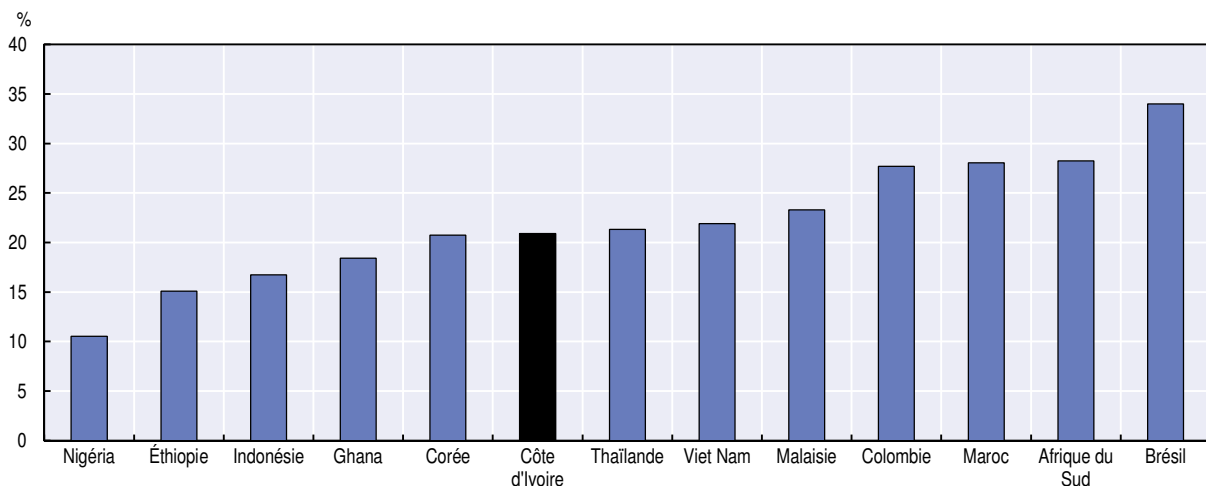
Les conditions d'enseignement sont dégradées malgré la hausse des dépenses publiques dédiées (manque de moyens, d'enseignants et d'infrastructures), ce qui alimente un analphabétisme déjà très élevé (41 % en 2012). Enfin, le système éducatif ne garantit pas un accès équitable à l'instruction, notamment pour les filles, les habitants des zones rurales et les personnes les plus démunies.

L'offre de formation ne s'adapte pas suffisamment à la structure de l'économie ivoirienne et devra être orientée sur les besoins futurs générés par la transformation structurelle. L'économie ivoirienne est dominée par l'emploi indépendant informel et le secteur agricole. Or les effectifs de l'enseignement technique et la formation professionnelle (ETFP) à destination de l'agriculture et de l'industrie sont particulièrement faibles. Plus largement, la couverture de l'ETFP reste insuffisante et mal adaptée aux besoins du marché du travail : dans l'enseignement secondaire elle atteint seulement 2.4 % (contre 18 % en Indonésie et 60 % en Chine). Ceci est particulièrement problématique pour les petites entreprises, parfois informelles, qui n'ont pas les moyens de former leur personnel en interne. De plus, la structure de l'offre de formation est essentiellement tournée vers l'emploi salarié, sans tenir compte de la prévalence de l'emploi indépendant. Aussi, plus d'un quart des entreprises formelles déclarent que le manque de qualification de la main-d'œuvre constitue un obstacle majeur à leur activité. À terme, il s'agira d'assurer que les secteurs à fort potentiel de croissance pour l'émergence disposent d'une main-d'œuvre suffisante et qualifiée.

### **La politique fiscale n'est pas un outil suffisamment adapté pour le financement de biens et services publics de qualité**

Les recettes publiques de la Côte d'Ivoire sont insuffisantes au regard de ses besoins croissants en investissements publics. À environ 21 % du PIB en 2014, les recettes de la Côte d'Ivoire sont en deçà des recettes publiques dans la plupart des pays comparés (graphique 1.12). Les recettes fiscales représentent quant à elles environ 15.6 % du PIB en 2013 et se situent en dessous du critère de convergence de l'UEMOA.

Graphique 1.12. **Les recettes publiques de la Côte d'Ivoire sont en deçà des recettes dans la plupart des pays comparés**  
% du PIB en 2014



Source : FMI, <https://www.imf.org>.

StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/888933345843>

La progression vers l'émergence impliquera un rééquilibrage graduel dans la composition des recettes fiscales. Les impôts indirects représentent la plus grande part des recettes fiscales. La structure fiscale de la Côte d'Ivoire est caractéristique des pays en développement, avec un rôle prononcé des droits de douane (28 % des recettes en 2013). Les recettes de TVA représentaient quant à elles 21 % des recettes en 2013, le reste des impôts générant environ 40 % des recettes.

La pression fiscale est concentrée sur un petit nombre de contribuables, ce qui génère de multiples déséquilibres. L'importance du secteur informel implique que la pression fiscale pèse uniquement sur un très petit nombre de contribuables, en particulier sur les grandes entreprises et les employés du secteur formel, ce qui génère des pertes fiscales directes et indirectes. Ainsi, la tendance est à l'augmentation des impôts sur le secteur formel, ce qui accroît les distorsions entre les deux secteurs et, à terme, génère des incitations à rester ou à passer dans le secteur informel. Enfin, cela constitue un facteur de vulnérabilité, les recettes fiscales étant dépendantes des performances économiques d'un nombre restreint d'entreprises.

Les recettes de TVA sont relativement faibles du fait des nombreuses exonérations accordées dans la législation. Malgré une forte reprise de la croissance de l'économie en 2012 et 2013, les recettes de TVA ont stagné à 4.4 % du PIB. Le montant des exonérations de TVA dépasse de loin le montant des exonérations des autres impôts (66 % du montant total des exonérations accordées en 2014).

Un élargissement de la base d'imposition de plusieurs impôts permettrait d'accroître les recettes fiscales. Les nombreuses exonérations accordées par le droit commun, par les Codes des investissements ou les Codes sectoriels réduisent le montant des recettes fiscales. Parmi l'ensemble des incitations fiscales, les congés fiscaux (exonérations fiscales temporaires telles que l'exonération des bénéficiaires industriels et commerciaux [BIC]) sont les plus coûteux.

La structure fiscale repose pour partie sur des impôts et taxes qui peuvent générer des distorsions. La taxe sur les opérations bancaires aujourd'hui appliquée en Côte d'Ivoire entraîne une double imposition des établissements bancaires et financiers. Le taux de l'impôt sur les sociétés est relativement compétitif, mais d'importantes distorsions existent entre les secteurs. De nombreux petits impôts et taxes à faible rendement pèsent sur les entreprises et ont un fort pouvoir de nuisance.

L'évolution vers un système fiscal plus apte à soutenir l'émergence ne sera efficace que si elle s'accompagne de réformes significatives de l'administration fiscale et d'une sensibilisation au « civisme fiscal ». L'administration fiscale et douanière manque de personnels spécialisés dans certains services. L'informatisation insuffisante des tâches routinières limite l'efficacité des procédures. Par exemple, le paiement et les procédures en ligne ne sont pas assez développés au sein de la direction générale des impôts (DGI). Ainsi, les capacités limitées de l'administration fiscale peuvent constituer une barrière pour les plus petites entreprises, qui disposent de moins de capacités pour répondre aux demandes de l'administration. En outre, l'amélioration de la qualité des services publics délivrés aux populations pourrait contribuer à favoriser le consentement à l'impôt et, plus généralement, la légitimité de l'État.

### ***Des contraintes transversales affectent à différents niveaux plusieurs pans de l'économie ivoirienne***

Des contraintes transversales affectent à différents degrés les secteurs productifs, la sphère privée et la réalisation des opportunités économiques. Le développement économique et la cohésion sociale sont menacés par un secteur informel développé à large échelle ;



une coordination et une coopération entre les acteurs économiques encore défaillantes à de nombreux niveaux ; un fonctionnement institutionnel qui ne permet pas de fournir des biens et services de qualité à toute la population ; et enfin des réformes foncières dont l'application n'est pas systématique.

Des défaillances dans le fonctionnement des marchés publics et la dualité de certains marchés pénalisent la concurrence. Les projets d'infrastructure à grande échelle ne sont pas toujours soumis à appel d'offres publiques, et de nombreux projets sont exécutés avec des procédures peu transparentes. Les structures oligopolistiques en place – par exemple dans les procédures portuaires, mais aussi dans le secteur du transport informel – entravent parfois les activités du secteur privé, surtout en termes de respect des normes et de lutte contre les comportements anticoncurrentiels et de distorsion de prix. Enfin, des secteurs qui comptent de nombreux acteurs, comme le secteur bancaire, ont des fonctionnements peu concurrentiels.

L'important secteur informel ralentit le développement de certaines branches d'activités. Environ 90 % de l'emploi en Côte d'Ivoire est informel. Beaucoup d'entreprises préfèrent rester informelles en raison de contraintes réglementaires et du coût de la formalisation. Ces entreprises sont plus difficiles à réguler et à encadrer pour les autorités, ce qui se traduit parfois par une qualité de leurs prestations et produits inférieure à celle des entreprises formelles. Dans le secteur manufacturier par exemple, les activités de services informels sont moins susceptibles de créer des retombées positives utiles pour d'autres activités.

Des défaillances dans la coordination et la coopération des acteurs limitent parfois l'impact des réformes. De nombreux domaines et projets souffrent d'un manque de coordination entre les différentes parties prenantes et les acteurs. La Côte d'Ivoire pourrait grandement bénéficier d'une implication plus marquée, systématique et inclusive des parties prenantes et d'une meilleure coordination des projets de grande envergure afin de maximiser les avantages des réformes et des investissements. Par exemple, dans le cas du déploiement des infrastructures sur le territoire, la coordination interministérielle à haut niveau semble faible, alors qu'elle pourrait permettre de maximiser les impacts. En outre, la multitude d'acteurs responsables des infrastructures de transport pénalise la bonne coordination des projets. Dans d'autres domaines, le manque d'implication des acteurs du secteur privé rend souvent marginale leur participation aux décisions publiques. Or la prise en compte des perspectives des entreprises privées pourrait être bénéfique pour conseiller sur l'orientation de la transformation structurelle.

Les difficultés observées sur le plan des institutions, de la gouvernance et des capacités opérationnelles de l'État se traduisent par des services publics de qualité variable. L'action des pouvoirs publics est parfois entravée par une corruption latente, une faible implication des fonctionnaires et des procédures opaques. La qualité de la fourniture de services publics varie d'un service public à l'autre, certains étant jugés particulièrement médiocres (services de police, de douane et de gendarmerie). D'une manière générale, la corruption dans les relations entre le secteur privé et les services publics constitue toujours un obstacle dont le coût est significatif pour les entreprises.

Le sol suscite des controverses en Côte d'Ivoire depuis des décennies, ce qui fait de l'accès à cet actif une question délicate pour les entreprises, la population et la paix sociale. Les conflits et les litiges fonciers découlant de la coexistence de droits de propriété coutumiers et modernes créent de l'insécurité pour les petits exploitants, les entreprises installées et les nouveaux-venus. La nature coutumière des conflits fonciers complique le recours à des voies judiciaires, aggravé par le fait que les institutions censées les gérer n'ont pas toujours les capacités requises.



## De nombreuses réformes, qui devront être menées d'ici à 2020 et évaluées régulièrement, constituent la feuille de route de l'émergence

Pour parvenir à la transformation structurelle, ce rapport développe des plans d'action détaillés. Les plans d'action pour chaque contrainte identifiée ont été élaborés par rapport aux recommandations émises dans le volume 2 de l'*Examen multidimensionnel de la Côte d'Ivoire*. Tous les plans d'action des chapitres sont présentés à la fin du rapport. Dans chacun des plans d'action, des actions sont proposées afin d'obtenir des résultats répondant à une problématique précise. Pour chaque action, une liste d'institutions devant être impliquées dans la mise en œuvre est indiquée, en dissociant l'institution responsable en premier lieu des entités secondaires. Des exemples de pays ayant réussi à mettre en œuvre des réformes similaires et pouvant servir de modèles à la Côte d'Ivoire sont mentionnés.

Pour permettre le suivi des actions et assurer que le pays progresse vers les résultats proposés dans les plans d'action, un tableau de bord comprenant une série d'indicateurs est élaboré. Une stratégie de développement bien conçue doit permettre de suivre et évaluer l'efficacité des politiques publiques en permettant aux décideurs politiques de réévaluer et réajuster régulièrement les réformes entreprises en vue de leur mise en œuvre optimale. Le tableau de bord proposé dans l'*Examen multidimensionnel* répond à ce but. Il est composé d'indicateurs principaux devant permettre de mesurer la marche vers l'émergence et d'indicateurs secondaires devant permettre un suivi plus précis des réformes. Ainsi, le tableau de bord est un outil de suivi des plans d'action.

Le suivi des réformes nécessitera des infrastructures statistiques de qualité qui permettront de fournir des données nationales. Un suivi fiable, reflétant la réalité des réformes et actions entreprises repose sur une collecte de données statistiques de qualité. Cela nécessite des infrastructures statistiques performantes, avec un personnel qualifié. Le tableau de bord prend en compte les défaillances actuelles rencontrées par le système statistique ivoirien et propose des indicateurs de sources internationales. Ceci permet de positionner la Côte d'Ivoire par rapport à un groupe de pays à revenu intermédiaire, et d'évaluer sa marge de progression vers l'émergence. Dans les cas les plus pertinents, les données nationales sont privilégiées.

Des stratégies et moyens de mise en œuvre des réformes sont proposés. La mise en œuvre de réformes structurelles est un exercice difficile pour la grande majorité des pays. C'est pourquoi ce rapport propose la création d'une unité de mise en œuvre de haut niveau capable de piloter l'ensemble des changements, d'assurer la communication et la coordination entre les acteurs, et de réaliser le suivi des progrès.

### Références

- Banque mondiale, *Indicateurs du développement dans le monde*, (base de données), <http://data.worldbank.org/products/wdi>.
- Banque mondiale (2009), « Le système éducatif de la Côte d'Ivoire, Rapport d'État du système éducatif ivoirien », Banque mondiale, Washington, DC.
- Boarini, R., A. Kolev et A. McGregor (2014), « Measuring well-being and progress in countries at different stages of development: Towards a more universal conceptual framework », OCDE Centre de développement, document de travail n° 325, Éditions OCDE, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/5jxss4hv2d8n-en>.
- Cepici (2015), « État synthétique des investissements privés enregistrés au Cepici – Période 2000-2015 », document non publié.

- FMI, *World Economic Outlook Database* (base de données), Fonds monétaire international, Washington, DC, <https://www.imf.org>.
- FMI (2014), « Côte d'Ivoire – Sixième revue de l'accord au titre de la facilité élargie de crédit et demandes de dérogation pour non observation d'un critère de réalisation, d'augmentation de l'accès aux ressources du FMI et de prolongation de 12 mois de l'accord en vigueur », novembre, Washington, DC., <https://www.imf.org>.
- Fosu, A.K., Y.Y. Getachew et T. Ziesemer (2011), « Optimal public investment, growth, and consumption : Evidence from African countries », document de travail 2011-051, UNU MERIT, Maastricht.
- Gallup Organization (2013), *Gallup World Poll* (base de données), <http://www.gallup.com/>.
- Hidalgo, C.A., B. Klinger, L. Barabási et R. Hausmann (2007), « The product space conditions the development of nations », *Science*, vol. 317, p. 482-487.
- International Road Federation (2012), *IRF World Road Statistics 2012*, <http://www.irfnet.ch/>.
- Lin, J.Y. et C. Monga (2011), « Growth identification and facilitation: The role of the state in the dynamics of structural change », *Policy Research Working Paper*, juin 2010, Banque mondiale, Washington, DC, <http://dx.doi.org/10.1596/1813-9450-5313>.
- MENET et DPES (2014), « Rapport d'analyse statistique 2013-2014 », ministère de l'Éducation nationale et de l'Enseignement technique, Côte d'Ivoire.
- Nations Unies, *Comtrade* (base de données), <http://comtrade.un.org/> (consulté en mai 2015).
- OCDE (2016), *Examen multidimensionnel de la Côte d'Ivoire : Volume 2, Analyse approfondie et recommandations, Les voies de développement*, Éditions OCDE, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264251670-fr>.
- OMS (2014), *Global Health Observatory Data Repository* (base de données), <http://apps.who.int/gho/data/view.main> (consulté le 30 septembre 2014).
- Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (2015), *FAOSTAT* (base de données), <http://faostat3.fao.org> (consulté en mai 2015).
- PNUD (2014), *Indice de développement humain* (base de données), <http://hdr.undp.org/fr/content/indice-de-d%C3%A9veloppement-humain-idh> (consulté le 29 septembre 2014).
- Transparency International (2013), *2013 Corruption Perceptions Index* (base de données), <https://www.transparency.org/cpi2013> (consulté le 30 octobre 2014).
- Unesco (2014), *World Inequality Database on Education* (base de données), [www.education-inequalities.org/](http://www.education-inequalities.org/) (consulté le 4 décembre 2014).

## ANNEXE 1.A1

### *La méthodologie des examens multidimensionnels*

Les Examens multidimensionnels emploient une multitude d'outils d'analyse et combinent différentes approches pour capter les fondements du développement d'un pays et répondre aux défis complexes et transversaux auxquels les pays sont confrontés. L'analyse quantitative se fonde sur un exercice d'étalonnage d'un large éventail d'indicateurs visant à comparer le pays étudié avec un groupe de pays pairs. Cet exercice contribue à caractériser la performance économique du pays, mettre en lumière des zones de sous-performance et ses capacités à atteindre un niveau plus avancé de développement. En accord avec le gouvernement ivoirien, douze pays de comparaison ont été retenus en raison de leur niveau d'émergence, de leurs caractéristiques d'économie émergente ou de la mise en œuvre de réformes particulièrement réussies (Afrique du Sud, Brésil, Colombie, Corée, Éthiopie, Ghana, Indonésie, Malaisie, Maroc, Nigéria, Thaïlande et Viet Nam).

Cet exercice est complété par des analyses approfondies grâce à des bases de données microéconomiques. Elles sont réalisées en utilisant une gamme d'outils standards de l'OCDE, tels que l'analyse du déplacement de la main-d'œuvre active entre les secteurs, les exercices de comptabilité de la croissance, l'évaluation de la diversification des échanges commerciaux, ou encore la comparaison et l'analyse de données sur la gouvernance et les capacités. Ces analyses permettent d'identifier plus précisément les obstacles fondamentaux à la croissance, tout en déterminant l'importance de sujets transversaux tels que les insuffisances en matière de capacités du gouvernement, la réglementation ou les limites du système financier.

Enfin, les Examens ont recours à une approche informée par la prospective stratégique. Chaque phase des Examens s'accompagne d'un atelier participatif sur la prospective rassemblant diverses parties prenantes nationales. La prise en compte d'éléments de prospective captés au cours de ces ateliers participatifs vise à développer une compréhension plus approfondie du pays, de son contexte, de son histoire, de ses atouts et des défis mais aussi des préférences et priorités des citoyens quant au développement de leur pays. Les ateliers de prospective ont également pour objectif d'assurer que les recommandations émises soient pertinentes par rapport au contexte ivoirien, mais aussi que les autorités puissent bénéficier d'expériences d'autres pays afin d'assurer une mise en œuvre réussie.

## ANNEXE 1.A2

### *La méthodologie de l'évaluation du bien-être*

L'OCDE a défini un cadre conceptuel du bien-être. L'OCDE s'intéresse aux questions de la mesure du bien-être et du progrès des sociétés depuis plus de 10 ans et ses travaux se sont concrétisés par le lancement, en 2011, de *L'initiative du vivre mieux*. Cette initiative porte sur les aspects de l'existence qui sont importants pour les populations et qui, ensemble, déterminent leurs conditions de vie et leurs capacités à vivre ensemble. Dans le cadre de cette initiative, l'OCDE a développé un cadre conceptuel pour mesurer le bien-être actuel sur la base des résultats obtenus dans deux grands domaines : les conditions de vie matérielles et la qualité de vie. Le domaine des conditions de vie matérielles regroupe les dimensions du revenu et du patrimoine, des emplois et des salaires, et du logement, tandis que le domaine de la qualité de vie comprend les dimensions relatives à l'état de santé, l'équilibre vie professionnelle-vie privée, l'éducation et les compétences, les liens sociaux, l'engagement civique et la gouvernance, la qualité de l'environnement, la sécurité des personnes et le bien-être subjectif. Au-delà de la mesure du bien-être actuel, l'OCDE s'intéresse également à la mesure du bien-être futur sur la base de ressources fondamentales qui ont une influence sur l'évolution du bien-être au fil du temps et qui sont systématiquement affectées par les actes accomplis aujourd'hui.

Initialement envisagé pour les pays développés, le cadre du bien-être de l'OCDE a été modifié pour prendre en compte les problématiques propres aux pays émergents et en développement (Boarini et al., 2014). Dans cette nouvelle version, le pilier relatif aux conditions de vie matérielle regroupe : les possibilités de consommation ; l'accès et la qualité du logement et des infrastructures ; ainsi que l'exercice d'un emploi. Le pilier relatif à la qualité de vie comprend : l'état de santé et l'accès aux systèmes de santé ; l'accès à l'éducation et la qualité des compétences ; l'autonomisation et la participation ; les liens sociaux ; les conditions environnementales ; le degré de vulnérabilité ; la satisfaction à l'égard de la vie ; les émotions et le sens de la vie.

Pour chaque dimension, des régressions bivariées sont calculées entre la variable retenue et le PIB. Les résultats sur les indicateurs de bien-être sont considérés comme variables dépendantes et le PIB par habitant est considéré comme variable indépendante. Cela permet de calculer le coefficient de corrélation entre les deux types de variables. Ce coefficient est ensuite appliqué au PIB actuel de la Côte d'Ivoire afin de calculer la valeur attendue des différents indicateurs. Les résultats actuels des indicateurs de bien-être de la Côte d'Ivoire sont exprimés par le ratio du résultat attendu mesuré par le nombre d'écarts types. La comparaison est réalisée sur la base d'un échantillon de 158 pays justifiant d'une population supérieure à un million d'habitants.



## Chapitre 2

# Poursuivre la transformation structurelle de l'économie ivoirienne

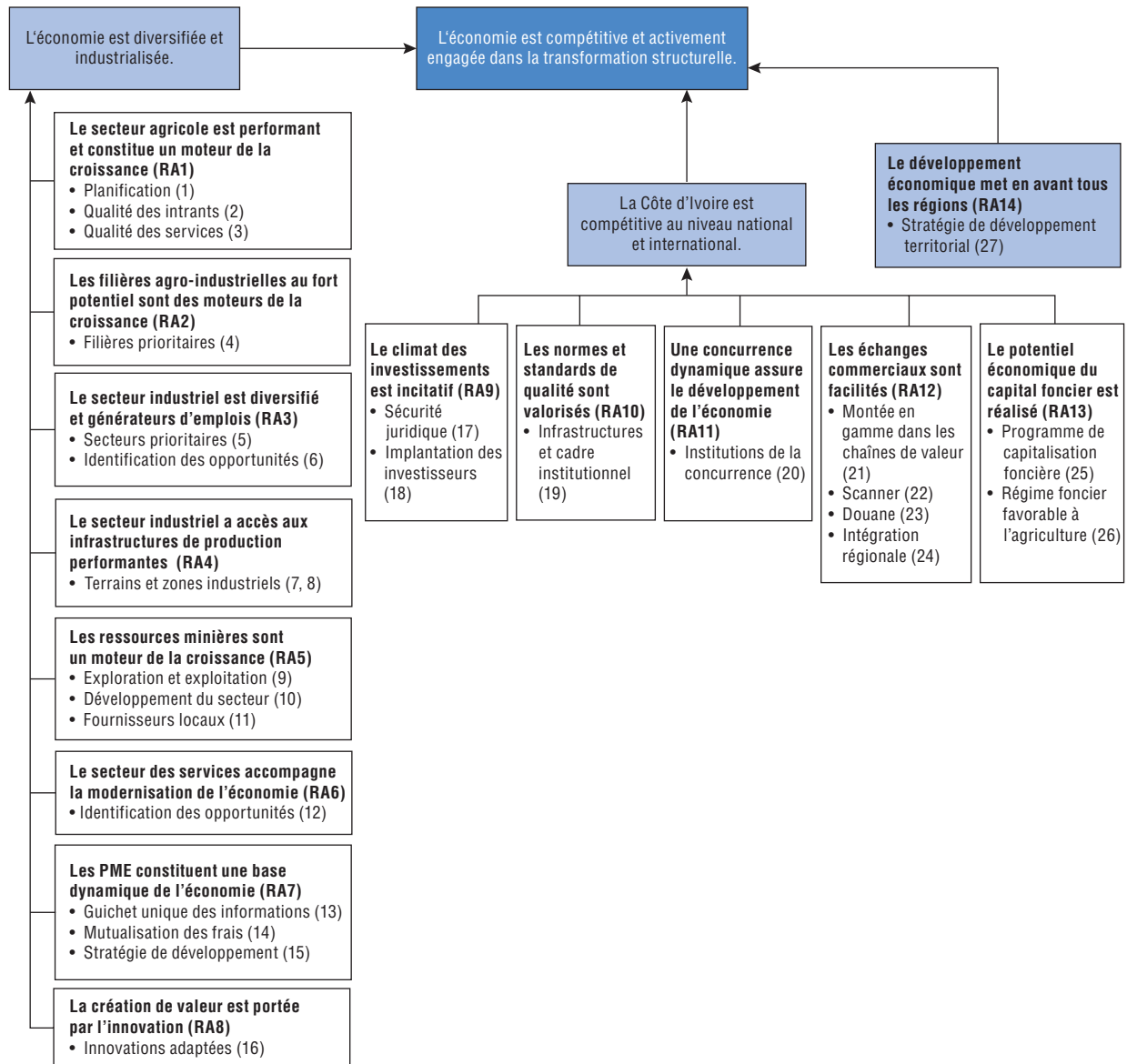
*Pour atteindre l'émergence, la Côte d'Ivoire devra évoluer vers une structure économique génératrice de croissance et créatrice d'emplois pour la population, mettant en avant toutes les régions du pays. Ceci nécessitera une diversification des activités économiques, en tablant sur les avantages comparatifs existants, par exemple dans la transformation des produits agricoles. Un secteur des services dynamique et plus professionnel pourra soutenir le développement des autres secteurs, tout en contribuant directement à la croissance et au développement des petites et moyennes entreprises (PME). La compétitivité repose sur un climat des investissements incitatif, des normes et standards de qualité valorisés, ainsi qu'une concurrence dynamique. Pour conquérir des marchés étrangers, le pays devra faciliter les échanges, notamment l'intégration régionale. Enfin, un régime foncier qui réalise tout son potentiel économique pourra contribuer au développement.*

La structure économique actuelle de la Côte d'Ivoire est inadaptée pour créer des emplois et renforcer la productivité, et doit être réorientée. Pour atteindre les objectifs de création d'emplois et de renforcement de la productivité, une diversification et une modernisation des activités productives paraissent indispensables. Le graphique 2.1 illustre les éléments à réunir pour que l'économie soit compétitive et engagée dans la transformation structurelle. Une stratégie de croissance à long terme devra tenir compte des principaux atouts économiques du pays. Le secteur agricole pourra contribuer davantage à la croissance en renforçant sa productivité, et le secteur industriel devra se développer pour dégager davantage de valeur ajoutée. Les services, qui emploient déjà une forte proportion de la main-d'œuvre et contribuent à la croissance, doivent se professionnaliser et fournir des prestations de plus haute qualité aux entreprises.

Le chemin vers la transformation structurelle devra prendre en compte les produits présentant des avantages comparatifs existants, ainsi que la demande sur les marchés internationaux et la modernisation des activités centrales pour l'économie. L'analyse menée par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) repose sur une double approche pour identifier les principaux moteurs de la croissance. Le rapport de la phase II a ainsi présenté les résultats de l'analyse « Espace des produits », qui identifie les principales opportunités en lien étroit avec les compétences nécessaires déjà présentes dans le pays et le futur potentiel de revalorisation (OCDE, 2016). Par ailleurs, le « Cadre d'identification de croissance et de facilitation » a soutenu cette démarche en comparant le cas de la Côte d'Ivoire avec les expériences d'autres pays, en tenant compte de leurs dotations initiales, de la demande sur le marché international et de la contribution en matière d'emplois et de valeur ajoutée émanant de la transformation des produits. Ces analyses quantitatives ont été complétées par des analyses qualitatives des secteurs et activités clés, résultant de l'identification des activités que la Côte d'Ivoire devrait poursuivre en priorité.

L'identification des produits prioritaires prend en compte leur productivité, les demandes mondiale et régionale, ainsi que leur potentiel de diversification future. Dans le cas de la transformation agricole, la Côte d'Ivoire a régulièrement augmenté sa productivité pour des produits tels que le cacao, le coton, le caoutchouc, l'hévéa et la noix de cajou. D'autres aliments de base importants dans la sous-région, comme le manioc ou les céréales, présentent aussi un potentiel de transformation élevé. Au-delà de l'agro-industrie, le pays doit bâtir la transformation structurelle sur des activités déjà rentables et pouvant bénéficier d'une demande soutenue sur les marchés régionaux, comme les produits chimiques, les produits pharmaceutiques et les matériaux pour le secteur du bâtiment et des travaux publics (BTP). D'autres activités, telles que la production d'emballages, seront capitales pour l'ensemble de l'économie. Attirer les activités de la chaîne d'assemblage sera plus difficile, mais la Côte d'Ivoire pourrait essayer de tirer parti de son emplacement au centre de l'Union économique et monétaire ouest africaine (UEMOA) et de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (Cedeao), ainsi que de la relance économique récente pour attirer des projets phares.

Graphique 2.1. Une économie émergente : compétitivité améliorée et dialogue stratégique



Note : Ce graphique est associé aux recommandations et au plan d'action présenté à la fin de ce rapport. « RA 1 » fait référence au résultat attendu numéro 1, et les numéros entre parenthèses font référence aux différentes recommandations qui se trouvent dans le plan d'action.

Source : Auteurs.

L'amélioration des activités de services et leur professionnalisation seront cruciales pour le développement à long terme. Les activités de services détiennent un potentiel de croissance et sont des intrants essentiels dans les activités industrielles, notamment dans le cadre de l'économie numérique, des transports et de la logistique. Les activités de commerce soutiendront le développement de nombreux secteurs. Les activités touristiques prendront un certain temps à se développer car elles nécessitent des investissements à long terme et des campagnes de communication ciblées, mais elles pourraient contribuer à soutenir la réputation du pays à l'échelle internationale.



Le gouvernement doit jouer un rôle de facilitateur pour le développement sectoriel. L'exploitation des avantages comparatifs possibles de la Côte d'Ivoire sera facilitée par des pouvoirs publics proactifs et déterminés. Il ne s'agit pas d'interférer dans les mécanismes de marché, ni de soutenir des activités non rentables, mais d'assumer un rôle d'intermédiaire, de facilitateur et de pourvoyeur de biens publics essentiels, en ayant pour préoccupation première l'instauration des conditions propices à la prospérité. Les autorités ivoiriennes doivent privilégier l'amélioration de l'accès aux infrastructures, surveiller l'évolution des prix et leur influence possible sur les salaires, et poursuivre les réformes du système éducatif. Les mesures sectorielles plus spécifiques devraient être ciblées pour bénéficier à la totalité des entreprises d'un secteur, ou, de manière concurrentielle, pour favoriser les entreprises les plus performantes.

Enfin, les politiques sectorielles ne pourront pas réussir sans réformes fondamentales dans les domaines transversaux. Toutes les activités économiques bénéficieraient d'un meilleur climat des investissements et d'un accès au foncier plus sécurisé. L'amélioration des standards et normes de qualité sera essentielle pour conquérir de nouveaux marchés et faire monter en gamme la production nationale. Le succès des activités productives nécessitant des intrants, ainsi que les activités orientées vers les exportations dépendent de la fluidité du passage portuaire et des procédures de dédouanement. Ces éléments clés, présentés dans la section 2 de ce chapitre, seront essentiels pour le développement et la réussite de la diversification de l'économie ivoirienne.

## L'économie est diversifiée et industrialisée

### ***Le secteur agricole est performant et constitue un moteur de la croissance***

#### ***La productivité du secteur et la capacité des acteurs doivent être rehaussées (recommandations 1, 2 et 3)***

Le gouvernement doit assurer une bonne qualité des intrants. La qualité des semences doit faire l'objet de l'attention des autorités tout au long de chaîne de distribution, notamment au niveau des petits commerçants. Le ministère de l'Agriculture prévoit de lancer un projet de création d'une chaîne de distribution intégrée pour les semences de qualité, qui devrait démarrer à titre pilote dans la filière du riz. Ce projet ne tient pas compte du risque de dilution/trafic des intrants en bout de chaîne, or des travaux conduits en Ouganda ont révélé que de nombreux intrants (engrais, semences) sont dilués par les détaillants. Le gouvernement devrait réfléchir à la mise en place d'un mécanisme de contrôle pour remédier à ce problème, mais aussi contribuer à l'amélioration de la qualité des intrants vendus aux petits exploitants, tout en poursuivant le développement des projets de chaînes d'approvisionnement à plus grande échelle. Un tel mécanisme reviendrait à instituer un service dédié (au sein des institutions chargées du contrôle de la qualité) ou à créer une agence spécialisée pour les contrôles sur la qualité alimentaire et pharmaceutique (modèle de la *Food and drug administration* [FDA] américaine). L'entité serait chargée d'élaborer un plan de contrôle structuré et de prendre les dispositions nécessaires (collecte d'échantillons, évaluation en laboratoire, sanctions). Plus généralement, la Côte d'Ivoire doit assurer des financements suffisants pour les programmes de développement agricole, dont le Programme national d'investissement agricole (PNIA).

Les services agricoles doivent être renforcés. L'Agence nationale d'appui au développement rural (Anader) a un projet de remise à plat des services agricoles. Ce projet devra tenir compte des difficultés actuelles, telles que les problèmes d'accès aux services

pour les petits exploitants et la dispersion de ces services dans de nombreuses officines. Une solution pourrait consister à regrouper certains services, idéalement à proximité des principaux fournisseurs d'intrants, pour permettre un accès plus facile aux services et intrants clés. Il serait également utile de revoir le mandat et les critères d'évaluation des performances des coopératives pour soutenir le développement des capacités des acteurs. Les réformes devraient aussi viser à une meilleure structuration des filières prioritaires pour améliorer les capacités des acteurs, notamment des interprofessions, et soutenir l'adoption des nouvelles technologies (encadré 2.1).

#### **Encadré 2.1. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) au service du développement**

ITC Limited, une société indienne, a lancé E-Choupal en 2000 au sein de sa division agro-industrie pour surmonter les défis dans l'exploitation agricole, et plus particulièrement la nature fragmentée des activités agricoles dans les zones rurales. Le programme a reçu plusieurs prix pour sa conception et son efficacité. Le modèle prend en charge la mise en place de bornes informatiques avec accès à Internet dans les fermes agricoles, qui peuvent ensuite être utilisées par les agriculteurs de la région. Ces bornes sont reliées à un entrepôt dans la région, géré par des professionnels, pour assurer le stockage, l'entretien et le transport. Les coûts d'exploitation d'ITC Limited sont couverts par le propriétaire de la borne, qui est lui-même payé par les autres agriculteurs pour accéder au terminal. La borne donne accès à une meilleure information (prix, conditions météorologiques, pratiques agricoles). ITC Limited fournit également des intrants aux agriculteurs locaux, bénéficie de l'amélioration de la qualité et des coûts de transaction lors de l'achat des récoltes des agriculteurs.

De nombreux autres exemples d'utilisation efficace des NTIC existent. Au Ghana, par exemple, la société Esoko a bâti sur les téléphones mobiles pour fournir des services d'information et de communication aux marchés agricoles (messages texte, offres de vente et d'achat, etc.).

Source : ITC Limited (2015) ; Esoko (2015).

### **Les filières agro-industrielles au fort potentiel sont des moteurs de la croissance**

#### **La transformation des matières premières devra être étendue, en privilégiant des filières clés (recommandation 4)**

Les activités agricoles sont confrontées à des contraintes différentes dans la mise à niveau et l'expansion des capacités de transformation. Les capacités de transformation nationales dépassent parfois la production locale (cas de l'huile de palme, par exemple). Il faudrait alors mener des réformes stratégiques pour cibler la productivité agricole à travers un meilleur accès aux intrants de qualité (semences, engrais) et l'amélioration des compétences et des capacités des acteurs locaux. Dans d'autres cas, il faudrait soutenir l'installation de capacités de transformation supplémentaires (exemple de la noix de cajou). Par ailleurs, des politiques d'amélioration de l'environnement des affaires seront nécessaires pour encourager la transformation locale ; elles devront être soutenues par le développement de clusters agricoles et de mesures pour attirer les grands investisseurs internationaux.

La mise en place d'interprofessions dynamiques et coordonnées constitue un facteur clé pour la valorisation des chaînes de valeur. Le gouvernement doit inciter les professionnels à réaliser les mises à niveau nécessaires au développement et à l'accroissement de la production, et les accompagner dans leur recherche de nouveaux marchés (encadré 2.2).

La structure actuelle des chaînes de valeur, séparées par filière, entrave de telles synergies. Le gouvernement pourrait identifier les régions pilotes qui offrent un potentiel pour quelques filières et soutenir l'établissement de clusters afin de faciliter les échanges d'informations et les liens entre les chaînes de valeur. Les clusters pourraient promouvoir la collaboration en matière d'emballage, de stockage et d'installations de transport, et de financement. Ces regroupements doivent être mis en place avec précaution, les acteurs et les participants doivent être sélectionnés avec soin afin de garantir un niveau suffisant de capacités et d'engagement. Par la suite, pour mobiliser plus de ressources, les clusters pourraient également intégrer les grandes entreprises clientes de certaines chaînes de valeur qui ont un intérêt dans l'amélioration de la qualité et qui pourraient contribuer à financer le lancement de ces initiatives.

### Encadré 2.2. Deux approches pour soutenir les progrès dans le secteur agricole : le Maroc et la Chine

Le Maroc a développé et mis en œuvre avec succès une nouvelle stratégie de développement agricole en 2008, visant à accélérer la dynamique du secteur et soutenir l'insertion dans les chaînes de valeur mondiales sur dix ans. Les principaux objectifs étaient de moderniser la production agricole (performance, investissements, etc.) et de promouvoir la solidarité (réduction de la pauvreté, soutien des zones éloignées et périphériques). Le plan a mis l'accent sur la création de partenariats parmi tous les agents en amont et en aval des chaînes de valeur, et le renforcement des associations professionnelles et des coopératives. Le programme a été accompagné de plusieurs réformes du cadre réglementaire, ainsi que d'un suivi et d'une évaluation continus.

La politique de développement de la Chine a depuis longtemps soutenu l'intégration des différents acteurs dans les chaînes de valeur. Elle a reposé sur des entreprises chefs de file (« tête de dragon » [longtou]) comme moyen de connecter les petits agriculteurs avec les grandes entreprises et les marchés modernes. Les entreprises ont été désignées par le gouvernement sur la base de leurs capacités, de leur taille et de leur localisation. Elles ont été encouragées (et parfois subventionnées) à construire des bases contractuelles avec les petits agriculteurs. Les contrats varient considérablement : de l'achat simple au soutien et à l'appui de la société pour les agriculteurs (comme dans des arrangements d'« agriculture contractuelle » entre les grandes entreprises acheteuses et les petits exploitants). Le programme a été mis en œuvre par le Bureau de l'intégration verticale de l'agriculture, mis en place au milieu des années 90 pour superviser les efforts de la Chine en matière d'intégration de son secteur agricole, et a contribué à structurer et moderniser la production locale à petite échelle.

Sources : Schneider (2014), Ministère de l'Économie et des Finances, Maroc (2015).

La Côte d'Ivoire devrait mettre en place des mesures spécifiques selon les besoins des filières et les produits prioritaires, comme décrit dans le plan d'action. En fonction des caractéristiques des produits et de la structure des marchés, il serait important d'améliorer les capacités locales, d'attirer des grandes entreprises phares, de professionnaliser les services en amont et en aval, et de créer des partenariats. La Côte d'Ivoire gagnerait, par exemple, à attirer des entreprises de transformation du riz pour servir les marchés local et transfrontalier. Une telle politique peut se faire sans extension de la production locale, le riz existant déjà en grande quantité en Côte d'Ivoire et dans les deux pays de l'hinterland (Mali et Burkina Faso).

Pour un grand nombre d'autres produits, tels que le manioc, il s'agira d'améliorer les conditions de stockage et d'emballage. Les producteurs ivoiriens ont très peu de bonnes conditions de stockage pour les produits périssables, et les petits acteurs dans la transformation ont des capacités individuelles de stockage limitées. Pour limiter les pertes, il faut donc privilégier les infrastructures rurales de stockage et de transport. De plus, un soutien systématique aux petits entrepreneurs pour professionnaliser leurs compétences en matière d'emballage pour une meilleure conservation apparaît indispensable.

Des partenariats avec des pays concurrents et des réformes dans les ports pourraient renforcer l'insertion dans les chaînes de valeur mondiales. La Côte d'Ivoire pourrait profiter d'un échange continu avec les grands pays concurrents (tels que le Viet Nam ou l'Inde pour la noix de cajou) pour échanger des informations et du savoir-faire en matière de production, de technologies post-récolte, de transformation et d'import/export, tout en facilitant les transactions commerciales entre les deux pays. Plusieurs produits sont en forte demande sur les marchés mondiaux, tels que les produits à base de cacao. Pour profiter de cette opportunité, un renforcement de la participation dans les chaînes de valeur nécessitera une meilleure fluidité du passage portuaire. L'encadré 2.3 présente deux exemples d'insertion sur les marchés mondiaux.

Un potentiel important existe dans les fonctions intermédiaires pour des produits comme le café ou le cacao, pour lesquels l'emballage, la collecte ou le marketing font défaut. L'entrée en vigueur du programme qualité-quantité-croissance (2QC) a permis d'améliorer le label Origine Côte d'Ivoire, qui s'était dégradé. Les bénéfices de telles politiques pourraient continuer à se faire sentir dans les années à venir et augmenter à long terme avec la hausse de la demande des négociants et des industriels. Par ailleurs, ils pourraient être renforcés par le développement d'une marque Cacao Côte d'Ivoire, sur le modèle de la marque Café de Colombie pour aider le secteur privé (et notamment les PME) à s'insérer dans les chaînes de valeur mondiales.

### Encadré 2.3. **Connecter des entreprises industrielles au marché mondial : le secteur des fleurs en Éthiopie et des ananas au Ghana**

L'industrie des fleurs coupées en Éthiopie fournit un exemple de coordination gouvernementale visant à attirer les investissements directs à l'étranger (IDE), et plus largement une illustration d'un équilibre parfait entre initiative du secteur privé et soutien stratégique de l'État. Le projet a misé sur les avantages de l'Éthiopie, notamment une connexion aérienne fiable grâce à la ligne aérienne nationale et une proximité suffisante avec les marchés européens. En 2002, l'association des producteurs horticoles d'Éthiopie et l'Association des exportateurs ont sollicité le soutien du gouvernement. Celui-ci a pris en charge la coordination des transports à travers l'entreprise publique Ethiopian Airlines, amélioré l'accès aux terres et aux financements à des conditions favorables, et supprimé des restrictions à l'importation de pesticides et d'engrais.

Un projet lancé au Ghana en 1998 illustre également la commercialisation de produits agricoles sur les marchés mondiaux et met en avant l'importance de la facilitation du commerce, notamment via un système de transport rapide et fiable. L'entreprise Blue Skies exporte des ananas frais vers l'Europe et s'engage dans la première transformation. L'approvisionnement de Blue Skies se fait au travers de petits exploitants, qui font partie d'un régime élaboré de soutien, d'assistance technique et de crédit.

Source : Gebreyesus et Sonobe, T. (2012) ; OMPI.

Afin de restaurer la compétitivité de la chaîne de valeur textile, différents niveaux d'intrants et de technologie peuvent être ciblés. La Côte d'Ivoire devrait évaluer son potentiel de réinsertion dans le secteur du textile avec des études poussées et focaliser ses efforts sur les activités qui ont un potentiel de marché. Des machines efficaces, une fourniture d'énergie, d'eau et de main-d'œuvre à coûts réduits, sont des éléments essentiels pour la survie de l'industrie textile ivoirienne. Ainsi, afin de maximiser le potentiel de ce secteur, il sera essentiel de soutenir l'abondance d'une main-d'œuvre à coût réduit avec les niveaux de compétences nécessaires, et de continuer à fournir un accès à l'énergie à des prix compétitifs. Par ailleurs, il sera impératif que la Côte d'Ivoire engage le secteur privé dans une concertation pour identifier les productions les plus adaptées, compte tenu du niveau de développement de l'industrie.

### **Le secteur industriel est diversifié et générateur d'emplois**

#### **Le tissu industriel devra être développé pour une plus grande diversification (recommandation 5)**

La Côte d'Ivoire vise à accroître la contribution des activités industrielles dans les cinq prochaines années, ce qui nécessitera un soutien ciblé à des activités à fort potentiel de croissance. Les secteurs prioritaires proposés comprennent : les matériaux de construction en raison d'une forte demande nationale et régionale tirée par les investissements publics et privés ; les produits chimiques ; les produits pharmaceutiques ; et les emballages, pour lesquels le pays dispose déjà d'entreprises rentables. En outre, les activités de montage et de fabrication légère pourraient être développées si le pays met en avant ses atouts : emplacement central à proximité des marchés émergents d'Afrique de l'Ouest, compétences et niveaux de technologie relativement élevés. Enfin, de nouvelles activités peuvent être envisagées pour leur potentiel à établir des chaînes de valeur régionales. Les produits à base de cuir, par exemple, permettent à la Côte d'Ivoire de tirer parti de son expérience dans les activités connexes.

Le gouvernement doit se concentrer sur les réformes qui influencent la facilitation des échanges pour améliorer l'accès à des marchés plus importants dans la sous-région et le coût de la main-d'œuvre locale. Une enquête auprès des investisseurs internationaux montre que les deux principaux facteurs d'attraction pour les investissements sont l'accès aux marchés des consommateurs et les coûts de production locaux (en particulier du travail). En ce qui concerne le coût du travail, il sera important de faire attention aux hausses des coûts de la vie et à la façon dont elles se traduisent dans les négociations, les normes salariales et le salaire minimum interprofessionnel garanti (SMIG). Le gouvernement pourrait envisager des projets pilotes pour renforcer la flexibilité des salaires, par exemple dans les zones industrielles. Pour l'accès aux marchés, les réformes du passage portuaire seront également essentielles pour les entreprises industrielles afin de faciliter l'accès aux intrants et d'écouler la production. Une procédure accélérée (*fast track*) pourrait aider les entreprises clés à contourner les goulots d'étranglement existants dans les ports : certaines entreprises sélectionnées par la Direction générale des douanes (DGD) au cours d'un processus approfondi pourraient bénéficier de procédures préférentielles facilitées (moins de documents à fournir, traitement plus rapide, moins de contrôles).

Les mesures de soutien doivent rester suffisamment larges et accessibles pour une variété d'entreprises, notamment dans le cadre du plan Phoenix et du soutien aux « champions nationaux ». Des exigences de contenu local peuvent favoriser la demande pour les biens et les approvisionnements locaux, mais aussi présenter des risques. Par exemple, si les intrants



locaux sont plus chers ou de qualité inférieure aux intrants importés, ils augmenteront le coût global de production, limitant ainsi la compétitivité et augmentant les prix pour les consommateurs. Des exigences de contenus locaux peuvent également rendre un pays moins attractif pour les investisseurs. Ces désavantages sont notamment visibles lorsque des mesures protectionnistes sont mises en place avec une durée illimitée, les entreprises locales s'habituent alors à la protection et n'ont plus d'incitation à devenir plus compétitives.

Les politiques qui encouragent le contenu local doivent rester souples et transparentes. Plusieurs mesures peuvent accompagner les politiques en faveur du contenu local. Les clauses de sauvegarde peuvent intégrer une date de levée des mesures protectionnistes dès leur mise en œuvre. L'évaluation fréquente de l'impact de ces politiques permet d'assurer leur efficacité. D'autres politiques peuvent aussi être envisagées, telles que les droits de douane et les subventions, qui peuvent parfois produire des résultats similaires pour les industries naissantes tout en étant plus transparentes et faciles à quantifier et surveiller à plus long terme. En Côte d'Ivoire, il serait essentiel que les politiques en faveur du contenu local soient bien conçues, et que l'admissibilité au label de « champion national » reste ouverte aux entreprises dans tous les secteurs pour permettre à la concurrence d'émerger. Une coordination étroite et continue, et des discussions avec le secteur privé seront essentielles pour éviter les distorsions.

Le gouvernement devrait poursuivre le dialogue avec les grands investisseurs du secteur privé pour attirer des projets phares. Des études poussées et spécifiques peuvent aider à identifier les opportunités économiques et les principaux obstacles pour les entreprises, ainsi que les politiques de soutien appropriées, concernant notamment le potentiel des clusters et des agglomérations industrielles dans certains secteurs. Par exemple, pour attirer les activités d'assemblage, il sera important de miser stratégiquement sur les atouts de la Côte d'Ivoire, parmi lesquels figurent l'accès facilité aux marchés régionaux, mais aussi la compréhension du fonctionnement et des exigences spécifiques des marchés africains (encadré 2.4).

***Une vision partagée et un dialogue stratégique entre tous les acteurs devront être développés pour identifier des opportunités de diversification (recommandation 6)***

Les autorités publiques peuvent accompagner le secteur privé pour jouer un rôle de moteur du changement structurel. Le gouvernement peut jouer un rôle central de coordination de la mise à disposition des biens et intrants essentiels. Il peut également prendre l'initiative pour développer une approche stratégique et préparer le terrain pour de nouvelles activités. Par exemple, en encourageant les consultations public-privé, ou en définissant une vision partagée de l'évolution de l'économie et des priorités d'ensemble.

La Côte d'Ivoire dispose de multiples options pour diversifier son économie. L'économie ivoirienne, actuellement fortement dépendante du secteur agricole et des activités de service (souvent informelles) à petite échelle, doit diversifier son économie pour assurer une croissance durable. Des approches analytiques, comme la méthodologie de l'espace des produits, permettent d'identifier une palette de produits et d'activités adaptés pour diversifier l'économie. De tels produits doivent exploiter les avantages comparatifs et les capacités de production existants tout en offrant un potentiel accru sur le plan de la valeur ajoutée et de la future création d'emplois.

Le gouvernement doit organiser un processus coordonné de consultations avec le secteur privé pour discuter des futures pistes d'activité et des conditions préalables à réunir. Le gouvernement devrait engager un processus de consultations plus systématiques et mieux

ciblées autour des (nouveaux) produits et activités susceptibles d'étayer la croissance en Côte d'Ivoire, mais aussi des entraves à l'émergence ou à l'essor de ces produits et activités. Le processus pourrait s'appuyer sur le Comité de concertation État/secteur privé (CCESP), une plateforme au sein de laquelle les parties prenantes abordent des thèmes importants, à l'instar des nouvelles lois et des réformes en cours portant sur le climat de l'investissement (Hausmann, Rodrik et Sabel, 2008). En s'appuyant sur le CCESP, le processus impliquerait la réalisation d'enquêtes auprès des membres des associations professionnelles ivoiriennes sur les secteurs à potentiel, l'identification de domaines clés et de groupes de travail dédiés, chargés d'analyser plus en profondeur le potentiel commercial, les conditions préalables à réunir et les obstacles actuels à l'émergence de ces activités.

#### **Encadré 2.4. Tabler sur les connaissances locales pour construire un champion national de l'assemblage : l'entreprise Haier en Chine**

L'exemple de la société de fabrication chinoise Haier illustre la conquête des marchés régionaux et globaux et le développement d'un potentiel d'innovation. Elle illustre également l'importance du rôle du gouvernement dans la fourniture du cadre économique et de l'environnement des affaires, tandis que la prise d'initiative basée sur les connaissances des marchés locaux est laissée au secteur privé.

Au bord de la faillite, Haier s'est recentrée sur son avantage comparatif : la connaissance et l'approvisionnement des marchés locaux. Les lave-linges font partie des produits phares commercialisés par la société. Haier a développé des modèles plus adaptés aux besoins des consommateurs chinois que les modèles standards internationaux (utilisation pour le nettoyage des produits agricoles, par exemple). Grâce à cet effort d'innovation, l'entreprise a conquis les marchés locaux, bâti des compétences et une réputation locale, avant de conquérir les marchés internationaux.

Jusqu'à aujourd'hui, la stratégie d'expansion de Haier repose sur sa connaissance des différents marchés et des besoins des consommateurs, et sa capacité à proposer des appareils adaptés à des clientèles spécifiques. Cela nécessite des efforts de recherche et développement axés sur la connaissance des marchés spécifiques et des modes de vie locaux, ainsi que sur des études de consommation, plutôt que le recours à des technologies sophistiquées. Par rapport aux multinationales offrant un petit nombre de modèles pour chaque type d'appareil, Haier offre des centaines de modèles différents, pour les groupes de clients différents : bord de mer, pays industrialisés, zones agricoles, etc. Sur le plan international, par exemple, il existe des modèles sans détergent pour des pays secs (Australie), de grandes machines pour les robes dans les pays musulmans, des modèles de couleur pour des occasions spéciales en Asie (couleurs traditionnelles de mariage pour les réfrigérateurs, etc.), ou des modèles avec une forte puissance de stockage pour les pays africains qui connaissent des coupures de courant fréquentes.

Source : Danish Industry Foundation et Kata Foundation (2015) ; Khanna et Palepu (2006).

### ***L'accès du secteur productif aux infrastructures essentielles doit être renforcé***

#### ***La gestion et l'attribution des terrains industriels doivent être améliorées (recommandation 7)***

Les zones industrielles doivent fournir aux entreprises les intrants et infrastructures essentiels (électricité, eau, transport, nouvelles technologies de l'information et de la communication [NTIC]). Le gouvernement devra étendre la couverture du réseau des infrastructures sur tout le territoire national à long terme, mais, à court terme, les zones

industrielles peuvent fournir ces intrants vitaux à certaines entreprises (surtout dans le secteur secondaire). Pour cela, il faudra impérativement traiter rapidement les demandes de terrains industriels, et améliorer les infrastructures des zones existantes pour justifier la hausse des redevances. Étant donné l'arriéré des dossiers en souffrance et la médiocrité du recouvrement des redevances, l'Agence de gestion et de développement des zones industrielles (AGEDI) et le Fonds de développement des infrastructures industrielles (FODI) devront probablement renforcer leurs effectifs, rationaliser leurs processus et mieux coopérer avec la Direction générale des impôts (DGI), qui est également concernée par la collecte des redevances. Enfin, le gouvernement doit poursuivre ses efforts pour l'aménagement de la zone industrielle PK 24.

Les procédures administratives liées à l'accès aux zones industrielles doivent être rationalisées. Le processus d'évaluation des demandes de terrain et de traitement des documents devra être simplifié pour inciter les entreprises à déposer un dossier (et faciliter l'accès aux terrains) ; pour réduire la charge de travail ; et pour accélérer les délais de prise de décision. En effet, les capacités actuelles d'environ 15 personnes par agence paraissent trop restreintes pour gérer l'afflux de dossiers et de demandes. Les critères (notamment les points attribués en fonction du secteur d'activité) devraient être revus pour s'assurer qu'ils sont conformes aux plans de développement du pays et tiennent compte des possibilités de création de pôles et d'intégration des chaînes de valeur. De même, il faudra simplifier les contraintes administratives (il faut actuellement présenter 20 documents différents, chacun en 10 exemplaires). Enfin, il pourrait être utile de publier les critères de l'AGEDI sur Internet pour rendre le processus plus transparent et pour donner aux entreprises des directives pour remplir les formulaires.

Les contraintes de la DGI en termes de ressources humaines pénalisent la collecte des redevances. La DGI, qui intervient dans la collecte des redevances, n'a guère progressé dans l'établissement d'une liste exhaustive des locataires et des espaces qu'ils occupent, à la suite d'inspections sur le terrain. Le gouvernement devrait réfléchir à des solutions pour augmenter temporairement les effectifs de ces agences afin d'accélérer le processus.

Le gouvernement devrait également renforcer la coopération entre l'AGEDI, le FODI et la DGI pour améliorer l'efficacité globale du recouvrement. La DGI devrait jouir d'une plus grande flexibilité pour répondre aux besoins de l'AGEDI et du FODI. Cela peut passer par la création d'un service administrativement distinct et dédié aux zones industrielles au sein de la DGI, dont le personnel spécialement affecté améliorerait les rapports périodiques avec les deux agences. Cela pourrait aussi permettre d'améliorer le transfert de capacités et de savoir-faire à l'AGEDI/FODI pour que les responsabilités de recouvrement leur soient confiées à moyen terme, ce qui permettrait de contourner la lourdeur administrative de la DGI.

### ***Le développement de nouvelles zones industrielles doit se poursuivre (recommandation 8)***

Le gouvernement devrait poursuivre le développement de nouvelles zones industrielles, et envisager (à plus long terme) la privatisation de tout ou partie de la gestion des zones industrielles. Le développement continu de nouvelles zones sera essentiel pour permettre l'accès des entreprises à des terrains et infrastructures de qualité, afin de faciliter les investissements à l'avenir. Le système actuel n'est pas encore pleinement opérationnel, mais une gestion privée améliorerait l'efficacité et l'accès aux terrains publics. Si un tel scénario se concrétisait, il faudrait organiser un appel d'offres avec, au minimum, deux à trois entreprises privées (pour des zones différentes) afin de garantir une concurrence saine.



Le gouvernement pourra considérer l'établissement de zones agro-industrielles dédiées autour de certains produits/filières agro-industriels prioritaires. L'agglomération économique se développe spontanément là où les acteurs peuvent créer des synergies. Dans les pays en développement, et en particulier dans les activités agricoles, l'agglomération est parfois entravée par la nature fragmentée de la production et la petite taille des agents. Ceci justifie parfois le soutien du gouvernement dans le développement de grappes agro-industrielles. Le gouvernement peut soutenir l'évolution des zones dédiées en désignant une localité ; en fournissant les infrastructures de base ; en encourageant les entreprises à s'y localiser ; et en établissant des institutions de recherche dans la zone. Compte tenu des coûts que cela engendre, le gouvernement de la Côte d'Ivoire devrait commencer le processus avec une étude poussée pour évaluer le potentiel économique de telles zones et déterminer leurs structures et les activités à établir avant de planifier des projets spécifiques.

### ***Les ressources minières sont un moteur de la croissance***

#### ***L'exploitation des ressources naturelles pourra être renforcée (recommandations 9, 10 et 11)***

Le secteur minier de Côte d'Ivoire est encore embryonnaire, mais offre un immense potentiel pour le développement économique. Le nouveau Code minier adopté en 2014 devrait attirer de nouveaux investissements. Il fixe des limites spatiales et temporelles aux permis d'exploration, et exige des entreprises qu'elles s'engagent dans une convention minière et des dispositifs de développement des communautés locales. Afin de favoriser la modernisation et le développement de petites entreprises locales, le pays peut s'inspirer du Chili et du Mozambique où, avec le soutien de l'État, les grandes entreprises minières se sont engagées à utiliser leur pouvoir d'achat pour aider au développement des fournisseurs locaux. Les participants du programme ont profité de nouvelles opportunités de revenus, d'une amélioration de leur efficacité, d'innovations, ainsi que d'un meilleur accès aux financements et des marchés diversifiés.

Les coûts directs et indirects des investissements dans les infrastructures minières sont des obstacles au développement du secteur. Le gouvernement devrait continuer le développement du projet Grand-ouest (construction d'une ligne de chemin de fer et d'autres infrastructures de base pour le développement et l'exploitation des mines). Afin de faciliter l'interaction avec les entreprises du secteur privé, la gestion transparente et prévisible des projets (planification, exécution en temps opportun, processus de communication du gouvernement, marchés publics) est essentielle pour assurer la confiance continue des entreprises (voir le chapitre 3 et les recommandations sur la gestion des projets d'infrastructure). La publication sans retards des rapports annuels de l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives (ITIE) pourra également contribuer à la confiance des entreprises et des citoyens.

### ***Le secteur des services accompagne la modernisation de l'économie***

#### ***Les services pivots et prioritaires doivent être identifiés pour établir une stratégie de développement (recommandation 12)***

Les activités numériques, le transport et le commerce ont été identifiés à titre indicatif dans le Volume 2 de l'*Examen multidimensionnel de la Côte d'Ivoire* pour développer le secteur des services. Le gouvernement devrait soutenir l'émergence d'un tissu solide d'entreprises opérant dans le secteur des services pour soutenir le développement d'autres

branches d'activité, comme l'industrie. Les activités de services identifiées dans la phase II bénéficieraient d'un soutien général (voir section suivante) pouvant être complété par des politiques spécifiques. Le gouvernement pourrait ainsi mettre en place des espaces (par exemple des immeubles) réservés aux entreprises du secteur des NTIC pour assurer l'accès à l'électricité et à Internet ; et soutenir les incubateurs ainsi que les partenariats et plateformes de communication. Les transports et le commerce, à leur tour, bénéficieraient d'une plus forte utilisation des NTIC pour devenir plus efficaces et productifs (planification, suivi des cargaisons). Les nouvelles méthodes de géolocalisation offrent également des nouvelles niches et approches pour améliorer la qualité des services logistiques. Par ailleurs, des investissements continus dans les infrastructures et le matériel roulant ferroviaire seraient indispensables pour la mise à niveau des activités. Une meilleure identification des opportunités et contraintes dans le secteur des services nécessitera des données plus détaillées et des études spécifiques en coordination avec le secteur privé, pour ensuite bénéficier de mesures ciblées.

La Côte d'Ivoire dispose également d'un potentiel pour le tourisme. Le démarrage du secteur touristique dépend, d'une part, des investissements continus à long terme pour construire les infrastructures nécessaires et de bonne qualité. D'autre part, il serait important de développer des attractions touristiques et d'élaborer une stratégie de communication pour attirer une nouvelle clientèle de l'étranger. Cependant, le tourisme international est un secteur très compétitif et concurrentiel, qui compte de nombreux pays plus avancés, disposant de meilleures infrastructures de base. Une politique adaptée viserait donc à développer le secteur sur le long terme, en tablant sur un développement général et une stratégie focalisée sur les avantages spécifiques de la Côte d'Ivoire. La Côte d'Ivoire pourra s'inspirer de l'exemple de la Colombie (encadré 2.5).

#### Encadré 2.5. Redresser la réputation d'un pays : la stratégie de marque pays de la Colombie

Les stratégies de marque pays se basent sur l'idée qu'un nom peut devenir une marque avec des associations spécifiques, pouvant ainsi aider à changer une réputation internationale, tant sur le plan touristique qu'en termes d'origine de produits. De telles stratégies nécessitent une planification coordonnée et un certain temps avant une matérialisation des résultats. La Colombie a ainsi établi une marque de café de renommée internationale dans les années 60. La Fédération des producteurs de café de Colombie a développé avec succès l'image bien connue de « Juan Valdez », avec son sombrero et un âne – un logo aujourd'hui reconnu partout dans le monde. Après les années de crise et de conflit civil, le pays a aussi réussi à lever son image négative de pays dangereux et amélioré sa réputation internationale. Il a également amélioré ses infrastructures et renforcé la sécurité, notamment des routes. La Colombie a corrigé son image par des slogans et campagnes publicitaires bien conçues, ciblant le tourisme national, puis le tourisme international. La stratégie s'est largement basée sur son potentiel en matière d'éco-diversité, la simplification des procédures de visa, et une campagne de communication internationale pour diffuser la nouvelle réputation. L'identité de marque *Colombia es pasión* (la Colombie est passion) reprend ainsi la réputation bien établie du pays en tant que producteur de café et ses associations d'idées, comme le climat ou l'hospitalité de ses habitants. La stratégie menée avec une série de réformes supplémentaires a contribué à accroître le nombre de touristes étrangers et les taux d'occupation des hôtels.

Source : Toposophy (2015).

## **Les PME constituent une base dynamique de l'économie**

### **Les démarches administratives des PME doivent être facilitées (recommandation 13)**

Les PME ont des difficultés à accéder aux services des agences de soutien. Les capacités des PME et des entrepreneurs informels en Côte d'Ivoire sont limitées, ce qui freine leur contribution à la croissance économique et à la diversification du secteur privé. Le gouvernement a lancé une série d'initiatives de soutien, dont le plan Phoenix qui vise à renforcer les capacités techniques et managériales, et à développer la culture entrepreneuriale et de l'innovation. Pour parvenir à ces deux objectifs, le plan repose sur un large éventail d'institutions et d'agences, qui vont d'associations professionnelles généralistes (Centre de promotion des investissements en Côte d'Ivoire [Cepici], Fédération ivoirienne des petites et moyennes entreprises [FIPME]) à des organismes plus spécialisés (Association pour la promotion des exportations de Côte d'Ivoire [APEX-CI], Bourse de sous-traitance et de partenariat de Côte d'Ivoire [BSTP-CI], Centre pour le développement de l'entreprise [CDE]). Or, de nombreuses PME ne recourent pas à leurs services pour maximiser les retombées de leurs activités car les informations ne sont pas assez disponibles, accessibles et adaptées aux besoins des entrepreneurs.

Le gouvernement devrait coordonner toutes les agences de soutien aux PME, puis fusionner certaines structures pour une plus grande lisibilité. La multiplicité des agences de soutien aux PME éparpille les efforts des autorités sans pour autant faciliter les démarches des entreprises. Le gouvernement devrait donc rationaliser ses multiples interventions en instituant une agence centrale de coordination. Une Agence nationale pour le développement des PME a déjà été envisagée. Elle permettrait de mieux exploiter les synergies et les connaissances des agences, de faciliter les échanges avec la communauté des PME, et de renforcer l'efficacité des programmes d'appui aux PME. À terme, il s'agira plus largement de rationaliser les structures de soutien en fusionnant certaines d'entre elles et en supprimant celles faiblement opérationnelles. La Côte d'Ivoire pourrait s'inspirer de l'expérience de la Malaisie et de la Thaïlande (encadré 2.6).

#### **Encadré 2.6. Coordonner des activités de soutien des PME**

De nombreux pays ont rationalisé leurs activités de soutien pour les PME au sein d'une seule agence de coordination. C'est le cas de la Malaisie, avec la Small and Medium Enterprise Corporation, ou la Thaïlande. Ces institutions coordonnent toutes les activités des ministères et des agences, élaborent des plans stratégiques et servent de guichet unique pour les entrepreneurs à la recherche d'aide ou d'informations.

Le Bureau de promotion des PME en Thaïlande (Office of SMEs Promotion of Thailand, OSMEP) a été créé en 2001, sous la tutelle du Comité de promotion des PME, pour une meilleure coordination des politiques de soutien aux PME. Ses principales missions sont de coordonner la planification de promotion des PME (plans de formulation, collecte de données, suivi des activités) ; de couvrir des activités plus opérationnelles qui ne sont pas couvertes par d'autres organismes ; et de mettre en œuvre de nouvelles stratégies. L'OSMEP repose sur des plans directeurs pluriannuels et entretient des liens étroits avec d'autres organismes et ministères, et les différents programmes et projets. Malgré les progrès réalisés par l'OSMEP, des défis demeurent en matière de surveillance de l'efficacité des mesures et de rationalisation des projets en cours pour éviter les chevauchements.

Source : OCDE (2011), Office of SMEs Promotion Thailand (2015).

**Les PME doivent se professionnaliser (recommandations 14 et 15)**

La nouvelle organisation institutionnelle encadrant les PME devra permettre d'améliorer la collecte et la diffusion des informations. Les documents d'information pour les entrepreneurs sont souvent difficiles d'accès, parce qu'éparpillés sur plusieurs sites Internet et dissimulés derrière des menus complexes. En outre, leur contenu n'est pas toujours présenté de manière pédagogique. L'organisme de coordination devra s'efforcer de collecter tous les documents et informations existants auprès de toutes les parties prenantes, et revoir le contenu de certains d'entre eux grâce à des manuels explicites tenant compte des capacités des entrepreneurs à les exploiter. L'agence pourrait également instaurer et animer des réunions de coordination et s'efforcer d'élaborer une stratégie cohérente de communication avec les PME. Cela impliquerait de créer un site web où les documents recueillis seraient présentés, et de donner une large couverture médiatique à ce site. À moyen terme, la nouvelle agence devrait aussi aider d'autres institutions à rédiger des documents plus accessibles pour les PME, en privilégiant les présentations de type manuel, avec des listes de contrôle, etc.

Les PME pourraient bénéficier d'une nouvelle forme de services de soutien à leurs activités, telles que la mutualisation des honoraires. De nombreuses PME font face à des coûts importants pour des services de base, comme la comptabilité ou l'audit. Une solution pourrait consister à ce que les PME se regroupent par filière au sein d'associations coopératives dont les membres bénéficieraient des services à la carte d'un consultant à plein temps. L'Allemagne a testé avec succès des systèmes de ce type pour les déclarations d'impôts : les coopératives assurent un ensemble de services strictement défini et sont rémunérées par les contributions annuelles des membres. Des modèles de ce type existent aussi aux États-Unis pour les agriculteurs, avec des coopératives qui proposent également des services de conseil.

**La création de valeur est portée par l'innovation****Le pays devra développer une planification stratégique (recommandation 16)**

Une stratégie d'innovation nationale pourrait être développée en Côte d'Ivoire. La Côte d'Ivoire dispose de bonnes compétences dans la recherche, notamment dans le domaine agricole. Le pays pourrait tabler sur ses avantages stratégiques pour renforcer la contribution du secteur agro-industriel et devenir un leader régional qui exporte les connaissances. En ce qui concerne les innovations industrielles et des services, le pays devra clairement identifier ses avantages comparatifs : les entreprises multinationales ont beaucoup de ressources mais peinent à identifier des niches de marché et les besoins spécifiques du marché local.

Plusieurs conditions doivent être réunies avant la mise en place de la stratégie d'innovation. La mise en œuvre d'un cadre juridique équilibré qui assure les droits de propriété intellectuels et reste flexible et adapté au niveau de développement est une des conditions préalables à la mise en place d'une stratégie d'innovation. Les investissements pour établir des centres de recherche de haut niveau devront être poursuivis. Enfin, la coopération étroite avec le secteur privé, partenaire clé dans la recherche, devra être amorcée.

Le gouvernement devrait favoriser les innovations dans des domaines avec lesquels les entreprises occidentales sont peu familières. Par exemple, il s'agirait de développer la recherche de solutions pour les besoins « africains », comme ceux liés au mobile banking ; ou de développer des modèles d'affaires qui contournent des obstacles locaux, comme le faible

accès à des services de qualité. La Côte d'Ivoire devrait également profiter du renforcement de la demande future dans les vastes marchés régionaux, comme pour les produits de beauté ou produits alimentaires (Prahalad et Hammond, 2002).

### Encadré 2.7. Identifier ses avantages comparatifs pour promouvoir les innovations compétitives

Les pays en développement peinent souvent dans le domaine de l'innovation, car les entreprises du secteur privé sont souvent loin de la frontière technologique de production, et le défi principal est l'adoption des technologies existantes. Néanmoins, il existe un potentiel pour soutenir le développement précoce de l'innovation grâce à des stratégies d'innovation.

Des exemples réussis de développement des innovations des pays ont fréquemment été construits sur une meilleure connaissance des marchés locaux, des goûts et des besoins des clients locaux, ce qui est l'avantage comparatif clé que les entreprises locales détiennent par rapport aux plus grandes multinationales. Les exemples incluent la vente en chaîne de poulet en Afrique du Sud (Nandos) ; la vente des Burgers de saveur soja au Philippines (Jollibee) ; et les lave-linges multifonctionnels (Haier) en Chine. L'innovation devra être guidée et gérée par le secteur privé. Le rôle du gouvernement sera d'établir les bonnes conditions et le soutien aux institutions de recherche, tout en laissant le secteur privé et les chercheurs identifier les besoins du marché et élaborer des solutions.

Source : Khanna et Palepu (2006).

Enfin, il s'agira de poursuivre l'amélioration des compétences en vue des besoins des recherches futures. Il est important de développer des compétences générales en matière de recherche pour permettre au secteur privé d'embaucher des chercheurs en fonction de ses besoins. Les échanges de chercheurs entre les secteurs public et privé peuvent soutenir la communication et la coordination, ce qui requiert des accords spécifiques et la mise en place d'un cadre réglementaire.

## La compétitivité doit être améliorée au plan national comme au plan international

Des politiques sectorielles ciblées peuvent soutenir la diversification de l'économie avec des réformes transversales dans des domaines clés. Dans tous les secteurs de l'économie, des réformes fondamentales sont nécessaires pour :

- Améliorer l'environnement des affaires afin d'assurer les droits de propriété (y compris les droits fonciers) et réduire le fardeau administratif des entreprises.
- Renforcer le rôle des standards et normes de qualité afin de mieux servir les clients localement et conquérir les marchés internationaux, en menant notamment des réformes institutionnelles dans le domaine du contrôle et de la surveillance de la qualité ; et renforcer les capacités des acteurs.
- Faciliter les procédures d'échange afin d'améliorer l'accès des entreprises aux intrants importés ; de permettre un stockage et une logistique plus efficaces ; et de faciliter les exportations.

Ces trois axes de réformes pourront faire de la Côte d'Ivoire l'économie la plus compétitive de la sous-région, ce qui stimulera l'activité économique nationale et attirera les investisseurs. Il sera donc essentiel de donner une priorité à ces réformes et d'assurer leur progrès rapide. Ceci soutiendra les politiques sectorielles présentées dans la première section de ce chapitre pour la transformation structurelle de l'économie ivoirienne.



### ***Le climat des investissements est incitatif pour le secteur privé***

#### ***Le cadre juridique devra faciliter les investissements (recommandations 17 et 18)***

La Côte d'Ivoire pourrait mettre en place un Observatoire de la compétitivité pour suivre les progrès des réformes. L'environnement des affaires s'est amélioré, mais de nouvelles réformes sont nécessaires pour accentuer la compétitivité de l'économie. L'Observatoire de la compétitivité pourrait mesurer les résultats des réformes en se basant sur plusieurs sources de données. En effet, les données de mesure de la réglementation des affaires du projet *Doing Business* de la Banque mondiale présentent de nombreux avantages, mais peuvent aussi encourager les pays à se concentrer sur les réformes les plus faciles à mener pour avancer dans le classement, laissant de côté les vrais défis avec un grand impact potentiel (tels que la bancarisation ou les droits fonciers).

La Côte d'Ivoire bénéficierait d'améliorations des cadres juridiques. Une solution à court terme pour contourner l'insécurité juridique et la méfiance des investisseurs dans les institutions juridiques ivoiriennes pourrait être de recourir à des mécanismes d'arbitrage international. Le gouvernement devrait poursuivre son dialogue avec les investisseurs afin d'identifier les obstacles et les contraintes à l'investissement, et examiner et accélérer les réformes fiscales visant à simplifier la charge fiscale, qui pourront à leur tour rendre le pays plus attractif.

#### ***Les normes et standards de qualité sont valorisés***

#### ***Les infrastructures et le cadre institutionnel relatif aux normes de qualité doivent être renforcés (recommandation 19)***

La Côte d'Ivoire devrait s'efforcer de reconstruire sa réputation historique de pourvoyeur de produits de qualité pour soutenir durablement sa croissance. Pendant les années de crise, les normes de qualité se sont dégradées et le pays ne dispose actuellement que de quelques laboratoires en activité, ce qui nuit aux producteurs confrontés à des marchés toujours plus exigeants. Les investissements dans ce domaine seront indispensables à long terme pour garantir l'accès des exportations ivoiriennes aux marchés et préparer la modernisation continue de la production nationale dans les trois secteurs d'activité (produits agricoles, produits industriels et services).

Le déploiement de laboratoires bien équipés, disposant de suffisamment d'effectifs pour traiter des demandes en hausse, est impératif. Le gouvernement devrait poursuivre ses initiatives pour multiplier le nombre de laboratoires. Il devrait passer en revue et harmoniser les règles en matière d'accréditation des laboratoires privés afin d'accélérer la délivrance des autorisations. Cette étape sera aussi nécessaire pour faciliter la mise en œuvre d'autres recommandations, comme le fait de garantir une qualité plus systématique des intrants agricoles.

La Côte d'Ivoire pourra également envisager les bénéfices d'une restructuration du cadre institutionnel. De nombreux pays ont établi une structure institutionnelle à deux piliers. Elle repose sur une institution dédiée aux normes, procédures, contrôles et suivi des standards pour l'agro-alimentaire et les médicaments ; et une agence ciblant les autres produits (emballages, électroménagers, jouets, etc.). Une étude pourrait être menée en Côte d'Ivoire pour analyser une éventuelle réorganisation institutionnelle dans ce sens.

Parallèlement, le gouvernement devrait poursuivre ses efforts de soutien au respect des normes de qualité dans tous les secteurs d'activité. Cela implique, tout d'abord,

de continuer les travaux sur les stratégies qualitatives pour certaines chaînes de valeur agricoles afin d'élargir les débouchés des exportations. L'élaboration d'une politique de traçabilité accompagnée d'un soutien aux petits exploitants serait également utile. Cela exige, ensuite, d'y associer progressivement les activités industrielles et les services. Ces deux secteurs sont d'importants pourvoyeurs d'intrants pour le reste de l'économie, et peuvent donc être à l'origine d'effets de retombée. Une réflexion sur la certification de la qualité pourrait ainsi aider les prestataires nationaux de services à se mettre au niveau des attentes de clients locaux toujours plus exigeants (comme les multinationales), puis à opérer dans d'autres pays de la région. Ces efforts devront être étroitement associés à des réformes de renforcement des capacités des PME et de rationalisation du soutien institutionnel aux PME.

### ***Une concurrence dynamique assure le développement de l'économie***

#### ***Les institutions de la concurrence doivent être renforcées (recommandation 20)***

La concurrence fait partie des conditions préalables cruciales pour garantir que les entreprises fournissent des biens et des services de qualité à des prix compétitifs. Certains biens associés à des monopoles naturels exigent l'adoption de règles pour introduire un certain degré de concurrence. D'autres marchés se prêtent à des comportements anticoncurrentiels. C'est le cas, par exemple, lorsque les réseaux sociaux facilitent la collusion, ou lorsque la nature du produit favorise une concurrence inéquitable au niveau des prix ou du groupement de biens et de services. Pour remédier à ces comportements, les pays doivent se doter d'une commission de la concurrence compétente et efficace, capable d'effectuer des enquêtes et d'imposer des sanctions. Le respect des principes de concurrence profitera aux consommateurs à travers la baisse des prix et l'amélioration de la qualité des biens et des services. Il aura également des retombées indirectes dans le processus de production dès lors que le prix des biens et des services intermédiaires diminuera.

Des failles institutionnelles ont été identifiées dans plusieurs secteurs, conduisant à une faible concurrence entre les acteurs. Pour promouvoir un plus grand esprit de concurrence et des pratiques concurrentielles dans l'ensemble de l'économie, des réformes institutionnelles doivent être menées. Il s'agira de faire de la Commission de la concurrence un organisme opérationnel et efficace, capable de soutenir, promouvoir et faire respecter un comportement conforme aux règles parmi les agents économiques.

Les structures institutionnelles de la Côte d'Ivoire pour étayer et faire respecter la concurrence ne sont pas encore totalement fonctionnelles. Le pays n'a pas procédé aux modifications légales requises pour se conformer aux règlements de l'UEMOA du 23 mai 2002. Cette loi confie à la Commission de la concurrence de l'UEMOA le droit exclusif d'autoriser les enquêtes et de prendre les décisions définitives dans les affaires de comportement anticoncurrentiel, comme l'avait réaffirmé la Cour de justice de l'UEMOA (avis n° 003/2000 du 27 juin 2000). Actuellement, la Côte d'Ivoire est dotée d'une Direction de la concurrence, la consommation et la lutte contre la vie chère (DCCLVC), rattachée au ministère du Commerce, en charge des dossiers de concurrence déloyale individuelle et des questions relatives à la protection des consommateurs. Le pays possède par ailleurs une Commission de la concurrence et de la lutte contre la vie chère (CGLCV) dont le secrétariat général est responsable des enquêtes. Cette commission a repris du service après la crise, en 2013, mais avec un budget et des moyens humains limités, ce qui entrave son efficacité opérationnelle.

À l'heure de réviser le cadre juridique, il convient de conserver à l'esprit les principaux critères basés sur les meilleures pratiques pour créer des commissions de la concurrence.



Avant tout, l'indépendance des commissions de la concurrence est un aspect crucial pour garantir la crédibilité auprès des agents économiques et légitimer l'autorité chargée de faire respecter la loi. Elle se traduit par :

- la non-ingérence, ou une ingérence limitée, de la part du gouvernement dans la nomination et le renvoi des membres, et une large autonomie dans le recrutement du personnel
- une latitude budgétaire et la sécurisation durable des financements pour minimiser les pressions politiques
- des procédures transparentes et la publication des résultats des enquêtes.

La Côte d'Ivoire doit envisager de fusionner ses deux agences afin de rationaliser les responsabilités et de profiter des synergies et des connaissances accumulées par les deux organismes. Une Commission intégrée et polyvalente, chargée à la fois du dossier de la concurrence et de la protection des consommateurs, serait la plus adaptée pour tirer avantage des capacités existantes, en tenant compte des réformes requises par l'UEMOA. Pour mettre en place une telle structure institutionnelle, l'actuel secrétariat général de la Commission de la concurrence (CCLCV) de Côte d'Ivoire pourrait conserver son rôle et bénéficier d'une rallonge budgétaire et d'un renforcement de ses effectifs. L'actuelle Direction de la concurrence (DCCLVC) pourrait être séparée du ministère et intégrée dans le secrétariat général. La nouvelle commission bénéficierait ainsi des relations et des synergies entre les deux domaines et pourrait profiter de l'expérience et des connaissances accumulées depuis longtemps par la DCCLVC. Cette nouvelle structure institutionnelle devra intégrer le fait que l'actuelle commission (telle qu'instituée par le décret 2013-467) n'est pas conforme aux meilleures pratiques internationales en termes d'indépendance et qu'elle n'a plus de rôle explicite à jouer puisque le pouvoir de décision a été exclusivement confié à la Commission de la concurrence de l'UEMOA (Cour de justice, avis n° 003/2000 du 27 juin 2000). Le ministère du Commerce devrait traduire ces nouvelles règles dans un décret d'application qui tienne compte du cadre fixé par la loi commune de l'UEMOA, et qui devra être adopté dans les meilleurs délais.

Une fois la nouvelle agence instituée, il faudra garantir son autonomie budgétaire et la doter de moyens suffisants pour accomplir ses missions. Le budget de la commission devra être directement fixé par le Parlement, sans interférence du ministère du Commerce. La commission devra avoir toute latitude en matière de dépenses et d'allocation des fonds dans le cadre de son budget, et se soumettre à des audits réalisés par des institutions elles aussi indépendantes, à l'instar de la Chambre des comptes, afin de garantir sa responsabilité. Le budget actuel de 200 millions FCFA (francs de la Communauté financière africaine) est faible. Même en tenant compte des salaires, qui ne sont pas inclus dans le budget de la commission ivoirienne, le budget actuel de la commission ivoirienne est largement insuffisant pour lui permettre de remplir correctement sa mission (voir encadré 2.8 pour les exemples d'autres pays). De plus, conformément aux meilleures pratiques institutionnelles, la commission ivoirienne devrait recruter son personnel en toute autonomie, celui-ci n'étant plus fourni par le ministère du Commerce, mais directement intégré dans le budget.

### ***La facilitation des échanges améliorera l'intégration commerciale***

#### ***Les PME devront participer pleinement aux échanges commerciaux et à la montée de gamme dans les chaînes de valeur (recommandation 21)***

Pour monter en puissance dans les chaînes de valeur mondiales, la participation des entreprises ivoiriennes doit être accrue. La participation des entreprises, en particulier des PME, exigera qu'elles renforcent leurs capacités professionnelles conformément aux

recommandations avancées en la matière (voir chapitre 5). En vue des faibles capacités des PME à maîtriser toutes les procédures commerciales, une meilleure diffusion des informations, notamment sur les procédures commerciales et les conditions pour s'insérer sur les marchés étrangers, serait utile.

#### Encadré 2.8. **Des institutions pour soutenir la concurrence, adaptées aux besoins en évolution**

Les Commissions de la concurrence dans le monde présentent différentes structures organisationnelles. Deux dimensions clés que la Côte d'Ivoire doit prendre en compte sont le cadre institutionnel (indépendance) et ses capacités, notamment budgétaires, tous deux révélateurs de l'importance qui lui est donnée.

Plusieurs pays ont fusionné les aspects relatifs à la concurrence et ceux relatifs à la protection des consommateurs dans une autorité polyvalente (Nouvelle-Zélande), tandis que d'autres viennent de réunir au sein d'une autorité indépendante des services jusque-là distincts (Belgique), ou ont renforcé l'indépendance de l'institution (Grèce). En Tanzanie, la commission pour une concurrence équitable est composée de quatre directions couvrant la protection du consommateur et les contrefaçons ; les affaires commerciales ; les pratiques commerciales restrictives ; la recherche, les fusions et la sensibilisation.

De grandes variations existent en matière de dotation budgétaire, toujours bien au-delà des niveaux en Côte d'Ivoire. La commission de la concurrence du Botswana, forte de 33 personnes, disposait d'un budget de 2.4 millions d'euros (EUR) en 2013-14. Quant à la commission tanzanienne, aux attributions plus larges, elle affichait 58 membres du personnel (en deçà de sa cible de 72) pour un budget de 3.5 millions EUR en 2012. Même en tenant compte des salaires, qui ne sont pas inclus dans son budget, le budget de la commission ivoirienne serait largement inférieur. De plus, conformément aux meilleures pratiques institutionnelles, la commission ivoirienne devrait bénéficier d'une autonomie pour recruter son personnel, celui-ci n'étant plus fourni par le ministère du Commerce mais directement intégré dans le budget.

Source : Fels et Ergas (2014).

Le gouvernement devrait également promouvoir le développement d'un label « Made in Côte d'Ivoire » pour ses produits phares, en s'appuyant sur sa réputation historique de producteur de qualité. Les petites entreprises devront se forger leur propre réputation et le gouvernement pourra les y aider en négociant avec de gros producteurs internationaux (pour les produits phares comme le chocolat, l'arachide, etc.) afin d'apposer un label certifiant l'origine de la matière première. Le pays devrait envisager de créer un label identifiable par les consommateurs, mais suffisamment large pour servir à différents produits, ce qui pourrait renforcer la réputation internationale des produits ivoiriens.

#### **Les échanges commerciaux doivent être fluidifiés (recommandations 22, 23 et 24)**

Une meilleure intégration commerciale passera par l'accélération des procédures commerciales. Le passage au scanner des conteneurs arrivant en Côte d'Ivoire est le premier goulot d'étranglement dans les procédures portuaires. Des réformes récentes ont réduit le nombre de conteneurs sélectionnés pour subir un balayage, et d'autres procédures d'inspection ont réduit les délais de traitement. Le gouvernement devrait continuer d'améliorer son mécanisme d'inspection fondé sur l'analyse du risque, tout en envisageant d'utiliser l'un des nouveaux scanners pour partager la charge de travail. En ce qui concerne les procédures commerciales, l'accélération des transactions devrait être une priorité pour le

gouvernement et nécessite une étude poussée et indépendante sur l'évaluation de tous les intervenants dans le passage portuaire (voir le chapitre 3 sur les infrastructures). Les autorités devraient également poursuivre la formation professionnelle continue des fonctionnaires. L'évaluation régulière de la performance des intervenants sur le terrain, avec un accent sur la qualité des services, pourra améliorer la fluidité des échanges.

La Côte d'Ivoire devrait continuer à développer l'intégration sous-régionale sur le plan politique et en matière de coopération sur le terrain. Par exemple, il sera important de poursuivre les négociations sur la fluidité des procédures liées aux échanges (contrôles sanitaires et phytosanitaires, contrôles de qualité, etc.) et d'atteindre la convergence des normes et standards. Sur le terrain, les postes frontières juxtaposés, l'interconnectivité des systèmes et une plus grande coopération entre les agences (par exemple à travers des programmes d'échanges) pourront également aider la Côte d'Ivoire à tirer le meilleur avantage de l'intégration régionale.

### ***Le potentiel économique du capital foncier est réalisé***

#### ***Un programme de capitalisation foncière national doit être établi (recommandations 25 et 26)***

Le gouvernement devra lancer un projet de réforme foncière pour assurer la meilleure utilisation des terres urbaines et rurales. Il sera essentiel de poursuivre la délimitation des terrains ruraux, de préférence avec un cadastre informatisé ; d'établir de meilleures bases de données pour le foncier urbain ; et d'améliorer les procédures pour l'obtention des titres fonciers. Plusieurs considérations devront être prises en compte au moment de monter ce projet :

- Créer un comité de pilotage fonctionnel et ouvert à tous – notamment aux chefs locaux, aux associations d'agriculteurs et aux ministères compétents – et envisager la création d'une structure subsidiaire (un comité de haut niveau) et de comités locaux où les acteurs présents sur le terrain seraient mieux représentés.
- Instaurer un mécanisme de résolution des conflits lors des transactions foncières afin de faciliter ces opérations.
- À court terme, réviser les procédures d'obtention des droits fonciers par les particuliers, de manière à inclure les honoraires des géomètres dans le contrat de vente au lieu de les appliquer en amont du processus.

## **Le développement économique doit mettre en avant toutes les régions**

### ***Le pays devra établir une stratégie de développement territorial (recommandation 27)***

Une croissance géographique équilibrée repose sur une stratégie de développement territorial. Le centre de gravité de l'économie ivoirienne se trouve à Abidjan. Alors que plusieurs régions du pays possèdent un potentiel important en termes de richesses naturelles (mines, agriculture), aucune activité économique à haute valeur ajoutée ne s'y est développée, ceci expliquant que les populations rurales n'aient pas autant bénéficié de la relance que les populations urbaines. Pour une croissance durable et équitable, le gouvernement doit accorder davantage d'attention aux zones rurales et mobiliser les acteurs régionaux. Il s'agira de tenir compte des avantages comparatifs et des atouts de chaque région pour exploiter leur potentiel de croissance, et envisager des investissements ciblés dans les infrastructures.

Une telle stratégie territoriale passe par un plan stratégique coordonné qui devra s'appuyer sur une évaluation précise et objective du potentiel de chaque région. Le gouvernement doit de toute urgence réfléchir à une stratégie de développement rural et régional qui : privilégie clairement les avantages comparés de chaque région ; intègre tous les acteurs concernés pour assurer une parfaite coordination interministérielle ; et facilite la prise en compte accrue du développement régional dans la stratégie de développement national. Le gouvernement doit organiser des processus adaptés pour conduire des réflexions sur le développement régional et s'assurer que les résultats de ces travaux soient effectivement pris en compte dans les ministères. Ces travaux pourront également développer la géolocalisation pour mieux faciliter l'accès aux services (postes, services publics) des citoyens (encadré 2.9).

#### Encadré 2.9. La géolocalisation comme solution à des problèmes anciens

Dans de nombreux pays en développement, les citoyens n'ont pas d'adresse officielle en raison de la faiblesse des infrastructures et de l'urbanisation rapide non planifiée. Ceci est une contrainte importante au développement car elle ralentit les citoyens dans l'accès aux services publics (comme la réception de courrier et colis) et entrave le travail de l'administration publique. La Côte d'Ivoire peut s'inspirer des nouvelles technologies pour trouver des solutions à ce problème. Par exemple, l'entreprise sociale à but non lucratif *Addressing the Unaddressed* a lancé des projets en Asie dont l'objectif est d'établir une adresse unique pour les habitants des bidonvilles. La géolocalisation par Global Positioning System (GPS) est utilisée : elle permet d'assigner des coordonnées géographiques qui sont transformées en un code unique en remplacement de l'adresse conventionnelle. Le code peut être fixé à l'extérieur d'une habitation et utilisé comme une référence d'adresse.

Source : Addressing the Unaddressed.

Le gouvernement doit instituer un comité de pilotage qui assurera la conduite stratégique de ces réflexions. Il importera de progresser rapidement avec une telle stratégie pour faire en sorte que les bénéfices de l'émergence soient partagés par l'ensemble de la population ivoirienne. Plusieurs aspects clés devront être pris en compte :

- Établir un mécanisme de coordination (comité) pour garantir une meilleure coordination interministérielle lors de la planification des infrastructures.
- Faciliter l'avancement rapide des travaux, par exemple en embauchant des consultants extérieurs et en laissant l'initiative à une agence susceptible de réagir dans les meilleurs délais.
- Faire le lien entre le développement territorial et les considérations relatives à la gouvernance pluri-niveaux et à la décentralisation. Le gouvernement pourrait à ce titre aider les autorités régionales en leur apportant un soutien de formation.

#### Références

Addressing the Unaddressed, <http://www.addressingtheunaddressed.org>.

Danish Industry Foundation et Kata Foundation (2015), « How Haier listens to the market », <http://www.suitable.dk/News/How-Haier-listens-to-the-market/> (consulté le 12 novembre 2015).

Esoko (2015), <https://esoko.com/> (consulté le 11 novembre 2015).

- Fels, A. et H. Ergas (2014), « Institutional design of competition authorities », background paper to the 2014 OECD Roundtable on Changes in Institutional Design of Competition Authorities, [http://testsite.co.tz/htc/images/FCC\\_ORGANISATION%20STRUCTURE\\_20140925.pdf](http://testsite.co.tz/htc/images/FCC_ORGANISATION%20STRUCTURE_20140925.pdf).
- Gebreeyesus, M. et T. Sonobe (2012), « Global value chains and market formation process in emerging export activity: Evidence from Ethiopian flower industry », *Journal of Development Studies*, vol. 48(3), p. 335-348.
- Hausmann, R., D. Rodrik et C. Sabel (2008), « Reconfiguring industrial policy: A framework with an application to South Africa », *CID Working Paper No. 168*, Center for International Development at Harvard University, Cambridge, MA, <http://www.hks.harvard.edu/content/download/69285/1249950/version/1/file/168.pdf>.
- ITC Limited (2015), <http://www.itcportal.com/businesses/agri-business/e-choupal.aspx> (consulté le 11 novembre 2015).
- Khanna, T. et K.G. Palepu (2006), « Emerging giants: Building world-class companies in developing countries », *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2006/10/emerging-giants-building-world-class-companies-in-developing-countries>.
- Ministère de l'Économie et des Finances, Royaume du Maroc (2015), <http://www.finances.gov.ma/fr/Pages/Strat%C3%A9gies/Strat%C3%A9gie-de-d%C3%A9veloppement-agricole--le-Plan-Maroc-Vert.aspx?m=Investisseur&m2=Investissement>.
- OCDE (2016), *Examen multidimensionnel de la Côte d'Ivoire : Volume 2, Analyse approfondie et recommandations, Les voies de développement*, Éditions OCDE, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264251670-fr>.
- OCDE (2011), *Thailand: Key Issues and Policies*, *OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship*, Éditions OCDE, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264121775-en>.
- Office of SMEs Promotion Thailand (2015), <http://www.sme.go.th/eng/> (consulté le 10 novembre 2015).
- OMPI, « Blue Skies Holdings Limited, Ghana », Organisation mondiale de la propriété intellectuelle, Genève, <http://www.wipo.int/ipadvantage/en/details.jsp?id=3237>.
- Prahalad, C.K. et A. Hammond (2002), « Serving the world's poor, profitably », *Harvard Business Review*, vol. 80, n° 9, p. 48-57.
- Schneider, M. (2014), « Dragon head enterprises and the state of agribusiness in reform era China », invited talk and paper at the Arrighi Center for Global Studies and the East Asian Studies Program workshop on Agrarian Development in China: Legacies and Prospects, Johns Hopkins University, 1 novembre 2013.
- Toposophy (2015), <https://aboutourism.wordpress.com/2010/11/22/colombia-from-pariah-state-to-progressive-economy/> (consulté le 9 novembre 2015).



## Chapitre 3

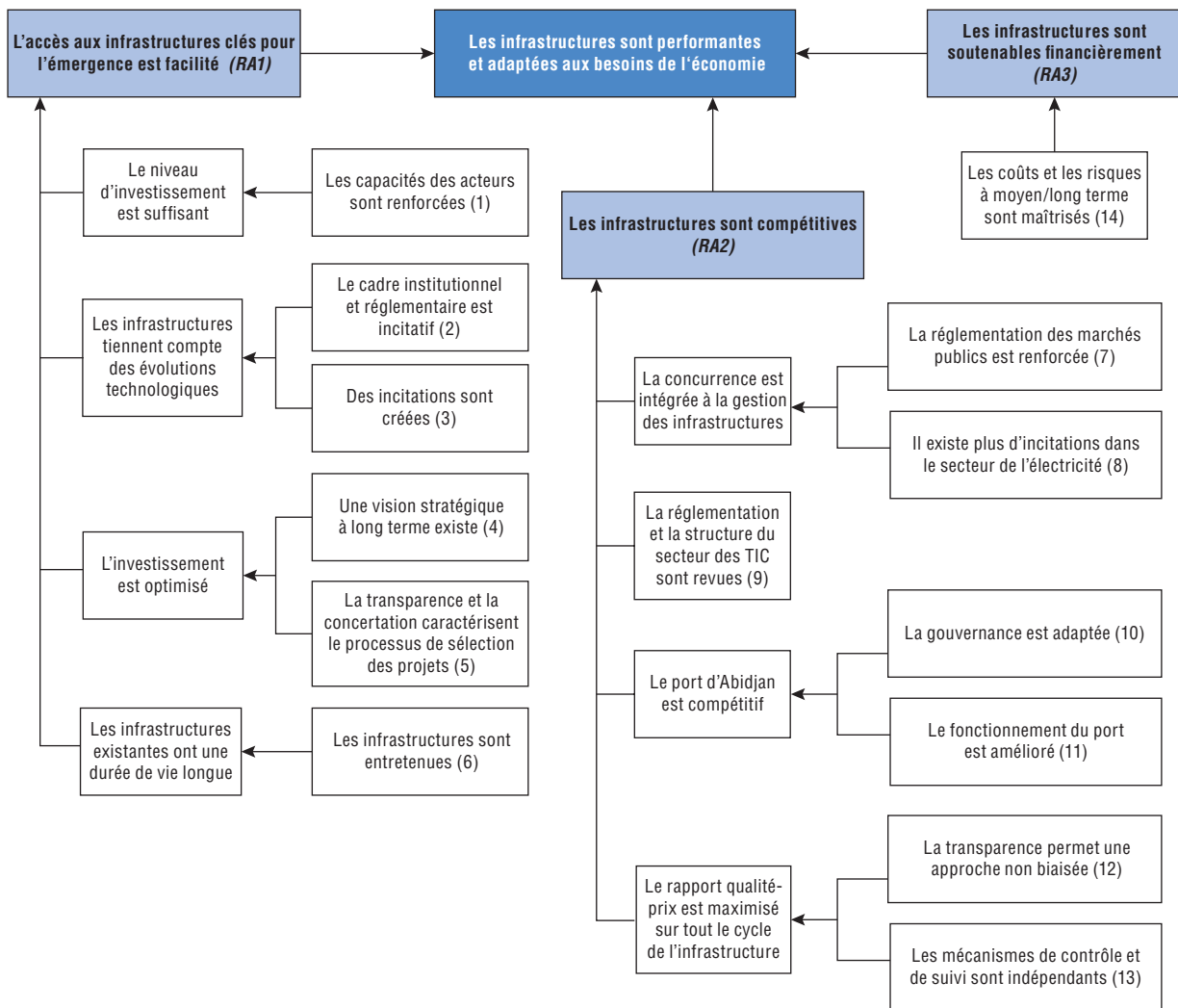
# Développer des infrastructures pour soutenir l'émergence

*Pour devenir une économie émergente, la Côte d'Ivoire doit renforcer ses infrastructures, tant au niveau de leur quantité que de leurs performances. L'accès aux infrastructures clés, telles que l'électricité, les transports et les télécommunications, n'est pas encore généralisé pour l'ensemble de la population, ce qui pénalise la croissance ainsi que le développement économique. De plus, les coûts de certains services qui reposent sur les infrastructures économiques, notamment les transports et les télécommunications, sont élevés par rapport à d'autres pays émergents ou par rapport au revenu moyen des ménages, pesant ainsi sur la compétitivité de l'économie ivoirienne. Enfin, l'émergence n'étant qu'une étape dans un processus de développement, la Côte d'Ivoire devra veiller à la soutenabilité à long terme de ses investissements en infrastructures, tant sur le plan des finances publiques que sur celui de l'environnement.*



Les recommandations pour la mise en œuvre d'une infrastructure performante pour accompagner l'émergence se basent autour de trois grands axes. Le graphique 3.1 décrit ces trois axes. En premier lieu, il est indispensable d'améliorer l'accès aux infrastructures clés pour l'ensemble de la population. En second lieu, il faudra renforcer la compétitivité de ces infrastructures afin qu'elles soient un atout pour l'économie ivoirienne à long terme. Enfin, ces infrastructures doivent être soutenables financièrement pour les contribuables et les finances publiques.

Graphique 3.1. **L'accès, la compétitivité et la soutenabilité sont les piliers d'une infrastructure performante**



Note : Ce graphique est associé aux recommandations et au plan d'action présenté à la fin de ce rapport. « RA 1 » fait référence au résultat attendu numéro 1, et les numéros entre parenthèses font référence aux différentes recommandations qui se trouvent dans le plan d'action.

Source : Auteurs.

## L'accès aux infrastructures clés pour l'ensemble de la population doit être amélioré

Afin d'améliorer l'accès aux infrastructures clés pour l'ensemble de la population, les autorités devront exploiter trois leviers principaux. Le premier levier est le niveau d'investissement dans les infrastructures. En parallèle, le gouvernement peut optimiser l'impact des investissements en les ciblant sur les besoins prioritaires des populations et des entreprises. Le troisième levier est constitué par une volonté de prolonger la durée de vie des infrastructures existantes, car des infrastructures dégradées ont pour effet de réduire l'accès aux infrastructures.

### **Le niveau d'investissement dans les infrastructures doit être suffisant**

Afin d'augmenter l'accès aux infrastructures clés il faut, en premier lieu, accroître la quantité de certaines infrastructures en augmentant le niveau d'investissement en capital fixe. Les pays émergents sont caractérisés par un niveau de formation brute de capital fixe de 25 % en moyenne. Or, dans le cas de la Côte d'Ivoire, ce niveau peine à dépasser les 16 %. Dans un contexte où le potentiel de l'investissement public est limité par la faiblesse des recettes fiscales, les investissements privés peuvent apporter un soutien précieux au développement des infrastructures. La structure légale et financière des partenariats public-privé (PPP) constitue un mécanisme permettant d'attirer et de sécuriser des financements privés à long terme dans les infrastructures publiques.

### **Les capacités des acteurs nationaux doivent être renforcées pour la préparation et la mise en œuvre des projets d'infrastructure, et particulièrement les PPP (recommandation 1)**

Le développement accéléré des infrastructures de qualité en Côte d'Ivoire reposera en partie sur les capacités à planifier, préparer, mettre en œuvre et suivre les grands projets. Il faudra donc renforcer les capacités des structures qui participent au développement des infrastructures en Côte d'Ivoire. La concentration de l'expertise au sein d'une structure contribue à harmoniser les pratiques, facilite l'apprentissage, pérennise les compétences, et permet ainsi des gains de qualité et d'efficacité. Or, en Côte d'Ivoire, la responsabilité du développement des infrastructures est dispersée parmi les différentes autorités contractantes, lesquelles ne sont pas contraintes d'appliquer des approches et des méthodologies standardisées. Il serait donc souhaitable de réduire la dispersion des rôles et des pratiques dans le développement des infrastructures. Le Bureau national d'études techniques et de développement (BNETD) a contribué au développement historique des infrastructures en Côte d'Ivoire en tant que concepteur et maître d'ouvrage des grands projets. Étant donné son expérience et ses expertises dans la planification et la gestion des projets, le BNETD se prête naturellement au rôle d'accompagnateur des autorités contractantes dans le développement des infrastructures.

La Côte d'Ivoire a décidé d'adopter les PPP comme élément important de sa stratégie de développement des infrastructures et commence à mettre en place des bases solides pour exploiter ce mode de financement. Les projets PPP représentent près de 60 % du portefeuille de projets du Plan national de développement (PND). La mise en place du Comité national de pilotage des PPP, épaulé par un Secrétariat exécutif et une Cellule d'appui dotés de ressources humaines expertes, crée une base institutionnelle solide pour accompagner le programme des PPP. Cependant, les ambitions du gouvernement dans le domaine des PPP nécessiteront le développement de capacités importantes en matière d'évaluation, de préparation,

de gestion et de suivi des projets PPP. Le montage des PPP nécessite, en particulier, des expertises légales et financières. Il faudra donc s'assurer de la mise en place de ressources humaines et expertises suffisantes pour ne pas créer de goulot d'étranglement dans la mise en œuvre du PND. Afin de pouvoir exécuter le programme PND dans les délais prévus, il faudra recruter et former suffisamment d'individus qualifiés parmi l'unité PPP et les autorités contractantes pour accompagner les multiples projets PPP prévus au cours des cinq prochaines années.

Les projets PPP devraient bénéficier, dans la mesure du possible, de la participation d'entreprises nationales, et servir ainsi de levier de développement des capacités locales en matière de main-d'œuvre, de construction ou de fourniture de matériels. La promotion des projets devrait donc également viser le marché national lorsque des prestataires disposant des capacités techniques et financières requises existent localement. Même lorsque les investisseurs et les entrepreneurs sont d'origine étrangère, le niveau de contenu ivoirien dans les projets d'infrastructure peut être augmenté. Par exemple, l'évaluation des appels d'offres pourrait considérer le niveau de contenu local proposé par les soumissionnaires comme un critère technique. Il faudra toutefois se prévenir d'utiliser ce type de mécanisme comme mesure protectionniste, ce qui entraverait le développement économique du pays.

Les mesures à adopter dans le cadre de cette recommandation sont les suivantes :

- Réduire la dispersion des rôles, des pratiques et des efforts dans le développement des infrastructures en concentrant l'expertise de conception, préparation et gestion des projets. Il faudra également renforcer les structures impliquées dans la préparation et la mise en œuvre des projets en les dotant des effectifs nécessaires, et en préparant des programmes de formation spécialisés.
- Mettre en place des programmes de formation sur les aspects financiers et juridiques des PPP, ainsi que sur la gestion des projets PPP. Ces programmes de formation devront viser les cadres au sein de l'unité PPP ainsi que ceux dans les autorités contractantes qui participeront à la préparation et la mise en œuvre des PPP.
- Développer les capacités des acteurs privés (cabinets de conseil, comptables, et juridiques) et publics (BNETD, Ageroute) à travers des programmes de formation, en axant notamment sur les capacités de prévision, afin qu'ils puissent accompagner les autorités publiques dans la préparation des projets.
- Mettre à disposition des outils et documents modèles pour guider la préparation des projets (études de faisabilité, analyse financière, appels d'offres, contrats, etc.) et fluidifier leur mise en œuvre en assurant leur maîtrise par les agents.
- Mettre en place un fond de développement de projets pour financer les études de faisabilité, généralement très onéreuses dans le cas des PPP, avec la participation d'un bailleur de fonds tel que la Banque africaine de développement (BAD) ou la Banque mondiale. Un tel apport financier pourra donner une impulsion précieuse à la mise en route des projets.
- Encourager la participation des entreprises locales dans les projets d'infrastructure, y compris les PPP, en communiquant et en promouvant les projets PPP au niveau national, et en appliquant un critère de contenu local dans l'évaluation des appels d'offres des soumissionnaires.

L'accès à l'électricité pour les ménages et un approvisionnement fiable pour les entreprises sont des facteurs clés pour l'émergence. La Côte d'Ivoire a l'intention de doubler sa capacité de production en électricité pour atteindre les 4 000 mégawatts (MW) à l'horizon 2020 en construisant de nouvelles centrales hydroélectriques et thermiques. Par conséquent, il

faudra assurer un approvisionnement stable en gaz naturel pour les nouvelles centrales thermiques en poursuivant l'exploration gazière onshore et offshore. Cependant, la Côte d'Ivoire dispose également d'un important potentiel en énergies renouvelables, notamment en solaire, biomasse et micro-hydroélectrique, dont le développement pourrait contribuer à l'accès à l'énergie, particulièrement en régions rurales, ainsi qu'à la réduction des émissions de gaz à effet de serre. Les énergies renouvelables pourront également contribuer à la sécurité énergétique car elles ne dépendent pas d'un approvisionnement parfois précaire en combustibles. Avec un potentiel de 12 millions de tonnes par an, la Côte d'Ivoire dispose de l'un des plus grands gisements de biomasse en Afrique. Elle bénéficie également d'un ensoleillement favorable à l'exploitation de l'énergie solaire, surtout dans les régions Nord et Ouest du pays. Malgré leur ampleur, ces ressources énergétiques restent largement inexploitées.

***La politique énergétique doit être appuyée par un cadre institutionnel et réglementaire incitant davantage à investir dans les énergies renouvelables (recommandation 2)***

Le développement de ces ressources dépendra d'un apport financier important, surtout du secteur privé, ainsi que d'une réglementation adaptée. Le développement accéléré de ces énergies se fera à partir de modèles énergétiques et économiques différents de ceux qui ont dominé le secteur énergétique jusqu'à présent. Les politiques énergétiques doivent donc tenir compte de l'évolution des technologies et incorporer suffisamment de souplesse pour accommoder les innovations à venir. Pour faciliter l'exploitation de ces nouveaux modèles, il faudra adapter le cadre réglementaire du secteur énergétique afin qu'il puisse intégrer cette plus grande diversité dans les modes de production et de rentabilisation.

Les mesures à adopter dans le cadre de cette recommandation sont les suivantes :

- Développer et communiquer une stratégie énergétique transparente qui définit le rôle des énergies renouvelables dans le mix énergétique futur, et la place des technologies hors-réseaux dans l'accès à l'énergie.
- Mettre en place une agence dédiée à la maîtrise de l'énergie et aux énergies renouvelables, chargée d'accélérer le développement des énergies renouvelables en Côte d'Ivoire. Cette agence concentrerait l'expertise dans le développement des énergies renouvelables, et coordonnerait les autorités sectorielles qui participent au développement des énergies renouvelables (ministère du Pétrole et de l'Énergie ; ministère de l'Environnement, de la Salubrité urbaine et du Développement durable ; ministère des Finances ; ministère d'État, ministère du Plan et du Développement ; ministère de l'Éducation nationale et de l'Enseignement technique). L'agence serait chargée du développement d'une réglementation adaptée aux nouvelles énergies ; de l'identification et la promotion de projets ; de la recherche de financements auprès des bailleurs internationaux et des investisseurs privés ; et de l'assistance technique aux développeurs de projets.
- Définir une réglementation pour le développement des énergies renouvelables. Dans l'élaboration de cette réglementation, il faudra étudier la question du régime de tarification des énergies renouvelables, en particulier la pertinence des tarifs de rachat d'électricité (*feed-in tariffs*).
- Promouvoir la création d'une association représentant les acteurs privés actifs dans le secteur des énergies renouvelables en Côte d'Ivoire. L'établissement d'une organisation représentant les acteurs privés pourra servir comme point focal pour mener un dialogue avec les partenaires privés, dont la participation sera essentielle pour les énergies renouvelables.

***Des incitations spécifiques doivent être créées pour le déploiement par des entreprises privées des technologies solaires hors-réseau et des centrales à biomasse (recommandation 3)***

Dans le domaine du solaire, la diminution rapide des coûts des composants (panneaux et stockage) et l'arrivée d'entreprises innovantes exploitant de nouveaux modèles commerciaux rendent possible une plus grande diffusion de cette technologie. Par exemple, le Kenya, la Tanzanie et le Rwanda ont accueilli des prestataires d'énergie solaire qui fournissent un accès abordable pour les populations rurales sur un modèle commercial *pay-as-you-go* en exploitant l'infrastructure de paiement mobile. Toutefois, ce modèle de développement énergétique hors-réseau décentralisé devra cohabiter, au sein d'un même pays, avec un réseau centralisé. Il sera donc important de trouver un équilibre entre l'expansion du réseau et la promotion des technologies hors-réseau lorsque celles-ci sont plus adaptées au contexte géographique et économique.

Le développement des énergies biomasse nécessite un approvisionnement stable en matières premières de qualité, ainsi qu'un cadre réglementaire et tarifaire qui offre un taux de rendement suffisamment attractif pour des investisseurs privés. Une étroite collaboration entre la filière agricole et le secteur énergétique est donc indispensable pour le développement de cette source d'énergie. Dans le cas des producteurs qui vendraient leur électricité au réseau principal, le gouvernement, en tant qu'acheteur de l'électricité, devra établir des tarifs de rachat ou négocier des prix contractuels permettant de rémunérer le producteur et de compenser les acteurs de la filière agricole.

Les mesures à adopter dans le cadre de cette recommandation sont les suivantes :

- Recenser le potentiel des différentes énergies renouvelables en Côte d'Ivoire et leurs situations géographiques ; cartographier les différents taux d'insolation du territoire et les ressources en biomasse, et rendre ces données publiques. L'organisation Energy Sector Management Assistance Program (ESMAP) de la Banque mondiale subventionne des études visant à cartographier les ressources énergétiques, et pourrait servir d'appui aux efforts de la Côte d'Ivoire dans ce domaine.
- Identifier des sites propices au développement de centrales alimentées par la biomasse provenant des déchets agricoles, et les promouvoir auprès des investisseurs privés.
- Éduquer les acteurs du secteur agricole sur la valeur des déchets afin d'inciter leur collaboration dans la mise en place de réseaux de collecte et d'approvisionnement en matières premières.
- Adopter des standards de qualité et de performance internationaux, comme ceux de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (Cedeao), pour les produits énergétiques renouvelables destinés aux consommateurs (par exemple les kits solaires).
- Mettre en place des incitations fiscales, comme le dédouanement ou la réduction de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) sur les produits énergétiques destinés aux consommateurs et qui sont conformes aux standards de qualité et de performance.
- Harmoniser les standards et les incitations pour les énergies solaires avec les pays de la Cedeao afin d'augmenter la taille du marché et les économies d'échelle, et créer ainsi un contexte économique favorable à la participation de sociétés privées.

***L'impact des investissements en infrastructures est optimisé***

Des infrastructures qui ciblent des besoins prioritaires, bien dimensionnées, adaptées et performantes, permettent d'optimiser l'impact des investissements. En revanche,

des infrastructures mal conçues et planifiées gaspillent les ressources publiques. Il est donc indispensable de privilégier la transparence dans la planification des infrastructures afin d'optimiser leur impact, d'éviter les pertes, et ainsi d'augmenter l'efficacité des investissements.

***La planification de l'infrastructure doit être encadrée par une vision stratégique à long terme (recommandation 4)***

Afin d'optimiser l'impact des investissements en infrastructure, ceux-ci doivent cibler des besoins prioritaires pour les populations et les entreprises, et être encadrés par une vision de développement à long terme. La quantité d'infrastructures n'aura un effet économique positif que si les investissements contribuent aux objectifs de développement économique et social du pays. Face à la pression des besoins urgents et aux cycles politiques et budgétaires, les investissements publics sont souvent dominés par des perspectives à relativement court terme. Compte tenu de la durée de vie des infrastructures importantes (centrales électriques, ponts, infrastructures portuaires, etc.), il est indispensable d'encadrer leur planification par une vision à long terme qui tient compte des grandes tendances nationales et internationales dans les domaines de l'économie, de l'environnement, de la démographie, et de la technologie. La Côte d'Ivoire a amorcé en 2006 une étude prospective de la « Côte d'Ivoire 2040 » qui n'a jamais abouti faute de ressources. Selon le ministère du Plan, l'étude a été reprise avec l'objectif de l'achever en 2015, afin qu'elle puisse servir à l'élaboration du PND 2016-2020. Cette initiative pourra servir de base pour une démarche permettant d'intégrer une approche plus prospective dans la planification des infrastructures.

Les mesures à adopter dans le cadre de cette recommandation sont les suivantes :

- Procéder à une analyse des grandes tendances et incertitudes aux niveaux national, régional et international (économie, relations internationales, climat, démographie, technologies, etc.) qui serviront de contexte au développement de la Côte d'Ivoire à long terme. Cette analyse servira par la suite à la préparation de scénarios sur les futurs alternatifs de la Côte d'Ivoire.
- Élaborer une vision stratégique et des objectifs de développement à long terme pour la Côte d'Ivoire sur la base de consultations, d'ateliers, d'enquêtes, d'analyses de tendances, et de scénarios futurs déjà effectués. La vision stratégique et les analyses sur lesquelles elle est basée devraient être rendues publiques et communiquées afin qu'elles puissent mobiliser les acteurs du secteur privé et de la société civile. Enfin, elle devrait se décliner dans les documents importants de planification à moyen terme que sont les stratégies sectorielles, la planification des infrastructures, la priorisation des projets, et le PND.
- Mettre en place un système de veille pour le suivi des grandes tendances et incertitudes pour le futur développement de la Côte d'Ivoire. Les résultats de la veille seraient synthétisés dans un rapport annuel qui ferait l'état des lieux des grandes tendances et incertitudes, et permettrait d'actualiser les scénarios, si nécessaire.

***Davantage de transparence et de concertation dans les processus de planification, de sélection et d'évaluation des projets doivent être introduites (recommandation 5)***

La transparence dans les processus de planification, de sélection et d'évaluation des projets permet de réduire les risques et de maximiser l'impact positif des projets d'infrastructure. La transparence permet également d'augmenter la confiance des populations, des entreprises et des investisseurs dans la cohérence des politiques du gouvernement. La priorisation des projets devrait donc s'effectuer sur la base de critères transparents afin



de focaliser les ressources d'investissement sur les besoins urgents et les projets ayant le plus grand impact. De même, la concertation avec les parties prenantes intéressées ou affectées dans les phases préliminaires de préparation des projets sert à mieux définir les besoins des populations, et permet d'identifier des obstacles potentiels à l'exécution des projets. Hormis certains cas particuliers, notamment pour les projets financés par des bailleurs multilatéraux, l'organisation de consultations publiques pour les grands projets d'infrastructure n'est pas pratiquée de façon systématique en Côte d'Ivoire. Pour qu'elles puissent contribuer plus efficacement au développement des projets, les concertations publiques devraient avoir lieu dans les phases préparatoires des projets. Enfin, l'évaluation indépendante des études économiques et financières des projets permet de déceler des faiblesses dans la conception des projets.

Les mesures à adopter dans le cadre de cette recommandation sont les suivantes :

- Rendre public et facilement accessible le Programme d'investissement public (PIP), ainsi que les critères appliqués dans la priorisation des investissements en infrastructures. La Côte d'Ivoire utilise une analyse multicritère dans le processus de programmation des investissements publics. Les projets retenus pour le PIP doivent être en conformité avec les politiques nationales et sectorielles. Il serait donc pertinent de synthétiser ces priorités politiques, et de les communiquer au sein du PIP, afin d'établir un lien clair pour le public entre ces priorités politiques et les choix d'investissements en infrastructures. La communication du PIP pourrait être améliorée, par exemple, en le publiant sur le site du ministère du Plan et du Développement.
- Organiser des concertations publiques pour tous les projets d'infrastructure durant leur phase préparatoire. Afin de généraliser les concertations publiques comme instrument dans la définition et la préparation des projets, il serait envisageable de modifier les décrets concernant les PPP afin que la tenue d'une concertation publique devienne l'une des conditions pour la validation des projets.
- Soumettre les études économiques et financières des projets à des évaluations indépendantes par le ministère du Budget ou le ministère des Finances. Ces évaluations indépendantes devraient se pencher sur la validité des hypothèses et des projections économiques sur lesquelles sont basés les modèles financiers. Elles devraient également évaluer l'impact potentiel des projets sur la soutenabilité des finances publiques et identifier les risques que peuvent poser les projets.

### ***La durée de vie des infrastructures existantes se prolonge***

L'entretien des infrastructures existantes afin de prolonger leur durée de vie est tout aussi important que la construction de nouvelles infrastructures, et pèse souvent beaucoup moins sur les finances publiques, surtout s'il est effectué régulièrement. Les PPP bien structurés et gérés permettent d'assurer un entretien des infrastructures pendant la durée de vie du contrat. Pour les infrastructures financées de manière traditionnelle, il est indispensable de prévoir des dépenses budgétaires pour l'entretien, ou de mettre en place une source de financement dédiée.

### ***Le mécanisme de financement du Fonds d'entretien routier (FER) doit être pérennisé et plus transparent (recommandation 6)***

L'état dégradé d'une proportion importante du réseau routier ivoirien constitue un véritable frein au développement et à la compétitivité économique du pays. La réhabilitation du réseau routier est donc une priorité. Le FER, organe chargé du financement de l'entretien



du réseau routier, a levé un prêt en 2014 d'une valeur de 130 milliards FCFA (francs de la Communauté financière africaine) auprès d'un consortium de banques pour financer la réhabilitation d'une partie du réseau. Le remboursement de cette dette se fera sur la quote-part de la taxe spécifique unique (TSU) prélevée sur les produits pétroliers, les vignettes auto, la patente et les licences de transport (*Jeune Afrique*, 2014). Le FER envisage d'autres prêts bancaires pour la remise à niveau complète du réseau routier ivoirien. Cependant, la question du financement de l'entretien du réseau routier demeure, car si une partie de la quote-part de la TSU sert à rembourser la dette encourue pour réhabiliter le réseau, ce mécanisme pourrait ne pas suffire à combler les besoins d'entretien à long terme. L'entretien étant une dépense courante, son financement devra se faire sur une base de recettes soutenables et pérennes. Il faudrait donc séparer le financement de la réhabilitation du réseau de l'entretien du réseau afin de sécuriser ce dernier.

Les mesures à adopter dans le cadre de cette recommandation sont les suivantes :

- Mener une étude sur la possibilité d'accroître les recettes affectées au FER, par exemple, en augmentant la TSU et le nombre de péages sur les grands axes. Une augmentation de la TSU aura pour effet d'augmenter le prix du carburant si les autres rubriques dans le prix restent inchangées, mais l'impact sur les usagers sera amorti par la baisse globale des cours de pétrole. L'étude devrait considérer l'impact de ces augmentations sur les utilisateurs, les prix des produits de consommation, et les ménages, et proposer des mécanismes pour compenser les foyers les plus pauvres.
- Séparer le financement de la réhabilitation du réseau routier de l'entretien courant. La réhabilitation peut être considérée comme un investissement et devrait donc être financée par un mécanisme séparé.
- Se rapprocher des bailleurs multilatéraux et bilatéraux pour la réhabilitation du réseau routier.

### La compétitivité des infrastructures clés doit être renforcée

La stratégie de développement des infrastructures doit s'intéresser non seulement à la quantité totale d'infrastructures nécessaires pour accompagner l'émergence, mais aussi à leurs performances et leurs coûts. Les infrastructures économiques ont une incidence majeure sur la productivité et la compétitivité économiques du pays. Des coûts élevés pour des services tels que l'électricité, le transport et les télécommunications ralentissent leur diffusion, pénalisent les revenus des ménages, et réduisent la productivité des entreprises. Inversement, des infrastructures performantes peuvent être un atout important pour la compétitivité du pays. Les incitations économiques, notamment celles générées par un environnement concurrentiel, ainsi que la réglementation et les modes de gouvernance sont les principaux leviers pour agir sur la compétitivité des infrastructures. Au niveau de la planification et la gestion des infrastructures, le souci du meilleur rapport qualité-prix devrait être présent dans toutes les phases du cycle de vie des infrastructures.

### **La concurrence dans la gestion des infrastructures doit être davantage prise en compte**

Dans une économie libérale qui privilégie la participation du secteur privé dans les infrastructures, la concurrence reste l'outil le plus efficace pour inciter les prestataires privés à l'efficacité et à l'innovation, et à réduire ainsi les prix pour les utilisateurs. Ceci est d'autant plus important pour des infrastructures prioritaires telles que l'électricité, les transports et les communications, qui ont une influence déterminante sur la productivité économique,

la compétitivité, et le bien-être des populations. Or, en Côte d'Ivoire, le souci de la concurrence ne semble pas toujours motiver les choix de planification et de gestion des infrastructures. Plusieurs secteurs, dont l'électricité et les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), pourraient bénéficier de davantage de concurrence.

Pour des infrastructures qui ont des caractéristiques de monopoles naturels, la concurrence dite « dans le marché » n'est souvent pas adaptée. Dans ce cas, il incombe aux autorités de mettre en place une concurrence pour le marché efficace à travers le respect des procédures de passation de marché. La concurrence pour le marché est particulièrement importante dans le contexte des PPP où les contrats s'étendent souvent sur une trentaine d'années (et parfois au-delà), ayant ainsi des conséquences à long terme. Or, l'attribution d'un contrat PPP sans véritable mise en concurrence peut engendrer une structure de coûts excessive ou une mauvaise qualité d'infrastructure, avec des conséquences préjudiciables à long terme pour les utilisateurs, les contribuables et, plus généralement, l'économie.

***La réglementation des marchés publics et son application doivent être renforcées (recommandation 7)***

En Côte d'Ivoire, la passation des marchés a trop souvent dérogé aux procédures. La marche vers l'émergence exige un renforcement des procédures de passation de marché ainsi qu'un plus grand respect de celles-ci de la part des autorités contractantes. Un audit effectué par l'ANRMP a révélé qu'un grand nombre de marchés de gré à gré n'étaient pas justifiés selon les dispositifs prévus par le Code des marchés publics. Il est donc urgent de renforcer la réglementation des marchés publics afin de réduire le nombre de marchés qui ne sont pas soumis à des procédures concurrentielles. Les réformes et les actions en cours visant le renforcement des procédures de passation des marchés publics (mise en place des cellules de passation de marché dans sept ministères pilotes ; production de guides de procédures afin d'améliorer l'élaboration des dossiers d'appel d'offres ; mise en place de procédures concurrentielles simplifiées) sont des mesures positives qui devraient réduire la fréquence des recours aux marchés de gré à gré. Cependant, comme l'a démontré l'audit de l'ANRMP, les justificatifs utilisés pour les marchés de gré à gré, notamment l'urgence, n'étaient souvent pas conformes aux critères du Code des marchés publics. Les réformes prévues doivent donc être doublées d'un renforcement des sanctions pour les dérogations au Code.

Les mesures à adopter dans le cadre de cette recommandation sont les suivantes :

- Revoir le schéma des sanctions pour les violations de la réglementation des marchés publics afin qu'il puisse couvrir toute forme de dérogation non justifiée au Code des marchés publics, y compris dans le cas des marchés de gré à gré. Le Code des marchés publics et les décrets et arrêtés le modifiant ne prévoient aucune sanction administrative pour le recours non justifié aux marchés de gré à gré. Les violations qui peuvent donner lieu à des sanctions sont établies par l'arrêté 118 MOMB du 26 mars 2014, et sont limitées à quelques infractions graves bien définies.
- Renforcer les sanctions administratives pour qu'elles puissent avoir un effet dissuasif sur les acteurs publics. Les sanctions administratives prévues pour les acteurs publics se limitent à l'exclusion de toute participation aux procédures de passation des marchés pendant une période de deux ans, ce qui ne constitue pas un élément dissuasif très puissant.
- Assurer davantage l'application des sanctions disciplinaires et pénales pour des dérogations importantes au Code des marchés publics.

- Insérer les PPP dans le cadre institutionnel établi par le Code des marchés publics en matière de passation des marchés.
- Renforcer la transparence pour les grands projets au-dessus d'une certaine valeur conclus par entente directe : i) inviter la participation d'une organisation de la société civile en tant qu'observateur de la procédure ; ii) rendre publics les critères d'attribution du contrat ; et iii) rendre public le contrat suite à son attribution (OCDE, 2012).
- Effectuer des audits réguliers des marchés de gré à gré afin de vérifier leur légitimité.

### ***Davantage de concurrence et d'incitations dans le secteur de l'électricité doivent être introduites (recommandation 8)***

Le secteur de l'électricité en Côte d'Ivoire a bénéficié de l'investissement privé, mais la structure du marché de l'électricité est néanmoins très rigide et ne s'appuie pas suffisamment sur la concurrence. Au niveau de la production, les contrats de concession de type *take or pay* et les tarifs fixes n'incitent pas à la concurrence entre les opérateurs privés. Les segments en aval dont le transport, la distribution et la commercialisation, constituent un monopole, et l'exploitant privé est intégré verticalement à travers toute la chaîne, de la production jusqu'à la commercialisation. La structure du secteur offre relativement peu d'incitations à l'efficacité et, surtout, à l'innovation, et l'État conserve la majorité des risques.

La stabilité du secteur électrique constitue un atout majeur pour la Côte d'Ivoire et l'introduction de la concurrence ne doit pas se faire aux dépens de cette stabilité. Toute libéralisation doit donc s'effectuer progressivement, en respectant l'équilibre financier du secteur. Il serait cependant souhaitable d'introduire davantage d'incitations pour motiver les acteurs économiques du secteur à devenir plus efficaces. À titre d'exemple, l'exploitation du secteur électrique reste le privilège de la Compagnie Ivoirienne d'Électricité (CIE) depuis 1990 et la dernière reconduction du contrat s'est effectuée sans recours à une procédure d'appel d'offres. En l'absence de repères pour évaluer la performance des acteurs économiques, il est difficile pour les autorités réglementaires de mettre en place des incitations efficaces.

Les mesures à adopter dans le cadre de cette recommandation sont les suivantes :

- Mettre en concurrence par voie d'appel d'offres la concession pour la gestion du réseau de transport, de distribution et de commercialisation de l'électricité au moment de son expiration, en 2020.
- Mettre en concurrence par voie d'appel d'offres les concessions pour la production d'électricité au moment de l'expiration des contrats.
- Étudier la faisabilité d'introduire davantage de concurrence dans le secteur de l'électricité par des mesures telles que la séparation structurelle du secteur, l'introduction d'un marché de gros, et la modification des contrats de production.

### ***La compétitivité et l'accès aux NTIC doivent être renforcés***

L'accès aux NTIC à des tarifs abordables est un facteur clé pour le développement et la compétitivité de l'économie ivoirienne. La Côte d'Ivoire bénéficie d'un secteur de téléphonie mobile relativement dynamique et bien développé, et les abonnements au réseau 3G sont en progression rapide. Cependant, l'accès à Internet par connexion fixe ou clé USB est peu répandu, et les tarifs ne sont pas abordables pour une grande majorité d'Ivoiriens. À long terme, il faudra atteindre des taux d'accès à Internet beaucoup plus élevés afin de réduire la

fracture numérique et de permettre aux Ivoiriens de bénéficier des opportunités générées par les nouvelles technologies. L'accès à Internet est crucial pour le développement du secteur des services, un des volets importants de la transformation structurelle de l'économie ivoirienne.

La vulgarisation des NTIC et l'accès à Internet à des prix abordables dépendront de la mise en place de nouvelles infrastructures et de l'augmentation du niveau de concurrence dans le secteur. Les investissements des opérateurs privés et de l'État dans un réseau en fibre optique de transmission haut-débit permettra la diffusion des NTIC à travers tout le territoire. Cependant, ces investissements devront être accompagnés de plus de concurrence parmi les prestataires de services afin que les populations puissent bénéficier d'un accès à des prix abordables. Or, les divers segments de secteur des télécommunications (téléphone mobile, Internet fixe et Internet mobile) sont dominés par deux acteurs (Orange et MTN) intégrés verticalement, de la commercialisation des services jusqu'aux connexions internationales par câble sous-marin. La réglementation des NTIC, et plus particulièrement celle qui gouverne les accès aux réseaux, devra donc être révisée pour favoriser la mise en place d'un environnement plus concurrentiel.

***La réglementation et la structure du secteur des NTIC doivent être révisées dans le but de réduire la tarification (recommandation 9)***

Les mesures à adopter dans le cadre de cette recommandation sont les suivantes :

- Promouvoir l'entrée d'un autre opérateur crédible dans le secteur de la téléphonie mobile, qui aura la capacité financière et technologique de conquérir une part importante du marché. L'entrée efficace d'un nouvel opérateur pourrait être encouragée par une obligation envers les opérateurs existants de négocier une offre d'itinérance nationale qui permettra au nouvel opérateur d'offrir un service national pendant qu'il développe sa propre infrastructure. Cette approche a été utilisée en France, notamment, pour faciliter l'entrée d'un nouvel opérateur dans le secteur de la téléphonie mobile en 2012 avec des résultats très avantageux pour les consommateurs (OCDE, 2014).
- Modifier le cahier des charges pour les opérateurs mobiles afin de spécifier comme condition de leur licence une couverture minimale du territoire.
- Faire analyser les offres d'accès au réseau des opérateurs existants par des experts indépendants pour voir si elles ne présentent des obstacles à la participation de nouveaux prestataires.
- Réviser la réglementation des interconnexions au réseau afin de réduire les coûts d'interconnexion et de favoriser l'entrée de nouveaux opérateurs. L'accès au réseau sur des bases non-discriminatoires et transparentes est essentiel pour le développement des télécommunications. Le modèle de régulation tarifaire utilisé en Côte d'Ivoire pour les interconnexions au réseau est basé sur une comptabilité des coûts des opérateurs. Étant donné la domination de certains opérateurs à travers plusieurs segments et leur niveau élevé d'intégration verticale, il serait pertinent d'envisager des alternatives de régulation tarifaire comme le plafonnement des prix, s'il peut favoriser l'entrée de nouveaux opérateurs et fournisseurs de services.
- Promouvoir l'entrée d'autres prestataires dans le segment d'Internet par connexion fixe. Le marché d'Internet fixe, que ce soit par réseau filaire ou sans fil, est dominé par deux opérateurs. Une plus forte concurrence dans ce segment contribuerait à faire baisser les tarifs.

- Définir un modèle d'exploitation et une réglementation d'accès aux réseaux haut-débit en cours de construction. En particulier, il faudra préciser les types de technologies qui seront utilisés pour effectuer les liaisons locales, le rôle des acteurs privés, les conditions d'accès au réseau, et la tarification pour les usagers.

### ***Le port d'Abidjan doit être plus compétitif***

La performance du Port autonome d'Abidjan (PAA) a des répercussions sur la compétitivité globale de l'économie et doit être renforcée. Le PAA est le premier point de transit pour la plupart des marchandises entrant ou sortant de Côte d'Ivoire. L'État doit veiller à ce que les ports, ainsi que les infrastructures en amont et en aval, soient en mesure d'accompagner la croissance économique et l'augmentation du commerce international qui en découle. Il est donc important de poursuivre les efforts en vue de matérialiser les projets importants conçus par les plans stratégiques des ports d'Abidjan et de San Pedro. Par ailleurs, les réformes récentes, notamment la création d'un guichet unique de dédouanement, ont amélioré les performances en termes de coûts et de délais dans le port d'Abidjan mais les résultats sont encore loin du niveau des économies émergentes concurrentes (en particulier asiatiques).

La gouvernance du PAA doit être adaptée aux diverses fonctions du port et à son rôle stratégique pour le pays. Le PAA est un propriétaire foncier qui remplit des fonctions à la fois commerciales et réglementaires. La gestion du PAA, en tant que société d'État, est assurée par un directeur général, appuyé par une équipe dirigeante, et supervisée par un conseil d'administration. Le conseil d'administration est présidé par un représentant de la Présidence et les autres membres sont presque tous des représentants des divers ministères concernés par les activités portuaires (ministère des Infrastructures économiques, ministère du Transport, ministère du Budget, et ministère du Commerce). Or, d'autres ports propriétaires fonciers leaders, par exemple le port de Rotterdam ou l'autorité maritime et portuaire de Singapour, tout en étant des sociétés d'État, ont des conseils d'administration dont la composition est plus équilibrée et inclut des cadres avec des expériences dans le secteur privé et ayant des compétences commerciales, financières et sectorielles. Dans ce contexte, l'État joue donc un rôle d'actionnaire, plutôt que d'administrateur.

### ***La gouvernance du Port autonome d'Abidjan doit être adaptée afin de créer les bases d'une meilleure performance (recommandation 10)***

Une réflexion devrait être engagée autour de la structure de gouvernance de l'autorité portuaire. En tant qu'entreprise publique, l'autorité portuaire jouit d'une large autonomie et d'une grande indépendance de fonctionnement. Elle conjugue des fonctions réglementaires (stationnement des camions, contrôle des tarifs pratiqués par les transitaires, etc.) et des fonctions opérationnelles (gestion des terrains portuaires, facturation des droits portuaires). L'autorité portuaire agit en quelque sorte comme un propriétaire, mais elle assure aussi des services, ce qui rapproche le PAA d'une administration publique plutôt que de la structure privatisée existant dans la plupart des pays industrialisés. Le PAA devrait faire des efforts de transparence (autour de son rôle, des services qu'il rend, des contrats passés avec le secteur privé).

Étant donné la nécessité d'améliorer la performance du port en termes de coûts et de délais de passage, il serait important de prioriser l'efficacité et le service aux usagers au niveau de la gouvernance et la gestion du port. Pour cela, il faudrait d'abord augmenter l'autonomie du port en équilibrant la composition du conseil d'administration avec



des administrateurs indépendants issus du secteur privé et ayant des compétences en administration des entreprises (tout en veillant à éviter les conflits d'intérêt). Il serait également souhaitable que les nouveaux membres du conseil d'administration apportent une expérience internationale du secteur du transport maritime. De plus, il serait important de définir des objectifs de performance pour des variables importants comme les délais de passage portuaire et les coûts de certains services portuaires. Ces variables devraient faire l'objet d'un suivi régulier par le conseil d'administration. Enfin, la performance du port par rapport à ces variables devrait figurer dans l'évaluation et la rémunération de l'équipe dirigeante.

Les mesures à adopter dans le cadre de cette recommandation sont les suivantes :

- Ajuster par décret la composition du conseil d'administration afin de permettre la nomination de membres indépendants qui ont des expériences pertinentes dans le secteur privé.
- Incorporer dans les statuts de la société l'obligation juridique pour les membres du conseil d'administration de veiller exclusivement aux intérêts du port dans l'exercice de leur fonction. Les membres du conseil d'administration ont normalement des multiples fonctions, mais celles-ci ne doivent pas influencer leurs prises de position en tant qu'administrateur.
- Définir des objectifs de performance pour les coûts et les délais de passage portuaire. Mettre en place un comité indépendant chargé de faire le suivi de la performance du port et de rendre compte au conseil d'administration.
- Baser l'évaluation et la rémunération des dirigeants du port sur les performances par rapport aux objectifs.

#### ***Le fonctionnement du PAA doit être amélioré (recommandation 11)***

Il sera vital d'améliorer l'efficacité globale du fonctionnement du port grâce à des réformes portant sur les principaux goulots d'étranglement et tenant compte des interdépendances entre parties prenantes. Les procédures de balayage (*scanning*) devront être accélérées (scan des documents, balayage physique des conteneurs, remise par les transitaires des documents requis, transport des conteneurs vers la zone d'inspection et en dehors de la zone). Cela permettra de réduire les coûts directs et indirects (temps d'attente) pour les importateurs et le coût final des produits pour les consommateurs. Il conviendra aussi d'améliorer la compétitivité des services portuaires en privilégiant, par exemple, la participation de prestataires locaux par rapport aux multinationales, et en renforçant les capacités locales, sans nuire pour autant à la compétitivité globale du port.

Il s'agirait également d'engager une évaluation des procédures tenant compte de l'intégralité de la chaîne de valeur portuaire. Des études ont été réalisées pour évaluer les différents maillons du « passage portuaire », mais sans intégrer les multiples acteurs intervenant dans le port (autorités portuaires, douanes, ministères, transitaires, manutentionnaires, sociétés de transport, exportateurs et importateurs, et autres prestataires de services), ni les innombrables liens et dépendances entre eux. Afin d'identifier les causes de l'absence de progrès en dépit des réformes, et d'axer les prochaines réformes sur les obstacles et les goulots d'étranglement persistants, une étude globale de la chaîne de valeur est nécessaire. Cette évaluation devra tenir compte de toutes les dimensions de l'activité portuaire (fixation des prix, intégration de nouvelles charges, concurrence, position dominante de certains acteurs, etc.) et devra incomber aux plus hautes autorités de l'État (cabinet du Premier ministre, Présidence) en vue de garantir

un accès suffisant aux informations, une stricte neutralité et un suivi régulier. Il s'agira donc de recruter une équipe d'experts des questions commerciales aux profils complémentaires (procédures, acheminement du fret, douanes, transport), de recueillir toutes les informations (plusieurs rapports tracent déjà un tableau relativement exhaustif de la situation, qui devra être complété par des données, des entretiens et l'examen des textes de loi) afin de bien identifier les principaux goulots d'étranglement et de proposer des réformes adaptées, notamment en ce qui concerne les liens entre agents. Par ailleurs, les parties prenantes responsables (ministères, secteur privé) devraient discuter de réformes plus profondes de l'administration portuaire afin de renforcer l'implication du secteur privé et inciter le PAA à devenir plus compétitif.

### **Les infrastructures présentent un bon rapport qualité-prix sur l'ensemble de leur cycle de vie**

#### ***Des procédures et pratiques transparentes qui ne discriminent pas a priori en faveur d'une approche particulière doivent être mises en place (recommandation 12)***

Pour assurer le meilleur rapport qualité-prix, les choix concernant le développement des infrastructures doivent être encadrés par des procédures neutres et objectives par rapport au choix du projet et du mode d'exécution. Les procédures et les méthodologies appliquées à la planification des projets ne doivent donc pas favoriser une approche particulière *a priori*. Les études préliminaires pour les projets d'infrastructure doivent, par exemple, intégrer une analyse de toutes les alternatives disponibles pour atteindre un objectif. Ainsi, il est possible que la réhabilitation et l'extension d'une infrastructure existante génèrent des résultats équivalents et moins onéreux que la construction d'une nouvelle infrastructure. Par ailleurs, les pratiques et les standards appliqués à l'évaluation et la préparation des projets ne devraient pas diverger sensiblement selon les différents modes d'exécution.

Les mesures à adopter dans le cadre de cette recommandation sont les suivantes :

- Incorporer une analyse des alternatives dans les études de préfaisabilité.
- Harmoniser les pratiques et les standards pour les PPP et les projets traditionnels, et les rendre public. Par exemple, le ministère des finances du Royaume-Uni (HM Treasury) publie un document pour l'évaluation des programmes et projets (*Green Book*) qui sert de guide pour tous les ministères sectoriels.
- Développer et rendre publique une feuille de route pour la planification et la mise en œuvre de tous les projets d'infrastructure, quel que soit le secteur et le mode d'exécution. La feuille de route préciserait les différentes étapes et les points décisionnels au travers desquelles doivent passer les projets au cours de leur préparation.

#### ***Des mécanismes de suivi et de contrôle indépendants pendant la période opérationnelle de l'infrastructure doivent être établis (recommandation 13)***

Un bon suivi et contrôle durant toute la durée de vie des infrastructures est indispensable pour la bonne performance des infrastructures et le contrôle des coûts. Il est essentiel d'établir une grille d'indicateurs de qualité et de performance qui permettra un suivi régulier par une autorité indépendante pendant la période opérationnelle de l'infrastructure. Les grands projets d'infrastructures (PPP et traditionnels) devraient également être soumis à une évaluation *a posteriori* par un organe indépendant, tel que la Cour des comptes, durant la phase opérationnelle du projet. Cette évaluation aurait comme objectif, entre autres, de contrôler la bonne mise en œuvre du projet, le respect des obligations contractuelles de chacune des parties prenantes, le respect des normes environnementales, et l'intégrité



des flux financiers. Elle devrait également servir à effectuer une comparaison entre les estimations économiques sur lesquelles se sont basées les décisions d'approbation du projet et du choix de prestataire, et les résultats réels enregistrés pour des variables telles que le volume d'utilisateurs et les revenus. Les évaluations des projets permettent ainsi un apprentissage qui sert à perfectionner les processus de préparation des projets et à améliorer la précision des estimations utilisées dans les études de faisabilité (Rajaram et al., 2014).

Les mesures à adopter dans le cadre de cette recommandation sont les suivantes :

- Mettre en place des mécanismes de suivi pour évaluer la performance des opérateurs et prestataires des infrastructures économiques. Spécifier, pendant la phase de préparation des projets, comment et par qui sera effectué le travail de suivi, et prévoir les ressources nécessaires. Établir dans les contrats avec les prestataires des critères de performance et de qualité qui feront l'objet du suivi. Le personnel affecté au suivi ne devrait avoir participé ni aux évaluations préliminaires, ni aux décisions de validation et, idéalement, devrait appartenir à une structure séparée.
- Soumettre les grands projets d'infrastructure (PPP et traditionnels) à un audit indépendant par la Cour des comptes. Pour cela il faudra d'abord habiliter la Cour des comptes à effectuer des audits de projets d'infrastructure en renforçant ses capacités et en augmentant ses effectifs afin qu'elle puisse intégrer ce rôle supplémentaire à sa charge de travail. Des formations spécialisées pour les magistrats, ainsi que des échanges avec d'autres institutions supérieures de contrôle des finances publiques seront nécessaires pour développer les compétences en évaluation des projets. Pour qu'elle puisse exercer ce rôle important dans des conditions favorables, la Cour des comptes a également le besoin urgent d'être logée dans de nouveaux locaux.
- Mettre en place une boucle d'apprentissage pour capter les leçons tirées des audits et renforcer les processus de planification et d'évaluation pour les nouveaux projets.

#### **La soutenabilité financière des infrastructures pour les contribuables et les finances publiques doit être assurée**

Le processus de planification des infrastructures devrait tenir compte de leur impact sur la soutenabilité des finances publiques à moyen et long terme. Les projets d'infrastructure posent des défis par rapport à la soutenabilité des finances publiques car elles entraînent directement ou indirectement des engagements financiers à long terme. Compte tenu des grandes ambitions de la Côte d'Ivoire en matière de développement des infrastructures, et plus particulièrement d'utilisation des PPP comme mécanisme pour financer les projets d'infrastructure, il sera important de maîtriser les impacts sur la soutenabilité des finances publiques à long terme. Les engagements pris dans les PPP sont de nature peu flexible (la modification d'un contrat se fait par négociation et souvent difficilement), ce qui peut limiter la liberté future du pays dans l'ajustement de ses politiques fiscales, particulièrement si les PPP constituent une proportion importante du budget d'investissement. Les PPP entraînent également des obligations conditionnelles et des risques fiscaux qu'il faudrait contrôler et gérer.

#### ***Les coûts et les risques à moyen et long terme associés aux infrastructures doivent être maîtrisés (recommandation 14)***

- Estimer les coûts d'opération et d'entretien à l'étape de planification des projets.
- Contrôler l'impact des projets proposés sur les finances publiques grâce à la participation du ministère du Budget dans l'étape de planification et de préparation des projets d'infrastructure.

- Publier un rapport annuel divulguant la totalité des obligations, garanties et autres expositions financières afférentes aux PPP, ainsi que les montants prévus des paiements et des recettes sur la durée de vie des contrats PPP.
- Intégrer les coûts récurrents des infrastructures (coûts d'opération, d'entretien, et paiements PPP) à un cadre de planification budgétaire pluriannuelle (par exemple, CBMT).
- Tenir compte des risques et des obligations conditionnelles afférentes aux PPP dans les documents budgétaires.
- Dans le cas des PPP qui se financent sur la base des contribuables, comptabiliser les paiements pour les PPP dans le calcul de la dette publique en appliquant les standards comptables de l'International Financial Reporting Standards (IFRS).

### **Références**

- Jeune Afrique* (2014), « Côte d'Ivoire : le Fonds d'entretien routier récolte 130 milliards de FCFA », <http://www.jeuneafrique.com/12139/economie/c-te-d-ivoire-le-fonds-d-entretien-routier-r-colte-130-milliards-de-f-cfa/> (consulté le 3 novembre 2015).
- OCDE (2014), *Perspectives des communications de l'OCDE 2013*, Éditions OCDE, Paris, [http://dx.doi.org/10.1787/comms\\_outlook-2013-fr](http://dx.doi.org/10.1787/comms_outlook-2013-fr).
- OCDE (2012), « Recommendation of the Council on Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships », mai 2012, <http://acts.oecd.org/>.
- Rajaram, A., K. Kaiser, T. Minh Le, J.-H. Kim et J. Frank (2014), « The power of public investment management: Transforming resources into assets for growth », *Directions in Development*, Banque mondiale, Washington, DC.



## Chapitre 4

# Fournir des accès au financement pour les entrepreneurs et les particuliers

*Le développement de l'économie ivoirienne est entravé par des contraintes de financement. Pour que les entreprises et les individus aient plus facilement accès aux financements, les crédits bancaires doivent augmenter et des solutions de financement alternatives doivent être développées. La réduction du risque de crédit et l'amélioration du fonctionnement du système de garantie permettront de diminuer les coûts d'intermédiation financière et, par là-même, de faciliter l'octroi de crédit. De même, pour développer un système financier répondant aux exigences de l'émergence, le volume des fonds prêtables devra être accru et leur maturité rallongée. Dans ce contexte, la problématique de l'inclusion financière prend une place de première importance.*

La Côte d'Ivoire fait face à des contraintes de financement. Le secteur financier ivoirien ne répond pas aux caractéristiques de l'émergence. Les crédits au secteur privé, notamment ceux destinés aux petites et moyennes entreprises (PME), sont insuffisants, pénalisant ainsi les investissements et la croissance économique. Ce défi n'est pas propre à la Côte d'Ivoire. Il est courant dans les économies aux caractéristiques similaires, avec un secteur informel important, des droits de propriété faibles et des institutions encore fragiles. Or la transformation économique attendue sera vraisemblablement tirée par le tissu de PME ivoiriennes, laissant ainsi à la problématique de financement une place de premier ordre.

### **Pour atteindre l'émergence, l'accès au crédit du secteur privé doit constituer le cœur de la stratégie de développement du secteur financier**

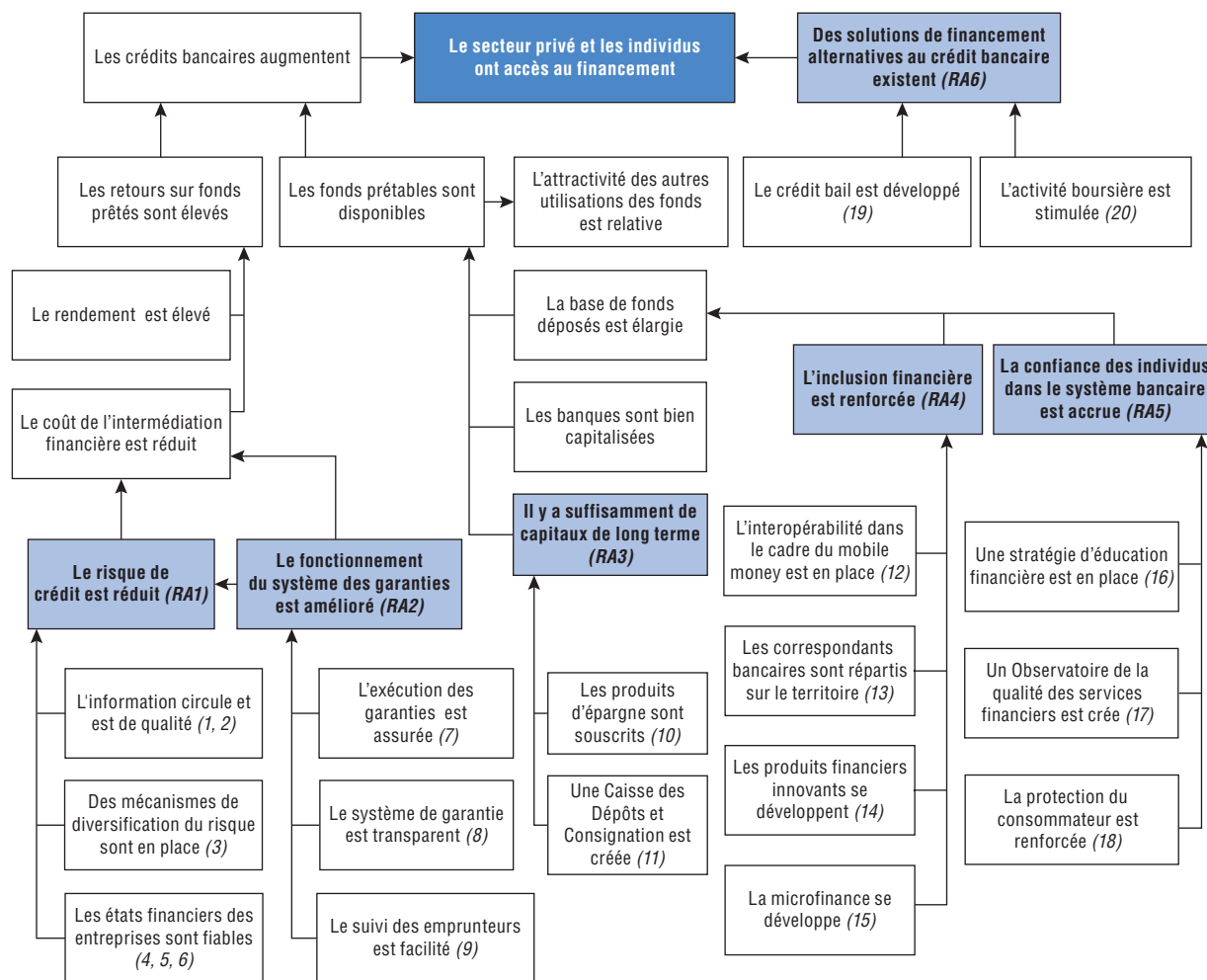
Une vision stratégique pour le développement du secteur financier partagée par tous les acteurs sera indispensable en Côte d'Ivoire. Le Maroc est souvent cité en exemple de réussite du développement du secteur financier. La volonté affichée des autorités publiques marocaines d'améliorer le financement bancaire, combinée au soutien des banques et des acteurs financiers, ont permis d'améliorer l'inclusion financière et le financement des entreprises. À ce titre, la création du Programme de développement du secteur financier (PDSFI) en Côte d'Ivoire en octobre 2014 est positive et devrait contribuer à lever les principales contraintes du secteur. L'adhésion de tous les acteurs financiers sera capitale, au même titre que la mise en place de meilleures synergies avec les autres programmes existants, tels que le programme Phoenix (2013) pour le soutien au financement des PME.

L'octroi de crédits bancaires au secteur privé dépend des retours sur fonds prêtés et de la quantité de fonds prêtables au sein du système financier. Le graphique 4.1 illustre les facteurs influençant le crédit bancaire au secteur privé. Le prêteur analyse les retours qu'il obtient de son activité de prêt au secteur privé. La quantité de fonds prêtables intervient également dans sa décision. La base étroite des fonds déposés, la faible base en capital des banques et la faible disponibilité des capitaux à long terme réduisent les activités de financement des entreprises. La disponibilité des capitaux pour le crédit au secteur privé peut aussi être réduite si d'autres utilisations des fonds sont plus attractives, comme par exemple, les bons du Trésor libellés en franc de la Communauté financière africaine (FCFA) qui présentent moins de risque, des rendements élevés et des coûts de gestion plus faibles.

Les retours sur les bons du Trésor libellés en FCFA reflètent la disponibilité des fonds dans la zone monétaire. Réduire leur rendement nécessitera de réduire l'offre, ce qui n'est pas recommandé au vu des besoins importants en investissement public dans la région ; ou d'élargir la quantité de fonds dédiés à leur achat. Cette dernière option nécessite des changements politiques profonds, comme l'amélioration de la convertibilité entre le FCFA et les monnaies internationales, soutenus par des progrès significatifs dans la crédibilité et la durabilité des politiques monétaires et budgétaires dans la région. Toutefois, malgré cette

contrainte systémique, le dispositif monétaire actuel dans l'Union économique et monétaire ouest africaine (UEMOA) apporte une certaine stabilité et une gouvernance de qualité qui soutiennent le développement du secteur financier.

Graphique 4.1. **Les crédits au secteur privé dépendent des retours sur fonds prêtés et de la disponibilité des fonds**



Note : Ce graphique est associé aux recommandations et au plan d'action présenté à la fin de ce rapport. « RA 1 » fait référence au résultat attendu numéro 1, et les numéros entre parenthèses font référence aux différentes recommandations qui se trouvent dans le plan d'action.

Source : Auteurs.

Pour améliorer le crédit bancaire au secteur privé, il faut accroître l'efficacité avec laquelle les banques interagissent avec les PME, et réduire le montant qu'elles facturent pour l'octroi d'un prêt. Les décisions d'octroi de prêts des banques sont affectées par les coûts du crédit aux PME, qui sont eux-mêmes affectés par des facteurs tels que les difficultés d'évaluation de la probabilité de défaut de l'emprunteur, la faible qualité des informations à leur disposition, ou encore les difficultés à réaliser les garanties. En effet, les retours sur fonds prêtés dépendent étroitement des revenus générés par le prêt (taux d'intérêt pratiqués) ; mais aussi des coûts d'intermédiation financière, déterminés par les coûts opérationnels de gestion et de supervision ; et des risques de défaut de paiement des clients. Les recommandations détaillées ci-dessous visent donc à lever les contraintes

au financement des entreprises ivoiriennes en : i) réduisant les coûts d'intermédiation ; et ii) augmentant la quantité de fonds prêtables (notamment de long terme) grâce au recours à l'épargne nationale – en d'autres termes, en réduisant la marge entre le crédit destiné aux PME et les retours sans risque que les investisseurs recherchent.

### **Les coûts d'intermédiation financière doivent être réduits**

Fournir des crédits aux PME est faiblement attractif pour les banques en Côte d'Ivoire car l'intermédiation du crédit est coûteuse. L'activité des banques est principalement tournée vers les prêts aux États, les grandes entreprises nationales et internationales, et très peu vers les PME, du fait de profils de risque différents. L'asymétrie d'information entre banques et emprunteurs, le peu de diversification du risque ou encore les états financiers peu fiables des entreprises, sont autant d'explications qui sous-tendent une perception de risque de crédit élevé qui freine les banques dans leurs décisions d'octroi de crédit. Par ailleurs, les faiblesses institutionnelles pour réaliser un suivi régulier des emprunteurs, ou la réalisation des garanties contribuent à accroître les coûts de gestion et de supervision des crédits engagés.

#### ***Un risque de crédit moins élevé favorisera le financement des PME***

##### ***La circulation de l'information doit être facilitée (recommandations 1 et 2)***

La banque centrale devrait appuyer le démarrage du bureau d'information sur le crédit auprès des banques. Le bureau d'information sur le crédit, structure privée opérationnelle depuis juin 2015, fait face à un faible engouement des banques. Les banques sont en général peu incitées à partager les données lorsqu'elles ne sont pas actionnaires du bureau d'information sur le crédit, or leur prise de participation permet souvent un démarrage rapide grâce à leur engagement du respect du principe de réciprocité de l'échange d'informations (exemples : Singapour, Brésil, Turquie). La Banque mondiale, qui passe en revue les meilleures pratiques internationales en matière de bureau de crédit, insiste sur le rôle catalyseur de la banque centrale pour encourager les banques à y participer (IFC, 2012).

Pour assurer le succès du bureau d'information sur le crédit, la centrale des risques de la Banque centrale des États de l'Ouest africain (BCEAO) ne devra plus répondre aux demandes des prêteurs et rendre le recours aux rapports de crédit obligatoire. Les établissements de crédit et les institutions de microfinance (IMF) doivent communiquer les données sur leurs clients à la banque centrale, ces informations sont ensuite collectées par les bureaux d'information sur le crédit auprès de la banque centrale (instruction BCEAO 005-05-2015). L'organisme de régulation assure le rôle d'interface de collecte d'information des banques vers les bureaux privés d'information sur le crédit dans plusieurs pays, notamment en Équateur et au Maroc. À la différence de la Côte d'Ivoire, dans ces deux pays, les centrales des risques ne répondent plus aux demandes des prêteurs, obligeant ces derniers à se tourner vers les bureaux d'information sur le crédit pour obtenir les informations. En outre, pour assurer le succès du bureau d'information sur le crédit, l'Égypte et le Maroc ont obligé les prêteurs à demander un rapport de crédit avant l'octroi de prêt, rendant ainsi au bureau d'information sur le crédit un rôle de premier ordre.

La Côte d'Ivoire doit assurer la confiance des emprunteurs dans le bureau d'information sur le crédit. La question du consentement de l'emprunteur pour la divulgation des données est souvent mise en avant comme un frein au développement du bureau d'information sur le crédit. Pourtant, il permet d'obtenir des informations plus larges, et ainsi d'augmenter la qualité des services d'information sur le crédit. En Côte d'Ivoire, le taux de recueil du consentement des clients est encore faible (inférieur à 20 %, et particulièrement bas chez les



anciens clients des banques). Il pourrait être accru par des campagnes de sensibilisation et de communication sur la confidentialité des données, l'utilisation responsable des crédits, les risques de surendettement, l'utilité du bureau d'information sur le crédit, ou encore des formations sur les droits et obligations qui en découlent. Le bureau d'information sur le crédit du Panama a ainsi mis en place le programme d'éducation financière Finanzas Bajo Control qui forme les emprunteurs à la gestion financière (sessions de conseil en face à face, site Internet spécialisé, webinaires et séminaires, utilisation des médias de masse, presse gratuite et médias sociaux Facebook et Twitter). La Côte d'Ivoire devra aussi assurer que tous les moyens soient mis en œuvre pour assurer la sécurité de ces données.

Le bureau d'information sur le crédit doit rapidement intégrer les informations positives des emprunteurs. Le bureau d'information sur le crédit en Côte d'Ivoire ne collecte actuellement que les données négatives. Or, selon la Banque mondiale, les bureaux d'information sur le crédit présentant des informations complètes obtiennent de meilleurs résultats. Inclure les informations positives (ratios de solvabilité, plafonds de crédit, type de prêt, garanties, calendrier de remboursement) aux informations négatives (obligations financières non respectées, montants en souffrance, décisions de justice) permet de ne pas exclure de l'accès au crédit les emprunteurs à haut risque qui accumulent des dettes sans défaut de paiement, ou d'éviter d'exclure des individus sur un unique événement négatif.

Le bureau d'information sur le crédit doit rapidement inclure les données des fournisseurs non traditionnels. Collecter des informations sur les entreprises et les particuliers pour évaluer la solidité de l'entreprise est capital dans une économie où les finances personnelles se confondent souvent avec celles de l'entreprise, et où les antécédents de l'entrepreneur prédisent souvent l'importance du risque de crédit de l'entreprise. Il sera important d'inclure rapidement les données des grands facturiers et des petites IMF (encours de moins de 2 milliards FCFA sur deux ans d'exercice) pour élargir la couverture des individus. En Égypte, pour inciter les IMF à communiquer leurs informations, des tarifs spéciaux ont été négociés, avec des soutiens techniques et une période d'essai sans frais.

La transparence du bureau d'information sur le crédit sera clé. L'évaluation statistique de la probabilité de remboursement d'un emprunteur en complément du rapport de solvabilité (*credit scoring*) apparaît comme un facteur favorisant l'obtention de crédit, et devrait être un service proposé par le bureau d'information sur le crédit. Ce dernier devra s'efforcer d'assurer la transparence (droit pour les emprunteurs de consulter leur rapport de crédit et leurs données) et permettre aux emprunteurs de contester des informations erronées.

Enfin, les centrales d'information devront être informatisées. Les centrales d'information de la BCEAO, dont le fonctionnement s'est amélioré, restent confrontées à d'importants retards dans le traitement de l'information en raison d'une informatisation insuffisante. Par ailleurs, certaines banques ne remontent pas systématiquement l'information. L'informatisation des processus, un meilleur contrôle et un système de sanctions permettra de lever ces problèmes.

### ***Le risque doit être mieux partagé entre les différents acteurs (recommandation 3)***

Les sociétés de garantie mutuelle (ou cautionnement mutuel) constituent des solutions de partage de risque qui devraient être explorées en Côte d'Ivoire. Les sociétés de garantie mutuelle sont des associations d'entrepreneurs visant à établir un lien avec une (ou des) banque(s) pour permettre aux PME sans garanties suffisantes d'accéder au crédit. Les sociétés évaluent les demandes de cautionnement de leurs membres et transmettent celles jugées fiables à la banque partenaire : leur expertise et connaissance du secteur professionnel

auquel elles sont rattachées assurent une meilleure évaluation du risque, et réduisent ainsi les coûts administratifs des banques. Les dossiers transmis bénéficient d'une garantie supplémentaire via le fonds de garantie auxquels contribuent les membres (souscription d'entrée, cotisations régulières, commissions, et éventuellement contributions publiques). Cette forme de garantie qui repose sur la solidarité entre les membres incite à la formalisation de l'économie, favorise l'inclusion financière, le financement de l'entrepreneuriat et le développement de filières porteuses.

Ces sociétés n'ont pas apporté de résultats satisfaisants en Côte d'Ivoire, où l'environnement légal et réglementaire inadapté les a pénalisées. Selon les normes UEMOA, les entités exerçant une activité financière doivent avoir la forme d'une institution financière, ou être assujetties à la même législation. La structure coopérative à but non lucratif pour la société de garantie mutuelle, qui permet de bénéficier d'incitations fiscales a pourtant porté ses fruits dans de nombreux pays, notamment en Italie (encadré 4.1).

#### Encadré 4.1. **Les sociétés de garantie mutuelle en Italie et dans les pays en développement**

Les premières sociétés de garantie mutuelle sont apparues en Europe dans les années 40. Celles œuvrant en Italie dans le secteur de l'artisanat ont connu le plus grand succès. Ces sociétés organisées en coopératives sont caractérisées par un principe d'égalité pour tous les membres (notamment en termes de vote). Le comité évaluant les demandes est composé de membres de la banque et de la société de cautionnement. Les accords entre les sociétés et les banques diffèrent selon chaque partenariat et sont fréquemment réévalués. L'intervention publique la plus fréquente est la contribution financière pour étendre et renforcer l'action du fonds de garantie. Dans certains cas, les autorités ont soutenu les sociétés pour postuler et bénéficier de fonds de l'Union Européenne dédiés au développement entrepreneurial. Ces aides financières sont souvent attribuées à un niveau local via les régions et les Chambres de Commerce, et en fonction des liens des sociétés de cautionnement avec un secteur.

La réussite italienne s'oppose aux nombreux échecs des sociétés de garantie mutuelle dans les pays en développement, au Maroc, en Tunisie, à Madagascar ou dans certains pays d'Afrique de l'Ouest. Une analyse comparative montre que le succès des sociétés italiennes repose sur quelques grands principes absents des pays en développement : i) une équipe de gestion solide avec une forte technicité financière et un sens de l'éthique lui permettant de la distinguer des intérêts économiques de certains membres de la société de cautionnement ; ii) un partage du risque entre la banque et le fonds de garantie défini en amont (convention qui indique la forme du partage de risque et dialogue continu et constructif entre la banque et la société) ; et iii) des associations professionnelles fortes, avec un pouvoir de négociation important vis-à-vis des banques.

Source : Gobbi (2003).

#### **Les états financiers des entreprises doivent être fiables (recommandations 4, 5 et 6)**

La transparence financière des PME est largement insuffisante. Les banques ont une meilleure appréciation du risque de crédit lorsqu'elles disposent d'informations comptables et financières des entreprises accessibles et de bonne qualité. Or, en Côte d'Ivoire, certaines PME présentent des bilans différents selon les interlocuteurs, que les mises en place de la centrale des bilans et du Guichet unique de dépôt des états financiers (GUDEF) n'ont pas totalement réussi à endiguer. S'il est vrai que des contraintes financières des PME peuvent entraver la bonne transparence financière, des solutions existent, comme la mutualisation

des frais des cabinets d'experts comptables (voir chapitre 2). Un travail d'informatisation et d'interconnexion des systèmes de recensement des bilans des entreprises (GUDEF, Institut national des statistiques et centrale des bilans) pourra également être mis en place pour permettre de mieux déceler les faux bilans.

La qualité des audits doit être renforcée. L'existence d'experts comptables non-inscrits à l'Ordre de la profession pénalise la qualité des audits. Les structures de soutien aux PME doivent y sensibiliser leurs membres. La Côte d'Ivoire doit aussi accroître la qualité des audits en renforçant les mécanismes de contrôle internes et externes pour améliorer la crédibilité de la profession et assurer de meilleurs services rendus aux PME. Ainsi, l'Ordre des experts comptables doit s'efforcer de rendre rapidement opérationnel le système de contrôle de la qualité interne et assurer que le code d'éthique et de déontologie national, conforme à celui de la Fédération Internationale depuis 2014, est effectivement respecté. Enfin, il s'agira d'assurer que les normes d'assurance qualité applicables au niveau de l'UEMOA se traduisent dans les faits.

Le modèle des Centres de gestion agréés (CGA) doit être revu pour rendre les structures plus attractives. Les CGA ont été institués dans le but de répondre au besoin d'assistance en matière de gestion et comptabilité, pour formaliser les PME informelles et accroître les recettes fiscales de l'État. Or, les CGA séduisent peu les entreprises, les bilans des PME n'étant pas systématiquement certifiés par des experts comptables en raison d'une faible implication de la profession. Aussi, une étude poussée sur les dysfonctionnements de ces centres semble capitale pour apporter un meilleur accompagnement aux entreprises dans l'établissement de comptes certifiés solides et fiables.

### ***Des défaillances institutionnelles entravent le bon suivi des emprunteurs et le système des garanties est sous-optimal***

Les défaillances institutionnelles observées en Côte d'Ivoire contribuent à accroître les coûts d'intermédiation du crédit. Le fonctionnement actuel du système des garanties et les difficultés dans le suivi des emprunteurs contribuent à augmenter les coûts de supervision et de gestion des crédits. Le système de garantie n'est pas suffisamment transparent, ce qui, combiné aux difficultés quant à leur bonne réalisation, freine les banques dans leur décision d'octroi de crédit. La bonne conduite des réformes du cadastre devrait contribuer à faciliter le suivi des clients (*recommandation 9*).

### ***L'exécution des garanties doit être davantage assurée (recommandation 7)***

La crainte du non-recouvrement des créances par les débiteurs et de la non-réalisation des garanties accroît la perception du risque encouru par les banques. Les défaillances dans le règlement des litiges commerciaux engendrent un sentiment d'insécurité de la part des banques. Les nombreux progrès accomplis grâce à la mise en place du tribunal de commerce d'Abidjan en 2012 ont contribué à rassurer les acteurs, mais il sera important de poursuivre les efforts et d'étendre les activités du tribunal à plus large échelle (notamment à Abidjan Sud et San Pedro), tout en poursuivant ses efforts de communication et de transparence.

### ***Le système de garantie doit être plus transparent et la constitution des garanties facilitée pour les entreprises (recommandation 8)***

La Côte d'Ivoire doit mettre en place un registre des garanties unifié et informatisé. Le risque couru par les banques lorsqu'elles acceptent les garanties de leurs clients doit être réduit par la mise en place d'un registre des garanties (en effet, certains emprunteurs

donnent parfois leurs actifs en garantie à plusieurs prêteurs). Le registre permet d'enregistrer un avis de privilège sur un actif, confirmer la possession d'actifs et indiquer si une garantie fait l'objet d'un contentieux. Celui-ci devra être centralisé et informatisé, avec inscription d'avis (sans documentation particulière, avec seulement un formulaire générique), accès en ligne, identifiant unique, couverture de tous les types de biens (mobiliers et immobiliers), et de toutes les personnes physiques et entreprises. Les recherches montrent que ces registres augmentent l'accès au crédit bancaire de huit points de pourcentage en moyenne, diminuent les taux intérêt de trois points, et allongent la maturité des prêts de six mois (Banque mondiale, 2014). Par ailleurs, la Banque mondiale indique que la mise en place de registres du crédit et des garanties est plus efficace lorsqu'ils sont mis en place simultanément ; une création rapide du registre serait donc bénéfique. Deux possibilités existent pour la mise en place du registre : créer un partenariat public-privé (PPP), la création et la gestion du registre sont alors déléguées à un organisme privé (bureau d'information sur le crédit ou chambre de commerce) ; ou déléguer le registre à un organe supranational comme la BCEAO.

Quelle que soit l'option retenue pour la création du registre des garanties, l'identification des entreprises au sein du Registre de commerce et de crédit mobilier (RCCM) avec un numéro d'identification unique sera capitale. Le RCCM, registre manuel, pourrait migrer vers une plateforme électronique intégrant tous les RCCM de toutes les juridictions. L'informatisation des RCCM améliorerait le suivi des promoteurs grâce au recensement de toutes les entreprises présentes sur le sol ivoirien et à l'attribution d'un numéro d'identification unique à chacune d'entre elles, tout en réduisant le temps et le coût d'inscription des entreprises. Il serait également utile d'étendre son champ d'application avec plus d'informations afin qu'il ne soit pas limité aux hypothèques mais à toutes les garanties, qui devront alors pouvoir être précisément identifiées (titres fonciers, numéro de carte grise pour les véhicules, etc.). Les informations du RCCM pourront servir à alimenter un registre de crédit via un lien automatisé.

La création d'un registre des garanties moderne facilitera le recours à de nouveaux types de garanties. Le système des garanties doit être assoupli pour rendre leur constitution plus facile pour les entreprises. Actuellement, la réglementation prudentielle BCEAO définit plus strictement les garanties éligibles (hypothèque, dépôts de garantie en espèce, etc.) que l'Ohada (nantissements de matériel, de stocks de produits, etc.), obligeant les banques acceptant une garantie non éligible à provisionner une somme équivalente. Assurer la cohérence de ces textes réglementaires en fusionnant la réglementation BCEAO avec celle de l'Ohada faciliterait l'acceptation de garanties actuellement non éligibles par les banques. En effet, dans les économies émergentes, près de 80 % du capital social des entreprises est constitué d'actifs mobiliers, souvent plus faciles à constituer en tant que garanties pour les entreprises (IFC, 2012).

### **Une meilleure captation de l'épargne privée dans le système bancaire augmentera les fonds prêtables et améliorera le financement de l'économie**

Les ressources du secteur bancaire sont essentiellement de court terme, ce qui pénalise le financement de l'économie à moyen et long terme. Un élargissement de la base de fonds déposés et une augmentation de la durée des dépôts améliorera le fonctionnement du système bancaire ivoirien. Pour ce faire, la hausse des ressources grâce au recours à l'épargne nationale privée apparaît indispensable, au même titre qu'une modification de sa structure au profit de maturités plus longues. Les produits d'épargne peuvent être considérés comme peu rentables par les banques en raison de leurs coûts de transaction élevés, notamment

dans les zones reculées avec un faible accès aux infrastructures bancaires. Or, la demande des ménages pour les produits d'épargne est élevée (sécurisation et lissage des revenus, fonds d'urgence) et l'accumulation de l'épargne domestique permet d'asseoir une base de développement du secteur bancaire. Recourir plus largement à l'épargne nationale requiert d'accroître l'inclusion financière et la bancarisation. Il s'agira notamment d'élargir la gamme de produits d'épargne adaptés à la demande (en particulier pour les bas revenus) et aux caractéristiques de l'économie ivoirienne (forte informalité, monde rural important, faible alphabétisation financière).

### ***Le financement de l'économie nécessite davantage de capitaux de long terme***

#### ***Les produits d'épargne adaptés au contexte ivoirien devraient être développés (recommandation 10)***

La Côte d'Ivoire doit inciter la population à recourir à des produits d'épargne plus attractifs. Pour développer une épargne de moyen-long terme, il s'agira de rendre les produits plus incitatifs (plan épargne logement, plan épargne action, etc.), notamment du point de vue fiscal, tout en incitant à leur souscription par une frange plus large de la population. Pour ce faire, la Côte d'Ivoire peut sensibiliser la diaspora, en forte augmentation, notamment chez les plus qualifiés, à recourir à des produits d'épargne qui pourront être orientés sur des priorités présidentielles, telles que le logement (objectif de production de 60 000 logements d'ici 2025, dont 60 % de logements sociaux). La mobilisation de l'épargne des jeunes représente également une opportunité économique importante au vu de la structure démographique ivoirienne (familiarisation des futurs adultes à l'environnement financier formel, fidélisation d'une clientèle pour assurer des gains à long terme). Au Maroc, la Banque Al Barid s'est positionnée sur ce marché de taille grâce à un programme d'épargne spécialement conçu (faible montant du solde requis à l'ouverture, mécanisme volontaire de blocage des fonds pendant une certaine période, et bonus pour les 20 000 premiers comptes ouverts).

La Côte d'Ivoire devra mettre en place un encadrement juridique et réglementaire adapté si elle veut autoriser la captation des flux d'épargne par les infrastructures financières numériques. De nombreuses solutions d'épargne innovantes reposant sur les infrastructures numériques existent, comme celles développées au Kenya par les opérateurs privés et téléphoniques. Leur développement et l'élargissement de leur champ d'action en Côte d'Ivoire nécessite toutefois un encadrement juridique et réglementaire adapté. En effet, si M-Shwari semble être un succès, Jipange KuSave développé précédemment n'a pas eu les effets positifs escomptés, faute d'encadrement réglementaire suffisant (encadré 4.2).

#### ***Le projet de création d'une caisse des dépôts et consignation devrait être poursuivi (recommandation 11)***

La Côte d'Ivoire doit poursuivre les études pour l'éventuelle création d'une Caisse des Dépôts et Consignations (CDC). Les CDC sont des investisseurs de long terme au service de l'intérêt général et du développement économique des pays. La Côte d'Ivoire a engagé en 2015 des réflexions sur la mise en place d'une CDC, avec le soutien d'experts de la CDC française. Ces études doivent être poursuivies pour déterminer précisément les objectifs de la CDC ivoirienne (promotion des PME, du logement social), ses ressources, son modèle de gestion et le mode de pilotage du projet. Ce dernier devra faire l'objet d'une implication à haut niveau pour impulser et coordonner les travaux de nature transversale et devant s'intégrer dans une refonte plus large du secteur financier public.



**Encadré 4.2. Le Kenya, pays en pointe sur les produits financiers innovants**

Le produit M-Shwari, fruit d'un partenariat entre opérateurs de téléphonie mobile et banques, obtient des résultats prometteurs au Kenya. Il s'agit d'un compte en banque offrant des possibilités d'épargne et d'emprunt à court terme. Ce produit bancaire innovant met à profit les infrastructures de téléphonie mobile pour atteindre un grand nombre d'individus, et utilise les données des opérateurs pour réaliser des évaluations de solvabilité des emprunteurs (*credit scoring*) en lien avec les bureaux d'information sur le crédit. Le client peut, selon son profil de risque, obtenir un crédit à l'ouverture du compte, ou après une période d'épargne. M-Shwari connaît un grand succès car l'épargne mobilisée permet d'obtenir des crédits, avec un accès et une visibilité des fonds épargnés plus faible qu'avec M-Pesa, incitant à une plus grande discipline.

Le produit Jipange KuSave, qui combine micro-crédit et épargne n'a, quant à lui, pas été commercialisé à grande échelle en raison, d'une part, de l'absence de licence bancaire autorisant la collecte des dépôts pour Mobile Venture Kenya, la compagnie créatrice du produit, et, d'autre part, d'absence d'accord avec une banque partenaire détentrice des dépôts. Avec Jipange KuSave, le client souscrit un crédit sans intérêt dont une partie est placée sur un compte d'épargne bloqué. Après remboursement, il peut souscrire un nouvel emprunt, plus important. Les infrastructures numériques jouent un rôle dans la commercialisation du produit : les remboursements et les montants épargnés se font sur le porte-monnaie électronique M-Pesa), et le suivi des clients se fait par mobile (rappel des remboursements par sms).

Sources : CGAP (2015) ; Coffey International (2012) ; Hughes et al. (2011).

**De nouvelles solutions de bancarisation reposant sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) renforceront l'inclusion financière**

L'inclusion financière est au cœur de la politique de la BCEAO mais devrait bénéficier d'efforts supplémentaires de la part des autorités ivoiriennes. D'après l'association professionnelle des banques, la mise en place des 19 services bancaires gratuits en 2014 par la BCEAO ne semble pas s'accompagner jusqu'à présent d'une hausse marquée des ouvertures de comptes. Bien que des évaluations d'impact sur l'inclusion financière et les coûts d'exploitation des banques menées par la banque centrale soient encore attendues, il n'en reste pas moins que des solutions alternatives devraient être mises en place afin d'assurer une bancarisation rapide et durable de l'économie ivoirienne. Par ailleurs, poursuivre l'unique but d'augmenter la bancarisation via la hausse du nombre de compte créés ne suffit pas. Il est capital que les comptes soient effectivement utilisés par les populations. Pour ce faire, la possibilité de recourir à des produits et services financiers adaptés aux besoins et au contexte ivoirien, et le renforcement de la confiance des individus dans le système bancaire apparaissent comme des piliers majeurs. À ce titre, dans le secteur de la microfinance, un plan de redressement de l'Unacoepec devrait être mis en place rapidement, pouvant s'inspirer des recommandations émises par Développement international Desjardins en janvier 2015 (recommandation 15).

Au-delà de réduire sensiblement les coûts de transaction, le développement de produits et services financiers basés sur l'innovation et les NTIC peut permettre d'augmenter les flux au sein du système financier, en captant notamment les flux informels. La grande majorité des Ivoiriens et des entreprises n'ont pas recours au financement formel. Toutefois, cela ne signifie pas pour autant qu'ils se situent hors des circuits de financement.

Promouvoir l'inclusion financière en misant sur des produits et services financiers innovants permettra de capter plus de flux financiers informels et de renforcer le volume des ressources à disposition du secteur bancaire. Par exemple, des politiques actives menées en Amérique latine ont permis de renforcer l'inclusion financière, montrant que le soutien institutionnel au développement des produits financiers innovants est important (*recommandation 14*). Elles ont mis en avant l'utilisation du secteur bancaire comme moyen de distribution des transferts de l'État (comme au Chili avec l'introduction d'un système de paiement électronique spécialement dédié), encadré la mise en place des correspondants bancaires (notamment pour administrer les programmes d'aide publique, comme au Brésil) et soutenu le développement du mobile banking et du e-banking (Dabla-Norris et al., 2015).

***L'interopérabilité entre opérateurs de téléphonie mobile dans le cadre du mobile money devrait être explorée (recommandation 12)***

Avec l'envol du mobile banking ces dernières années en Côte d'Ivoire, la question de l'interopérabilité entre les opérateurs de téléphonie mobile dans le cadre du mobile money peut désormais se poser. L'interopérabilité est la possibilité pour des clients affiliés au service d'argent mobile d'un opérateur de réaliser des transferts vers des comptes affiliés à d'autres opérateurs. Elle favorise l'inclusion financière en facilitant les transactions, élargit la gamme des possibilités financières, réduit les coûts d'intermédiation financière et peut servir à une meilleure captation des transferts de fonds des migrants. L'interconnexion d'autres secteurs, comme les réseaux de cartes de paiements, laisse à penser que l'interopérabilité peut agir comme un catalyseur de croissance grâce à la hausse des volumes de transaction et des revenus. Les premiers résultats en Tanzanie (l'un des quatre pays l'ayant mis en place) indiquent une hausse des transactions (encadré 4.3). La mise en place d'un tel système est longue, coûteuse et requiert des capacités techniques et technologiques importantes, ce qui peut expliquer son faible développement jusqu'à présent. Elle nécessite un marché suffisamment mature, avec une certaine concurrence entre les opérateurs, un nombre suffisant d'opérateurs, une bonne implantation du mobile banking au sein de la population, et un réseau de grande échelle. Au vu de ces caractéristiques, et suite à l'instruction de la BCEAO autorisant l'interopérabilité (mai 2015), il apparaît envisageable pour la Côte d'Ivoire d'inciter les opérateurs à sa mise en place, en leur fournissant les conditions et les informations nécessaires.

***Le système d'agents pourrait être testé à petite échelle (recommandation 13)***

Le système d'agents réduit les coûts de transaction et constitue une solution pour mobiliser l'épargne nationale, notamment en zone rurale, et devrait être testé en projet pilote. La technologie permet aux banques et à leurs clients d'interagir via des agents (commerçants de proximité avec des fonds de roulement suffisants, choisis selon des critères précis : pharmacie, station-service, supermarché, bureau de poste) et ainsi assurer que les comptes en banque ne soient pas dormants. Après identification auprès de l'agent, le client peut effectuer des opérations basiques (dépôt, retrait, paiement de facture) via des terminaux points de vente qui peuvent être contrôlés à distance par la banque (réseau sans fil, ligne Internet, technologie satellitaire). Ce système d'intermédiaire décongestionne certaines agences, permet de cibler de nouveaux clients (notamment hors des systèmes formels de financement), accroît la couverture géographique et les volumes échangés, et évite aux banques des coûts de construction et de maintenance d'agences dans les zones reculées.



### Encadré 4.3. **L'interopérabilité entre opérateurs de téléphonie mobile en Tanzanie**

L'interopérabilité en Tanzanie était une demande de la part des opérateurs et des consommateurs, mais le manque de confiance entre les parties prenantes freinait la mise en place du processus. La banque centrale a alors joué le rôle de catalyseur en créant un environnement adéquat (protection du consommateur, gestion du risque, communication fréquente et transparente avec les opérateurs). Le rôle des institutions étatiques s'est cantonné à la diffusion d'information. Dans un premier temps, des études ont été menées par la banque centrale et les opérateurs pour évaluer le marché, l'intérêt et la disponibilité des clients à payer un surcoût pour pouvoir réaliser des transactions entre opérateurs. Des analyses ont également été réalisées pour mesurer le niveau de développement des infrastructures de paiement (chambre de compensation, système de règlement brut en temps réel, guichets automatiques bancaires) ; la réglementation en place (lois sur la télécommunication, sur la lutte contre le blanchiment d'argent, etc.) ; et les pratiques jugées non concurrentielles (par exemple, il a été décidé que les prix seraient négociés sur une base bilatérale entre opérateurs). Par la suite, des discussions ont eu lieu sous l'égide d'experts de la Banque mondiale, permettant ainsi à la banque centrale de rester impartiale, pour assurer une compréhension partagée des bienfaits et risques de l'interopérabilité dans un système de paiement modernisé ; de définir les caractéristiques du projet (gouvernance, interface technique, protection des consommateurs, schémas de compensation) ; et les aspects opérationnels (règles de participation, résolution des conflits, compensation et règlement).

Source : IFC (2015).

Le modèle de correspondants bancaires est plus simple à mettre en place du point de vue des régulations. Plusieurs modèles de services bancaires sans agence existent avec des régulations plus ou moins complexes (encadré 4.4). Le modèle des correspondants bancaires pourrait être celui testé en Côte d'Ivoire : plus facile à mettre en œuvre du point de vue réglementaire, il peut être limité aux transactions (et non pas à l'ouverture de comptes, opération nécessitant plus de formation de l'agent et pouvant faire plus facilement l'objet de dérives). Dans le modèle d'intermédiaire bancaire, les banques sont responsables de leurs agents et le superviseur bancaire encadre les agents au même titre que les banques. Les risques systémiques sont similaires à ceux d'un modèle bancaire traditionnel et liés à la stabilité des marchés et à la solidité financière des banques. Dans le modèle non-bancaire, les régulations doivent éviter les implications systémiques importantes de la monnaie électronique (exemple d'une faillite d'un opérateur de téléphonie mobile), et la solidité des opérateurs doit faire l'objet d'attentions particulières (niveau de capitalisation, transparence, liquidité). Dans les deux cas, les régulateurs doivent assurer que les règles de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement d'activités terroristes soient respectées au niveau des agents et que les transactions soient sécurisées.

### **La confiance des individus dans le système financier doit être renforcée**

Au-delà de proposer des produits et services financiers innovants mieux adaptés à l'économie ivoirienne, la Côte d'Ivoire doit mettre en place les conditions d'une bonne inclusion financière. La faible inclusion financière provient de facteurs liés à l'offre (conditions de banques, frais de banques, barrière physique) et à la demande (niveau de revenu, analphabétisme financier, barrières culturelles). Pour assurer que les clients aient

un intérêt suffisant et durable à se tourner vers les produits et services financiers, il s'agira de rendre les banques plus transparentes, d'améliorer les structures de protection du consommateur et de renforcer l'éducation financière des populations.

#### Encadré 4.4. **Les différents modèles de services bancaires sans agences dans le monde**

Il existe plusieurs modèles de services bancaires sans agence. Au Brésil et en Inde, ils sont menés par les banques, qui proposent leurs propres produits par le biais de correspondants bancaires qui ont le pouvoir d'ouvrir des comptes en banques et de réaliser des transactions. Aux Philippines et au Kenya, il s'agit de modèles menés par les opérateurs de téléphonie mobile, avec un système de porte-monnaie électronique auprès des opérateurs de téléphonie mobile. En Afrique du Sud, le modèle est hybride : seules les institutions financières avec licence peuvent fournir des services bancaires via des intermédiaires. Les opérateurs mobiles n'ont pas le droit de collecter des dépôts s'ils n'ont pas de partenariats avec les banques.

Source : GAFIS (2013).

#### ***L'éducation financière de la population ivoirienne doit faire l'objet de plus d'efforts (recommandation 16)***

La Côte d'Ivoire doit évaluer les lacunes de la population en termes de connaissances financières pour développer des programmes d'éducation financière adaptés. L'éducation financière renforce l'inclusion financière (OCDE, 2012) : elle permet aux individus d'accéder à une autonomie économique qui les aide à mieux gérer leurs ressources (personnelles ou liées à leur entreprise) et ainsi à développer des activités créatrices de revenus. Par ailleurs, elle accroît la demande de produits formels ; améliore le fonctionnement du système financier (meilleure appréciation des risques et opportunités par les agents) ; et stimule l'épargne de long terme. La Côte d'Ivoire doit s'assurer que la population a les connaissances de base en matière d'alphabétisation financière. Pour cela, il s'agit d'évaluer l'ampleur et les caractéristiques de l'analphabétisme financier, tant sur le plan des attitudes et comportements (gestion des fonds, planification financière, risque et utilisation adéquate des services financiers) que des connaissances et de la compréhension, en se basant par exemple sur les modèles des questionnaires de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et de la Banque mondiale (encadré 4.5).

#### Encadré 4.5. **Modèle de questionnaires OCDE/Banque mondiale pour évaluer le niveau de connaissance financière d'une population**

L'OCDE et la Banque mondiale ont développé conjointement des outils pour mesurer les capacités de la population en matière d'éducation financière. Le questionnaire sur l'éducation financière a été mis au point avec des experts internationaux et issus des instituts de statistiques nationaux pour mesurer les informations clés sur les comportements financiers, les connaissances et les attitudes de la population, selon les groupes de revenu et le genre. Il peut être utilisé tel quel, ou être intégré au sein d'enquêtes plus larges. Cet outil a été testé auprès de plusieurs pays, dont la Malaisie ou l'Afrique du Sud. Il est disponible dans la publication OCDE suivante : <http://www.oecd.org/finance/financial-education/Toolkit-to-measure-fin-lit-2013.pdf>.

Source : OCDE (2013a).

Après l'évaluation des connaissances financières de la population, une stratégie nationale d'éducation financière devra être mise en place. Il s'agira de mener des réflexions sur l'implication de plusieurs parties prenantes, tant au niveau financier qu'opérationnel, d'intégrer des notions de culture financière dans les programmes scolaires, et de mettre en œuvre ces programmes en privilégiant la diffusion via les médias de masse et les regroupements d'acteurs, tels que les producteurs, ou les acteurs influents, comme les chefs de village. Plusieurs pays peuvent servir d'exemple à la Côte d'Ivoire (encadré 4.6).

**Encadré 4.6. Les stratégies d'éducation financière, une priorité pour de nombreux pays en développement**

Qu'il s'agisse de stratégies nationales ou d'initiatives plus locales, la question de l'éducation financière fait partie des priorités de nombreux pays, notamment en Afrique anglophone. Les programmes visent à améliorer la maîtrise des concepts génériques tels que la gestion de son budget, l'épargne ou le crédit. Ils sont menés via des ateliers, des formations courtes, des spots radios, des flyers, de la documentation, des journaux, ou même intégrés dans des émissions de télévision grand public, comme au Kenya, et figurent parfois dans les cursus scolaires, comme en Afrique du Sud. Dans de nombreux cas, l'engagement du secteur privé apporte des ressources financières et soutient les efforts menés par les banques centrales, les agences de régulation financière, ou les ministères.

En Indonésie, la stratégie nationale d'éducation financière a été menée en étroite collaboration avec la banque centrale et le secteur bancaire. Elle se compose de six piliers, dont l'un est dédié à la protection et l'éducation du consommateur. Le but des actions menées est de créer une société avec un niveau suffisant d'information et de connaissance pour comprendre les fonctions et les rôles, les bénéfices et les risques des produits et services bancaires afin que les citoyens puissent prendre des décisions adaptées, qui pourront améliorer leur qualité de vie. Plusieurs actions sont menées en fonction du groupe cible (étudiants, universitaires, professionnels, ménages, secteur informel). De nombreux programmes éducatifs nationaux ont été menés par la banque centrale, en partenariat étroit avec les banques et certains ministères, et les programmes scolaires ont fait l'objet de révisions pour intégrer plus de notions d'éducation financière.

Sources : OCDE (2013b) ; Messy et Monticone (2012).

***La transparence des établissements financiers doit être renforcée (recommandations 17 et 18)***

La Côte d'Ivoire devrait créer un Observatoire de la qualité des services financiers. La faible transparence du marché bancaire et des conditions de banques faiblement concurrentielles entraînent des services financiers chers et de faible qualité. Une instruction de la BCEAO de mai 2015 impose aux établissements bancaires de communiquer les conditions et les coûts de leurs produits et services financiers de manière transparente et facilement compréhensible pour tous. L'État de Côte d'Ivoire doit assurer le respect de cette obligation. Il faudrait pour cela développer un Observatoire de la qualité des services financiers sur le modèle sénégalais (encadré 4.7), en le dotant de moyens financiers, humains et technologiques suffisants. L'utilisation des NTIC pourrait servir au bon fonctionnement de l'Observatoire : une application sur téléphone mobile permettant aux consommateurs de faire remonter leurs difficultés avec les banques et une plateforme Internet pourraient être testés, et développés si les résultats sont bons. Ces données pourraient éventuellement être croisées avec celles de la centrale des incidents de paiements.

**Encadré 4.7. L'Observatoire de la qualité des services financiers au Sénégal**

En 2009, le Sénégal s'est doté d'un Observatoire de la qualité des services financiers, instance consultative dirigée par un Secrétaire exécutif nommé par arrêté du ministre de l'Économie et des Finances, sous la supervision d'un Conseil d'orientation. Les dispositions légales et réglementaires ont introduit, à la charge des établissements financiers (banques, sociétés d'assurance, systèmes financiers décentralisés et services financiers postaux), des obligations d'information du client sur les produits et conditions tarifaires afin de protéger les consommateurs et améliorer la qualité des services. L'Observatoire s'assure que ces informations sont crédibles et compréhensibles. Son mandat est de promouvoir la qualité des services rendus aux usagers (cartographie des opérateurs financiers, comparateur des conditions de banques sur Internet selon le type d'utilisateur ou d'opération à réaliser), favoriser l'amélioration de la qualité de la relation entre opérateurs de services financiers et usagers, et assurer la médiation (des banques et assurances).

Source : Observatoire de la qualité des services financiers au Sénégal.

Un dispositif de médiation financière pourrait être testé au sein de l'Observatoire. Le service de médiation financière est un mode alternatif gratuit de résolution amiable de différends ou litiges individuels entre les services financiers et leurs clients. Mis en œuvre au sein de l'Observatoire au Sénégal, il s'apparente à un premier pas vers un système plus généralisé. À terme, les médiateurs au sein des banques pourraient faire remonter leurs statistiques à un comité siégeant au sein de l'Observatoire de la qualité des services financiers qui, en retour, veillerait à leur indépendance. Cet Observatoire pourrait travailler en lien étroit avec la nouvelle entité dédiée à la concurrence (voir chapitre 2).

Plus largement, le Gouvernement ivoirien doit renforcer la protection du consommateur afin de renforcer la confiance des clients. De nombreux pays ont mis en place des structures de régulation et des agences de protection des consommateurs (Maroc, Afrique du Sud). De nombreuses actions entreprises par ces pays sont laissées aux mains des autorités de régulation bancaire, mais plusieurs initiatives peuvent être menées par la Côte d'Ivoire pour améliorer la protection du consommateur de produits et services financiers. L'adoption par le Parlement du Code de la consommation (le 3 juin 2015, en Conseil des ministres), qui permettra notamment à l'Association des usagers des banques et établissements financiers de les représenter en justice, en fait partie.

## **Les sources de financement alternatives au crédit bancaire doivent être davantage utilisées en Côte d'Ivoire**

### ***Le développement du crédit-bail bénéficierait à l'économie ivoirienne (recommandation 19)***

La Côte d'Ivoire doit adopter le projet de loi sur le crédit-bail. D'après l'OCDE, le crédit bancaire est crucial pour le financement des PME, mais il est tout aussi important d'élargir l'éventail de produits financiers disponibles pour ces entreprises (OCDE, 2015). Plusieurs produits financiers sont encore trop peu développés en Côte d'Ivoire en raison de faibles incitations fiscales, de dispositions légales insuffisantes, et d'une expertise financière trop faible. Le crédit-bail ne représente actuellement qu'environ 50 milliards FCFA mais son potentiel est estimé à 500 milliards FCFA annuels par la Société financière internationale. Il constitue pourtant une solution de financement pour des entreprises exclues des schémas

traditionnels formels du fait d'absence de garanties suffisantes ou d'historiques de crédit, et peut ainsi inciter à la formalisation de l'économie.

***Des mesures ciblées devraient être mises en place pour redynamiser la bourse régionale (recommandation 20)***

Les autorités devraient inciter les entreprises à recourir au marché boursier pour lever des capitaux à long terme. Beaucoup d'entrepreneurs associent la cotation, et la plus grande transparence qu'elle induit, avec une perte de pouvoir décisionnaire (imposition de comptes audités, transmission d'information à date régulière, etc.). Il faudrait donc réduire les facteurs culturels qui freinent encore les entrepreneurs à entrer sur le marché boursier de façon à accroître le nombre d'entreprises cotées et à dynamiser le marché. La mise en place de nouvelles infrastructures financières agirait aussi dans ce sens : l'avancée rapide avec le régulateur de la mise en place du compartiment dédié aux PME au sein de la bourse régionale et l'interconnexion avec les bourses régionales des pays de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (Cedeao) seraient profitables.

De nouveaux produits financiers devront être proposés aux ménages. Renforcer le réflexe d'appel public à l'épargne constitue un moyen de capter l'épargne des ménages ivoiriens de la classe moyenne et de la mettre en relation avec les besoins de financement des entreprises. Il s'agirait d'élargir les choix proposés aux petits épargnants en termes d'investissement sur le marché boursier (tels que les plans d'épargne en actions) en s'assurant que les nouveaux produits financiers soient adaptés au contexte local (encadré 4.8).

**Encadré 4.8. L'échec du compte épargne en actions en Tunisie :  
quelles leçons tirer pour la Côte d'Ivoire ?**

Les plans d'épargne en actions constituent des moyens d'épargner à moyen terme en permettant aux détenteurs de gérer un portefeuille d'actions. Dans le cadre des mesures d'incitation visant à dynamiser la bourse (1999), la Tunisie a cherché à augmenter le nombre d'épargnants. Pour ce faire, a été créé le compte épargne en action (CEA) à la durée de vie minimale de 5 ans. Des mesures incitatives ont été mises en place, telles que la déduction du revenu imposable à hauteur de 50 % du montant investi dans le CEA, avec un plafonnement à 5 000 TND (dinar tunisien). Au moins 80 % du montant investi devait se matérialiser en action d'entreprises cotées et le reste en bons du Trésor. La revente d'action était possible, sous réserve d'utiliser le produit de la vente maximum 30 jours après l'opération.

Les résultats mitigés permettent de tirer des conclusions pour la Côte d'Ivoire. Tout d'abord, avoir un secteur bancaire suffisamment équipé est indispensable. Le CEA nécessite en effet un suivi régulier par les banques afin de s'assurer de la conformité aux réglementations en vigueur (emploi des fonds et respect des délais) qui impose d'avoir à disposition une main-d'œuvre qualifiée suffisante, mais aussi des infrastructures informatiques fonctionnelles. Par ailleurs, il faut s'assurer qu'il n'y a pas de contraintes pour l'emploi de l'épargne. En Tunisie, les épargnants ne pouvaient pas investir dans des organismes de placement collectif en valeurs mobilières. Enfin, les incitations fiscales doivent être suffisantes. Les CEA n'ont pas séduit le grand public car les avantages fiscaux ont été mal ciblés : la majorité des professions libérales, principale cible des CEA, ne pouvaient pas bénéficier des avantages fiscaux du fait de leur statut juridique. De plus, d'autres produits d'épargne (tels que l'assurance vie) ont attiré les épargnants aux revenus moyens tandis que le plafond déductible de 5 000 TND n'a pas attiré les hauts revenus.

Source : SMART Finance et GMA Capital Markets (2002).

## Références

- Banque mondiale (2014), *Doing Business 2015: au-delà de l'efficience*, Banque mondiale, Washington, DC, [www.doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org), DOI : 10.1596/978-1-4648-0351-2.
- CGAP (2015), « How M-Shwari works: The story so far », *Access to Finance Forum*, reports by CGAP and its Partners, n°10, avril 2015, <http://www.cgap.org/sites/default/files/Forum-How-M-Shwari-Works-Apr-2015.pdf>, Consultative Group to Assist the Poor, Washington DC.
- Coffey International (2012), « Using credit to grow savings: Results from a mobile pilot in Kenya », FSD Kenya, Nairobi.
- Dabla-Norris, E., Y. Deng, A. Ivanova, I. Karpowicz, F. Unsal, E. VanLeemput et J. Wong (2015), « Financial inclusion: Zooming in on Latin America », *Working paper* n° 15/206, Fonds monétaire international, Washington, DC.
- GAFIS (2013), « GAFIS Focus Note 4: Agents and cash merchant channels begin to deliver useful savings products », *Gateway Financial Innovations for Savings*, [http://gafis.net/wp-content/uploads/2014/01/Focus\\_Note\\_4\\_FINAL.pdf](http://gafis.net/wp-content/uploads/2014/01/Focus_Note_4_FINAL.pdf).
- Gobbi, M.S. (2003), « Mutual guarantee associations for small and micro-entrepreneurs: Lessons learned from Europe and Africa », *African Development Review*, vol. 15, n° 1, p. 23-34, juin.
- Hughes, N., G. Ivatury, J. Petrides et S. Rutherford (2011), « Liquidity and savings in the age of M-PESA », *MIT Innovations*, vol. 6, n° 4, p.27-42.
- IFC (2015), « Achieving interoperability in mobile financial services, Tanzania case study », International Finance Corporation, <http://www.ifc.org/>.
- IFC (2012), « Credit Reporting: Meilleures pratiques internationales et études de cas », International Finance Corporation, <http://www-wds.worldbank.org/>.
- Messy, F. et C. Monticone (2012), « The status of financial education in Africa », *OECD Working Papers on Finance, Insurance and Private Pensions*, No. 25, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/5k94cqx90wl-en>.
- Observatoire de la qualité des services financiers au Sénégal, [http://www.oqsf.sn/index.php?option=com\\_content&view=frontpage&Itemid=1](http://www.oqsf.sn/index.php?option=com_content&view=frontpage&Itemid=1).
- OCDE (2015), *New Approaches to SME and Entrepreneurship Financing: Broadening the Range of Instruments*, Éditions OCDE, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264240957-en>.
- OCDE (2013a), « OECD/INFE toolkit to measure financial literacy and financial inclusion: guidance, core questionnaire and supplementary questions », <http://www.oecd.org/finance/financial-education/Toolkit-to-measure-fin-lit-2013.pdf>.
- OCDE (2013b), « Advancing national strategies for financial education », a joint publication by Russia's G20 Presidency and the OECD, <http://www.oecd.org/>.
- OCDE (2012), « OECD/INFE high-level principles on national strategies for financial education », <http://www.oecd.org/>.
- SMART Finance et GMA Capital Markets (2002), « Étude de diagnostic et de recommandations pour le développement des marchés de capitaux en Tunisie ».





## Chapitre 5

# Investir dans la main-d'œuvre via une éducation de qualité et des compétences adaptées

*Le capital humain en Côte d'Ivoire a bénéficié de nombreux investissements par le passé, qui ont permis de répondre aux besoins immédiats de l'économie. Aujourd'hui, il représente une contrainte croissante pour la transformation économique. Le gouvernement mène de nombreux efforts pour élargir l'accès à l'éducation, ce qui se traduit par des résultats immédiats, mais trois domaines doivent encore faire l'objet d'attention de la part des politiques. Tout d'abord, la qualité de l'enseignement doit être améliorée, grâce à de meilleures formations initiale et continue pour les enseignants. Dans le même temps, l'enseignement technique et professionnel doit mieux répondre aux besoins du monde du travail, grâce à la plus forte participation des employeurs dans le développement et l'enseignement des programmes. Enfin, les capacités des travailleurs doivent pouvoir être certifiées en fonction de leurs compétences, plutôt que sur la base des cours auxquels ils ont assisté.*

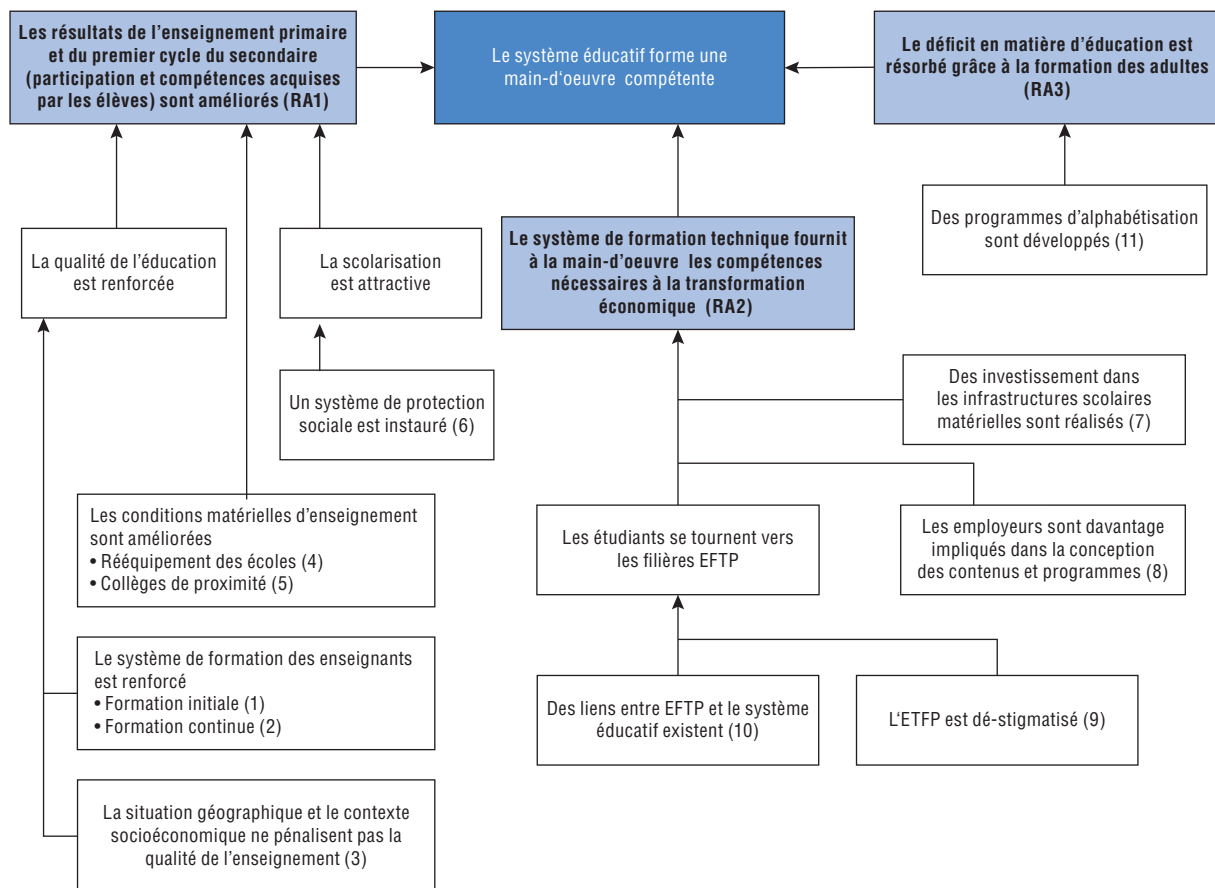
La Côte d'Ivoire est confrontée à un déficit de capital humain important, qui se creuse rapidement. Le système éducatif ivoirien n'a pas su s'adapter à l'évolution des besoins de la main-d'œuvre qui a accompagné le développement de l'économie urbaine et la mutation des débouchés économiques. En témoigne la forte proportion de chômeurs parmi les diplômés de l'enseignement supérieur, qui sont nombreux à avoir entrepris des études ne répondant pas aux besoins du secteur privé. Dans le même temps, la productivité moyenne reste faible alors que le recours à une formation complémentaire est élevé (Banque mondiale, 2009). La portée du système éducatif étant également limitée, le nombre d'Ivoiriens maîtrisant les compétences les plus rudimentaires d'alphabétisation et de calcul est plus faible que dans des pays comparables, ce qui amplifie les inégalités et tensions régionales et socioéconomiques. Cet obstacle est d'autant plus grand pour les petites entreprises et les activités informelles, qui éprouvent davantage de difficultés à attirer des employés qualifiés ou à assurer une formation en interne. Il constitue donc un frein à la diversification et au développement économiques. Jeune et en forte croissance, la population de la Côte d'Ivoire contraint de plus en plus fortement ce système : avec une croissance démographique annuelle de près de 2 %, 3,5 millions d'Ivoiriens seront dans les premiers cycles de l'école primaire en 2020 (élèves âgés de 5 à 9 ans), contre 2,3 millions en 2000 et 1,5 million en 1985.

Les investissements réalisés dans l'éducation par le passé continuent de porter leurs fruits mais se réduisent petit à petit. Si des mesures sont prises aujourd'hui dans le but de bâtir un système d'enseignement fonctionnel, les compétences des Ivoiriens pourraient accélérer l'émergence, au lieu de la ralentir. La Côte d'Ivoire bénéficie toujours du système éducatif solide qui a fonctionné depuis l'indépendance jusqu'à la crise. Grâce à cet héritage, les entreprises formelles de grande taille estiment qu'il leur est relativement facile de trouver les travailleurs qualifiés dont elles ont besoin pour un coût raisonnable, et que les compétences ne constituent pas un obstacle majeur à l'investissement. Mais les bienfaits de cet héritage restent limités : par exemple, seuls 25 % des travailleurs du secteur manufacturier ont bénéficié d'une formation technique. En outre, la croissance économique accélérée et la modernisation nécessiteront des compétences plus avancées et des niveaux d'enseignement plus élevés pour la main-d'œuvre, et de nouvelles hausses des coûts salariaux pourraient rendre le pays moins attractif pour les investissements. En raison d'un double facteur démographique (population jeune en forte croissance et population adulte peu éduquée) et des nouvelles compétences nécessaires pour approfondir la diversification et favoriser le développement de l'économie ivoirienne, des investissements importants doivent être réalisés, tant dans l'infrastructure que dans le développement du capital humain des Ivoiriens.

Pour que le capital humain de la Côte d'Ivoire réponde aux besoins d'aujourd'hui et de demain, la priorité doit être donnée au renforcement des bases de l'enseignement primaire et des premières années du secondaire. Le graphique 5.1 présente les éléments nécessaires pour que le système éducatif contribue à l'émergence. L'accroissement du nombre d'élèves instruits par des enseignants ayant reçu une formation théorique et pratique de qualité,

et dont les compétences sont régulièrement actualisées, devrait améliorer de manière significative, rapide et durable la qualité des résultats de l'apprentissage. Compte tenu des inégalités spatiales qui caractérisent l'accès à l'éducation et les résultats pédagogiques, il est indispensable de veiller à ce que tous les Ivoiriens bénéficient de cette politique, quelle que soit leur situation géographique. Ce programme immédiat d'amélioration de la qualité de l'enseignement pourra être suivi d'investissements connexes visant à garantir la cohérence de la qualité des infrastructures éducatives, par exemple en veillant au respect des normes minimales pour les salles de classe et les bâtiments dans l'ensemble du pays.

Graphique 5.1. **Le système éducatif contribuera à l'émergence en formant la main-d'œuvre de demain**



Note : Ce graphique est associé aux recommandations et au plan d'action présenté à la fin de ce rapport. « RA 1 » fait référence au résultat attendu numéro 1, et les numéros entre parenthèses font référence aux différentes recommandations qui se trouvent dans le plan d'action.

Source : Auteurs.

La Côte d'Ivoire devra également renforcer les systèmes de formation technique et professionnelle. Pendant que le ministère de l'Éducation nationale et de l'Enseignement technique (MENET) s'attache à relever le niveau de compétences des enseignants, le ministère de l'Emploi, des Affaires sociales et de la Formation professionnelle devrait entreprendre un investissement similaire dans la qualité de l'enseignement technique et professionnel. Il s'agirait d'encourager les élèves à acquérir les compétences dont l'économie ivoirienne a besoin, y compris l'importante économie informelle, et de leur donner les moyens de le faire.

Ces deux axes d'action auront probablement les effets immédiats les plus marqués en termes de réduction du déficit décrits plus haut et dans la phase II de l'*Examen multidimensionnel de la Côte d'Ivoire*. Compte tenu des contraintes financières et des capacités actuelles, il semble que d'autres besoins, moins prioritaires, puissent faire l'objet d'investissements plus importants dans les années à venir : par exemple, la modernisation des programmes scolaires afin d'intégrer les approches contemporaines de l'enseignement, la réhabilitation et l'expansion continues de l'infrastructure matérielle, ou encore le développement des cycles supérieurs du secondaire et du système universitaire.

### **La qualité et la facilité d'accès à l'enseignement doivent être améliorées afin d'élever le niveau de formation de base des Ivoiriens**

L'accès à l'école et les ressources scolaires se sont considérablement développés ces dernières années et devraient poursuivre leur expansion dans les années qui viennent avec la mise en application de la politique d'éducation pour tous. Entre 2011 et 2013, les dépenses courantes d'éducation ont augmenté à un rythme d'environ 23 % par an aux niveaux préscolaire, primaire et secondaire. Sur la même période, la dépense moyenne par élève du primaire est passée de 63 000 FCFA (franc de la Communauté financière africaine) à 80 000 FCFA, soit une augmentation de 12.7 % par an en moyenne. Cela correspond dans l'ensemble à une hausse des dépenses de 2.9 % du produit intérieur brut (PIB) en 2011, et 3.5 % en 2013. Bien qu'elles ne représentent qu'une part négligeable du total des dépenses (7 %), les dépenses d'investissements ont fortement augmenté, passant de 5.78 milliards FCFA en 2011 à 18.55 milliards FCFA en 2013, du fait de la réhabilitation et la construction de nouvelles salles de classe. Parallèlement à la hausse du budget par élève, le nombre d'enfants ivoiriens scolarisés a fortement augmenté. Par exemple, le taux brut de scolarisation (TBS) au primaire et 1<sup>er</sup> cycle du secondaire a augmenté de 10 points de pourcentage en seulement 4 ans. Ces tendances fortes devraient se maintenir sur les prochaines années à mesure que la politique d'éducation pour tous sera mise en œuvre. De plus, avec le maintien du taux de fécondité à des niveaux élevés et l'amélioration des performances sanitaires, le nombre d'élèves va continuer d'augmenter fortement. Le nombre d'enfants âgés de 5 à 14 ans, par exemple, devrait croître de près de 1.4 million sur la période 2015-25, pour atteindre 7.35 millions.

Le MENET a mis au point des plans détaillés visant à renforcer la qualité de l'enseignement parallèlement à la politique d'éducation pour tous. Les propositions détaillées ci-dessous ont pour but de compléter et d'étayer les objectifs de la politique d'éducation pour tous et les plans d'action existants, en tenant compte des contraintes pesant sur les capacités financières et de mise en œuvre de la Côte d'Ivoire.

Le recrutement d'enseignants en nombre suffisant pour répondre à la croissance rapide des effectifs d'élèves est une nécessité urgente, en particulier dans les zones où cette croissance est la plus forte. Là où les pouvoirs publics peuvent déterminer l'affectation des enseignants dans les différentes écoles, un système de déploiement planifié semble le plus efficace. Si l'État n'est pas en mesure d'imposer le déploiement, des incitations financières peuvent y contribuer, mais les primes versées doivent être conséquentes. Au milieu des années 2000, le Cambodge a adopté un plan prévoyant de verser 12.50 USD (dollars des États-Unis) par mois aux enseignants en poste dans les zones rurales, ou 15 USD pour les districts considérés comme « éloignés », mais ce plan s'est soldé par un échec car la prime était insuffisante. Au Malawi, un plan plus fructueux destiné aux zones rurales difficiles

prévoyait une augmentation beaucoup plus généreuse qu'en Cambodge, de 25 % du salaire des enseignants (Benveniste, Marshall et Araujo, 2008 ; Steiner-Khamsi et Kunje, 2011).

L'un des défis de la mise en œuvre de la politique d'éducation pour tous résidera dans la répartition de la hausse des inscriptions entre les écoles publiques et privées, et la capacité des deux systèmes à se renforcer simultanément. Environ 40 % des élèves ivoiriens sont actuellement scolarisés dans des établissements privés, essentiellement dans les zones urbaines les plus privilégiées. Les taux de fréquentation scolaire y étaient déjà élevés par rapport au reste du pays avant la mise en place de la politique d'éducation pour tous. L'éducation pour tous devrait déclencher une hausse des inscriptions dans les zones où le système d'enseignement public est le plus prisé. Les ressources et la capacité d'enseignement limitées du secteur public y seront probablement saturées, en particulier dans les endroits où le système éducatif nécessite le plus d'investissements.

Si les efforts de scolarisation universelle des enfants visent à améliorer les résultats de l'enseignement de manière équitable, diverses études suggèrent que le recours à des enseignants non qualifiés peut en fait saper les objectifs d'universalité. Il est essentiel de prévoir une solide formation des enseignants, un système de concours d'entrée et une réévaluation régulière de leurs compétences. L'encadré 5.1 présente l'exemple du Malawi. Dans le même temps, il est important de planifier les besoins à long terme et d'éviter que des solutions palliatives imparfaites intègrent de manière permanente les systèmes d'enseignement.

#### Encadré 5.1. La formation des enseignants : un exemple au Malawi

Au Malawi, une organisation non gouvernementale a entrepris d'accroître le nombre d'enseignants en fondant quatre établissements de formation dans des districts ruraux. Les programmes de formation incorporent les principes les plus récents de la formation des enseignants, comme l'intégration de la théorie et du contenu de la matière, et les stagiaires avaient la possibilité de mettre en pratique les compétences acquises. D'une durée de 30 mois, le cycle faisait l'objet d'évaluations continues, notamment d'enquêtes qui comparaient la perception des étudiants ayant suivi ces cours à celle de diplômés d'établissements nationaux. La formation a accru le nombre d'enseignants diplômés prêts à travailler en zones rurales, et a permis de dégager des bonnes pratiques que d'autres établissements ont ensuite pu reproduire.

Source : Unesco (2014).

#### **Les formations initiale et continue des enseignants doivent être améliorées (recommandations 1 et 2)**

Une formation préparatoire et des systèmes d'évaluation solides peuvent compenser les faiblesses des enseignants dans les matières enseignées et en pédagogie. Dans le cadre d'une formation préparatoire, des stages permettant d'enseigner sous la houlette d'un professeur expérimenté peuvent largement améliorer les performances des enseignants. Ces stages doivent permettre d'augmenter progressivement les responsabilités confiées aux enseignants en apprentissage au sein de la salle de classe, et de leur apporter un retour sur leur enseignement afin de les aider à étoffer leurs compétences. Un programme de formation qui lie la théorie à la pratique doit mettre les apprentis enseignants dans des situations d'enseignement semblables à celles qu'ils connaîtront lorsqu'ils prendront leurs fonctions. L'efficacité de ces stages dépend de la qualité de l'encadrement et du suivi dont bénéficie

le stagiaire. Une méta-analyse a permis d'identifier les attributs suivants, gages de haute qualité pour la formation continue des enseignants (Reid et Kleinhenz, 2015) :

1. Mettre à jour et développer un programme de formation préparatoire des enseignants. Dans un nombre croissant de pays émergents, la formation préparatoire est devenue la plus importante pour apprendre à enseigner la lecture et le calcul. Cependant, le programme de formation traitait essentiellement de la connaissance des matières et très peu de la pédagogie, pourtant essentielle pour un enseignement efficace.
2. Réformer les programmes de formation préparatoire. La formation préparatoire doit encourager les enseignants à être innovants dans leur façon d'enseigner, à ne pas seulement réaliser des cours magistraux, mais à observer et pratiquer d'autres méthodes d'enseignement.
3. Optimiser la composante pratique de la formation préparatoire des enseignants pour que les stages soient suffisamment longs et intenses, qu'ils s'insèrent tôt dans le cursus, qu'ils créent un lien avec d'autres aspects de la formation, et qu'ils permettent à chaque stagiaire de participer.

La formation initiale des enseignants doit être adaptée pour répondre au besoin immédiat d'effectifs supplémentaires, tout en améliorant les compétences de ces enseignants au fil du temps. Deux stratégies qui ont permis d'augmenter le nombre d'enseignants qualifiés ont été testées au Guyana et au Malawi (encadré 5.2). Il s'agit d'améliorer l'accès aux programmes de formation tout en réduisant le temps de formation nécessaire pour devenir enseignant, et d'explorer d'autres approches de certification qui s'orientent essentiellement sur la formation continue. L'encadré 5.3 présente le cas de la formation des enseignants aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) au Ghana.

#### **Encadré 5.2. Adapter les formations pour augmenter le nombre d'enseignants**

Au Guyana, le projet d'amélioration de la formation des enseignants (Improving Teacher Education) a permis d'instaurer une nouvelle licence d'éducation qui peut être achevée en quatre ans au lieu de sept, et un nouveau diplôme obligatoire de deux ans, qui peut être suivi de deux autres années d'études (facultatives).

Le Malawi a trouvé une solution radicale à la pénurie d'enseignants : plutôt qu'une formation universitaire ou supérieure classique, le pays a privilégié une période de formation courte et intensive (trois mois) en établissement de formation, suivie de vingt mois d'alternance avec stages supervisés et cours à distance, puis d'une session de révision d'un mois avec examen final (Kunje, 2002).

Si le Malawi Integrated In-Service Teacher Education Program a rapidement accru le nombre d'enseignants qualifiés, des études pointent d'importants problèmes concernant la qualité de la formation et les probables performances des enseignants. Le projet rencontre également de nombreux freins à sa mise en œuvre. Par exemple, il n'a pas réussi à trouver le bon équilibre entre connaissance des matières et pédagogie, et a révélé d'importantes lacunes dans l'accompagnement des candidats tout au long de leurs stages en école. Gênée par l'insuffisance de l'infrastructure, l'organisation des cours à distance a débouché sur une collaboration et un retour d'information limités, même si dans certains cas, les directeurs d'établissement et les conseillers d'éducation ont fourni une formation et un suivi de grande qualité aux stagiaires. Néanmoins, les manuels élaborés pour cette formation ont été largement utilisés et se sont révélés utiles à d'autres enseignants.

Source : Reid et Kleinhenz (2015).



### Encadré 5.3. **Équiper les enseignants pour introduire les NTIC en classe : Teach Initiative in Ghana**

Le projet Teach Initiative in Ghana (porté par DreamOval en collaboration avec l'association nationale des enseignants du Ghana) visait à fournir aux enseignants une formation de base gratuite aux NTIC afin de les encourager à utiliser Internet et à mieux intégrer les NTIC dans les processus d'enseignement et d'apprentissage du système éducatif ghanéen. Le programme, qui ciblait des groupes de 50 à 100 enseignants, généralement dans des zones défavorisées, s'est déroulé tout au long de l'année 2010.

Les groupes étaient constitués en fonction des compétences informatiques des enseignants, et chaque groupe recevait une formation de base sur les NTIC. Le but du programme était de permettre aux enseignants d'observer le fonctionnement d'un ordinateur, d'évaluer la pertinence des compétences NTIC et d'apprécier l'intérêt de ces connaissances pour simplifier leur travail au quotidien. Une fois les compétences fondamentales posées, les cours s'orientaient sur les logiciels de bureautique, tels Microsoft Word, Excel et PowerPoint. Dans le cas de Microsoft Word, les participants ont acquis les principes élémentaires de la création de documents et constaté la pertinence du logiciel pour préparer des leçons. Les cours consacrés à Excel étaient axés sur la saisie des notes et le calcul des classements. Ces leçons étaient particulièrement utiles pour permettre de traiter le retard pris dans l'évaluation continue des élèves et lutter contre le stress induit par la duplication manuelle des données. Les participants ont également vu comment créer des présentations avec PowerPoint. Ils ont ensuite exploré Internet, appris à utiliser le courrier électronique et la messagerie instantanée, avec un accent particulier sur la recherche d'informations en ligne et la création d'un compte de messagerie électronique afin de mieux conserver une trace de leurs échanges. Les participants ont aussi été invités à s'inscrire sur WordPress pour tenir un blog, et ont appris à rédiger un billet. Enfin, des outils de collaboration leur ont été présentés, par exemple les applications web telles que Google Docs. La possibilité de travailler à plusieurs sur un même document en simultanément les a intrigués.

Source : Auteurs.

### ***La situation géographique et le contexte socioéconomique ne doivent pas pénaliser la qualité de l'enseignement et un système de protection sociale est instauré (recommandations 3 et 6)***

L'accès à l'école pour tous est un élément clé pour relever le niveau d'instruction de base et la réussite scolaire. Dans un premier temps, les programmes de restauration scolaire déjà assurés par l'État ivoirien et ses partenaires du développement doivent s'étendre à toutes les écoles, sur l'ensemble du territoire. Les programmes de restauration scolaire des partenaires de développement (par exemple, le Programme alimentaire mondial) pourraient intégrer le système national, sous réserve que celui-ci subsiste et que son développement soit soutenu par le programme extérieur. Pour les ménages les plus pauvres et les plus vulnérables, la suppression des frais de scolarité et la fourniture de repas scolaires peuvent ne pas suffire à compenser la perte du travail qu'un enfant non scolarisé est susceptible d'apporter au foyer. Le risque de déscolarisation est particulièrement grand lorsque l'enfant ne progresse pas dans le cursus scolaire, ce qui est plus probable chez les enfants vivant dans un contexte familial difficile. Il convient par conséquent d'établir un système qui garantisse que de tels ménages n'auront pas à supporter de dépense supplémentaire, par exemple pour un uniforme d'écolier ou des livres. Les programmes de partenariat de développement fournissent déjà de tels avantages à certains ménages. L'État doit collaborer



avec ses partenaires pour intégrer ces programmes dans ses activités et dans l'attribution des budgets, et pour les étendre à l'échelle nationale. Cette initiative de long terme doit être réalisée de manière progressive pour avoir le temps d'adapter la capacité de mise en œuvre et la marge de manœuvre budgétaire. Le moment venu, elle pourrait se transformer en programme de transferts en espèces conditionnés par la fréquentation scolaire et ciblant les ménages les plus pauvres et vulnérables, ou ceux qui disposent de peu de main-d'œuvre.

### **Les compétences techniques doivent être développées pour favoriser la croissance et la diversification de l'économie ivoirienne**

*Le système de l'enseignement technique et la formation professionnelle (ETFP) doit s'adapter aux besoins des employeurs et attirer les bons étudiants (recommandations 4, 5, 7, 8, 9, et 10)*

La mise en place d'un système de formation technique est une tâche complexe qui mobilise de nombreuses ressources, mais qui constitue une clé pour la croissance et la diversification de l'économie ivoirienne. Bien que l'accès à une main-d'œuvre qualifiée soit actuellement peu cité comme constituant un obstacle à la conduite des affaires, il est probable qu'il devienne un obstacle croissant, en particulier si la complexité de l'économie, et la productivité et les revenus des travailleurs sont voués à augmenter. L'important décalage dans le temps entre la réalisation des investissements dans les systèmes éducatifs et l'apparition de leurs effets sur l'activité économique impose de donner un caractère d'urgence aux efforts d'amélioration de la formation technique et professionnelle. Dans cette perspective, le système éducatif doit anticiper les besoins de compétences à venir. Il convient en premier lieu de s'assurer qu'il forme la main-d'œuvre à destination des secteurs à fort potentiel identifiés par la stratégie de développement, notamment l'agriculture, les transports et la construction. L'investissement en faveur de la formation pour les secteurs porteurs de croissance bénéficie à tous les travailleurs, y compris ceux des entreprises informelles, selon des études quantitatives menées dans d'autres pays (Banque mondiale, 2006).

D'importants investissements ont été réalisés ces dernières années sur les moyens matériels du système de formation technique ivoirien. Des efforts particuliers sont nécessaires pour étendre l'accès au système et accroître l'attractivité des parcours de formation technique et professionnelle (FTP), et pour mieux relier les matières enseignées aux besoins de main-d'œuvre. Depuis la stabilisation de la situation ivoirienne au début de la décennie, l'État et ses partenaires de développement ont investi dans la réhabilitation des constructions et équipements de la FTP sur tout le territoire. De nombreux investissements supplémentaires dans l'infrastructure et les capacités matérielles doivent être réalisés, en particulier pour permettre à davantage d'Ivoiriens d'accéder à la FTP, notamment les adultes laissés à l'écart du système éducatif. Les pouvoirs publics doivent en outre prévoir des capacités de financement et de gestion suffisantes pour entretenir ces équipements, d'une part en raison de la rentabilité de telles dépenses, et d'autre part pour entretenir la confiance des partenaires de développement et leur volonté de continuer à financer le développement du système ivoirien de formation.

Les investissements matériels doivent être complétés par une réforme du fonctionnement de la FTP, et le MENET élabore un plan d'action à long terme en ce sens. Le système FTP de la Côte d'Ivoire s'appuie sur une proportion relativement importante de contenus et d'enseignements généraux hérités du passé, au lieu de veiller en priorité à développer les compétences spécifiques dont les employeurs des secteurs formel et informel

ont besoin (encadré 5.4). Le programme de réforme préparé par le MENET semble s'attaquer à ce problème en instaurant des mécanismes qui injecteront davantage d'enseignements professionnels dans les programmes. L'enseignement de compétences professionnelles trop précises et spécifiques peut aboutir à un apprentissage trop étiqué, mais le système ivoirien actuel est loin d'arriver à une telle situation. Dans le programme de réforme du MENET, les domaines suivants sont considérés comme particulièrement importants et susceptibles d'apporter le plus de bénéfices par rapport aux ressources financières engagées :

- Mieux intégrer la FTP dans le système scolaire. Une meilleure structuration des passerelles entre l'école et la formation technique, pour faciliter l'accès des écoliers à cette dernière tout en leur laissant la possibilité de revenir dans le système scolaire classique, devrait encourager plus d'élèves à choisir la voie professionnelle, avec des profils plus adaptés. Elle pourrait également améliorer l'efficacité et le maintien des élèves dans le système d'enseignement en incitant ceux qui souhaitent accéder immédiatement à l'employabilité à s'engager dans un parcours FTP mieux reconnu, plutôt que de complètement quitter le système d'enseignement. Des passerelles bien définies seront établies à la fin de l'école primaire, du collège et du cycle secondaire supérieur. La réussite de chaque cycle offrira la possibilité de progresser dans le cursus d'enseignement classique ou d'accéder à un niveau de qualification supérieur dans le système professionnel. Toutefois, ce plan ne dispose pas des ressources financières et d'enseignement nécessaires à sa mise en œuvre, et ne s'applique pour l'instant qu'à petite échelle.
- Assurer une meilleure coordination entre ceux qui conçoivent et assurent l'enseignement technique et professionnel et les employeurs. La création d'un groupe de coordination devrait contribuer à garantir que les formations techniques et professionnelles proposées reflètent les besoins à venir des employeurs privés et publics. Les principaux employeurs de techniciens qualifiés seront représentés dans ce groupe, y compris les grandes entreprises du secteur privé, les entreprises de petite taille et les entreprises informelles, ainsi que les ministères qui ont besoin de compétences techniques spécifiques, comme celui des Mines et de l'Énergie. L'accent est placé sur les domaines professionnels offrant le plus grand potentiel de développement : agro-industrie, agriculture, tourisme, métiers du bâtiment et maintenance mécanique générale. Au sein de ce groupe de coordination, les employeurs ont pour rôle de veiller à ce que les formations proposées et les spécificités des enseignements soient adaptées aux besoins des entreprises. Ce programme implique une forte hausse de l'offre de FTP pour couvrir l'accroissement des besoins, et l'État espère bénéficier de l'appui financier de divers partenaires de développement. Toutefois, les ressources ne sont pas suffisantes et le système FTP n'a pas la capacité de répondre assez rapidement à l'évolution des demandes, par exemple en proposant des cours de spécialisation agricole.
- Anticiper les besoins de compétences techniques et professionnelles à venir. En complément des groupes de coordination, pour veiller à ce que la FTP enseigne les compétences dont les employeurs auront besoin à l'avenir, l'État met sur pied des observatoires de compétences qui rassemblent des représentants des filières professionnelles, notamment les employeurs de petite et de grande tailles, et les personnes qui conçoivent et enseignent les programmes FTP. Ces observatoires doivent également s'efforcer de déterminer les compétences qui seront probablement les plus demandées dans le futur, afin d'encourager les élèves à entreprendre les formations correspondantes. Ces observatoires sont devenus opérationnels en 2014.

#### Encadré 5.4. **Quatre priorités pour assurer que le système de l'ETFP réponde aux besoins de l'économie en termes de compétences**

Les systèmes d'ETFP qui apportent les connaissances indispensables sur un marché du travail en pleine évolution partagent différentes caractéristiques :

1. Fournir les compétences techniques et professionnelles relativement communes, qui seront les plus demandées dans les secteurs susceptibles de générer une transformation économique. L'un des enjeux importants pour l'ensemble du système d'ETFP est de répondre de façon réactive aux demandes du marché du travail. Un grand nombre de compétences requises par les différents secteurs susceptibles d'entraîner une transformation économique pour la Côte d'Ivoire sont de nature assez générale et valent pour différents secteurs, comme la gestion ou la comptabilité. Certains secteurs auront aussi besoin d'une main-d'œuvre dotée de qualifications techniques spécifiques (tableau 5.1). Ainsi, des qualifications en mécanique et en machinerie sont requises pour l'assemblage, la plupart des secteurs agro-alimentaires, la construction et le conditionnement. La plupart des secteurs gagneraient également à disposer de compétences beaucoup plus avancées, comme les sciences informatiques. Toutefois, l'orientation des ressources vers le développement de compétences hautement spécialisées risque de réduire les ressources financières et humaines de l'ETFP et de déstabiliser le système, notamment si ces compétences ne peuvent pas être transférées facilement et que la demande prévue n'apparaît pas. C'est la raison pour laquelle il convient de se concentrer sur une formation générale et pratique en matière de qualification et de s'assurer de l'existence d'une communication et de retours d'expériences solides entre le système de l'ETFP et la main-d'œuvre.

**Tableau 5.1. Compétences professionnelles nécessaires pour les secteurs soutenant la transformation structurelle**

Compétences	Secteurs
Métiers : mécaniques, électricien, métallurgie	Assemblage ; industrie agro-alimentaire ; bâtiment et travaux publics (BTP)
Manipulation de produits dangereux	Produits chimiques et pharmaceutiques ; agriculture et industrie agro-alimentaire ; BTP
Transport (personnes et fret)	Logistique ; agriculture ; industrie agro-alimentaire
Services à la clientèle, comptabilité	Tous les secteurs (agriculture ; industrie agro-alimentaire ; BTP ; commerce/détail ; transport/logistique ; tourisme ; nouvelles technologies de l'information et de la communication [NTIC])
Traitement informatique et logiciels	Tous les secteurs, notamment NTIC
Préparation alimentaire	Tourisme ; commerce
Accueil	Tourisme

Source : Auteurs.

2. Adapter l'ETFP aux besoins des employeurs en s'assurant que la formation pratique sur le terrain constitue une composante essentielle des programmes. Les systèmes d'ETFP efficaces font le lien entre l'enseignement des compétences techniques et les besoins sur le marché du travail, ce qui permet de calibrer les compétences techniques générales avec celles, plus spécifiques, des secteurs. L'expérience professionnelle (apprentissage et stage), essentielle en termes d'employabilité, est un moyen de relier les deux. Ainsi, par exemple les qualifications en métallurgie nécessaires pour le BTP seront différentes de l'entretien des machines nécessaire dans les entreprises agro-alimentaires (tableau 5.1) et l'expérience professionnelle permettra d'affiner ces qualifications. La composante pratique de la formation doit pouvoir être réalisée dans des entreprises formelles et informelles, notamment pour les secteurs où les entreprises informelles génèrent une part importante de l'activité et de l'emploi (par exemple l'industrie légère ou logistique).
3. Assurer que le système d'ETFP soit réactif et réponde à l'évolution des besoins en qualifications. Les transformations institutionnelles planifiées ou en cours (observatoire des compétences, institution d'un dialogue régulier entre les entreprises et les responsables de l'ETFP, meilleure intégration de l'expérience sur le lieu de travail dans les programmes ETFP) permettront de s'assurer que le système d'ETFP développe les qualifications les plus demandées. Ces mécanismes visent à s'assurer que le système réponde

#### Encadré 5.4. **Quatre priorités pour assurer que le système de l'ETFP réponde aux besoins de l'économie en termes de compétences** (suite)

à l'évolution de la structure et des conditions économiques, plutôt que de proposer une offre de formation inadaptée au marché du travail. Cette réactivité par rapport aux besoins du marché est cruciale pour l'efficacité et l'efficience à long terme du système d'ETFP.

4. Assurer que le système d'ETFP soit soutenu par de solides fondamentaux. La base de la pyramide de développement des compétences est constituée de fondamentaux tels que la numération, l'alphabétisation, les capacités cognitives, les qualités personnelles et l'attitude sur le lieu de travail, qui sont essentielles à la fois dans un monde du travail moderne et dans une société qui évolue rapidement. S'ajoutent ensuite des compétences courantes plus avancées, telles que le raisonnement et la résolution des problèmes ; des connaissances sociales et culturelles d'ordre général ; ainsi que des compétences relatives à des outils courants, tels que les plateformes informatiques. Le système d'ETFP s'appuyant sur ces différents niveaux, il est essentiel que ces derniers soient solides. Par exemple, au cours des dernières années un grand nombre de pays africains ont mis davantage l'accent sur les compétences agricoles plutôt que sur l'enseignement général en primaire et en début de secondaire. Toutefois, les résultats ont été décevants, en grande partie parce que les personnes effectuant la formation ne disposaient pas de l'enseignement de base nécessaire pour pouvoir utiliser des techniques spécifiques plus évoluées. Il est aujourd'hui largement reconnu qu'un socle solide de connaissances de base est essentiel pour obtenir une efficacité sur le terrain, même dans le cas d'emplois hautement qualifiés.

Sources : Filmer et Fox (2014) ; Nguyen (1998).

- Accroître le recours aux stages en milieu professionnel dans la formation technique, et reconnaître cette expérience. Concernant la formation en milieu professionnel, l'existence d'un système dual est inévitable. Le défi consiste à adapter le système formel de manière à ce qu'il bénéficie au mieux des formations informelles et qu'il optimise les retombées de ces investissements pour l'économie dans son ensemble. Bien que le système FTP de la Côte d'Ivoire prévoit déjà des apprentissages, ces offres sont limitées et concentrées dans les entreprises qui emploient le plus. En effet, celles-ci disposent généralement des ressources et des besoins atypiques qui permettent d'instaurer une formation complète en interne (par exemple dans le secteur minier ou les grandes entreprises de construction). La plupart des Ivoiriens acquièrent des compétences techniques et professionnelles par la pratique, au sein d'entreprises plus petites et informelles, qui n'ont pas les ressources nécessaires pour établir des programmes de formations spécialisées ou suffisamment de poids pour les faire reconnaître, voire les deux. Par exemple, l'essentiel des activités de transport routier ou de construction spécialisée appartient au secteur informel, mais les employeurs s'efforcent de reconnaître les compétences des chauffeurs ou électriciens expérimentés. L'enjeu consiste donc à renforcer la formation existante et à obtenir une reconnaissance solide et transparente de cette formation, tout en respectant les contraintes de rentabilité et de coût qui caractérisent les entreprises de petite taille et informelles.
- Renforcer l'attractivité des formations techniques comme choix de carrière. En Côte d'Ivoire, la FTP est stigmatisée comme étant la voie suivie en cas d'échec scolaire, plutôt qu'un parcours choisi pour ce qu'il est. Face à ce phénomène, le MENET s'inspire des mesures prises dans des pays comme le Canada, l'Autriche et l'Allemagne pour accroître le prestige des métiers techniques. Il s'efforce pour cela de faire évoluer la perception de la société dans son ensemble, comme il sera nécessaire de le faire dans la vision élargie de l'émergence. Alors que les taux de chômage relativement élevés parmi les diplômés de l'université font déjà évoluer les perceptions (les taux de chômage des diplômés des

programmes de formation technique peuvent néanmoins être encore plus élevés), le MENET prépare plusieurs événements visant à montrer la valeur des compétences acquises par la FTP, par exemple des journées spéciales autour de compétences professionnelles particulières, notamment des compétitions ou des olympiades spéciales. Toutefois, de telles actions contribueront sans doute davantage à modifier la perception des élites qu'à lever les contraintes qui dissuadent le reste de la population d'opter pour la FTP.

- Certifier les compétences techniques et professionnelles plutôt que l'achèvement de cours formels, et ainsi reconnaître les compétences acquises dans le secteur informel. Au lieu d'exclure la formation dans le secteur informel, le gouvernement devrait introduire des systèmes de certification des compétences qui facilitent leur reconnaissance (BAfD/OCDE, 2008). La certification et la reconnaissance contribuent à la construction d'un historique d'emploi qui favorise l'accès aux meilleures possibilités d'emploi dans le secteur formel. Le Bénin, par exemple, a créé un certificat professionnel de compétence (un diplôme national attestant la réalisation du niveau de travailleur qualifié à travers un apprentissage traditionnel réformé) et le certificat de qualification professionnelle (certificat attestant l'achèvement d'un programme d'apprentissage) afin de reconnaître les compétences acquises à travers l'apprentissage informel. Il a également mis en place un mécanisme de consultation impliquant la Fédération nationale des artisans, une association des artisans locaux et le ministère concerné pour diriger le processus (BAfD et al., 2012).

La globalité de ces réformes et les actions menées ailleurs suggèrent qu'une approche progressive et adaptative sera probablement plus fructueuse à long terme, en dépit de l'urgence de la situation. La réforme de la FTP impose la création de nouvelles institutions, la modification des régimes de qualification, l'accroissement et la réallocation des financements, et l'élargissement de l'accès à la formation, alors même que le contexte et les besoins économiques connaissent des évolutions majeures. Mener à bien une telle réforme peut donc se révéler plus complexe et difficile qu'il n'y paraît en général au moment où elle est engagée. L'Afrique du Sud s'est ainsi heurtée aux nombreuses tensions qui touchent les systèmes FTP dans le monde, et tout particulièrement la difficulté à équilibrer les impératifs sociaux et économiques et à garantir une collaboration effective entre les ministères nationaux chargés de l'éducation et du travail. Le pays se retrouve aujourd'hui face à un nouveau défi, qui consiste à revoir entièrement le processus de façon à préserver les principaux facteurs de réussite (Atchoarena et Grootings, 2009).

### ***L'alphabétisation des adultes doit faire l'objet de programmes adaptés (recommandation 11)***

Réduire l'important déficit en matière d'alphabétisation dans la population ivoirienne sera indispensable pour réussir la transformation économique. Du fait de l'héritage des vingt dernières années, marquées par une baisse des investissements dans l'éducation du début des années 90 au début des années 2010, le taux d'analphabétisme chez les adultes est particulièrement important (en 2015, 43 % de la population adulte est analphabète, et 33 % des femmes, selon l'Unesco). Les personnes dépourvues d'alphabétisme fonctionnel ne seront vraisemblablement pas en mesure de profiter des opportunités générées par les transformations économiques, ce qui accroît les inégalités. L'importance grandissante des technologies mobiles renforce la nécessité d'insister sur l'alphabétisation, sous peine de creuser le fossé numérique. Enfin, les handicaps en matière d'éducation se répercutent d'une génération à l'autre, les enfants de parents analphabètes risquant de connaître eux-mêmes des difficultés d'apprentissage plus importantes.



Des programmes d’alphabétisation efficaces destinés aux adultes doivent tenir compte de données sociales, et développer une approche pédagogique différente de celle de l’ETFP ou de l’enseignement destiné aux enfants. L’expérience de différents pays, notamment en Afrique subsaharienne (Unesco, 2003), indique que les éléments centraux des programmes d’alphabétisation pour les adultes sont l’appropriation du processus d’apprentissage par les élèves, et le fait de lier l’alphabétisation à des activités de la vie courante, en s’éloignant de l’enseignement traditionnel (Unesco, 1999). Il est essentiel de relier l’éducation des adultes à des activités continues et de développer des programmes de formation qui respectent les connaissances locales, promeuvent la formation en cours d’emploi et relient les supports aux contextes et aux cultures des individus. Dans des programmes d’alphabétisation efficaces, les apprenants travaillent à partir de supports qu’ils ont élaborés eux-mêmes, et qui sont liés à leur propre contexte afin de s’approprier le sujet, ce qui ne pourrait pas être le cas en utilisant des supports prédéfinis. Les adultes débutant une formation d’alphabétisation se trouvant probablement dans le secteur informel, cette approche doit être adaptée à la nature informelle et auto-construite de ce secteur. Il s’agit là de l’approche élaborée et mise en œuvre avec succès dans le cadre de programmes nationaux au Mali et de plus petits programmes menés en Afrique du Sud (voir encadré 5.5) et en Namibie (Papen, 2005).

#### **Encadré 5.5. L’efficacité de programmes d’alphabétisation des adultes dans les communautés**

Des programmes d’alphabétisation efficaces reposent sur l’expertise des acteurs prépondérants de la communauté. Bien qu’il existe un débat sur l’efficacité de l’éducation communautaire des adultes, de plus en plus de résultats montrent que l’apprentissage communautaire est un moyen efficace d’augmenter le capital humain. Ceci est particulièrement vérifié dans les communautés défavorisées ou exclues des services sociaux formels. Ces méthodes apportent par conséquent un complément efficace à des approches plus conventionnelles de l’alphabétisation des adultes (par exemple, l’animation du programme par un enseignant de l’école, dans une salle de classe).

Un petit programme commencé à Durban, en Afrique du Sud, et qui a obtenu de bons résultats, est un modèle de cette approche. Le programme a ciblé les personnes âgées dans un quartier populaire. Il a commencé par évaluer les besoins en matière d’alphabétisation, et identifier les pratiques des apprenants en matière d’alphabétisation. Les animateurs du programme au sein de la communauté ont été formés par des experts pendant quelques semaines. L’un des aspects importants de cette approche de formation consistait à ce que les apprenants apportent en cours des supports concrets pour lesquels ils avaient besoin d’aide, comme des factures. Cette approche permet d’adapter les supports de formation aux besoins des élèves.

Un défi à l’approche de l’apprentissage communautaire est de maintenir un lien adéquat avec des méthodes d’enseignement habituelles. Un décalage a été observé entre cette approche et les attentes des participants et des animateurs, pour qui l’environnement d’apprentissage devait ressembler à une salle de cours, ce qui a nécessité un peu de temps pour s’adapter à l’approche choisie. Une cérémonie de type remise de diplômes à la fin du programme peut permettre d’établir des liens suffisants avec les environnements d’apprentissage traditionnels. Cette approche peut venir compléter des approches plus classiques d’alphabétisation des adultes en salle de cours. Après l’expérience à Durban, cette approche a été utilisée dans d’autres pays d’Afrique australe.

Sources : Auteurs ; Papen (2005).

## Références

- Atchoarena, D. et P. Grootings (2009), « Overview: Changing national VET systems through reforms », in Maclean et Wilson (éd.), *International Handbook of Education for the Changing World of Work* ; cité par Kingombe, C. (2012), « Lessons for developing countries from experience with technical and vocational education and training », *International Growth Center Working Paper 11/1017*.
- BAfD/OCDE (2008), *Perspectives économiques en Afrique 2008*, Éditions OCDE, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/19991037>.
- BAfD/OCDE/PNUD/CEA (2012), *Perspectives économiques en Afrique 2012 : Promouvoir l'emploi des jeunes*, Éditions OCDE, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/aeo-2012-fr>.
- Banque mondiale (2009), « Le système éducatif de la Côte d'Ivoire, Rapport d'État du système éducatif ivoirien », Banque mondiale, Washington, DC.
- Banque mondiale (2006), « Rapport sur le développement dans le monde 2007 : Le développement et la prochaine génération », Banque mondiale, Washington, DC.
- Benveniste, L., J. Marshall et M.C. Araujo (2008), « Teaching in Cambodia », Banque mondiale, Washington, DC, <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/8073>.
- Filmer, D. et L. Fox (2014), « Overview: Youth employment in sub-Saharan Africa », Banque mondiale, Washington, DC, License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0.
- Kunje, D. (2002), « The Malawi integrated in-service teacher education programme: An experiment with mixed-mode training », *International Journal of Educational Development*, 22(3): 305.
- Nguyen, D (1998), « The essential skills and attributes of an engineer: A Comparative study of academics, industry personnel and engineering students », *Global Journal of Engineering Education*, vol. 2, n° 1, p. 65-75.
- Papen, U. (2005), « Literacy and development: What works for whom? or, How relevant is the social practices view of literacy for literacy education in developing countries? », *International Journal of Education Development*, 25(1), p. 5-17.
- Reid, K. et E. Kleinhenz (2015), « Supporting teacher development: Literature review », (2015), [http://research.acer.edu.au/teacher\\_education/14](http://research.acer.edu.au/teacher_education/14).
- Steiner-Khamsi, G et D. Kunje (2011), « The third approach to enhancing teacher supply in Malawi – vol. 1. The UNICEF ESARO study on recruitment, utilization, and retention of teachers », [http://www.tc.columbia.edu/faculty/steiner-khamsi/\\_publications/Gitas%20Professional%20Files/Applied%20Analytical%20Work,%20Policy,%20Evaluations/SKG-2010-Teacher%20RecruitmentMalawi.pdf](http://www.tc.columbia.edu/faculty/steiner-khamsi/_publications/Gitas%20Professional%20Files/Applied%20Analytical%20Work,%20Policy,%20Evaluations/SKG-2010-Teacher%20RecruitmentMalawi.pdf).
- Unesco (2014), « Enseigner et apprendre : Atteindre la qualité pour tous », Rapport mondial de suivi sur l'EPT, Unesco, Paris, <http://fr.unesco.org/gem-report/report/2014/enseigner-et-apprendre-atteindre-la-qualite%C3%A9-pour-tous#sthash.8cpo6gyi.dpbs>.
- Unesco (2003), « Evaluation of Literacy Programmes », <http://www.unesco.org/education/uie/documentation/Evaluationofliteracyprogrammes.pdf>.
- Unesco (1999), « Literacy and learning strategies », Fifth International Conference on Adult Education, Hamburg, <http://www.unesco.org/education/uie/confintea/pdf/3b.pdf>.



## Chapitre 6

# Des politiques fiscales pour promouvoir un secteur privé dynamique et un État efficace

*Le système fiscal de la Côte d'Ivoire doit évoluer en profondeur pour favoriser la réalisation des objectifs de développement et de transformation économique. La Côte d'Ivoire ne pourra pas se contenter de réformes partielles, elle a besoin d'une réforme fiscale complète et adaptée à son contexte pour arriver à un bon équilibre d'imposition, à la fois générateur de revenus et incitatif pour les contribuables. Une stratégie axée sur deux piliers, la limitation progressive des droits de douanes et la valorisation des autres taxes, notamment de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA), sera clé. Des réformes fondamentales et transversales devraient aussi conduire à une fiscalité simplifiée et renforcée, avec moins d'exonérations, et des procédures de l'administration fiscale plus modernes. Ceci permettra de développer une administration fiscale efficace, compétente et transparente, pour améliorer la confiance des contribuables et lutter contre la fraude fiscale.*

## Pour pouvoir contribuer à l'émergence du pays, le système fiscal de la Côte d'Ivoire doit subir des réformes de fond

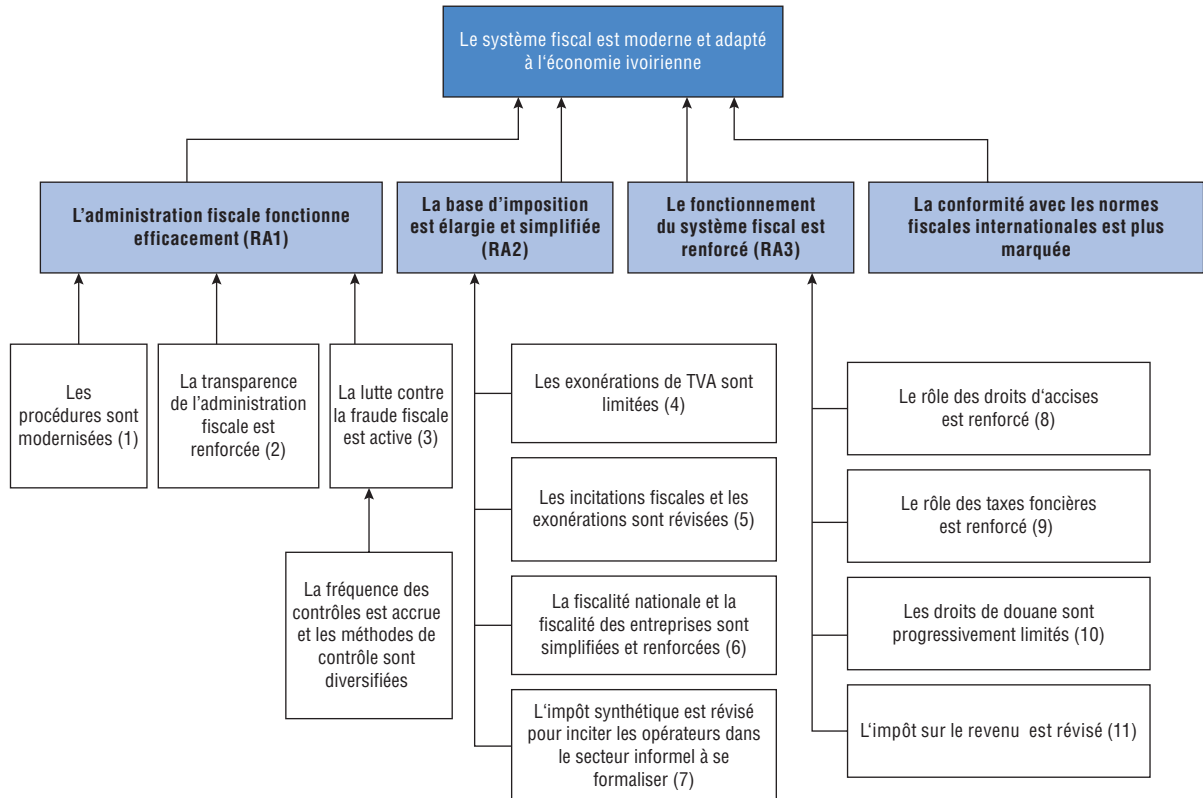
Le système fiscal de la Côte d'Ivoire doit évoluer en profondeur pour favoriser la réalisation des objectifs de développement et de transformation économique. Le système fiscal en place ne génère pas de recettes suffisantes pour soutenir les investissements en biens et services publics indispensables à la transformation de l'économie. Il ne constitue pas le dispositif peu coûteux de recouvrement des recettes dont le pays a besoin et ne facilite pas la transition des entreprises informelles vers un secteur formel fiscalisé. Le système fiscal de la Côte d'Ivoire peut jouer un rôle important dans l'atteinte du statut d'économie émergente, mais au prix de plusieurs ajustements politiques, d'un renforcement des capacités et de l'augmentation de l'efficacité de l'administration fiscale ; un processus de longue haleine mais nécessaire.

Les recettes publiques de la Côte d'Ivoire sont moins élevées et croissent plus lentement que celles de nombreuses économies comparables, ce qui freine la transformation économique. Compte tenu de la structure du système fiscal, la croissance des recettes devrait à peine dépasser celle du PIB au cours des prochaines années, sous réserve que les politiques menées ne subissent pas de changement, et au regard des prévisions économiques. L'absence de marge de manœuvre budgétaire contraint la dépense publique indispensable à l'émergence, notamment les investissements dans la formation de la future main-d'œuvre ivoirienne : recrutement et formation des enseignants, développement de l'enseignement technique, investissements dans le secteur de la santé et construction et entretien d'infrastructures publiques pour faciliter les activités des entreprises. Compte tenu de la structure du système fiscal et de l'économie actuelle de la Côte d'Ivoire, il semble possible de collecter davantage de recettes. Bien que la levée de nouvelles recettes fiscales ait un coût, les gains économiques devraient dépasser ces coûts si le système fiscal est réformé graduellement et si les recettes additionnelles sont utilisées le plus efficacement possible. Une analyse économique comparative avec d'autres pays d'Afrique subsaharienne permet d'envisager une hausse de 20 % des recettes. Il semble également possible de porter la proportion des recettes intérieures à 20 % du PIB, soit au moins 130 milliards FCFA (francs de la Communauté financière africaine) de rentrées supplémentaires en 2017.

La structure du système fiscal alourdit les frais de fonctionnement et les coûts relatifs au respect des obligations fiscales. L'organisation du système fiscal et de l'administration ont un impact sur les frais de fonctionnement des entreprises, l'ampleur des incitations économiques pour les particuliers et les entreprises, et la transformation économique et le développement. Le système ivoirien actuel pâtit de nombreux points faibles. Le système fiscal a évolué de façon progressive, ce qui l'a rendu très complexe, a augmenté les coûts liés au respect des obligations fiscales et accentué les distorsions. Dans le même temps, le système a perdu de sa transparence et les recettes ont baissé. À titre d'exemple, la palette de taxes perçues sur une base d'imposition limitée, ou encore les nombreuses exemptions et déductions ad hoc. L'administration fiscale rencontre de nombreuses difficultés, telles qu'une organisation encore très bureaucratique, ou de faibles capacités informatiques.

La réforme de l'administration fiscale est nécessaire pour instaurer une culture du respect des règles et de la mise en conformité. De nombreux dossiers fiscaux et bases de données ne fonctionnent pas encore sur une base électronique et/ou sont incomplets. Les contraintes de capacité des fonctionnaires ainsi que la charge de travail ralentissent également les progrès dans la création d'annuaires complets des contribuables. L'informatisation des procédures et la numérisation des répertoires pourraient considérablement améliorer l'efficacité et la rapidité de traitement.

Graphique 6.1. **Un système fiscal moderne et adapté à l'économie ivoirienne est indispensable à l'émergence économique**



Note : Ce graphique est associé aux recommandations et au plan d'action présenté à la fin de ce rapport. « RA 1 » fait référence au résultat attendu numéro 1, et les numéros entre parenthèses font référence aux différentes recommandations qui se trouvent dans le plan d'action.

Source : Auteurs.

Le système fiscal influence les décisions de formalisation, et la Côte d'Ivoire devrait chercher à combiner des mesures dissuasives et incitatives. Les mesures incitatives comprennent, entre autres, des baisses de charge fiscale et des mesures de simplification des obligations fiscales, en particulier pour les petits opérateurs, tandis que les mesures dissuasives passent principalement par le renforcement des capacités de contrôle, de détection et de sanction de l'administration fiscale. Par exemple, des impôts élevés sur les salaires, les bénéfices ou la consommation peuvent encourager les entreprises, les entrepreneurs et les travailleurs à rester dans le secteur informel. Les opérateurs formels ne doivent pas seulement supporter la charge fiscale qui leur incombe mais également les coûts administratifs liés à la déclaration et au paiement de leurs impôts.

La TVA a un rôle important à jouer dans la formalisation de l'économie. D'une part, il s'agit d'un impôt payé par le secteur informel. Les entreprises informelles payent la TVA sur leurs intrants mais n'ont pas le droit de la déduire (ne s'agissant pas d'assujettis). D'autre part, le système de la TVA repose sur le mécanisme du paiement fractionné. Selon ce mécanisme, les assujettis doivent collecter la TVA sur les livraisons de biens et prestations de services qu'ils rendent, et peuvent déduire la TVA sur leurs intrants. Ils ne reversent en TVA à payer que la différence entre la TVA qu'ils ont collectée et celle qu'ils peuvent déduire. Mais ce droit à déduction est soumis à un certain nombre de conditions. L'une d'elle est que les intrants soient utilisés pour les besoins d'opérations imposables (condition de fond). L'autre est que l'assujetti soit en possession de factures établies en bonne et due forme (condition de forme). Le mécanisme du paiement fractionné et l'exigence de factures conformes incitent l'assujetti à demander à ses fournisseurs des factures établies en bonne et due forme. Il a tout intérêt à se voir facturer la TVA dans la mesure où il peut la déduire. Il a tout intérêt également à réaliser des opérations imposables car la TVA sur ses intrants n'est déductible que si ces derniers sont utilisés pour les besoins de ses opérations imposables. L'effet incitatif de la TVA peut potentiellement se propager tout au long de la chaîne de production et entraîner à terme la formalisation des opérateurs du secteur informel « forcés » à se formaliser sous la pression de leurs clients ou de leurs fournisseurs (qui refusent de facturer sans TVA). De surcroît, la TVA peut également avoir un rôle formalisateur par rapport aux autres impôts.

Les efforts pour encourager la formalisation peuvent avoir d'importants effets de ricochet. Si de plus en plus d'entreprises deviennent formelles, la pression pour devenir formel peut s'accroître, notamment via les effets de chaîne de la TVA mentionnés ci-dessus. Cela implique que des mesures telles que des contrôles ciblés peuvent avoir des effets significatifs. De plus, si le nombre d'entreprises formelles grandit, la probabilité que les entreprises informelles soient détectées devient plus forte. L'administration peut en effet se permettre de concentrer davantage de moyens sur les entreprises informelles en nombre plus restreint.

Une étude détaillée du système fiscal est essentielle pour donner plus de précisions aux réformes proposées dans ce chapitre. Ce chapitre identifie les défis les plus importants auxquels est confrontée la Côte d'Ivoire. Les paragraphes ci-dessous recommandent plusieurs ajustements à réaliser afin de rendre le système fiscal plus efficace, équitable et résilient. Parallèlement à ces ajustements, il s'agira de réaliser des investissements importants pour renforcer l'efficacité de l'administration fiscale. Toutefois, mener à bien une réforme fiscale est long et complexe. Ce chapitre pose ainsi les premiers éléments de discussion, qu'il s'agira d'approfondir au sein de l'administration publique, du gouvernement, du secteur privé et de la société civile. Une étude approfondie pourrait être menée, avec des objectifs similaires aux recommandations proposées dans ce chapitre : le renforcement de la perception des recettes, tout en améliorant l'efficacité, l'équité et l'inclusivité du système fiscal. En effet, la plupart des pays qui font face à des contraintes de leur système fiscal semblables à celles de la Côte d'Ivoire ont entrepris ces examens détaillés en amont de leur réforme fiscale globale, et ces expériences peuvent servir de modèle pour la Côte d'Ivoire (l'Afrique du Sud est un exemple récent).

### **Les réformes fondamentales devront être adaptées au contexte et à l'économie ivoirienne**

La Côte d'Ivoire ne pourra pas se contenter de réformes partielles, mais a besoin d'une réforme fiscale complète et adaptée à son contexte. La réforme fiscale devrait être mise en œuvre de façon graduelle dans la perspective d'établir un système simplifié, cohérent et

adapté au niveau de développement du pays et à ses capacités, ainsi qu'aux besoins d'une économie émergente. La structure des recettes fiscales est de nature dynamique : à mesure qu'un pays se développe, la structure fiscale voit s'accroître le poids de la TVA et de l'impôt sur le revenu. En l'absence de réformes plus larges, les mesures visant à évoluer vers un système et une structure fiscale plus « modernes » peuvent s'avérer contre-productives. Remplacer des impôts qui ont tendance à générer d'importantes distorsions par des impôts considérés comme plus neutres n'aura pas nécessairement les effets escomptés si l'administration fiscale n'est pas renforcée en parallèle, ou si les conditions économiques du pays ne s'y prêtent pas.

Pour que l'administration fiscale ivoirienne puisse contribuer à l'émergence, les réformes doivent suivre cinq axes prioritaires :

- Améliorer l'efficacité des services fiscaux, en particulier par l'informatisation et la dématérialisation des démarches afin de réduire les coûts relatifs au respect des obligations fiscales.
- S'efforcer d'incorporer l'économie informelle dans le système fiscal, notamment en élargissant la portée de la TVA et en révisant l'impôt synthétique pour le rendre plus efficace.
- Mettre l'accent sur l'élargissement de la base fiscale et la simplification du système fiscal en abolissant les nombreuses petites taxes. Par exemple, il s'agirait d'élargir la portée de la taxe foncière et de la TVA.
- Accroître la confiance de la population dans le système fiscal afin d'encourager le civisme fiscal en rendant l'administration fiscale plus transparente, responsable et prévisible.
- Adopter une approche systématique pour l'attribution et l'évaluation des exemptions et avantages fiscaux existants qui trouve un point d'équilibre entre les bénéfices réels de l'abaissement des taux d'imposition pour attirer des investissements additionnels, et les coûts sur les recettes et l'efficacité du système.

## **Le fonctionnement de l'administration fiscale doit être amélioré**

### *Les procédures de l'administration fiscale doivent être modernisées (recommandation 1)*

Le gouvernement devrait élaborer une stratégie pour réformer et moderniser l'administration fiscale. Il pourrait être utile de lancer un dialogue avec des bailleurs de fonds susceptibles d'apporter un appui financier et technique. Une telle stratégie nécessite des recherches et des enquêtes approfondies, afin d'établir des points clés :

- Quels sont les logiciels à acheter, sur la base de comparaisons internationales ?
- Comment séquencer la mise en œuvre des réformes ? Quels projets pilotes dans quels ministères clés ?
- Quelles seront les réformes du cadre juridique nécessaires pour ajuster les procédures ?
- Comment mettre en place une connexion avec les banques pour faciliter les paiements en ligne ?

L'informatisation de l'administration fiscale représentera un projet complexe et à long terme. Ces réformes doivent être soigneusement planifiées et préparées, en tenant compte des expériences d'autres pays et en cherchant des conseils d'experts sur les bons principes (encadré 6.1). L'informatisation de l'administration fiscale devrait être

accompagnée de mesures de formation pour permettre aux fonctionnaires d'utiliser efficacement les nouveaux outils. Cela nécessitera également des changements dans le cadre institutionnel et des procédures pour adapter le système fiscal à de nouvelles possibilités et contraintes découlant de l'informatisation.

#### Encadré 6.1. **Informatiser et réformer le système fiscal : les cas du Viet Nam et du Mozambique**

De nombreux pays ont recours à l'informatisation pour améliorer l'efficacité de l'administration fiscale. Le Viet Nam est en passe de finaliser ce processus. Depuis 2013, le pays s'est engagé, avec la Banque mondiale, dans un projet de réforme pour renforcer les capacités de l'administration fiscale, avec notamment pour objectif de réduire les coûts de conformité des contribuables. Le projet comprend un volet informatisation d'une valeur de 70 millions USD (dollars des États-Unis), dédié à la mise en place du matériel, aux réformes réglementaires, à l'éducation des fonctionnaires, etc.

Au Mozambique, le Conseil Municipal de Beira a lancé en 1992 un système d'informatisation pour l'enregistrement des terres et la planification afin de gérer les procédures foncières plus efficacement. Un outil électronique a été développé pour traiter plus rapidement les demandes de baux fonciers et faciliter la planification de l'utilisation des terres. Le système a été développé avec succès et déployé avec un coût limité, mais il n'a pas été opérationnel en raison de contraintes liées à l'économie politique. Il n'en reste pas moins que la mise en œuvre et le développement de l'outil pourraient inspirer les autorités ivoiriennes quant à la mise en œuvre des systèmes informatiques et aux défis politiques qui y sont liés.

La modernisation de l'administration fiscale doit être liée à la modernisation d'autres systèmes administratifs, comme celui lié au foncier. La Côte d'Ivoire devra établir des cadastres informatisés pour améliorer la sécurisation et l'enregistrement des titres fonciers. Les réformes dans ce domaine devront être étroitement liées à l'administration fiscale pour assurer que les caractéristiques des biens soient actualisées dans les cadastres. En effet, les informations du cadastre doivent être utilisées efficacement pour maintenir un registre à jour de la valeur des biens immobiliers. Ces valeurs étant à la base de l'impôt, il est important qu'elles soient régulièrement réévaluées. Avec une augmentation de l'assiette fiscale, les taux d'imposition pourraient être réévalués et ajustés à la baisse afin d'éviter une charge fiscale trop lourde, et les propriétés de faible valeur pourraient être exonérées d'impôt. Les recettes fiscales de l'impôt foncier peuvent être utilisées pour améliorer la qualité des services urbains.

#### ***La transparence de l'administration fiscale et la lutte contre la fraude fiscale sont actives et renforcées (recommandations 2 et 3)***

La promotion de la transparence devra être au cœur des réformes de l'administration fiscale. Une meilleure transparence permettra d'accroître la confiance de la population et d'améliorer la réputation de l'administration fiscale. Pour ce faire, le ministère (et notamment les deux directions en relation directe avec les contribuables) devrait établir un groupe de travail pour élaborer une stratégie axée sur la transparence et la communication. Une telle stratégie devra établir une liste des publications clés (rapport annuel, guide simplifié pour les contribuables, etc.) et une mise à disposition pour la population (par exemple sur un site web). Le ministère devra renforcer les mécanismes d'audit et de contrôle pour tous les services (Direction générale des douanes [DGD], Direction générale des impôts [DGI], etc.) afin d'améliorer la qualité des services aux contribuables.



La Côte d'Ivoire a fait d'importants progrès en matière de gestion du risque des contribuables pour limiter la fraude fiscale, mais les efforts devraient être renforcés. L'informatisation des systèmes pourra soutenir ces efforts, par exemple en facilitant le croisement des données. Par ailleurs, le développement d'une gestion du risque dans la sélection des dossiers à contrôler, et l'augmentation des contrôles seront également utiles. La priorité devrait être de détecter les contribuables qui minorent leur chiffre d'affaires pour bénéficier des régimes d'imposition simplifiés et échapper aux obligations fiscales en matière de TVA et de régime normal de l'impôt sur le revenu (par exemple, le seuil de 50 millions FCFA de l'impôt synthétique).

La TVA a un rôle important à jouer dans la formalisation de l'économie, mais la Côte d'Ivoire devrait chercher à combiner des mesures dissuasives et incitatives. Les mesures dissuasives passent principalement par le renforcement des capacités de contrôle, de détection et de sanction de l'administration fiscale. L'encadré 6.2 présente les efforts du Brésil pour formaliser les transactions commerciales.

#### Encadré 6.2. **Renforcement de la formalisation des transactions avec les clients**

De nombreux pays en développement ont des difficultés dans la collecte des impôts et de la TVA, surtout lorsque le secteur informel est important. Une approche novatrice a misé sur l'incitation des consommateurs à demander des reçus dans les magasins, entraînant la formalisation d'une plus grande part des transactions. L'État de São Paulo, au Brésil, a lancé le programme Nota Fiscal Paulista en 2007. Le pays disposait déjà d'un système de déclaration fiscale électronique, des commerces ont été mandatés pour signaler électroniquement leurs ventes régulièrement aux autorités fiscales. Dans le cadre de ce programme, le système électronique a évolué pour permettre aux citoyens de créer un numéro d'identification individuelle en ligne (par l'enregistrement) pouvant être rattaché à leurs achats. Les citoyens peuvent ainsi suivre leurs achats en ligne et indiquer des achats non rapportés par le vendeur, faisant ainsi office « d'inspecteur civil des impôts ». Cela a obligé les propriétaires de magasins à enregistrer électroniquement la transaction et à la signaler aux autorités fiscales. Tous les numéros d'identification des clients rapportés ont été inclus dans une loterie où les clients pouvaient gagner des récompenses, les incitant à réaliser une transaction formelle. Le programme a été très efficace : des millions de clients se sont enregistrés, la base de la TVA et les recettes fiscales ont augmenté.

Source : Naritomi (2013).

## La base d'imposition fiscale devrait être élargie et simplifiée

### **Les exonérations de TVA doivent être revues et limitées (recommandation 4)**

La réforme des exonérations fiscales de TVA est une préoccupation principale pour le gouvernement. Les exonérations de TVA contribuent à une part importante du coût total des exonérations de plus de 200 milliards FCFA en 2014. La difficulté que rencontrent les assujettis à obtenir le remboursement de leur crédit de TVA explique souvent la mise en place d'exonérations de TVA. À la fin 2015, le ministère du Budget avait réussi à traiter tous les arriérés de remboursement des crédits TVA, et à traiter les nouvelles demandes dans un délai d'une semaine. Ces améliorations dans le traitement des remboursements pourront permettre au gouvernement de supprimer certaines exonérations de TVA. En effet, la multiplication des exonérations et des régimes dérogatoires compromet la cohérence du système de TVA et en rend la gestion difficile.



Une révision systématique du régime des exonérations serait utile pour établir une stratégie de suppression progressive. En premier lieu, l'exonération totale de TVA en phase d'investissement sur le matériel et les équipements prévue par le Code de l'investissement pourrait être supprimée, à condition que les remboursements de crédits de TVA continuent d'être traités efficacement. En second lieu, il pourrait être envisagé de soumettre à la TVA les produits de première nécessité qui en sont exonérés. Actuellement, les sociétés agricoles nationales peuvent se trouver victimes d'une distorsion de concurrence si elles supportent un coût de TVA sur leurs intrants alors que les sociétés concurrentes étrangères pourront déduire la TVA supportée sur leurs intrants dans leur pays d'origine. En troisième lieu, certaines exonérations à caractère social pourraient être supprimées car elles ne remplissent pas toujours leur objectif et sont susceptibles de profiter aux tranches relativement aisées de la population (voir le rapport de la phase II).

***Les incitations fiscales et les exonérations devront être rationalisées (recommandation 5)***

Le taux de l'impôt sur les sociétés en Côte d'Ivoire est relativement compétitif, ce qui rend les incitations fiscales aux entreprises à travers le Code des investissements moins nécessaires. Le gouvernement devra revoir les incitations fiscales et les exonérations pour réduire le manque à gagner en matière de recettes publiques. Parmi l'ensemble des incitations fiscales, les congés fiscaux (exonérations fiscales temporaires telles que l'exonération des bénéfiques industriels et commerciaux) sont les plus coûteux.

Dans un premier temps, il serait judicieux de ne plus accorder de nouveaux avantages sectoriels. Dans un deuxième temps, il conviendrait de regrouper l'ensemble des incitations fiscales dans le Code général des impôts de manière à ce que les codes sectoriels se limitent à la réglementation des aspects organisationnels ou techniques des secteurs concernés. Dans un troisième temps, certaines incitations fiscales existantes pourraient être supprimées, en particulier l'exonération de TVA et l'exonération d'impôt sur les bénéfiques industriels et commerciaux dans le district d'Abidjan prévues par le Code des investissements (les congés fiscaux accordés dans les autres régions pourraient quant à eux devenir moins généreux). Plusieurs incitations fiscales peuvent dès à présent être supprimées, telles que l'exonération de TVA sur les achats des investisseurs, ou les avantages fiscaux accordés dans le cadre du code minier (suppression des exonérations de droits de douane dans la mesure où les biens d'équipement peuvent être importés en suspension de droits sous le régime douanier de l'admission temporaire; exonérations de TVA en phase de production, voire en phase de recherche et de construction de la mine). Les modifications aux exonérations pourront être précisées avec une étude approfondie.

***La fiscalité devrait être simplifiée et renforcée (recommandations 6 et 7)***

La pression fiscale pèse uniquement sur un très petit nombre de contribuables, en particulier sur les grandes entreprises et les employés du secteur formel. Le secteur informel a un poids important dans l'économie ivoirienne mais contribue peu aux recettes de l'État. Cette situation crée une tendance à la hausse des impôts sur le secteur formel, ce qui accroît les distorsions entre le secteur formel et l'économie informelle et, à terme, génère davantage d'incitations à rester ou à passer dans le secteur informel. Le système fiscal ivoirien pourrait être simplifié. Cela contribuerait au développement de la Côte d'Ivoire de deux façons : d'une part, les paiements d'impôts deviendraient plus faciles, ce qui peut inciter les contribuables à un comportement plus conforme et donc d'élargir l'assiette d'imposition ;

d'autre part, le système fiscal deviendrait plus équilibré et inclusif en reposant sur un plus grand nombre de contribuables (bien que la simplification du système fiscal n'implique pas forcément un système plus équilibré et inclusif). L'encadré 6.3 présente les efforts du Mexique pour simplifier sa fiscalité.

### Encadré 6.3. Une fiscalité simplifiée pour inciter le secteur informel : le Régimen de Incorporación Fiscal au Mexique

En janvier 2014, le gouvernement mexicain a introduit un nouveau régime fiscal pour les petits contribuables dont les revenus ne dépassent pas 2 millions MXN (peso mexicain). Ce régime fiscal nommé Régimen de Incorporación Fiscal (RIF) fait partie de la stratégie globale « Grandir ensemble », visant à réduire l'informalité dans les petites entreprises. En abaissant considérablement l'ensemble des charges (sécurité sociale, TVA, accises) pendant les dix premières années d'exploitation, le nouveau régime fiscal crée des incitations pour les entreprises informelles à basculer vers le secteur formel. L'impôt est calculé sur la base du chiffre d'affaires, avec un taux comparable aux autres régimes fiscaux. Le régime de la TVA est également simplifié en fonction de l'activité et de la taille de l'entreprise, et combiné avec plusieurs exonérations.

Les contribuables du RIF sont obligés de remplir les déclarations et de payer des avances tous les deux mois, ce qui simplifie la gestion administrative (les déclarations sont mensuelles sous le régime standard). Pour en bénéficier, l'entreprise doit s'enregistrer auprès du répertoire national des contribuables. Le régime est complété par une gamme de services de soutien, comme l'assistance administrative, et des outils en ligne pour faciliter les paiements des impôts.

Source : OCDE (2015).

En Côte d'Ivoire, il existe un système de taxes forfaitaires pour les entreprises individuelles. Les entreprises individuelles dont le chiffre d'affaires est inférieur à 50 millions FCFA sont soumises à l'impôt synthétique. Une taxe forfaitaire peut être utile pour les très petites entreprises qui n'ont pas les capacités de gérer des impôts comme la TVA, l'impôt sur les sociétés et/ou l'impôt sur le revenu. Si celle-ci est bien administrée, elle peut inciter les entrepreneurs informels à devenir formels. Il faudrait réformer le barème de l'impôt synthétique en introduisant une progressivité en fonction du chiffre d'affaires déclaré de façon à ce que les entreprises dans les tranches supérieures aient une incitation à passer sous le régime du réel. Pour implémenter ces réformes, il est nécessaire de lancer des études poussées sur la simplification des impôts, sur l'élimination graduelle des petits impôts assis sur le chiffre d'affaires, et de simplifier les obligations fiscales des petits opérateurs, notamment en réduisant le nombre de petits impôts qui pénalisent en particulier les petites entreprises.

## Le fonctionnement du système fiscal est renforcé

### *Le rôle des droits d'accises et des taxes foncières est renforcé (recommandations 8 et 9)*

Une réforme des droits d'accises pourrait être envisagée. En matière de droits d'accises, la base d'imposition pourrait être élargie en la déterminant en fonction du prix de vente au détail et non plus du prix sortie-usine. Des droits spécifiques et/ou *ad valorem* pourraient être relevés. Ce processus pourrait toutefois être délicat dans la mesure où la Côte d'Ivoire est liée par les Directives de l'Union économique et monétaire ouest africaine (UEMOA) en matière de droits d'accises.

Une réforme des taxes foncières pourrait aussi être envisagée. Les impôts fonciers ont un fort potentiel étant donné la croissance des villes et les efforts de modernisation du cadastre. Cependant, les règles d'évaluation devraient être transparentes et liées aux valeurs de marché afin que les contribuables puissent évaluer la valeur de leur propriété eux-mêmes. Les taux d'imposition actuels pourraient éventuellement être réévalués et ajustés à la baisse afin d'éviter une charge fiscale trop lourde. Les propriétés de faible valeur pourraient être exonérées de l'impôt.

### ***Les droits de douane doivent être limités progressivement (recommandation 10)***

Les droits de douane représentent actuellement une grande partie des recettes de l'État. Les échanges commerciaux augmentant, les droits de douane peuvent entraîner une augmentation des recettes à court terme mais pénaliser le commerce à long terme. Une baisse de la protection douanière pourrait avoir l'effet inverse : élargir le volume des échanges et compenser les effets négatifs de la baisse du taux de protection. De même, les droits à l'exportation peuvent affecter la compétitivité des exportateurs domestiques par rapport aux exportateurs étrangers s'ils entraînent un prix à l'exportation plus élevé. Les taxes à l'exportation peuvent aussi créer des distorsions dans les choix de production en encourageant les producteurs à s'orienter vers la production de produits moins taxés.

Cependant, l'imposition d'un grand nombre d'activités économiques en Côte d'Ivoire reste difficile en raison de la capacité limitée des autorités fiscales. Les droits de douanes sont un des mécanismes pour soumettre le secteur informel ainsi que les producteurs agricoles à la taxation. À long terme, il serait préférable de les intégrer dans les systèmes de TVA et de taxation des revenus, mais, pour l'instant, l'imposition des échanges est le mécanisme le plus efficace et simple pour partager le poids de l'imposition entre tous les acteurs économiques. Par conséquent, la marche vers un système plus moderne, reposant sur plus de TVA et d'impôts individuels, et moins sur les droits d'échanges, se fera étape par étape.

Le gouvernement devra revoir sa stratégie de prélèvements sur les échanges. La Côte d'Ivoire pourrait envisager une étude détaillée sur les effets budgétaires d'une diminution des droits d'échanges prenant en compte les effets positifs d'une telle réforme sur les flux commerciaux et les expériences d'autres pays ayant mis en œuvre des changements de politiques similaires. Des consultations avec le secteur privé sur les effets d'une telle réforme et des conseils d'experts pourraient également contribuer à rééquilibrer le système de manière à ce que les recettes ne baissent pas à court terme, tout en rendant le système plus propice au développement du secteur privé à moyen et long terme.

### ***L'impôt sur le revenu des particuliers doit être simplifié (recommandation 11)***

Bien qu'il soit probable que les recettes de l'impôt sur le revenu des particuliers restent limitées à court terme, il serait judicieux de mettre en place rapidement un système plus simple et plus neutre pour anticiper l'évolution éventuelle de cette assiette et inciter les PME à contribuer plus fortement au développement économique. L'impôt sur le revenu des particuliers en Côte d'Ivoire repose sur un système ancien et complexe d'impôts cédulaires (assiette difficile à déterminer, nombreuses déductions, formules de calcul compliquées), ce qui n'incite pas les entrepreneurs de petite taille à devenir formels. La complexité fiscale rend donc le respect des procédures difficile, et induit une certaine incertitude quant aux montants à payer, le total pouvant être très élevé. La Côte d'Ivoire pourrait envisager de faire évoluer ce système cédulaire particulièrement complexe vers un impôt dual, où le revenu du travail serait soumis à un impôt progressif tandis que les revenus du capital seraient imposés

à un taux uniforme et plus faible. Un système plus simple et plus transparent pourrait encourager un plus grand nombre de contribuables à payer leurs impôts, en particulier si ces mesures s'accompagnent d'un renforcement des capacités de l'administration fiscale. Ces efforts devraient être intégrés dans des réformes administratives plus larges, en améliorant la capacité des autorités à capter les revenus.

L'impôt dual est une forme simplifiée de système cédulaire. Toutes les formes de revenus du travail devraient être imposées de la même façon. L'impôt sur les traitements et salaires et la contribution nationale devraient également être intégrés et transformés en une retenue à la source. Pour augmenter les recettes de l'impôt sur le revenu des particuliers, l'approche devrait consister à élargir les assiettes fiscales plutôt qu'à augmenter des taux d'imposition déjà élevés. Ainsi, le barème de l'impôt sur le revenu devrait être revu à la baisse, et le nombre de tranches devrait être réduit dans une perspective de simplification. L'abattement de 20 % devrait être forfaitaire (c'est-à-dire défini pour un montant fixe, et non par un pourcentage fonction du revenu) pour éviter que l'avantage n'augmente avec le revenu. Enfin, les bases imposables devraient être élargies en éliminant ou en réduisant les déductions qui ont tendance à profiter davantage aux ménages aisés.

### **Références**

- Naritomi, J. (2013), « Consumers as tax auditors », job market paper, Harvard University, Cambridge, MA, <http://siteresources.worldbank.org/INTMACRO/Resources/Joanapaper.pdf>.
- OCDE (2015), *Taxation of SMEs in OECD and G20 Countries*, OECD Tax Policy Studies, No. 23, Éditions OCDE, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264243507-en>.



## Chapitre 7

# Gouvernance publique et stratégies de mise en œuvre

*Ce chapitre présente les contraintes transversales et conditions préalables pour mettre en œuvre les réformes envisagées, et accélérer la marche vers l'émergence. Il propose la création d'une unité de haut niveau chargée de la mise en œuvre des réformes et du pilotage du changement, et présente des éléments importants pour le soutien des réformes : la communication, la coordination et le suivi. L'émergence doit être le fruit d'un consensus porté par les plus hauts responsables politiques et être communiquée à tous les acteurs ivoiriens, y compris dans le secteur privé. Par ailleurs, dans la mesure où la plupart des réformes proposées nécessitent la collaboration de multiples acteurs, le gouvernement doit veiller à la bonne collaboration des organismes publics. Enfin, toute transformation économique réussie repose sur de solides mécanismes de suivi et d'évaluation des réformes. Un tableau d'indicateurs adaptés à l'émergence de la Côte d'Ivoire est donc proposé.*



L'Examen multidimensionnel présente des plans d'action détaillés visant à lever les freins à l'émergence. Ces plans d'action s'appuient sur un examen approfondi des caractéristiques de l'émergence en Côte d'Ivoire et des contraintes qui y font obstacle. Parmi ces contraintes, certaines dénotent de problématiques mises en évidence depuis déjà quelque temps. Parfois, le défi n'est pas d'identifier la contrainte et les solutions pour y remédier, ni de détailler les étapes de mise en œuvre des solutions mais d'impulser le changement. Les problèmes résident alors dans la communication de la nature des changements, la coordination de nombreux acteurs pour les mettre en œuvre, la mobilisation des ressources nécessaires pour soutenir le processus, puis l'évaluation de la réussite des actions ou l'ajustement du programme en fonction de ses résultats.

### **La Côte d'Ivoire a progressé depuis la relance en 2012, mais des contraintes entravent l'accélération et la mise en œuvre du programme d'émergence**

La conduite du changement peut être difficile pour de nombreuses organisations. Conduire le changement est une tâche ardue dans les grandes organisations bureaucratiques, telles que les administrations publiques, ou dans les entités qui regroupent de nombreux acteurs non coordonnés. En effet, ces organisations reposent sur la réalisation de tâches régulières et répétitives, et sont parfois dépourvues d'autorité de pilotage du changement.

Les recommandations formulées dans l'Examen multidimensionnel appellent à modifier en profondeur les activités des organismes publics et de nombreux acteurs privés. L'Examen aborde des thèmes tels que la modernisation de l'administration fiscale, la déstigmatisation des filières techniques et professionnelles, ou encore l'implication des entreprises privées dans le développement de nouvelles filières. L'accès à l'émergence requiert d'agir sur tous ces plans et nécessite une forte implication des autorités politiques centrales dépassant la simple question des capacités financières.

Les progrès économiques impressionnants depuis 2012 sont parfois ralentis par une administration publique qui doit devenir plus efficace. De nombreux gouvernements font face à des défis dans la mise en œuvre des réformes de grande échelle. Ils se heurtent notamment à des insuffisances de communication, de coordination ou encore de suivi des progrès. En Côte d'Ivoire, les organismes existants sont souvent confrontés à des contraintes importantes en termes de capacités à suivre le rythme rapide des réformes de la relance : leurs cultures internes ne sont pas centrées sur les performances et l'adaptation, et ils sont organisés en silos. Il est alors peu probable que ces organismes obtiennent des résultats satisfaisants avec l'ajout de nouvelles missions.

Ce chapitre ne vise pas à dresser une liste de recommandations exhaustive et détaillée, mais à dégager des bonnes pratiques et à suggérer des approches utiles une fois adaptées à la Côte d'Ivoire. Nombre de mesures à prendre pour réussir à lever les obstacles à l'émergence peuvent sembler évidentes ou banales. Ces apparences sont trompeuses, car beaucoup d'organisations éprouvent des difficultés à mettre en œuvre les principes élémentaires dont dépend la bonne conduite du changement.

## Une solution pour poursuivre des réformes ambitieuses : la création d'une unité de haut niveau pour la mise en œuvre des réformes et du pilotage du changement

### **Les unités de mise en œuvre, des solutions à adapter au contexte national**

Une unité de mise en œuvre pourrait aider à promouvoir les projets prioritaires, à impulser plus de changement et à s'assurer de l'opérationnalisation des plans d'action. Il est essentiel que le gouvernement ivoirien s'efforce d'établir de façon permanente les capacités nécessaires au sein de l'administration publique. Dans la mesure où cela peut prendre du temps, les unités spécifiques dédiées à la mise en œuvre du changement constituent un moyen de faire face à ces enjeux immédiats. Ce type de structure est inspiré des unités mises en place au Royaume-Uni dans les années 90 (Prime Minister's Delivery Unit), en Malaisie (Performance Management & Delivery Unit, PEMANDU), Thaïlande, Indonésie (President Delivery Unit), et également en Afrique du Sud (Planning Commission). Elles visent à organiser la mise en œuvre de programmes de réformes et, selon leurs modalités et leurs mandats, mobiliser et coordonner les acteurs ; assurer le suivi et l'évaluation des réformes ; et veiller au succès de la mise en œuvre et de l'impact.

Il n'existe pas d'approche universelle ni de modèle optimal applicable en matière d'unité de mise en œuvre. Une telle structure dépend du contexte et du paysage institutionnel du pays. Toute décision d'établir ce type de structure doit donc commencer par une analyse du paysage opérationnel local. Lorsqu'une unité de mise en œuvre est jugée appropriée, elle peut se charger de la priorisation des réformes ; de l'identification et de la coordination des acteurs clés ; et du suivi et de l'évaluation du programme de réformes. La forme et la fonction de l'unité dépendront de son mandat, mais également de sa localisation au sein du gouvernement.

Le succès des unités de mise en œuvre dépend de l'appui politique qui leur est accordé et de leurs caractéristiques intrinsèques. Une communication stratégique au sein du gouvernement sur les activités et le mandat de l'unité est essentielle pour la formation de coalitions et pour le soutien de ses activités au sein des différentes structures gouvernementales. Une vision stratégique concise et partagée sera également importante pour prioriser les secteurs de réforme, et ainsi permettre une concentration sur les champs d'action prioritaires. L'unité devra avoir une aptitude à anticiper – en coopération avec les autres acteurs et ministères – les défis à soulever pour l'identification des solutions les plus adaptées. L'unité devra aussi être en mesure d'innover dans son fonctionnement ; de partager ses connaissances et son expertise ; et de conduire une culture de l'efficacité dans la prestation des services publics (OCDE, 2015).

### **La Côte d'Ivoire peut envisager la création d'une unité de mise en œuvre**

La Côte d'Ivoire pourrait créer une unité spécifique de mise en œuvre des réformes, placée à haut niveau et dotée d'un mandat précis et de ressources suffisantes. Cette unité aurait pour mission d'assurer la mise en œuvre efficace des réformes. Les activités opérationnelles de l'unité s'organiseront autour de la réalisation des objectifs suivants :

1. Développer et mettre en œuvre une stratégie de *communication* autour des objectifs et des contenus des réformes. Il devra s'agir d'un processus continu, débutant par une activité intense et qui devra se poursuivre et faire l'objet d'ajustements tout au long des réformes.

2. *Coordonner* la mise en œuvre des réformes en assurant une collaboration efficace lorsque plusieurs organismes sont impliqués. Cet élément comportera le développement et l'attribution de missions détaillées sous l'autorité du Premier ministre, tout en construisant des relations de travail productives avec les personnes responsables de la réalisation de ces missions.
3. *Effectuer le suivi* de la mise en œuvre des réformes. Il s'agira de suivre la progression des différentes actions, notamment en identifiant d'éventuels blocages dans leur mise en œuvre, et d'en évaluer l'impact. Les réformes pourront être adaptées si nécessaire, en s'appuyant sur l'expérience et l'évolution du contexte. L'unité devra en particulier recueillir les informations nécessaires pour réaliser des rapports de suivi réguliers (par exemple, tous les semestres) et identifier les domaines présentant les risques d'échec les plus importants.
4. *Évaluer les performances* et superviser l'utilisation des informations de la performance au sein du gouvernement pour informer l'évolution des politiques. Il s'agit pour l'unité de mise en œuvre d'évaluer si les politiques publiques atteignent leurs objectifs et la façon d'y parvenir, et d'ajuster celles qui ne présentent pas les résultats escomptés.

La nouvelle unité pourrait être sous la direction du Président et placée au sein du cabinet du Premier ministre. Le lien avec la Présidence assurerait un soutien au plus haut niveau. En pratique, elle serait régie par le Premier ministre dans les affaires quotidiennes. Sur le plan opérationnel, elle serait dirigée par un haut fonctionnaire du gouvernement ou du secteur privé. Le Premier ministre serait responsable des résultats de l'unité par rapport au programme de réformes.

L'unité devra être étroitement reliée aux organismes centraux principaux. Pour maximiser son efficacité, l'unité doit être en lien étroit avec les ministères et les agences gouvernementales les plus impliqués dans la réalisation des réformes. En effet, l'une des raisons d'être de l'unité est d'assurer une coordination au sein du gouvernement, de soutenir la mise en œuvre des réformes et de suivre leurs performances, ce qui sera favorisé par des liens de collaboration forts. Dans de nombreux pays, l'un des moyens d'y parvenir efficacement est d'intégrer à l'unité du personnel détaché provenant de ces organismes. Les membres du personnel recrutés devront être motivés, avoir une compréhension stratégique des enjeux et des activités des agences, et de bonnes capacités de communication. Ils contribueront à élaborer une coalition de fonctionnaires et d'organismes concentrés sur la réalisation des objectifs des réformes. Ces membres détachés devront être sélectionnés selon un principe de concurrence et non nommés par leurs organismes d'origine respectifs, le risque étant, dans le cas inverse, que l'unité soit moins en mesure de gérer la qualité et les performances du personnel qui lui est affecté. Ils devront être attirés dans l'unité par le prestige qu'elle apporte en termes de carrière ainsi que par des incitations salariales.

L'équipe travaillant au sein de l'unité doit être de taille réduite et de composition variée. Le nombre de personnes doit rester modéré et la durée de leur affectation dépendra de la charge de travail dans leur domaine. Les domaines publics qui seront le plus impliqués dans cette unité seront notamment les fonctions de surveillance des politiques, ce qui implique les organismes centraux relatifs aux mesures et à l'action politiques (cabinet du Président, cabinet du Premier ministre et le ministère du Plan et du Développement). L'unité doit aussi intégrer le ministère du Budget et le ministère de l'Économie et des Finances

(et potentiellement d'autres institutions chargées des finances publiques) afin d'assurer une gestion financière efficace. Enfin, des membres du personnel des plusieurs ministères peuvent être des points focaux pour les opérations de l'unité. Pour ces interlocuteurs privilégiés, il s'agira de fournir des informations à l'unité de mise en œuvre et de faciliter son travail, sans pour autant en faire partie intégrante. Par exemple, il s'agirait d'inclure en tant que point focal le ministère de l'Emploi, des Affaires sociales et de la Formation ; le ministère des Infrastructures économiques ; le ministère de l'Éducation nationale et de l'Enseignement technique ; le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique ; le ministère des Transports ; le ministère de l'Agriculture ; le ministère de la Construction, du Logement de l'Assainissement et de l'Urbanisme ; le ministère de l'Industrie et des Mines ; le ministère de la Poste et des Technologies de l'information et de la communication ou encore le ministère du Commerce.

Le champ d'activité et le cadre réglementaire de cette unité doivent être précisés pour maintenir son dynamisme et assurer son intégrité. Par exemple, l'unité pourrait être établie pour une première période de cinq ans en lien avec l'objectif d'émergence en 2020. Une revue de son action devrait être obligatoire après cette période pour évaluer sa performance, son éventuelle nécessité future et ses nouvelles responsabilités en cas de renouvellement. Cela permettrait aussi d'éviter que les fonctionnaires de l'unité ne deviennent permanents et de restructurer l'équipe en fonction des évolutions, et ainsi mitiger les différents intérêts politiques.

### **Les éléments clés pour soutenir les réformes vers l'émergence : la communication, la coordination et le suivi**

Pour lever les obstacles à l'émergence, trois composantes sont indispensables : la communication, la coordination et le suivi. La *communication* garantit que tous les acteurs économiques et sociaux comprennent le sens de la démarche, les avantages qu'ils peuvent en retirer et leur rôle dans la réalisation de cette ambition. La *coordination* permet de trouver des solutions à des problèmes simples qui entravent l'émergence, en organisant l'intervention d'acteurs divers en vue de régler certains enjeux. La coordination est étroitement liée à la communication. Enfin, le *suivi*, c'est-à-dire la surveillance et l'ajustement des réformes au regard de leurs performances et de l'évolution du contexte, est essentiel pour garantir que les ressources limitées consacrées à la réforme soient utilisées de manière efficace, et pour encourager tous les acteurs à poursuivre leur participation.

Le rapport sur la phase II de l'*Examen multidimensionnel de la Côte d'Ivoire* pointait de nombreuses insuffisances dans la coordination et la communication. Tout d'abord, si l'adhésion à la vision d'une Côte d'Ivoire émergente est forte au sein du pays, peu de parties prenantes ont une idée précise de ce que ce statut représente d'une manière plus générale. Chaque ministère ou organisme public envisage l'émergence du seul point de vue de sa spécialité, mais au-delà de ce domaine particulier, les notions d'émergence restent floues. Deuxièmement, les déficits de communication et de coordination sont omniprésents. Par exemple, le programme de développement du secteur financier ne travaille que peu en collaboration avec les programmes en cours visant à assurer l'accès au financement du secteur privé, comme le plan Phoenix. Dans le domaine de l'agriculture, des stratégies complètes ont été adoptées au sein de certaines chaînes de valeur liées à des produits spécifiques ; une meilleure communication pourrait favoriser le partage des connaissances et la diffusion des bonnes pratiques.

### **Communiquer à tous un message et une vision commune**

L'émergence devrait émaner d'un consensus porté par les plus hauts responsables politiques, puis être communiquée de manière à être comprise par tous les acteurs ivoiriens. Dans l'idéal, un groupe de travail transversal rassemblant divers responsables politiques devrait piloter un processus national inclusif permettant d'établir la signification et les implications de l'émergence, et d'obtenir la reconnaissance et l'acceptation des inévitables compromis qui accompagnent une mutation socioéconomique d'envergure. Ce groupe de travail peut être dirigé par l'unité de mise en œuvre. Les responsables politiques se chargeraient ensuite de mener une campagne de communication déclinant un ensemble de messages et d'éléments de langage adaptés aux différents publics qui composent le pays. Les messages se concentreraient ainsi sur différents aspects de l'émergence selon qu'ils s'adresseraient à un entrepreneur résidant dans un centre urbain, ou à un écolier en zone rurale.

Pour appliquer de grandes réformes, la communication interne au sein de l'administration publique est nécessaire. La communication à mettre en place pour soutenir les réformes d'émergence revêt plusieurs aspects complémentaires : communication des principaux objectifs et ambitions ; communication entre et au sein des organismes publics concernant la mise en œuvre des diverses actions ; communication avec les différentes composantes de la collectivité au sens large au sujet de leur rôle ; et retour d'information aux organismes de coordination de la réforme sur les problèmes rencontrés et l'efficacité des diverses mesures. Bien menée, la communication peut être un outil clé de l'*engagement* des acteurs dans le processus de la transformation économique (encadré 7.1).

La communication avec le public et la transparence globale peuvent constituer un important facteur de réussite pour les réformes. Un public cultivé et bien informé peut exiger une plus grande responsabilité et devenir une instance de surveillance, poussant à la réforme et contribuant à surmonter les obstacles économiques et politiques. Une communication régulière avec les citoyens et des acteurs importants de la société civile sur les performances des politiques publiques est un élément clé pour le succès d'une politique de reddition de compte (*accountability*) et de transparence de l'administration. Toutefois, un tel mécanisme suppose que l'État rende publics ses structures, ses programmes de réforme et les progrès réalisés, et qu'il communique avec les citoyens en engageant une discussion sur l'évaluation des performances des politiques publiques. Ce mécanisme offre une opportunité au gouvernement et aux citoyens d'améliorer ensemble les politiques et services publics. De tels efforts, également menés dans les pays industrialisés, interviennent souvent dans le contexte de programmes *open data* qui renforcent la transparence et la disponibilité des données pour le public. Si les pays en développement sont naturellement limités dans leur capacité à fournir des données, une démarche de ce type, associée à des stratégies de communication optimisées, pourrait soutenir les réformes en Côte d'Ivoire.

Une stratégie de communication efficace consisterait à utiliser un mélange de technologies anciennes et nouvelles pour engager la communauté dans les programmes du gouvernement et offrir la transparence nécessaire. Les méthodes de communication doivent être adaptées aux différents publics et aux messages transmis. Pour certains messages, la radio et les manifestations publiques seront les moyens les plus efficaces de communiquer, surtout s'il s'agit de messages simples ; pour d'autres, l'engagement peut passer à travers des forums interactifs. Enfin, les nouvelles technologies offrent un moyen de transmettre des



informations détaillées à un large public. Pour réaliser leur potentiel, les messages diffusés par ces nouvelles technologies doivent être clairs, coordonnés, et offrir un niveau de détail adapté, équilibrant précision et accessibilité.

#### Encadré 7.1. **Renforcer la communication informelle pour le soutien de la gouvernance publique**

La communication passe à la fois par les canaux formels et informels ; la stratégie d'émergence doit les exploiter tous les deux. Dans la conception des procédures de communication, l'essentiel de l'attention se porte sur les canaux formels (documents publiés, communiqués, circulaires, etc.), mais ceux-ci peuvent être d'une efficacité limitée, par exemple parce qu'ils ne sont pas assez engageants. Par ailleurs, les canaux formels se révèlent souvent inadaptés à la communication bidirectionnelle, par exemple pour recueillir des commentaires ou personnaliser un message en fonction du public visé. Les séminaires ou les publications peuvent aussi être perçus comme un gaspillage de ressources ou une perte de temps.

Les mécanismes informels de communication et de coordination devraient constituer un complément essentiel aux canaux formels. Les canaux informels interviennent principalement au plan personnel et à l'extérieur des structures, par exemple, des personnes qui discutent en dehors ou en parallèle des canaux de diffusion formels. Il pourrait être utile de garantir que les canaux de communication informels aient une portée suffisante et touchent une vaste palette d'acteurs. Ce dernier point peut être révélateur d'un fonctionnement institutionnel plus sain et mieux ancré, et sera favorisé par le développement de réseaux englobant plusieurs organismes publics et plusieurs régions. Pour ce faire, il est possible d'organiser des échanges semestriels entre agences, ou entre régions pour les administrations décentralisées ; de promouvoir des plans de carrière favorisant la mobilité au sein ou entre les organismes publics ; voire de stimuler l'organisation d'événements sociaux auxquels participeraient des fonctionnaires issus de diverses administrations.

La rotation des personnels est un dispositif à envisager. Ces programmes de rotation permettent aux personnels de la fonction publique de travailler pour un autre ministère pendant une période limitée (6 à 24 mois dans de nombreuses institutions), tout en conservant la possibilité de reprendre leur poste d'origine aux conditions contractuelles initiales. La gestion des ressources humaines étant centralisée par le ministère de la Fonction publique et de la Réforme administrative (MFPRA), la Côte d'Ivoire est relativement bien placée pour instaurer un tel programme. Pour ce faire, il conviendrait d'établir un cadre définissant les conditions juridiques et la durée des détachements, de fixer les critères déterminant le niveau de collaboration entre les ministères et leur aptitude à effectuer de tels échanges, ainsi que les conditions d'éligibilité des fonctionnaires. Enfin, des contrats et des accords standards devraient être préparés. Ensuite, le MFPRA pourrait émettre un appel à déclaration d'intérêt et mener un programme pilote avec un petit nombre d'agents. Ces derniers suivraient ainsi des sessions préparatoires, puis des séances de débriefing à l'issue de leur mission. Un outil de suivi et d'évaluation serait également mis en place (enquête auprès des personnels sur les avantages et le vécu). À long terme, un tel programme faciliterait la création de relations entre les ministères au plan individuel, ce qui pourrait améliorer la circulation des informations et la compréhension mutuelle entre les administrations.

Source : Auteurs.

La communication avec le public pourrait également être améliorée pour assurer un message cohérent. Actuellement les ministères et organismes publics ivoiriens exploitent une multiplicité de sites Internet, mais avec très peu de coordination ou de standardisation,



et les sites sont fréquemment caducs. En règle générale, les sites Internet contiennent des informations de base (organisation des ministères) et une importante rubrique consacrée aux communiqués de presse, mais il est difficile pour les citoyens de trouver des informations plus précises sur un ministère donné. L'État devrait travailler sur ce volet et établir des règles communes pour encadrer les données et la diffusion des informations des ministères et organismes publics. Il s'agirait, par exemple, de prévoir une demande de diffusion pour les données importantes, et un engagement à actualiser régulièrement les données. Les ministères seraient ainsi poussés à faire des progrès. Par exemple, concernant le projet global d'émergence, l'État publie sur son site principal certaines données relatives au Plan national de développement (PND), et permet de consulter l'intégralité du rapport. Mais la navigation sur le site est difficile : le lien important sur le bilan 2011-15, par exemple, ne peut être trouvé que par chance, et après bon nombre de clics.

### **Les agences gouvernementales doivent être mieux coordonnées et collaborer entre elles**

La plupart des actions visant à éliminer les blocages de la transformation économique supposent la collaboration d'acteurs issus de toutes les composantes de la société. Une telle coordination entrave souvent la mise en œuvre des mesures. Si les actions semblent simples en elles-mêmes, il peut être extrêmement difficile de rassembler les différents acteurs et de faire aboutir les réformes. La coordination permet aussi de vérifier que le programme se concentre sur des actions réalisables et qu'il les mène à bien, plutôt que de viser des objectifs trop ambitieux et d'ajouter à la complexité du processus. Les efforts de coordination devraient être renforcés en priorité dans les domaines suivants :

1. Veiller à la collaboration des différents organismes publics qui travaillent sur des sujets connexes ou complémentaires.
2. Faire collaborer les acteurs publics et privés qui s'efforcent d'atteindre des objectifs connexes (encadré 7.2). De nombreuses mesures requises pour accéder à l'émergence sont principalement portées par les acteurs privés, et reçoivent au mieux un soutien secondaire des pouvoirs publics. L'État étant limité dans sa capacité à atteindre directement ses objectifs, il doit se coordonner avec les acteurs du secteur privé, et veiller à la mise en commun et à la diffusion des informations.

#### **Encadré 7.2. Renforcer le dialogue public-privé**

Les mécanismes existants pour mieux coordonner les secteurs public et privé par le Comité de concertation État/secteur privé (CCESP) pourraient être réformés et optimisés en intégrant les expériences d'autres pays. La transformation structurelle et la diversification du secteur productif devront être portées par « l'auto découverte » des nouvelles opportunités, permettant au secteur privé d'identifier les biens et services sur lesquels les entreprises ivoiriennes pourraient avoir un avantage comparatif. Le rôle de l'État est, sur la base des consultations et du dialogue, la résolution des contraintes fondamentales qui empêchent ces opportunités de se concrétiser. Pour atteindre ce niveau de coordination et de consensus, des mécanismes efficaces doivent être instaurés. Cinq grands principes doivent présider à ces réflexions :

- Le gouvernement doit laisser suffisamment d'espace et de liberté au secteur privé pour que celui-ci devienne un partenaire engagé et constructif.
- Le secteur privé doit pouvoir organiser et décider des mécanismes à mettre en place pour l'inciter à participer au dialogue.

### Encadré 7.2. Renforcer le dialogue public-privé (suite)

- Des sous-groupes de discussion doivent être institués dans certains secteurs pour favoriser des échanges spécifiques et éviter la tentation de faire pression afin d'obtenir le soutien/la protection de l'État.
- Les objectifs de la plateforme doivent être clairement définis : le gouvernement cherche à améliorer la mise à disposition d'intrants publics pour certains produits, et non à accorder des subventions sectorielles.
- Un équilibre doit être trouvé pour garantir l'engagement financier du secteur privé et/ou la réalisation d'objectifs concrets, mais également pour permettre un suivi en temps utile par le gouvernement, ce qui incitera en retour le secteur privé à poursuivre sa participation.

Source : Auteurs.

De nombreux dispositifs de coordination sont en place ou en cours de préparation et doivent faire l'objet d'attention de la part des autorités. Le Comité de concertation État/secteur privé ou le Comité de pilotage pour l'aménagement du territoire sont des exemples qui mettent en évidence quelques-uns des enjeux fondamentaux de la coordination et de la communication entre les parties prenantes en Côte d'Ivoire.

Lors de la mise en place de nouveaux processus ou de comités, il conviendra de garder à l'esprit les grands principes qui encadrent la résolution de ces défis, et qui pourraient servir d'exemples pour réformer des cadres de travail existants. La première étape devrait toujours consister à identifier les acteurs concernés. Pour instaurer un comité de pilotage, il est essentiel de réunir des représentants de toutes les strates de la population, en dépassant les limites de l'administration publique pour inclure le secteur privé et la société civile. Ensemble, ces représentants pourraient profiter d'une réunion préparatoire pour dresser une cartographie institutionnelle identifiant les acteurs clés à inclure par la suite dans le comité de pilotage. De même, un inventaire des programmes et projets existants (menés par l'État, les donateurs, le secteur privé, etc.) devrait précéder toute action afin d'éviter le gaspillage de ressources limitées. Renforcer l'efficacité de la coordination constitue un autre défi, qui pourra être relevé en établissant des principes directeurs pour tous. Il serait également essentiel d'atteindre une représentation équilibrée entre les parties prenantes (en nombre de participants venant des différents secteurs : ministères, population, etc.). D'autres conditions fondamentales pour assurer une meilleure efficacité du dialogue public-privé seront :

1. La participation des fonctionnaires ne devra pas trop fluctuer. Chaque agence devra désigner deux ou trois personnes afin de garantir la continuité dans la participation et le maintien des connaissances au sein des comités. La participation devra apparaître clairement dans les missions des fonctionnaires et figurer dans leurs objectifs de performances et leurs évaluations pour les inciter à s'investir activement dans le processus. Assurer la visibilité et la reconnaissance des participants pourrait également constituer une incitation (par exemple, en les présentant sur les brochures des ministères ou d'autres supports de communication habituels, s'ils existent).
2. L'instauration d'une coordination efficace qui dépasse le simple partage d'informations pour réellement aboutir à des résultats. Ceci se réalisera avec un ordre du jour clair, fixant des objectifs et des éléments à produire au début de chaque processus. Les retombées et résultats envisagés devraient être fixés d'un commun accord, par exemple en rédigeant des

procès-verbaux, en répertoriant les documents produits, en s'accordant sur les différentes contributions ou les documents à préparer.

3. Les résultats devront être suivis et contrôlés par une commission mixte. Si les participants s'engagent à produire des éléments ou s'accordent sur certaines activités, l'ordre du jour de la réunion suivante devrait immédiatement prévoir l'évaluation des travaux et une discussion sur les défauts ou lacunes potentiels. Les ministères qui chapeautent un comité de pilotage devraient se voir confier la responsabilité de vérifier que ces pratiques soient effectivement mises en œuvre, par exemple en publiant un récapitulatif sous forme d'organigramme ou de liste de contrôle.

### **Le suivi-évaluation, un élément essentiel de la bonne réussite de réformes**

Les transformations économiques réussies ont des mécanismes de suivi et d'évaluation robustes dans leurs programmes de réformes. La Côte d'Ivoire a accompli des progrès impressionnants sur son programme de réformes depuis 2011. Mais pour poursuivre sur cette voie, elle doit prévoir des mécanismes de suivi et d'évaluation (S&E), accompagnés d'une culture de la performance. Ces mécanismes deviendront de plus en plus importants à mesure que les enjeux et les projets de réforme gagneront en complexité. En parallèle, les pays en développement doivent parvenir à instaurer des mécanismes S&E qui contribueront à évaluer les progrès et guider la suite des réformes sans pour autant mobiliser à outrance des ressources déjà rares (en termes de capacité de ressources humaines et de coûts statistiques). La Côte d'Ivoire devrait adopter un processus progressif, c'est-à-dire mettre en place des systèmes rudimentaires dès maintenant et les faire évoluer à mesure que le pays avance.

Le modèle de S&E pourrait, dans un premier temps, reposer sur l'unité de mise en œuvre et les ministères, pour ensuite développer progressivement une ligne directrice forte. Premièrement, l'unité de mise en œuvre devrait suivre l'avancement global, en s'appuyant essentiellement sur un large éventail de statistiques de pays comparables. Deuxièmement, les ministères concernés (identifiés dans l'Examen multidimensionnel) devraient établir des mécanismes S&E parallèlement à la mise en œuvre des réformes, en s'appuyant sur des principes directeurs clairs et équilibrés (par exemple, 2 à 5 indicateurs globaux et 5 à 10 indicateurs plus spécifiques, accompagnés des modalités de procédure de base). Enfin, le pays devrait commencer à élaborer une stratégie à plus long terme, qui envisage à la fois le développement des capacités et les statistiques indispensables à la mise en place d'un système S&E plus poussé et adapté à une économie de marché émergente. Cela suppose une coordination complète avec une unité responsable de la mise à niveau des systèmes de suivi. Il serait essentiel de :

- Établir des principes directeurs pour encadrer le suivi et l'évaluation.
- Engager les discussions avec les bailleurs de fonds.
- Établir l'inventaire de toutes les démarches de suivi et d'évaluation.
- Planifier comment obtenir les données appropriées, en puisant si possible dans les sources d'informations disponibles (enquêtes de satisfaction Gallup, sondages financés par les donateurs, etc.) afin de réduire la charge statistique et focaliser les efforts sur les besoins pressants.

La Côte d'Ivoire peut bénéficier des retours d'expérience et des démarches S&E des autres pays en développement. L'Ouganda, par exemple, a été l'un des premiers pays d'Afrique à déployer des cadres de travail S&E complets. Toutefois une évaluation à moyen terme

a montré que la charge statistique était excessive, les ministères et organismes publics étant forcés de collecter plus de 1 000 indicateurs de performance auprès de nombreuses entités et dans autant de domaines. Par conséquent, le gouvernement ougandais a mis en œuvre un système de S&E national intégré (National Integrated M&E System), ce qui a permis de réduire le nombre d'indicateurs de performance et d'améliorer la coordination. La Côte d'Ivoire devrait donc s'efforcer de minimiser la demande de données, c'est-à-dire de privilégier les indicateurs qui : i) s'obtiennent facilement de manière récurrente, et sont dans l'idéal comparables avec ceux d'autres pays ; ii) cernent correctement les objectifs des réformes, en veillant à équilibrer les indicateurs d'entrée (les dépenses, par exemple) et de sortie (ou résultats, par exemple la satisfaction des clients) ; et iii) offrent une couverture complète pour la Côte d'Ivoire, et sont susceptibles d'être dissociés par région, sexe, etc. en vue d'un élargissement et d'une mise à niveau ultérieurs.

### **Les risques doivent être gérés de façon à éviter de compromettre la mise en œuvre du programme de développement**

Il est essentiel d'anticiper et de gérer les risques afin d'assurer la mise en œuvre fluide de programmes de développement ambitieux, tels que ceux présentés dans les Examens multidimensionnels par pays (EMPP). Tous les pays sont exposés à des risques qui n'ont pas été intégrés à leurs prévisions initiales. La réalisation de ces risques entraîne des chocs qui peuvent être particulièrement importants sur de petites économies ouvertes comme celle de la Côte d'Ivoire. Si les évolutions peuvent être positives, comme le boom des matières premières dans les années 2000, les chocs négatifs sont plus préoccupants car ils peuvent ralentir les investissements privés, avoir des conséquences sur la politique budgétaire et focaliser l'attention des principaux décideurs politiques. Pour réduire leur impact, il faut anticiper ces risques et mettre en place des mesures pour contrer et limiter leurs effets attendus sur des programmes importants à l'échelle nationale tels que présenté dans les EMPP. De tels efforts doivent venir compléter les stratégies nationales de gestion des risques et le travail des organismes spécialisés dans la gestion des catastrophes, dont le rôle est habituellement de gérer et de limiter les effets directs des chocs naturels.

Des risques peuvent provenir de différentes sources. D'autres événements, qui ne sont pas encore connus ou vus comme des risques, et qui ne ressemblent pas aux chocs précédents pourraient avoir des effets dévastateurs. Plusieurs risques connus en raison de leur réalisation passée en Côte d'Ivoire ou dans d'autres pays existent :

#### Risques internationaux

- Liés à la demande et aux prix pour les exportations de la Côte d'Ivoire.
- Raréfaction et hausse du coût des financements pour les infrastructures et les investissements publics.

#### Risques régionaux

- Instabilité politique ou progression de groupes terroristes fragilisant la demande et générant de l'insécurité aux frontières de la Côte d'Ivoire.
- Effets du changement climatique sur le développement agro-industriel si les précipitations deviennent moins stables.

#### Risques internes

- Changements de personnel, ou difficultés à mobiliser le secteur privé ou des partenaires internationaux qui ralentissent la mise en œuvre de programmes de développement.

- Engagements budgétaires sur les finances publiques, notamment par rapport aux partenariats publics privés (PPP).
- Disparités régionales.

La gestion de ces risques doit se concentrer sur un contrôle attentif, une politique budgétaire prudente et la mise en place d'éléments de protection dans les programmes de mise en œuvre. Une petite économie ouverte comme celle de la Côte d'Ivoire est particulièrement susceptible de se trouver exposée à des événements inattendus pouvant avoir des conséquences significatives au cours de la mise en œuvre de l'EMPP. Toutefois, il est possible d'anticiper les répercussions de ce type de chocs et de limiter leurs effets négatifs :

- Les activités de S&E mentionnées ci-dessus devraient alerter les décideurs politiques par rapport à des évolutions exogènes pouvant affecter la mise en œuvre de l'EMPP. Les circonstances de la mise en œuvre de l'EMPP doivent être réexaminées régulièrement en cherchant à savoir si les prérequis des réformes demeurent valables. Ces informations doivent ensuite être utilisées pour adapter le programme.
- La Côte d'Ivoire doit conserver des niveaux acceptables de déficit budgétaire et de dette publique pour disposer de suffisamment d'espace budgétaire en cas de choc. Au cours de ces dernières années, la Côte d'Ivoire a maintenu des niveaux de dette prudents, bien que les risques associés aux passifs éventuels aient augmenté (par exemple associés aux PPP). Une gestion budgétaire prudente peut également permettre d'améliorer la disponibilité des financements pour le secteur privé en réduisant la demande en liquidités nationales limitées et en diminuant les risques macroéconomiques perçus par les investisseurs extérieurs.
- Les calendriers de mise en œuvre devront être prudents afin d'être menés à bien et de résister à d'éventuels retards ou évolutions imprévues. Des calendriers trop ambitieux, plus fragiles et davantage sujets à des complications de planification, peuvent miner la crédibilité du programme global s'ils ne sont pas tenus. Par ailleurs, s'ils sont le précurseur d'autres activités, ces dernières peuvent à leur tour être retardées.

### **Le tableau de bord accompagne la marche vers l'émergence de la Côte d'Ivoire**

Le tableau de bord fournit aux autorités ivoiriennes un outil de suivi des progrès en lien étroit avec les plans d'action élaborés dans le cadre de l'objectif d'émergence en 2020. Le tableau de bord accompagne la marche vers l'émergence de la Côte d'Ivoire. Il propose des cibles à atteindre en 2020 et des cibles intermédiaires en 2018 en ce qui concerne la création de richesses dans l'économie, le bien-être de la population et la transformation structurelle. Dans le cadre de la transformation structurelle, le tableau de bord couvre les thématiques prioritaires que sont la transformation économique, la compétitivité, les infrastructures, le secteur financier, le capital humain et les compétences, et la politique fiscale. Enfin, il inclut une thématique transversale liée à la qualité institutionnelle et la gouvernance.

Toutes les thématiques disposent d'indicateurs principaux permettant de mesurer les progrès vers l'émergence, et choisis d'un commun accord avec le gouvernement ivoirien. Chaque thématique est composée d'un objectif principal et d'objectifs secondaires. Les objectifs principaux constituent les buts ultimes à atteindre pour l'émergence. Les objectifs secondaires servent quant à eux à effectuer un suivi fin des résultats attendus des réformes à entreprendre décrites dans les plans d'action.



Pour chaque objectif, le tableau de bord propose un indicateur avec plusieurs valeurs. Les indicateurs retenus dans le tableau de bord comprennent des mesures objectives (données macroéconomiques, par exemple) ainsi que des données issues d'enquêtes, afin de prendre en compte la perception et l'opinion des Ivoiriens sur certains sujets et éclairer sous un angle nouveau certaines réformes et politiques mises en œuvre. Pour chacun d'entre eux, plusieurs valeurs sont calculées :

- Premièrement, le tableau reflète le niveau actuel où se situe la Côte d'Ivoire (ou le dernier chiffre disponible).
- Deuxièmement, les niveaux cibles à atteindre en 2018 et 2020 sont établis en fonction de la nature des données et des objectifs nationaux de développement. Deux modes de calcul sont retenus, selon la disponibilité des données :
  - ❖ En utilisant une méthodologie statistique qui reflète les niveaux généralement obtenus par les économies des marchés émergents et à revenu intermédiaire dans le monde (description ci-dessous). Il s'agit du « niveau d'émergence ».
  - ❖ En se basant sur les travaux d'analyse précédents (voir les voir les volumes 1 et 2 de l'*Examen multidimensionnel de la Côte d'Ivoire*), les priorités de la politique nationale et les valeurs de la Côte d'Ivoire en 2015. Ceci est réalisé pour certaines variables lorsque des améliorations dans la direction des pays les plus performants pourraient être envisagées, ainsi que pour toutes les données nationales choisies pour leur pertinence. Il s'agit de la « cible pour 2020 ».

La méthodologie statistique est appliquée pour les indicateurs pour lesquels les données internationales existent. Des estimations pour les valeurs de 2018 et les valeurs cibles de 2020 sont calculées lorsque les données sont issues de bases internationales telles que : les *Indicateurs du développement dans le monde* de la Banque mondiale ; Gallup ; les données de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel ; et la base *World Input-Output*. Les valeurs cibles pour 2020 représentent les niveaux prévus pour un pays avec un PIB légèrement supérieur à 5 000 USD (dollars des États-Unis) par habitant après ajustement des différences de pouvoir d'achat entre les pays. Ce chiffre est l'équivalent du produit intérieur brut (PIB) de la Côte d'Ivoire – qui double entre 2014 et 2020 (passant de 16 650 milliards FCFA en 2014 à 33 310 milliards FCFA en 2020) – et après ajustement de la croissance de la population, de l'inflation anticipée et des taux de change internationaux oscillant autour de leurs valeurs de long terme.

Les estimations se basent sur un échantillon composé de tous les pays de la tranche supérieure des revenus intermédiaires. Bien que tous les pays de ce groupe ne soient pas nécessairement des modèles d'émergence à suivre en soi, le critère du revenu permet, dans la majorité des cas, de sélectionner des pays partageant de nombreuses caractéristiques avec les économies émergentes. Par ailleurs les pays de l'échantillon permettent d'obtenir suffisamment de données pour que les estimations économétriques des valeurs cibles en 2020 soient valides.

En utilisant ce groupe de pays comparateurs, des régressions bi-variées sont calculées pour chaque indicateur. L'indicateur retenu est la variable dépendante, avec le PIB par habitant en variable indépendante. La première étape est la régression des indicateurs sur le PIB par habitant (équation 1) ; dans un second temps, le coefficient d'interception associé à la Côte d'Ivoire est additionné au coefficient estimé du PIB par habitant multiplié par le PIB par habitant cible en 2020 (5 009 en PPA, USD internationaux constants) pour obtenir les valeurs cibles (équation 2). Par exemple, dans le cas de l'amélioration de la salubrité,



45 % de la population de la Côte d'Ivoire doit avoir accès à des installations d'assainissement améliorées d'après le modèle statistique, contre 21.9 % en 2012.

$$\text{indicateur} = \alpha + \beta * \text{PIB par habitant} \quad (\text{eq. 1})$$

$$\text{valeur cible}_{\text{CIV}} = \alpha_{\text{CIV}} + \beta * 5\,009 \quad (\text{eq. 2})$$

Les valeurs présentées dans le tableau de bord visent à informer les décideurs politiques et potentiellement informer la discussion avec les citoyens sur les performances des politiques publiques. Elles sont issues de sources multiples, de qualité et d'horizons temporels différents, laissant ainsi place à des erreurs d'échantillonnage au sein des estimations. Le processus de modélisation de la relation entre ces indicateurs et le PIB par habitant peut introduire des erreurs statistiques supplémentaires, dont l'importance peut s'accroître pour des projections à long terme où la relation indicateurs-PIB est modifiée en raison des changements dans l'économie ivoirienne. Par ailleurs, des développements exogènes, comme des variations de prix des exportations ivoiriennes, ou la disponibilité de financements de bailleurs de fonds pour des projets phares de développement social, peuvent engendrer des déviations de tendances et accélérer – ou retarder – la réalisation des cibles. Ces incertitudes statistiques et la réalisation d'évènements non anticipés doivent être prises en considération dans la lecture du tableau de bord : les valeurs cibles qui y figurent doivent être perçues comme des indications de tendance. Pour les mêmes raisons, l'attention doit être focalisée sur les grandes tendances sous-jacentes sur plusieurs années, plutôt que sur les changements annuels.

Le tableau de bord présente une vue d'ensemble indicative plutôt qu'une structure rigide pour l'orientation des politiques publiques. Il contient de nombreux indicateurs couvrant les différentes dimensions du développement. Chaque indicateur permet d'appréhender certains concepts spécifiques, mais ne peut donner qu'un aperçu du progrès en la matière. Le tableau de bord doit donc être interprété avec prudence, en tenant compte des erreurs possibles de mesure et de leur réactivité aux actions entreprises. La plus grande valeur ajoutée de ce tableau est donc la synthèse des progrès mesurés par les différents groupes d'indicateurs. La richesse de la batterie d'indicateurs permet d'avoir une vue d'ensemble des progrès vers l'objectif final de l'émergence et de l'amélioration du bien-être.

À terme, la Côte d'Ivoire devrait développer son système statistique national pour doter l'État de données nationales de qualité, véritables outils pour le suivi-évaluation. Le tableau de bord repose encore largement sur les données internationales en raison d'un manque de données nationales fiables et à jour. Au-delà de la Stratégie nationale de développement de la statistique 2009-2013, le pays devrait continuer à investir dans la capacité des institutions et des statisticiens, ainsi que dans l'infrastructure physique pour améliorer la collecte et le traitement des données. La qualité et l'archivage des données statistiques devront aussi être améliorés afin de permettre, entre autres, une meilleure utilisation des statistiques pour un panel plus large d'utilisateurs. Ceci pourra notamment être utile dans le cadre des activités avec la Banque mondiale (*Doing Business*), le Millenium Challenge Corporation ou encore l'Open Gouvernement Partnership, mais aussi en interne, pour évaluer l'atteinte des objectifs du PND.

Compte tenu des ressources financières limitées, il sera important de hiérarchiser les domaines pour une allocation judicieuse des ressources statistiques. Certains domaines connaissent un fort déficit de données et nécessitent des investissements statistiques plus importants que les autres. Les équipes du PND et de l'Institut national des statistiques peuvent les lister pour permettre aux pouvoirs publics d'identifier plus facilement les domaines où les efforts doivent se concentrer.

Tableau 7.1. Le tableau de bord de la Côte d'Ivoire permet de suivre l'évolution vers l'émergence

Thématique	Objectif et résultats attendus	Indicateur	Niveau en 2014	Niveau en 2018	Niveau d'émergence	Source et commentaires	
<b>Création de richesses</b>	<b>Objectif : Assurer une croissance durable et équilibrée</b>	PIB nominal (milliards francs CFA courants)	16 935	27 852	33 311	Fonds monétaire international, World Economic Outlook - L'objectif est de multiplier le PIB par deux entre 2014 et 2020.	
		Taux de croissance du PIB réel (% annuel)	7.9	6.9	6.9	Fonds monétaire international, World Economic Outlook	
		PIB par habitant (prix courant, milliers FCFA)	721	1 032	1 236		
		Agriculture, valeur ajoutée (% du PIB)	22 %	18 %	16 %		
		Industrie, valeur ajoutée (% du PIB)	21 %	26 %	28 %	Banque mondiale, Indicateurs de développement dans le monde	
		Services, valeur ajoutée (% du PIB)	57 %	56 %	56 %		
		Taux d'investissement public (% du PIB)	8.0 %	8.5 %	8.8 %	Plan National de Développement (PND) Côte d'Ivoire - La cible est basée sur l'hypothèse de l'« éléphant émergent » du PND.	
		Taux d'investissement privé (% du PIB)	10.7 %	13.9 %	15.2 %		
<b>Bien-être (Phase I)</b>	<b>Objectif : Augmenter le niveau du bien-être</b>	<b>Satisfaction à l'égard des conditions de vie : échelle de 0 (non satisfait) à 10 (très satisfait)</b>	<b>2.1 (2013)</b>	<b>5.1</b>	<b>5.7</b>	Gallup	
		Les possibilités de consommation sont accrues	Revenu par habitant (PPA, USD internationaux constants)	3 101	4 540	5 009	Banque mondiale, Indicateurs de développement dans le monde
		La pauvreté est réduite	Ratio de la population pauvre en fonction du seuil de pauvreté national (% de la population)	46 % (2015)	35 %	32 %	Banque mondiale, Indicateurs de développement dans le monde - Le niveau actuel émane des données locales (PND), et les niveaux estimés sont calculés d'après la base de données Banque mondiale (différence de définition).
		La salubrité est renforcée	Accès aux installations d'assainissement améliorées (% de la population y ayant accès)	22 % (2012)	37 %	45 %	
		L'état de santé de la population est amélioré	Espérance de vie à la naissance (années)	51 (2013)	54	55	Banque mondiale, Indicateurs de développement dans le monde
			Médecins (pour 10 000 personnes)	2 (2010)	7	10	
		Les conditions de logement sont améliorées	Dans la ville ou la région où vous vivez, êtes-vous satisfait de l'offre de logements adéquats ? (% des répondants satisfaits)	47 % (2013)	49 %	50 %	Gallup - La mesure de la perception de la qualité des logements devrait évoluer lentement, compte tenu du temps nécessaire à la reconstitution de l'offre de logement, et du temps qu'il faudra pour la perception de l'offre évolue.
		Le degré d'emploi vulnérable est réduit	Part des personnes en situation d'emploi vulnérable	79 % (2012)	68 %	64 %	
		L'accès à l'éducation est augmenté à tous les niveaux	Inscriptions à l'école, primaire (% brut)	77 % (2013)	104 %	111 %	
			Inscriptions à l'école, secondaire (% brut)	39 % (2013)	66 %	80 %	Banque mondiale, Indicateurs de développement dans le monde
L'analphabétisme est réduit	Alphabétisation des adultes (% adultes 15 ans et plus)	41 % (2012)	60 %	70 %			
La qualité des infrastructures routières s'améliore	Êtes-vous satisfait des routes et des autoroutes ? (% des répondants satisfaits)	28 % (2013)	46 %	55 %	Gallup		

Tableau 7.1. **Le tableau de bord de la Côte d'Ivoire permet de suivre l'évolution vers l'émergence (suite)**

Thématique	Objectif et résultats attendus	Indicateur	Niveau en 2014	Niveau en 2018	Niveau d'émergence	Source et commentaires	
	La croissance économique est soutenable sur le plan environnemental	Émissions de CO <sub>2</sub> (kg par \$ PPA de 2011 de PIB)	0.12 (2011)	0.21	0.25	Banque mondiale, Indicateurs de développement dans le monde - La croissance économique entraînera une hausse des émissions de CO <sub>2</sub> mais cette dernière devra être modérée.	
	Le niveau de sécurité de la population est accru	Vous sentez-vous en sécurité à marcher seul la nuit dans la ville ou la région où vous vivez ? (% des répondants satisfaits)	52 %	57 %	60 %	Gallup	
	La violence est réduite	Indice de paix mondial, score sur une échelle allant de 1 (paix élevée) à 5 (paix faible)	2.13	2.18	2.20	Institute for Economics and Peace	
<b>Transformation structurelle et industrialisation</b> (Phase II - Chapitre 2 - Transformation structurelle)	<b>Objectif : Dynamiser la transformation structurelle</b>	<b>Indice de la complexité économique</b> <sup>(2)</sup>	<b>-0.902 (2013)</b>	<b>-0.8</b>	<b>-0.706</b>	« The Atlas of Economic Complexity », Centre pour le développement international à l'Université de Harvard	
		<b>Produits (non primaires) exportés avec avantage comparatif dans les industries (nombre)</b>	<b>18</b>	<b>37</b>	<b>46</b>	Nations Unies, base de données Comtrade (extrait via World Integrated Trade Solution)	
	Le secteur agricole est performant et constitue un moteur de la croissance (RA1)	Productivité du travail dans le secteur agricole (valeur ajoutée brute par personne, USD constants)	939	1 813	2 250	FAO	
	Les filières agro-industrielles à fort potentiel sont des moteurs de la croissance (RA2)	Cible EMPP Cible PNB <sup>(1)</sup>	Produits agro-industriels exportés avec avantage comparatif (nombre)	8	9	10	Nations Unies, base de données Comtrade (extrait via World Integrated Trade Solution)
		Taux de transformation cacao	30 %	43 %	50 %	Données locales : Ministère de l'Industrie - La cible émane du PND.	
		Taux de transformation coton (fibre)	<5 %	28 %	40 %		
		Taux de transformation anacarde	<5 %	28 %	40 %	The Conference Board	
	Le secteur industriel est diversifié et générateur d'emplois (RA3) ; Le secteur des services accompagne la modernisation de l'économie (RA6)	Productivité du travail par personne employée (USD, 2011 PPP)	7 893	13 512	16 322		
	Le secteur industriel a accès aux infrastructures de production performantes (RA4)	Coût moyen pondéré de facturation de l'électricité aux industriels	<i>en attente des données</i>				Données locales : CI-Energie et Confédération Générale des Entreprises de Côte d'Ivoire (CGECI)
	Les PME constituent une base dynamique de l'économie (RA7)	Nouvelles PME enregistrées auprès du Guichet unique (nombre)	<i>en attente des données</i>			Données locales : Centre de promotion des investissements en Côte d'Ivoire	
La création de valeur est portée par l'innovation (RA8)	Coopératives agricoles efficaces (% du total)	9 %	20 %	25 %	Données locales : Direction des organisations professionnelles agricoles (DOPA) du ministère de l'Agriculture		
	<b>Objectif : Renforcer la compétitivité de l'économie ivoirienne</b>	<b>Indice de compétitivité globale (1-7)</b>	<b>3.6</b>	<b>3.7</b>	<b>3.8</b>	Forum Économique Mondial	
Le climat des investissements est incitatif pour le secteur privé (RA9)	Indice de la facilité de faire des affaires (rang sur 189)	145	118	104	Banque mondiale, Indicateurs de développement dans le monde		
Les normes et standards de qualité sont valorisés (RA10)	Entreprises et coopératives exportatrices ayant une certification de qualité aux normes/standards internationaux (% du total)	3 %	21 %	30 %	Données locales : Organisme national de normalisation et de certification (Codinorm) - La cible se base sur l'analyse menée dans l'EMPP.		

Tableau 7.1. Le tableau de bord de la Côte d'Ivoire permet de suivre l'évolution vers l'émergence (suite)

Thématique	Objectif et résultats attendus	Indicateur	Niveau en 2014	Niveau en 2018	Niveau d'émergence	Source et commentaires
	Une concurrence dynamique assure le développement de l'économie (RA11)	Nombre de dossiers traités par la Commission de la Concurrence (par an) sur nombre de dossiers soumis	<i>en attente des données</i>			Données locales
	Les échanges commerciaux sont facilités (RA12)	Délai nécessaire à l'importation (jours)	32	21	15	Banque mondiale, Indicateurs de développement dans le monde
		Tracasseries routières - Nombre moyen de contrôles aux 100 km	2 (2012)	1	1	Borderless
		Tracasseries routières - Perceptions illicites moyennes aux 100 km (USD)	5.75 (2012)	1.92	0	Borderless
<b>Transformation structurelle et industrialisation</b>	<b>Objectif : Accroître les investissements en infrastructure</b>	<b>Taux d'investissement public (% du PIB)</b>	<b>8 %</b>	<b>9 %</b>	<b>9 %</b>	PND Côte d'Ivoire
(Phase II - Chapitre 3 - Infrastructures)	L'accès aux infrastructures clés pour l'émergence est facilité (RA1)	Accès à l'électricité (% de la population)	56 % (2012)	70 %	77 %	Banque mondiale, Indicateurs de développement dans le monde; données locales (CI-Energie)
		Consommation d'énergie électrique (KWh per capita)	240 (2012)	413	500	Banque mondiale, Indicateurs de développement dans le monde
		Indice de performance logistique : 1 = faible, 5 = élevée	2.8	3.3	3.5	Banque mondiale, Indicateurs de développement dans le monde
		Réseau routier bitumé (% du total du réseau)	<i>en attente des données</i>			
		Réseau routier revêtu en état de forte dégradation (% du total du réseau)	15 %	8 %	5 %	Données locales : Agence de gestion des routes (AGEROUTE)
		Utilisateurs d'Internet (pour 100 adultes)	3 % (2013)	20 %	28 %	Banque mondiale, Indicateurs de développement dans le monde
	Les infrastructures sont compétitives (RA2)	Ratio des dépenses sur l'entretien du réseau routier / dépenses totales sur le réseau routier (investissement + entretien)	<i>en attente des données</i>			Données locales : Agence de gestion des routes (AGEROUTE)
	Les infrastructures sont soutenables financièrement (RA3)	Marchés de gré à gré conformes aux normes de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (nombre)	<i>en attente des données</i>			Données locales : Autorité nationale de régulation des marchés publics (ANRMP) ou Direction des marchés publics
<b>Transformation structurelle et industrialisation</b>	<b>Objectif : Améliorer le financement des entreprises et des particuliers</b>	<b>Crédit bancaire (% PIB)</b>	<b>20 %</b>	<b>27 %</b>	<b>30 %</b>	Banque mondiale, Indicateurs de développement dans le monde
(Phase II - Chapitre 4 - Accès aux financements)	Le risque de crédit est réduit et mieux évalué (RA1)	Population couverte par une agence d'évaluation du crédit (% des adultes)	3 %	14 %	20 %	Banque mondiale, Doing Business
	Le fonctionnement du système des garanties est amélioré (RA2)	Part des prêts non performants (% des prêts bruts)	10 %	9 %	8 %	Commission bancaire de l'Union économique et monétaire ouest africaine (rapport annuel 2014)
	L'épargne nationale est mobilisée et sa maturité s'allonge (RA3)	Volume des dépôts à long terme (% des dépôts)	8 %	11 %	12 %	Banque centrale des États de l'Ouest africain (rapport sur les conditions de banques) - Le long terme représente des dépôts de 2 ans et plus.
		Population qui a épargné auprès d'une institution financière (% d'adultes de plus de 15 ans)	9 %	13 %	15 %	
	L'inclusion financière est renforcée grâce à de nouvelles solutions de bancarisation (RA4) ; La confiance des individus dans le système bancaire est accrue (RA5)	Population avec un compte (% population de plus de 15 ans)	34 %	45 %	50 %	Banque mondiale, Global Findex
		Population avec un compte mobile (% des adultes de plus de 15 ans)	24 %	35 %	40 %	

Tableau 7.1. **Le tableau de bord de la Côte d'Ivoire permet de suivre l'évolution vers l'émergence (suite)**

Thématique	Objectif et résultats attendus	Indicateur	Niveau en 2014	Niveau en 2018	Niveau d'émergence	Source et commentaires
	Des solutions de financement alternatives au crédit bancaire existent (RA6)	Capitalisation boursière des entreprises cotées (% PIB)	29 % (2012)	34 %	37 %	Banque mondiale, Indicateurs de développement dans le monde
<b>Transformation structurelle et industrialisation</b>	<b>Objectif : Former une main-d'œuvre compétente</b>	<b>Taux d'achèvement du secondaire (%)</b>	<b>34 % (2012)</b>	<b>58 %</b>	<b>70 %</b>	Banque mondiale, Indicateurs de développement dans le monde
(Phase II - Chapitre 5 - Éducation et compétences)	Les résultats de l'enseignement primaire et du premier cycle du secondaire en termes de participation et de compétences acquises par les étudiants sont améliorés (RA1)	Durée moyenne de scolarisation (ans)	5 (2010)	7	9	UNESCO, UIS Indicateurs de l'Éducation
		Nombre d'élèves par enseignant en école primaire	41 (2013)	33	29	Banque mondiale, Indicateurs de développement dans le monde
		Dépenses par élève du primaire (% du PIB par habitant)	15 % (2012)	16 %	16 %	
	Le système de formation technique fournit à la main-d'œuvre les compétences nécessaires à la transformation économique (RA2)	Étudiants inscrits dans l'enseignement technique et la formation professionnelle (% des étudiants inscrits au second cycle du secondaire)	15 % (2012)	29 %	36 %	Banque Mondiale, Indicateurs de l'Éducation
<b>Transformation structurelle et industrialisation</b>	<b>Objectif : Accroître la mobilisation des recettes fiscales</b>	<b>Recettes fiscales (% PIB)</b>	<b>16 % (2015)</b>	<b>18 %</b>	<b>19 %</b>	Banque mondiale, Indicateurs de développement dans le monde
(Phase II - Chapitre 6 - Politique fiscale)	L'administration fiscale et le système fiscal fonctionnent efficacement (RA1, RA3)	Recettes intérieures (% des recettes fiscales totales)	<i>en attente des données</i>			Données locales : Direction générale des impôts
	La base d'imposition est élargie et simplifiée (RA2)	Poids des exonérations (% du PIB)	<i>en attente des données</i>			
<b>Qualité institutionnelle et gouvernance</b>	<b>Objectif : Améliorer l'efficacité de l'administration publique et du cadre réglementaire</b>	<b>Classement de la moyenne collective de la gestion du secteur public et des institutions par l'EPIN (1 = faible et 6 = élevée)</b>	<b>2.1</b>	<b>2.8</b>	<b>3.1</b>	Banque mondiale, Indicateurs de développement dans le monde
(Phase I)		<b>Indice de la gestion de la transformation (0-10)</b>	<b>4.41</b>	<b>4.63</b>	<b>4.73</b>	Indice de la transformation, Bertelsmann Stiftung
	La gouvernance est améliorée	Dans ce pays, avez-vous confiance ou non dans le gouvernement ? (% des répondants ayant confiance)	32 % (2013)	44 %	50 %	Gallup
	La corruption dans le secteur public est réduite	Indice de perception de la corruption (0 = très corrompu, 100 = transparent)	32	35	36	Transparency International - Cette mesure devrait évoluer plus lentement que les autres compte tenu de la difficulté de sa traduction dans les perceptions de la population.
	La transparence dans l'exploitation des ressources naturelles est accrue	Délai de publication du rapport Initiative pour la transparence dans les industries extractives (années)	2 ans	1 an	1 an	Initiative pour la transparence dans les industries extractives

Note : (1) L'objectif poursuivi est d'augmenter les surplus issus de la production de biens et services, et non pas uniquement d'augmenter les taux de transformation de certains produits. Une hausse des surplus est associée au développement de l'économie, à la hausse des revenus et à la création d'emplois. Elle reflète la compétitivité de la production en Côte d'Ivoire relativement à d'autres producteurs, ainsi que la capacité du pays à allouer des ressources aux activités qui génèrent les retours les plus importants. Une hausse des surplus n'est pas nécessairement générée par des taux de transformation de produits plus élevés. En effet, une plus grande transformation peut réduire les surplus générés par un secteur si le coût de la transformation n'est pas compétitif, ou si elle ne répond pas à la demande. Ainsi, les taux de transformation de certains produits peuvent être des objectifs à atteindre, mais ils ne constituent pas des mesures suffisantes et doivent être pris en compte seulement dans une perspective plus globale de compétitivité de l'économie. (2) L'indice de complexité économique (ECI) est une mesure calculée par Ricardo Hausmann et Cesar Hidalgo. L'ECI est calculé en utilisant les données du commerce de la base de données Comtrade des Nations Unies. L'ECI estime le niveau de complexité d'une économie, fondé sur le niveau de difficulté dans la production des produits exportés par le pays. Une analyse de la complexité économique dans un pays fournit une perspective sur la position d'un pays dans la chaîne de valeur mondiale, ainsi que la division du travail et l'organisation des ressources d'un pays.

## Références

- Banque mondiale, *Indicateurs du développement dans le monde*, (base de données), Washington, DC, <http://data.worldbank.org/products/wdi>.
- Banque mondiale (2015a), *Doing Business* (base de données), <http://français.doingbusiness.org/>.
- Banque mondiale (2015b), *EdStats* (base de données), statistiques de l'éducation, Washington, DC, <http://datatopics.worldbank.org/education/>.
- Banque mondiale (2014), *Global Findex* (base de données), Washington, DC, <http://datatopics.worldbank.org/>.
- Banque mondiale/UNCTAD, *World Integrated Trade Solution Database* (base de données), <http://wits.worldbank.org>.
- BCEAO (2014), *Rapport annuel de la Commission Bancaire 2014*, <http://www.bceao.int/>.
- BCEAO (2014), *Rapport sur les conditions de banques*, <http://www.bceao.int/>.
- Bertelsmann Stiftung (2015), *Indice de la Transformation Bertelsmann*, <http://www.bti-project.org/index/>.
- Borderless, <http://www.borderlesswa.com/fr>.
- FAO (2015), *FAOSTAT* (base de données), Organisation des nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), division statistique, Rome, <http://faostat3.fao.org>.
- Forum Économique Mondial (2015), *Global Competitiveness Report 2015-2016*, [http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global\\_Competitiveness\\_Report\\_2015-2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf).
- Fonds monétaire international (2015), *World Economic Outlook Database* (base de données), Washington, DC, <https://www.imf.org> (consulté en octobre 2015).
- Gallup Organization (2013), *Gallup World Poll* (base de données), <http://www.gallup.com/>.
- Institute for Economics and Peace (2015), *Global Peace Index*, <http://economicsandpeace.org/>.
- IOS Partners (2014), *Étude sur la compétitivité des entreprises ivoiriennes*, Rapport provisoire, APEX-CI, Abidjan, mars 2014.
- Ministère d'État, Ministère du Plan et du Développement de Côte d'Ivoire, *Plan National de Développement 2016-2020*.
- OCDE (2016a), *Examen multidimensionnel de la Côte d'Ivoire : Volume 1. Évaluation initiale*, Les voies de développement, Éditions OCDE, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264248557-fr>.
- OCDE (2016b), *Examen multidimensionnel de la Côte d'Ivoire : Volume 2, Analyse approfondie et recommandations*, Les voies de développement, Éditions OCDE, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264251670-fr>.
- OCDE (2015), « Delivering from the centre: Strengthening the role of the centre of government in driving priority strategies », Discussion paper, draft Octobre 2015, <http://www.oecd.org/gov/cog.htm>.
- The Atlas of Economic Complexity, Centre pour le développement international à l'Université de Harvard, <http://atlas.cid.harvard.edu/>.
- The Conference Board, *Total Economy database* (base de données), <https://www.conference-board.org/>.
- Transparency International (2015), *Indice de la perception de la corruption*, <http://www.transparency.org/>.
- Unesco (2015), *UIS.stat* (base de données), Institut de statistiques de l'Unesco, <http://data.uis.unesco.org/?lang=fr>.





## ANNEXE

### *Plan d'action*

#### **Chapitre 2 : Poursuivre la transformation structurelle de l'économie ivoirienne**

L'économie ivoirienne devra évoluer vers une structure plus avancée avec un plus grand potentiel de création d'emplois afin d'atteindre l'émergence. Alors que les secteurs de l'industrie et des services représentent une part importante de l'économie ivoirienne, la majorité des Ivoiriens travaillent toujours dans l'agriculture, dont les performances peinent à évoluer rapidement. Il sera essentiel d'évoluer vers : i) des activités industrielles avec un plus grand potentiel de création d'emplois et de valeur ajoutée, telles que la manufacture de produits plus complexes ; et ii) de mieux exploiter le potentiel des activités de services à travers la formalisation et la professionnalisation.

La transformation structurelle dépendra de la compétitivité globale de l'économie. Une compétitivité renforcée nécessitera un climat des investissements incitatif pour le secteur privé, et la valorisation des normes et standards de qualité. Une concurrence dynamique entre les agents économiques et sur tous les marchés (privés et publics) sera une autre condition préalable. Afin de soutenir l'intégration dans les chaînes de valeur mondiales et d'assurer l'accès aux marchés, des procédures commerciales facilitées sont essentielles. Enfin, une économie ivoirienne émergente devra tirer le meilleur parti de son capital foncier, et mettre en avant toutes les régions du pays.

Résultats attendus	Quoi ? (Recommandations)	Pourquoi ?	Comment ? (Actions)	Qui ?	Pays modèles
<b>L'économie est diversifiée et industrialisée</b>					
<b>Le secteur agricole est performant et constitue un moteur de la croissance (RA 1)</b>	Améliorer la planification stratégique (1)	Le secteur agricole manque d'intrants et de compétences, ce qui le rend faiblement productif.	Doter le programme national d'investissement agricole (PNIA) d'un meilleur financement : <ul style="list-style-type: none"> <li>● Atteindre la cible de 10 % du budget national (seuil décidé lors de la conférence de Maputo).</li> <li>● Doter le PNIA de ressources sur dix ans.</li> </ul>	Conseil des ministres Ministère du Budget Ministère de l'Agriculture ANADER	
	Fournir des intrants de qualité (2)		Développer des chaînes de distribution contrôlées (voir projet pilote riz). Créer une agence intégrée pour assurer la bonne qualité des intrants agricoles et leur distribution. Vérifier régulièrement la qualité des intrants aux points de vente : <ul style="list-style-type: none"> <li>● Mettre en place une unité pour les contrôles de qualité.</li> <li>● Recenser et classer les points de vente (par taille, par importance) et produits (selon le potentiel économique pour le développement : cultures de rente, cultures vivrières).</li> <li>● Élaborer un plan pour les contrôles basé sur le risque : quels produits et quels commerçants devraient être soumis à des contrôles.</li> <li>● Effectuer les visites, prélever des échantillons de produits vendus et évaluer la qualité.</li> <li>● Établir un cadre administratif pour assurer le renforcement des sanctions.</li> </ul>	Unité à placer au sein des institutions assurant la qualité et les normes (DPQN, etc.) ou ANADER	Nigéria : National Agricultural Seeds Council Maroc : Service de Contrôle de Semences et Plants
	Fournir des services de qualité (3)		Promouvoir des services agricoles accessibles dans les régions : <ul style="list-style-type: none"> <li>● Poursuivre l'étude sur les services fournis par ANADER et les pistes de réformes.</li> <li>● Élargir le champ d'application de cette étude pour intégrer d'autres acteurs clés en Côte d'Ivoire dans la fourniture des services agricoles.</li> <li>● Discuter dans un cadre inclusif d'une approche pour l'avenir, par exemple, les bénéfices d'une approche intégrée des services agricoles incluant des services pré-production et post-récolte.</li> <li>● Faciliter l'accès et l'information, par exemple, par des applications mobiles adaptées.</li> <li>● Établir des services à proximité des magasins importants ; concentrer les services dans un seul lieu de référence.</li> </ul> Soutenir le développement des services par filière : <ul style="list-style-type: none"> <li>● Soutenir la professionnalisation des interprofessions.</li> <li>● Structurer les autres filières selon le modèle de l'hévéa.</li> <li>● Développer des politiques et mesures pour renforcer l'adoption et l'utilisation des techniques modernes et la mécanisation de l'agriculture.</li> </ul>	Ministère de l'Agriculture ANADER	
<b>Les filières agro-industrielles au fort potentiel sont des moteurs de la croissance (RA 2)</b>	Étendre la transformation en privilégiant des filières clés (4)	La transformation des produits agricoles ne contribue pas pleinement à la diversification.	Accroître la productivité des filières agricoles à travers des réformes transversales : <ul style="list-style-type: none"> <li>● Investir davantage dans les chaînes de distribution intégrées, y compris le stockage (voir le projet du ministère de l'Agriculture sur les chaînes de distribution contrôlées ci-dessus [recommandation 2, Fournir des intrants de qualité]).</li> <li>● Professionnaliser les activités de conditionnement, d'emballage, de stockage et de normes de qualité.</li> <li>● Améliorer la compétitivité des ports pour accélérer les exportations.</li> <li>● Poursuivre les efforts pour rétablir la stratégie « Marque Côte d'Ivoire » (sécurité, réaménagement des infrastructures, potentiel de l'avenir avec la relance récente), afin de renforcer l'attractivité du pays.</li> </ul>	Ministère de l'Agriculture ANADER	Agroparcs : voir le modèle de la Malaisie

Résultats attendus	Quoi ? (Recommandations)	Pourquoi ?	Comment ? (Actions)	Qui ?	Pays modèles
			<p><u>Riz</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Attirer des grandes entreprises de transformation du riz.</li> <li>● Poursuivre la politique de mise en concession des grands périmètres d'exploitation en favorisant le développement du tissu PME national (voir plan Phoenix).</li> <li>● Créer un label d'origine et renforcer l'image de marque.</li> </ul> <p><u>Huile de palme</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Mettre en œuvre un plan de développement du palmier.</li> <li>● Mener une étude auprès des exploitants (ou analyser les données existantes) pour identifier les différences de productivité ainsi que les facteurs clés et les contraintes spécifiques des petits exploitants.</li> <li>● Augmenter la production et la productivité des exploitants.</li> <li>● Développer des agroparcus spécialisés (clusters agricoles autour des produits hévéa) pour faciliter la diversification de deuxième transformation.</li> <li>● Améliorer la logistique post-récolte et le stockage.</li> </ul> <p><u>Noix de cajou/Anacarde</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Mener une étude ciblée pour mieux comprendre les contraintes des entreprises et comment inciter les entreprises ivoiriennes à s'engager (en utilisant le programme Phoenix comme outil et champions nationaux).</li> <li>● Continuer la coopération avec les pays transformateurs en se focalisant sur l'accès aux marchés et les nouvelles technologies (dialogue avec le Viet Nam, la Malaisie et l'Inde).</li> <li>● Attirer les grandes entreprises transformatrices.</li> <li>● Augmenter la visibilité ivoirienne sur de grands marchés porteurs.</li> <li>● Évaluer la mise en place des clusters agricoles autour de l'anacarde.</li> </ul> <p><u>Cacao</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Cibler les activités de transformation intermédiaire.</li> <li>● Continuer le programme 2QC.</li> <li>● Construire une marque « Cacao Côte d'Ivoire » (voir ci-dessous).</li> </ul> <p><u>Coton</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Mener une étude pour identifier les parties de la chaîne de valeur où la Côte d'Ivoire dispose d'un avantage potentiel, et la possibilité de restructuration de certaines unités industrielles.</li> <li>● Identifier avec les entreprises les obstacles à surmonter pour étendre la transformation du coton (disponibilité des intrants, tels que les machines, l'eau, l'électricité, etc.), en tablant sur les stratégies du plan Phoenix.</li> </ul> <p><u>Café</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Mettre en place des partenariats public-privé (PPP) avec de grands distributeurs (exemple : accord avec Nestlé).</li> <li>● Développer un label d'origine.</li> </ul> <p><u>Manioc</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Amplifier la transformation industrielle pour l'exportation.</li> <li>● Encourager l'installation d'infrastructures industrielles intégrées à proximité des grandes zones de production.</li> </ul> <p><u>Céréales</u></p> <p>Structurer la filière à l'instar du palmier ou du café-cacao.</p>		
<b>Le secteur industriel est diversifié et générateur d'emplois (RA 3)</b>	Développer le tissu industriel pour une plus grande diversification (5)	Le secteur industriel est encore limité en termes de produits et dispose de peu d'entreprises.	<p>Veiller à la compétitivité du coût du facteur travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Revoir le Code d'Investissements pour ajouter un critère « création d'emplois ».</li> <li>● Considérer des projets pilotes en matière de flexibilité du travail (rendre le SMIG plus flexible) dans les zones industrielles spécialisées.</li> </ul> <p><u>Produits BTP</u> (ciment, céramique, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Poursuivre l'établissement de deux nouvelles cimenteries.</li> <li>● Améliorer le réseau de transport et soutenir le développement des marchés d'hinterland (exportations vers des pays voisins) pour parvenir à des économies d'échelle.</li> <li>● Mener une étude de faisabilité sur le développement d'une usine de production d'agrégats/granulats pour certains produits et sur le regroupement des activités BTP, métallurgiques et chimiques.</li> <li>● Faciliter l'importation des matières premières en termes de coûts (droits de douanes) et délais.</li> </ul>	Ministère de l'Industrie CGECI Ministère de l'Économie et des Finances	Production agrégat : voir projet Burundi Éthiopie : secteurs textile et cuir Maurice : Fast-track cargo initiative Chine : Haier produit des lave-linges avec fonctionnalités adaptées aux différents marchés Chinois

Résultats attendus	Quoi ? (Recommandations)	Pourquoi ?	Comment ? (Actions)	Qui ?	Pays modèles
			<p><u>Chimique, pharmaceutique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Faciliter les commandes des intrants des PME en établissant un réseau/bourse de « commandes en commun ».</li> <li>● Établir les procédures privilégiées <i>fast-track</i> pour les importateurs connus (autrefois « circuit blanc »).</li> <li>● Soutenir le développement d'une réputation sous-régionale de qualité (« Marque Côte d'Ivoire »).</li> <li>● Attirer une grande entreprise internationale pour la fabrication de médicaments, en considérant les moyens d'assurer un accès fluide aux marchés sous-régionaux pour les produits.</li> </ul> <p><u>Secteur emballage</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Développer l'offre de services d'emballage.</li> <li>● Diffuser des informations sur les bénéfices de l'amélioration de la qualité des emballages auprès des PME, de préférence à travers le nouveau « guichet unique » pour les PME (agence ANPME).</li> <li>● Envisager un appui au financement pour les entreprises cherchant à améliorer leurs procédures.</li> <li>● Favoriser l'implantation d'unités d'emballage à proximité des zones de production.</li> <li>● Mettre en place un centre technique de l'emballage ou des formations spécialisées.</li> </ul> <p><u>Assemblage</u></p> <p>Identifier les chaînes de valeur mondiales offrant des opportunités en fonction des avantages comparatifs et des structures de marchés. Pour le secteur manufacturier, cibler l'intégration dans les chaînes de valeur mondiales manufacturières à travers l'assemblage :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Identifier des entreprises desservant des marchés régionaux en produits assemblés (électroménagers, machines agricoles, etc.).</li> <li>● Identifier des liens avec la stratégie d'innovation pour adapter les produits aux besoins locaux.</li> <li>● Les inciter à s'établir dans l'une des nouvelles zones industrielles (soutien administratif ; potentiellement revoir des possibilités d'adapter le SMIG pour les zones industrielles ; démarches administratives facilitées).</li> <li>● Assurer des procédures d'exportation fluides (établir des procédures privilégiées <i>fast-track</i> pour une période limitée).</li> </ul> <p>Utiliser ces projets phares dans une stratégie de communication et marketing destinée à attirer plus d'entreprises.</p>		
Démarrer un dialogue stratégique avec le secteur privé (6)	La coopération avec le secteur privé ne contribue pas pleinement à la planification stratégique.	Lancer des consultations systématiques pour identifier les opportunités de diversification industrielle (produits chimiques, pharmaceutiques, assemblage, etc.) en s'appuyant sur les suggestions de l'OCDE.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Évaluer auprès des entrepreneurs le potentiel des secteurs d'activités mentionnés dans l'<i>Examen multidimensionnel de la Côte d'Ivoire</i>.</li> <li>● Cibler trois à cinq secteurs d'activités plus spécifiques, établir des groupes de travail avec les entrepreneurs déjà actifs dans des activités similaires ou connexes pour veiller à une prise en compte de tous les intérêts.</li> <li>● Au sein de ces groupes, identifier le potentiel de marché, discuter des besoins en intrants, de cadres juridiques (environnement des affaires, réglementation, biens publics, etc.), des obstacles potentiels, et de la façon dont le gouvernement peut y répondre (et, le cas échéant, lancer une étude plus technique).</li> <li>● Élaborer des plans d'action permettant de surmonter les obstacles au développement de certains secteurs ou activités.</li> <li>● Présenter les résultats au CCESP et décider de la façon dont le gouvernement peut mettre en œuvre les plans d'action.</li> </ul>	CCESP Ou Comité de pilotage de haut niveau ( <i>Economic Management Team</i> )	Dialogue politique de l'OCDE sur les chaînes de valeur mondiales et sa <i>Production Transformation Policy Review</i>

Résultats attendus	Quoi ? (Recommandations)	Pourquoi ?	Comment ? (Actions)	Qui ?	Pays modèles
<b>Le secteur industriel a accès aux infrastructures de production performantes (RA 4)</b>	Améliorer la gestion et l'attribution des terrains industriels (7)	Le secteur de la fabrication est confronté à des difficultés d'accès et de disponibilité des terrains industriels.	<p>Harmoniser les procédures d'allocation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Simplifier les procédures de demande (nombre de documents).</li> <li>● Créer un e-portail qui informatise les procédures de demandes et renforcer la transparence de la procédure (critères et délais).</li> <li>● Établir un mécanisme de suivi pour améliorer les délais de traitement et veiller à la conformité avec les décrets.</li> </ul> <p>Augmenter le taux de recouvrement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Établir une unité spécifique au sein de la DGI pour mieux répondre aux besoins du FODI.</li> <li>● Établir au plus vite un recensement des entreprises situées dans les zones industrielles.</li> <li>● Établir un plan pour transférer la capacité de recouvrement des redevances au FODI à moyen terme, pour renforcer son indépendance institutionnelle et sa capacité de réaction.</li> </ul>	Ministère de l'Industrie et des Mines AGEDI FODI	
	Poursuivre le développement des nouvelles zones industrielles (8)		<p>Envisager la privatisation des zones industrielles existantes à moyen terme pour rendre leur gestion plus efficace (veiller à impliquer plusieurs partenaires privés pour les différentes zones de façon à renforcer la concurrence).</p> <p>Évaluer le potentiel pour mettre en place des zones (agro-) industrielles spécialisées (franches) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Poursuivre l'implémentation des études de pré faisabilité.</li> <li>● Évaluer et choisir les modèles de financement (BOO, BOT, etc.) et les modèles opérationnels (complexes divers, parcs agro-industriels, zones franches, etc.).</li> </ul>	Ministère de l'Industrie et des Mines AGEDI FODI	
<b>Les ressources minières sont un moteur de la croissance (RA 5)</b>	Renforcer l'exploitation des ressources naturelles (9)	Le pays ne tire pas le meilleur avantage de ses dotations naturelles.	<p>Poursuivre et accélérer l'exploration (<i>onshore</i> et <i>offshore</i>) des ressources pétrolières, du gaz et des mines.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Améliorer le climat des investissements pour l'exploitation des richesses naturelles.</li> <li>● Assurer un cadre juridique incitatif pour l'exploration et l'exploitation des ressources.</li> <li>● Assurer la gestion transparente et efficace des recettes de l'État issues des ressources naturelles (publication sans retards des rapports EITI, planification des investissements durables).</li> <li>● Promouvoir la transformation à partir des richesses naturelles (voir développement du tissu des PME, activités de transformation, etc.).</li> </ul>		
	Renforcer et diversifier le développement du secteur minier (10)	L'exploitation minière contribue encore peu à la croissance économique.	<p>Poursuivre le « Projet grand-ouest » :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Mener l'étude de faisabilité et avancer la planification.</li> <li>● Développer une stratégie de communication pour soutenir les efforts de transparence et attirer les entreprises.</li> <li>● Promouvoir la planification intégrée des investissements et besoins (par exemple, planifier l'établissement des activités de transformation minières pour 2017-18, et la mise en service des nouvelles centrales électriques) et offrir aux investisseurs une planification adaptée et transparente.</li> <li>● Assurer une gestion transparente et prévisible du projet (planification, exécution en temps opportun, processus de communication du gouvernement, marchés publics).</li> <li>● Rationaliser l'exploitation artisanale des sources minières et professionnaliser l'exploitation par les PME.</li> <li>● Soutenir le développement des compétences.</li> <li>● Développer les stages des étudiants auprès des grandes entreprises.</li> </ul>	Ministère de l'Industrie et des Mines	Chili : « World Supplier » de BHP et CODELCO  Mozambique (projet MOZAL) Ghana : « Enterprise Map »
	Favoriser le développement de fournisseurs locaux (11)		<p>Poursuivre une stratégie de transparence pour les rentes issues des ressources naturelles :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Poursuivre et accélérer la publication des rapports ITIE.</li> <li>● Mettre en place une stratégie de communication avec la société civile pour signaler la transparence et renforcer la politique du rendre compte des autorités.</li> <li>● Établir des répertoires des fournisseurs et capacités locales pour aider les grandes entreprises multinationales à identifier des partenaires locaux.</li> <li>● Travailler avec le secteur privé et les institutions de formation pour développer des formations adaptées.</li> <li>● Lancer une étude sur le secteur des services pour identifier ceux qui sont porteurs, les facteurs clés des entreprises productives, et leur potentiel pour contribuer en tant que secteur intermédiaire à la modernisation de l'économie.</li> </ul>	CCESP ou Comité de pilotage de haut niveau	Travaux de dialogue politique de l'OCDE sur la création de valeur ajoutée locale



Résultats attendus	Quoi ? (Recommandations)	Pourquoi ?	Comment ? (Actions)	Qui ?	Pays modèles
<b>Le secteur des services accompagne la modernisation de l'économie</b> (RA 6)	Identifier les services pivots et prioritaires pour établir une stratégie de développement (12)	Le rôle moteur des services pour l'industrie est peu développé.	<p><u>Économie numérique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Réserver des espaces avec un bon accès aux TIC pour soutenir la communication et les interactions (par exemple, immeubles avec une bonne connexion Internet et téléphonique dans les zones industrielles et dans les villes).</li> <li>● Établir des espaces de communication pour les entrepreneurs établis et les jeunes diplômés de l'université pour faciliter le développement de nouvelles idées (programmes de mentorat).</li> </ul> <p><u>Tourisme</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Lancer une campagne de marketing pour améliorer la réputation de la Côte d'Ivoire (sécurité, etc.), en tablant sur le potentiel de l'éco-tourisme.</li> <li>● Bâtir sur le tourisme local pour professionnaliser les services (hôteliers, restauration), notamment dans les sites déjà établis (Assinie, etc.).</li> <li>● Poursuivre l'aménagement et la mise en valeur des sites touristiques.</li> <li>● Mener des études de faisabilité pour identifier des niches de potentiel pour attirer les touristes étrangers (autour de la production du cacao, parcs naturels).</li> </ul> <p><u>Transport &amp; logistique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Faciliter l'accès et l'utilisation des TIC pour la planification et la modernisation des services de transport (notamment routiers).</li> <li>● Soutenir le développement autour des innovations basées sur la localisation GPS, par exemple dans l'e-commerce.</li> <li>● Veiller à l'interconnexion des réseaux de transport (maritime, routier, fluvial, urbain).</li> <li>● Assurer la disponibilité des compétences clés (études de logistique, soutien aux étudiants souhaitant poursuivre ce sujet à l'étranger).</li> <li>● Soutenir les partenariats entre les transporteurs nationaux et les entreprises internationales pour transférer les compétences.</li> <li>● Poursuivre le développement des chaînes frigorifiques (et des stockages adéquats) pour les produits périssables.</li> </ul> <p><u>Commerce</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Faciliter l'accès et l'utilisation des TIC pour la planification et la modernisation des services de commerce (de gros et de détail) pour professionnaliser les opérations quotidiennes et le stockage (inventaires, etc.).</li> <li>● Renforcer l'adoption des normes et standards de qualité pour diversifier le tissu des commerces (par exemple hypermarchés, supermarchés, petites épiceries avec différents niveaux d'offres de produits).</li> <li>● Considérer le potentiel du commerce mobile (m-commerce), soutenir les activités pertinentes (par exemple, le développement des plateformes m-commerce pour l'achat de biens et services) et assurer l'intégration avec les services postaux et la distribution/logistique.</li> <li>● Démarrer un dialogue public-privé avec les grandes chaînes de commerce (notamment supermarchés et distribution alimentaire) pour définir la meilleure coopération avec les fournisseurs locaux.</li> </ul>		<p>Espaces TIC et incubateurs : « Co-working Houses » en Europe, modèle Orange FAB pour rassembler plusieurs PME</p> <p>Campagne pour lancer le tourisme selon le modèle de la Colombie</p> <p>Chine : Centres logistiques et « hubs » régionaux</p>
<b>Les PME constituent une base dynamique de l'économie</b> (RA 7)	Rationaliser les activités liées aux PME au sein d'un « Guichet unique des informations » (13)	Les PME ont des difficultés à accéder aux services de soutien des activités.	<p>Il s'agit, tel qu'envisagé par la création de « l'Agence nationale de développement des PME » (ANPME) de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Attribuer la responsabilité de gestion de ce projet à une agence avec de fortes capacités et visibilité, qui aura pour rôle d'établir un répertoire d'agences et de documents en soutien aux PME existantes, et d'harmoniser le cadre institutionnel à long terme (par fusion de plusieurs organismes existants, ou création d'une nouvelle agence de coordination).</li> <li>● À moyen terme, fusionner plusieurs institutions, ou dissoudre celles qui sont peu fonctionnelles.</li> <li>● Intégrer la bourse de sous-traitance dans ce mécanisme.</li> <li>● Mettre en place un site web qui présente les documents et les liens vers d'autres agences et organismes pertinents, tels que les licences d'affaires, l'exportation, la fiscalité, la formation, la sous-traitance, etc.</li> </ul>	<p>Ministère des PME Agence nationale de développement des PME (en cours de création)</p> <p>Autres structures pertinentes : BSTP, FDFP, Apex-CI, MCF-PME, CNCGA, FDFP, FARE-PME, CGA, CDT, INIE ; etc.</p>	<p>Small and Medium Enterprise Corporation Malaysia, Office of SMEs Promotion of Thailand (OSMEP).</p>

Résultats attendus	Quoi ? (Recommandations)	Pourquoi ?	Comment ? (Actions)	Qui ?	Pays modèles
	Aider le secteur privé à développer un modèle pour la mutualisation des frais de services de base (14)		<ul style="list-style-type: none"> <li>Donner à cette nouvelle agence et à son site web une visibilité dans la communauté des affaires, qui pourrait être atteinte en utilisant d'autres médias (publicité, radio, télévision, messages texte, etc.).</li> <li>Examiner et mettre à jour les documents existants pour prendre en compte les compétences et les besoins des entrepreneurs, par exemple en fournissant des informations sous la forme de manuels étape par étape, de guides et de listes de contrôle. Encourager et guider d'autres organismes à communiquer de cette façon.</li> <li>Établir un cadre législatif et lancer un projet pilote en établissant un bureau d'experts comptables similaire à une coopérative (mutuelle avec membres) pour fournir des services de base (comptabilité, audit, etc.).</li> </ul>	Ministère du Commerce ANPME	Mutualisation : exemples Allemagne, États-Unis
	Développer une stratégie de soutien aux PME à fort potentiel (15)		<ul style="list-style-type: none"> <li>Développer et mettre en œuvre des politiques de soutien pour les PME et la valorisation des offres des services (notamment à travers le programme Phoenix).</li> </ul>		
<b>La création de valeur est portée par l'innovation (RA 8)</b>	Favoriser les innovations adaptées à l'émergence (16)	Le pays ne dispose pas d'une planification stratégique pour développer son potentiel d'innovation.	<p>Doter le pays d'une stratégie d'innovation nationale, en prenant en compte les facteurs clés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer un cadre juridique adapté pour soutenir les innovations (propriété intellectuelle, etc.).</li> <li>Renforcer la recherche dans les domaines de l'innovation agricole et des agro-technologies.</li> <li>Renforcer la coordination avec le secteur privé pour assurer l'efficacité et la pertinence des mesures politiques.</li> <li>Soutenir l'échange de chercheurs entre les institutions nationales et internationales, les secteurs public et privé, etc.</li> <li>Tabler sur les avantages comparatifs des pays en développement (connaissance des marchés et besoins régionaux) pour trouver des niches d'innovation.</li> <li>Renforcer les centres de recherche &amp; développement, et envisager l'établissement de nouveaux centres de haut niveau pour intéresser les grandes entreprises internationales.</li> </ul>	CNRA Universités Secteur privé	Ghana
<b>La Côte d'Ivoire est compétitive au niveau national et international</b>					
<b>Le climat des investissements est incitatif pour le secteur privé (RA 9)</b>	Mettre en place des conditions pour assurer la sécurité juridique des investisseurs (17)	Le cadre juridique est parfois un obstacle pour les investisseurs.	<p>Mettre en place un dispositif de suivi des compétitivités nationale et internationale en vue de leurs améliorations continues :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Poursuivre les réformes du climat des investissements (<i>Doing Business</i>, Forum économique mondial, etc.).</li> <li>Veiller à atteindre des résultats clés, en ne se focalisant pas seulement sur les indicateurs <i>Doing Business</i>.</li> </ul> <p>Renforcer le cadre juridique :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Soutenir les activités des tribunaux et envisager des appels aux mécanismes internationaux (Cour internationale d'arbitrage) pour assurer le renforcement du cadre juridique.</li> <li>Revoir le cadre législatif pour simplifier et rendre plus transparentes les lois applicables aux investissements.</li> <li>Poursuivre l'opérationnalisation de la « haute autorité pour la bonne gouvernance », et envisager l'établissement d'un observatoire pour recenser et analyser les plaintes des entreprises.</li> </ul>		Projet HITOREZ en Croatie, qui a assaini des centaines de lois
	Faciliter l'implantation des investisseurs (18)		<ul style="list-style-type: none"> <li>Améliorer l'accompagnement des grandes entreprises (par exemple, pour l'obtention de permis de résidence et les démarches administratives concernant les salariés expatriés).</li> <li>Simplifier et rendre plus transparente la charge fiscale pour les grandes entreprises (en équilibrant la baisse des exonérations avec une charge générale plus simple et transparente).</li> </ul>	Cepici ANPME Ministères	

Résultats attendus	Quoi ? (Recommandations)	Pourquoi ?	Comment ? (Actions)	Qui ?	Pays modèles
<b>Les normes et standards de qualité sont valorisés</b> (RA 10)	Renforcer les infrastructures et le cadre institutionnel relatifs aux normes et à la qualité (19)	La faible qualité des produits limite l'accès aux marchés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Compléter la stratégie de qualité déjà à l'œuvre dans quelques chaînes de valeur (café-cacao, cajou, banane) en développant des systèmes/labels d'indication géographique ou d'appellation d'origine.</li> <li>● Harmoniser et faciliter les procédures d'accréditation des laboratoires.</li> <li>● Revoir le cadre institutionnel et mener une étude sur la possibilité de créer une structure aux responsabilités suivantes : <i>i)</i> suivi et contrôle de l'agroalimentaire et des médicaments d'une part ; et <i>ii)</i> renforcement du CODINORM pour les autres contrôles (produits électroniques, emballages, etc.), d'autre part.</li> <li>● Étendre des normes/standards à d'autres produits et services et favoriser l'établissement de normes de produits.</li> <li>● Disséminer le savoir sur les exigences et potentiels de la certification (notamment pour les PME) en utilisant les associations professionnelles (FIPME ; des cellules spécialisés dans le DPQN pour les PME), en organisant des ateliers, en disséminant des brochures, et avec de l'appui et conseil technique.</li> <li>● Établir un programme de traçabilité des produits agricoles.</li> </ul>	Ministère du Commerce DPQN	Modèle de structure reposant sur deux piliers : voir l'exemple de la FDA aux États-Unis ; le Ghana ; le Nigéria
<b>Une concurrence dynamique assure le développement de l'économie</b> (RA 11)	Renforcer les institutions de la concurrence (20)	L'économie ivoirienne n'est pas marquée par un fort esprit de concurrence.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Déterminer la structure optimale et efficace des institutions régissant la concurrence, conformément au cadre réglementaire de l'UEMOA.</li> <li>● Opérationnaliser la nouvelle Commission au plus vite, en conformité avec le cadre législatif de l'UEMOA, par décret.</li> <li>● Assurer l'indépendance budgétaire et institutionnelle de cette nouvelle Commission, notamment dans le choix de ses fonctionnaires.</li> <li>● Accroître les capacités budgétaires de la nouvelle Commission.</li> </ul>	Ministère du Commerce  Commission de la Concurrence, Direction de la Concurrence Primature Présidence	Nouvelle-Zélande, Grèce, Tanzanie
<b>Les échanges commerciaux sont facilités</b> (RA 12)	Monter en gamme dans les chaînes de valeur (21)	Les PME participent peu aux échanges.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Adopter une nouvelle politique de marketing international en mettant en œuvre un label « Made in Côte d'Ivoire ».</li> <li>● Aider à la prospection à l'international et à l'accès aux réseaux commerciaux à l'exportation à travers un point unique de référence (voir recommandation 15 sur les capacités des PME) ; et faire connaître les standards de qualité et barrières non-tarifaires dans les pays de destination des produits exportés.</li> </ul>	Ministère du Commerce Ministère de l'Agriculture	
	Améliorer et accélérer le passage auprès du scanner dans le port autonome d'Abidjan (PAA) (22)	De multiples contraintes entravent la fluidité des échanges, notamment dans le PAA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Continuer à affiner le mécanisme d'inspection fondé sur l'analyse du risque.</li> <li>● Renforcer les capacités de la DGD à traiter les documents pour le passage au scanner.</li> <li>● Envisager la relance du « circuit blanc » pour accélérer et simplifier les procédures du passage portuaire pour des entreprises sélectionnées après un agrément préalable (<i>fast-track</i>).</li> <li>● Poursuivre le programme pour améliorer la fluidité du passage portuaire (voir le chapitre 3), notamment à travers une évaluation intégrée de tous les intervenants, pilotée par une unité indépendante.</li> </ul>	Primature Présidence	Modèle <i>fast-track</i> : Maurice
	Renforcer l'efficacité des douanes (23)		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Poursuivre la formation professionnelle continue et rigoureuse du nouveau personnel des douanes.</li> <li>● Renforcer la réglementation et la surveillance sur le terrain des services (publics) avec un accent sur l'évaluation de la qualité des services.</li> </ul>	Ministère du Budget (DGD)	
	Poursuivre l'intégration régionale (24)	La coopération est insuffisante dans la sous-région.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Poursuivre l'accélération de l'établissement des postes frontaliers juxtaposés et l'interconnexion des services.</li> <li>● Développer la diplomatie économique pour accélérer la mise en œuvre des programmes d'appui (APE, PAPED, TEC, etc.) et des infrastructures d'échanges.</li> <li>● Renforcer la libre circulation des personnes et des entreprises (implantations) pour soutenir l'intégration régionale.</li> </ul>	Ministère du Budget (DGD) Ministère de l'Intégration africaine	

Résultats attendus	Quoi ? (Recommandations)	Pourquoi ?	Comment ? (Actions)	Qui ?	Pays modèles
<b>Le potentiel économique du capital foncier est réalisé</b> (RA 13)	Mettre en place un programme national de capitalisation foncière (25)  Adopter un nouveau régime foncier favorable à l'investissement durable dans l'agriculture (26)	Les actes fonciers et l'utilisation des terrains ruraux sont caractérisés par une forte insécurité.	Faire du foncier une priorité nationale avec un programme national de cadastrage du foncier urbain et du foncier rural : <ul style="list-style-type: none"> <li>● Renforcer les capacités des acteurs locaux, notamment les Comités villageois de gestion du foncier rural (CVGFR), et veiller à leur implication.</li> <li>● Poursuivre le projet envisagé pour délimiter les terrains ruraux : <ul style="list-style-type: none"> <li>– Assurer les bonnes planifications et gestion du projet avec un comité de pilotage inclusif (ministères concernés, associations d'agriculteurs, Directions régionales de l'agriculture [DRA, DDA, etc.], chefs locaux/CVGFR).</li> <li>– Envisager une structure filiale avec un comité de haut niveau et des comités locaux avec une plus grande représentation des acteurs locaux.</li> <li>– Établir un mécanisme de résolution des conflits dans les transactions foncières pour faciliter les transactions.</li> <li>– Poursuivre le projet en identifiant les régions pilotes et prioritaires.</li> </ul> </li> <li>● Mettre en œuvre une base de données foncières interactive et ouverte au public, notamment pour le foncier urbain.</li> <li>● Réviser les procédures d'obtention de titres fonciers pour les individus pour inclure les frais de géomètre dans le contrat de vente (et ainsi ne pas être une dépense avant la préparation d'une transaction de vente).</li> <li>● Développer un système de gestion de droit usage flexible, rapide et sécurisé.</li> </ul>		Éthiopie, Mozambique, Tanzanie, Viet Nam (voir volumes 1 et 2 de l' <i>Examen multidimensionnel de la Côte d'Ivoire</i> )
<b>Le développement économique met en avant tous les territoires</b> (RA 14)	Établir une stratégie de développement territorial (27)	Le développement territorial est très ciblé sur Abidjan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Poursuivre et accélérer le projet sur les Pôles économiques de croissance.</li> <li>● Rendre opérationnel un comité de pilotage pour la conduite de la stratégie de développement territorial et impliquer des consultants externes (en combinaison avec les capacités locales, CAPEC) pour assurer un point de vue impartial sur le potentiel des différentes régions.</li> <li>● Décider des objectifs fondamentaux et des différentes méthodes à utiliser dans l'évaluation du potentiel régional (identification du potentiel économique régional, ou des villages, rôle du tissu de services, examen de la décentralisation et de la gouvernance multi-niveaux).</li> <li>● Apporter un soutien aux autorités régionales dans le développement des capacités (formation des ressources humaines).</li> <li>● Coordonner le déploiement des infrastructures entre les ministères (ministère du Transport, ministère des Infrastructures économiques, MPTIC, MEMPD, CI Énergie, ministère Pétrole et Énergie), en identifiant le niveau approprié de coordination entre fonctionnaires.</li> <li>● Poursuivre l'évaluation du potentiel de la géolocalisation pour structurer les adresses (notamment à Abidjan) de façon à faciliter l'accès aux services, en tablant sur les résultats des études existantes (SDUGA, etc.).</li> </ul>	MEMPD Ministère de l'Agriculture Ministère de l'Industrie et des Mines Ministère du Commerce	Exemple : géolocalisation avec <i>Addressing the Unaddressed</i> en Inde

### Chapitre 3 : Développer des infrastructures pour soutenir l'émergence

L'accès aux infrastructures clés, telles que l'électricité, les transports et les télécommunications, n'est pas encore généralisé pour l'ensemble de la population ivoirienne, ce qui pénalise la croissance ainsi que le développement économique. Le gouvernement prévoit un programme ambitieux d'investissements dans les infrastructures, basé en grande partie sur des investissements privés effectués à travers des structures de type partenariat public-privé (PPP). La qualité et l'efficacité des investissements doivent être davantage priorités pour que les infrastructures puissent contribuer d'une manière positive

et soutenable au développement économique à long terme de la Côte d'Ivoire. Un cadre de bonne gouvernance qui renforce les meilleures pratiques, telles que la transparence dans l'élaboration des projets, la soutenabilité des finances publiques et une passation de marchés concurrentielle, est essentiel à la création et l'exploitation d'une infrastructure de qualité et performante.

Objectif	Quoi ? (Recommandations)	Pourquoi ?	Comment ? (Actions)	Qui ?	Pays modèles
<b>L'accès aux infrastructures clés pour l'émergence est facilité (RA 1)</b>	Renforcer les capacités des acteurs nationaux publics et privés pour la préparation et la mise en œuvre des projets d'infrastructure, (dont les PPP) (1)	Les infrastructures et les PPP, au cœur de la stratégie de développement économique de la Côte d'Ivoire, nécessitent une expertise de qualité.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Réduire la dispersion des rôles et des pratiques dans le développement des infrastructures en concentrant l'expertise de conception, préparation et gestion des projets, et en renforçant le rôle des structures impliquées dans la préparation et la mise en œuvre des projets.</li> <li>● Mettre en place des programmes de formation sur les aspects financiers et juridiques et la gestion des projets PPP.</li> <li>● Développer les capacités des acteurs privés (cabinets de conseil, comptables, et juridiques) et publics (BNETD, Ageroute), à travers des programmes de formation, en axant notamment sur les capacités de prévision.</li> <li>● Préparer des outils et documents modèles pour guider la préparation des projets, fluidifier leur mise en œuvre et assurer leur maîtrise par les agents.</li> <li>● Mettre en place un fond de développement de projets pour financer les études de faisabilité.</li> <li>● Encourager la participation des entreprises locales dans les projets d'infrastructure, y compris les PPP.</li> </ul>	CNP-PPP BNETD	
	Mettre en place une politique énergétique incitant davantage à l'investissement dans les énergies renouvelables, soutenue par un cadre institutionnel et réglementaire (2)	La Côte d'Ivoire dispose d'un important gisement en énergies renouvelables qui pourra contribuer davantage à améliorer l'accès à l'électricité et la sécurité énergétique.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Développer et communiquer une stratégie énergétique transparente qui définit le rôle des énergies renouvelables dans le mix énergétique futur, et la place des technologies hors réseaux dans l'accès à l'énergie.</li> <li>● Mettre en place une agence dédiée à la maîtrise de l'énergie et aux énergies renouvelables chargée d'accélérer le développement des énergies renouvelables en Côte d'Ivoire.</li> <li>● Définir une réglementation pour le développement des énergies renouvelables.</li> <li>● Promouvoir la création d'une association représentant les acteurs privés actifs dans le secteur des énergies renouvelables en Côte d'Ivoire.</li> </ul>	MPE CI-Energies ANARE MESUDD	
	Créer des incitations pour le déploiement par des entreprises privées de technologies solaires hors réseau et de centrales à biomasse (3)		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Recenser les potentiels des différentes énergies renouvelables en Côte d'Ivoire et leurs situations géographiques.</li> <li>● Identifier des sites propices au développement de centrales à biomasse provenant des déchets agricoles et les promouvoir auprès des investisseurs privés.</li> <li>● Éduquer les acteurs du secteur agricole sur la valeur des déchets afin de les inciter à collaborer dans la mise en place des réseaux de collecte et d'approvisionnement en matières premières.</li> <li>● Adopter des standards de qualité et de performance internationaux comme ceux de la Cedeao pour les produits énergétiques renouvelables destinés aux consommateurs.</li> <li>● Mettre en place des incitations fiscales telles que le dédouanement ou la réduction de TVA sur des produits énergétiques destinés aux consommateurs et conformes aux standards de qualité et de performance.</li> <li>● Harmoniser les standards et les incitations pour les énergies solaires avec les pays de la région Cedeao afin d'augmenter la taille du marché et les économies d'échelle, et créer ainsi un contexte économique favorable pour la participation de sociétés privées.</li> </ul>	MPE ANARE MESUDD Ministère de l'Agriculture	Tanzanie

Objectif	Quoi ? (Recommandations)	Pourquoi ?	Comment ? (Actions)	Qui ?	Pays modèles
	Encadrer la planification de l'infrastructure par une vision stratégique à long terme (4)	Des infrastructures mal conçues et gaspillent les ressources publiques.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyser les grandes tendances et incertitudes aux niveaux national, régional et international pertinentes pour le développement à long terme de la Côte d'Ivoire.</li> <li>Analyser les scénarios sur les futurs alternatifs de la Côte d'Ivoire.</li> <li>Élaborer une vision stratégique et des objectifs de développement à long terme pour la Côte d'Ivoire.</li> <li>Rendre publique la vision stratégique et les analyses sur lesquelles elle est basée.</li> <li>Décliner cette vision stratégique et les objectifs de développement dans les stratégies sectorielles, la planification des infrastructures, la priorisation des projets, et le PND.</li> <li>Mettre en place un système de veille pour faire un suivi des grandes tendances et incertitudes.</li> <li>Préparer un rapport annuel qui fait l'état des lieux sur les grandes tendances et incertitudes, et permet d'actualiser les scénarios, si nécessaire.</li> </ul>	Présidence MEMPD Ministère du Budget Ministère des Finances Ministères sectoriels	Singapour
	Introduire davantage de transparence et de concertation dans les processus de planification, de sélection et d'évaluation des projets (5)	La transparence et la concertation sont des mécanismes qui contribuent à renforcer la qualité des décisions dans le développement des infrastructures.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rendre public et facilement accessible le Programme d'investissement public (PIP), ainsi que les critères appliqués dans la priorisation des investissements en infrastructure.</li> <li>Développer un guide pour la réalisation des concertations publiques.</li> <li>Définir la réalisation d'une concertation publique dans la phase de préparation des projets comme une condition de validation des projets.</li> <li>Modifier les décrets pertinents pour les PPP afin d'exiger la réalisation d'une concertation publique pour chaque projet d'infrastructure.</li> <li>Soumettre les études économiques des projets à des évaluations indépendantes par le ministère du Budget ou le ministère des Finances.</li> </ul>	CNP-PPP MEMPD Ministère du Budget Ministère des Finances	
	Pérenniser et rendre plus transparent le mécanisme de financement du Fonds d'entretien routier (FER) (6)	Le réseau routier est dégradé à cause du manque d'entretien régulier.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Étudier la possibilité d'accroître les recettes affectées au FER, par exemple, en augmentant la taxe spécifique unique et le nombre de péages sur les grands axes.</li> <li>Séparer le financement de la réhabilitation du réseau routier de l'entretien courant.</li> <li>Rechercher auprès des bailleurs multilatéraux et bilatéraux des fonds pour mener la réhabilitation de réseau routier.</li> </ul>	Ministère des Infrastructures économiques FER Ministère du Budget Ministère des Finances	
<b>Les infrastructures sont compétitives (RA 2)</b>	Renforcer la réglementation des marchés publics (7)	La concurrence n'est pas suffisamment intégrée dans la gestion des infrastructures.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revoir le schéma des sanctions pour les violations de la réglementation des marchés publics afin qu'il couvre toute forme de dérogation non justifiée au Code des marchés publics, y compris les marchés gré à gré.</li> <li>Renforcer les sanctions administratives pour qu'elles puissent avoir un effet dissuasif sur les acteurs publics.</li> <li>Assurer l'application des sanctions disciplinaires et pénales pour des dérogations importantes au Code des marchés publics.</li> <li>Insérer les PPP dans le cadre d'institutionnel établi par le Code des marchés publics en matière de passation des marchés.</li> <li>Renforcer la transparence pour les grands projets conclus par entente directe au-dessus d'une certaine valeur.</li> <li>Effectuer des audits réguliers des marchés de gré à gré afin de vérifier leur légitimité.</li> </ul>	Ministère du Budget ANRMP Direction des Marchés Publics (DMP)	



Objectif	Quoi ? (Recommandations)	Pourquoi ?	Comment ? (Actions)	Qui ?	Pays modèles
	Introduire davantage de concurrence et d'incitations dans le secteur de l'électricité (8)		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mettre en concurrence par voie d'appel d'offres la concession pour la gestion du réseau de transport, de distribution et de commercialisation de l'électricité au moment de son expiration, en 2020.</li> <li>● Mettre en concurrence par voie d'appel d'offres les concessions pour la production d'électricité au moment de l'expiration des contrats.</li> <li>● Étudier la faisabilité de l'introduction de davantage de concurrence dans le secteur de l'électricité par des mesures telles que la séparation structurelle du secteur, l'introduction d'un marché de gros, et la modification des contrats de production.</li> </ul>	Ministère du Pétrole et de l'Énergie ANARE	
	Réviser la réglementation et la structure du secteur des TIC dans le but de réduire la tarification (9)	Le secteur des TIC n'est pas suffisamment compétitif et l'accès à Internet n'est pas abordable pour beaucoup de ménages.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Promouvoir l'entrée d'un quatrième opérateur crédible dans le secteur de la téléphonie mobile, qui aura les capacités financière et technologique pour conquérir une part importante du marché.</li> <li>● Modifier le cahier de charges pour les opérateurs mobiles afin de spécifier comme condition de leur licence une couverture minimale du territoire.</li> <li>● Faire analyser les offres d'accès au réseau des opérateurs existants par des experts indépendants pour voir si elles ne présentent pas d'obstacles à la participation de nouveaux prestataires.</li> <li>● Réviser la réglementation des interconnexions aux réseaux afin de réduire les coûts d'interconnexion et de favoriser l'entrée de nouveaux opérateurs.</li> <li>● Promouvoir l'entrée d'autres prestataires sur le segment d'Internet par connexion fixe.</li> <li>● Définir un modèle d'exploitation et une réglementation d'accès aux réseaux haut débit en cours de construction.</li> </ul>	MPTIC ARTCI ANSUT	France
	Adapter la gouvernance du PAA afin de créer les bases pour une meilleure performance (10)	Le PAA n'est pas assez compétitif.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ajuster par décret la composition du conseil d'administration afin de permettre la nomination de membres indépendants qui ont des expériences pertinentes du secteur privé.</li> <li>● Incorporer dans les statuts de la société l'obligation juridique des membres du conseil d'administration de veiller exclusivement aux intérêts du port dans l'exercice de leur fonction.</li> <li>● Définir des objectifs de performance pour les coûts et les délais de passage portuaire, et mettre en place un comité indépendant chargé de faire le suivi de la performance du port et d'en rendre compte au conseil d'administration.</li> <li>● Baser l'évaluation et la rémunération des dirigeants du port sur les performances au regard des objectifs.</li> </ul>	Présidence Ministère des Transports Ministère des Infrastructures économiques Port autonome d'Abidjan	Singapour, Pays-Bas (Rotterdam)
	Évaluer les procédures du PAA (11)		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Lancer une étude pilotée par une institution indépendante et puissante (Primature/Présidence).</li> </ul>	Présidence Primature Ministère des Transports	
	Mettre en place des procédures et pratiques transparentes qui ne discriminent pas <i>a priori</i> en faveur d'une approche particulière (12)	Le souci du bon ratio qualité-prix pour les investissements en infrastructure doit se manifester tout au long du cycle de vie des infrastructures.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Incorporer une analyse des alternatives dans les études de pré-faisabilité.</li> <li>● Harmoniser les pratiques et les standards pour les PPP et les projets traditionnels.</li> <li>● Développer et rendre public une feuille de route pour la planification et la mise en œuvre de tous les projets d'infrastructure, quel que soit le secteur et le mode d'exécution.</li> </ul>	CNP-PPP MEMPD BNETD Ministère des Finances	Royaume-Uni

Objectif	Quoi ? (Recommandations)	Pourquoi ?	Comment ? (Actions)	Qui ?	Pays modèles
	Établir des mécanismes de suivi et de contrôle indépendants pendant la période opérationnelle de l'infrastructure (13)		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mettre en place des mécanismes de suivi pour évaluer la performance des opérateurs et prestataires des infrastructures économiques.</li> <li>● Soumettre les grands projets d'infrastructure (PPP et traditionnels) à un audit indépendant par la Cour des comptes.</li> <li>● Habilitier la Cour des comptes à effectuer des audits des projets d'infrastructure en renforçant ses capacités et en augmentant ses effectifs afin qu'elle puisse intégrer ce rôle supplémentaire à sa charge de travail.</li> <li>● Mettre en place une boucle d'apprentissage pour capter les leçons tirées des audits et renforcer les processus de planification et d'évaluation pour les nouveaux projets.</li> </ul>	Présidence CNP-PPP Ministères sectoriels Cour des Comptes Ministère des Finances	Royaume-Uni
<b>Les infrastructures sont soutenables financièrement</b> (RA 3)	Maîtriser les coûts et les risques à moyen et long terme associés aux infrastructures (14)	Les projets d'infrastructure entraînent des engagements financiers à anticiper.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Estimer les coûts d'opération et d'entretien à l'étape de planification des projets.</li> <li>● Contrôler l'impact des projets proposés sur les finances publiques grâce à la participation du ministère du Budget dans les étapes de planification et de préparation des projets d'infrastructure.</li> <li>● Publier un rapport annuel divulguant la totalité des obligations, garanties et autres expositions financières afférentes aux PPP, ainsi que les montants prévus des paiements et des recettes sur la durée de vie des contrats PPP.</li> <li>● Intégrer les coûts récurrents des infrastructures (coûts d'opération, d'entretien, et paiements PPP) à un cadre de planification budgétaire pluriannuelle (par exemple, CBMT).</li> <li>● Tenir compte des risques et des obligations conditionnelles afférentes aux PPP dans les documents budgétaires.</li> <li>● Dans le cas des PPP qui se financent sur la base des contribuables, comptabiliser les paiements pour les PPP dans le calcul de la dette publique en appliquant les standards comptables de l'IFRS.</li> </ul>	Ministère du Budget Ministère des Finances CNP-PPP	Royaume-Uni

## Chapitre 4 : Fournir des accès au financement pour les entrepreneurs et les particuliers

Le développement de l'économie ivoirienne est entravé par des contraintes de financement. Le secteur bancaire domine le système financier ivoirien mais n'offre pas suffisamment de crédits aux entreprises. D'une part, le coût de l'intermédiation financière est élevé en raison d'un risque de crédit important, que les banques tentent de contrebalancer avec de fortes exigences de garanties. D'autre part, le système bancaire est caractérisé par une insuffisance de capitaux de long terme pouvant permettre de financer les activités de développement des entreprises. Parallèlement, les solutions de financement alternatives au crédit bancaire, telles que le crédit-bail ou l'activité boursière, restent encore très peu développées.

Résultats attendus	Quoi ? (Recommandations)	Pourquoi ?	Comment ? (Actions)	Qui ?	Pays modèles
<b>Le risque de crédit est réduit et mieux évalué</b> (RA 1)	Accroître la couverture de la population par un bureau d'information sur le crédit (1)	L'asymétrie d'information sur la solvabilité des emprunteurs augmente la perception du risque de crédit pour les établissements financiers.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Inciter les clients des banques à partager leurs données avec le bureau Creditinfo Volo en menant des campagnes de sensibilisation et de communication sur la confidentialité de ces données et l'utilité du BIC, et des formations sur les droits et obligations qui en découlent.</li> <li>● Inciter les banques à informer rétroactivement leurs anciens clients.</li> <li>● Inciter les banques à souscrire au capital du BIC.</li> <li>● Utiliser la centrale des risques comme instrument de supervision uniquement et ne plus répondre aux demandes des prêteurs.</li> <li>● Conditionner l'octroi de nouveaux crédits à la demande du rapport de solvabilité sur l'emprunteur au BIC.</li> <li>● Inciter l'adhésion au BIC des grands facturiers, des opérateurs de téléphonie mobile et des systèmes financiers décentralisés de petite taille.</li> <li>● Intégrer rapidement les informations positives dans la base de données.</li> <li>● Assurer la sécurité des données (cyber-sécurité).</li> <li>● Proposer un service de credit scoring plus large que le rapport de solvabilité.</li> </ul>	BCEAO Creditinfo Volo APBEF Grands facturiers MEF	Singapour, Brésil, Turquie, Égypte, Maroc
	Améliorer le fonctionnement des centrales d'informations sur les entreprises (2)		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Informatiser la remontée d'information des banques vers la centrale des incidents de paiement pour accélérer les délais de traitement et la publication des données.</li> <li>● Vérifier la bonne remontée d'information des banques vers les centrales d'information lors de l'élaboration des rapports de la Commission bancaire (deux fois par an).</li> <li>● Mettre en place un mécanisme de pénalités pour les banques ne remontant pas l'information.</li> </ul>	BCEAO Commission bancaire APBEF MEF	
	Faciliter le développement des sociétés de garantie mutuelle (3)	Le risque n'est pas assez diversifié.	<p><u>Étape 1</u> : Mettre en place un cadre légal et réglementaire adapté (qui puisse autoriser les sociétés de garantie mutuelle à s'établir en tant que coopératives à but non lucratif, sans capital de départ trop élevé) et un traitement fiscal incitatif.</p> <p><u>Étape 2</u> : Travailler avec une filière pour créer une société de garantie mutuelle pilote dont le développement sera porté par le secteur privé.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Définir une entité (Chambre de commerce ou association professionnelle) chargée de la promotion de la société.</li> <li>● Établir des règles strictes de gouvernance interne sur les inscriptions d'entreprises, les critères de validation des dossiers, le manuel de procédures comptables et de gestion, les mesures de contrôle internes.</li> <li>● Mener des campagnes d'information et sensibilisation sur le rôle de l'épargne productive.</li> <li>● Former les responsables (analyse de risque, relations avec le secteur bancaire, bonne gouvernance) en partenariat avec l'APBEF.</li> <li>● Évaluer les possibilités d'intervention des autorités publiques et la durée minimale de cette participation financière.</li> </ul>	MEF Ministère de l'Agriculture Ministère du Commerce Faitières d'entreprises APBEF Chambre de Commerce et d'Industrie Chambres Consulaires	Italie
limiter la multiplicité des bilans des entreprises (4)	Les états financiers des entreprises ne sont souvent pas assez fiables, ce qui freine les banques dans leurs décisions d'octroi des crédits.	<p><u>Étape 1</u> : Informatiser et interconnecter les systèmes de recensement des bilans des entreprises (GUDEF à la DGI, INS, centrale des bilans à la BCEAO).</p> <p><u>Étape 2</u> : Donner la gestion de ce système de recensement unique à l'une des entités citées.</p> <p><u>Étape 3</u> : Créer une plateforme en ligne recensant tous les bilans, et ouverte à un nombre limité d'utilisateurs (banques, etc.).</p>	DGI MEF INS BCEAO		

Résultats attendus	Quoi ? (Recommandations)	Pourquoi ?	Comment ? (Actions)	Qui ?	Pays modèles
	Renforcer la qualité des audits financiers des PME (5)		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sensibiliser les PME sur l'illégalité de certains experts comptables.</li> <li>● Rendre rapidement opérationnels les mécanismes de contrôle interne et assurer le respect du code d'éthique et de déontologie.</li> <li>● Développer des mécanismes de contrôle externe relatifs aux normes d'assurance qualité applicables au niveau UEMOA.</li> </ul>	Ordre des experts comptables Conseil national de la comptabilité	
	Remettre à niveau les centres de gestion agréés (6)		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Réaliser une étude diagnostic sur le bilan des CGA.</li> <li>● Sur la base des conclusions de l'étude, mettre en place des mesures d'incitations (en matière de fiscalité par exemple) pour assurer une plus grande implication des experts comptables.</li> </ul>	DGI Ordre des experts comptables FIPME MPME	
<b>Le fonctionnement du système des garanties est amélioré</b> (RA 2)	Développer les activités du tribunal de Commerce (7)	L'exécution des garanties fait parfois encore l'objet de difficultés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mettre en activité les tribunaux de San Pedro et Abidjan Sud.</li> <li>● Augmenter progressivement les ressources humaines du tribunal d'Abidjan.</li> <li>● Poursuivre les efforts de communication et de transparence des tribunaux.</li> </ul>	Ministère de la Justice	
	Développer un registre des garanties unifié à l'échelle nationale (8)	Le système de garantie n'est pas assez transparent.	<p><u>Étape 1</u> : Intégrer les RCCM de chaque juridiction à un registre national informatisé pour consolider le recensement de toutes les entreprises existantes et s'assurer de leur existence réelle.</p> <p><u>Étape 2</u> : Réaliser une étude pour évaluer la meilleure option pour la création et la gestion d'un registre des garanties : au sein d'un partenariat public-privé avec le BIC ou au sein d'un organe supranational (BCEAO)</p> <p><u>Étape 3</u> : Élargir le champ des garanties éligibles en fusionnant les textes réglementaires de la BCEAO avec ceux de l'Ohada en matière d'éligibilité des garanties.</p>	BCEAO Tribunal d'Abidjan MEF	Ghana
	Terminer les procédures de cadastrage (9)	Le suivi des emprunteurs est difficile.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Doter la DGI de moyens humains et financiers suffisants pour mener à terme les procédures de cadastrage de l'ensemble des terrains urbains.</li> <li>● Mettre en place un programme de capitalisation foncière et de cadastrage à l'échelle nationale (voir chapitre 2).</li> </ul>	Ministère du Budget	
<b>L'épargne nationale est mobilisée et sa maturité s'allonge</b> (RA 3)	Développer les produits d'épargne adaptés au contexte ivoirien (10)	Le secteur bancaire est dominé par les ressources de court terme.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Réaliser une étude pour analyser les conditions d'un cadre fiscal incitatif permettant de développer des produits d'épargne de moyen ou long terme.</li> <li>● Travailler conjointement avec le ministère de l'Intégration, le ministère de l'Économie et les ministères sectoriels pour sensibiliser la diaspora ivoirienne dans certains pays cibles à souscrire aux produits d'épargne relatifs au logement social.</li> <li>● Travailler en partenariat avec l'APBEF pour inciter à la souscription de produits d'épargne par les étudiants.</li> <li>● Mettre en place un encadrement juridique et réglementaire adapté pour permettre le développement de produits d'épargne innovants utilisant les services de téléphonie mobile.</li> </ul>	MEF Ministère du Budget Ministère de l'Intégration Ministères sectoriels	Maroc, Kenya
	Poursuivre le projet de création d'une Caisse des Dépôts et Consignation (11)		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Piloter le projet de création d'une Caisse des Dépôts et Consignation à haut niveau.</li> <li>● Mettre en place un comité interministériel pour le suivi du projet.</li> <li>● Réaliser des missions de benchmarking, notamment au Maroc et en France, pour approfondir les réflexions, en particulier sur les questions des ressources.</li> <li>● Mener une étude sur la possibilité d'introduire un livret A défiscalisé.</li> </ul>	MEF	France, Tunisie, Maroc, Mauritanie

Résultats attendus	Quoi ? (Recommandations)	Pourquoi ?	Comment ? (Actions)	Qui ?	Pays modèles
<b>L'inclusion financière est renforcée grâce à de nouvelles solutions de bancarisation (RA 4)</b>	Favoriser la mise en place de l'interopérabilité dans le cadre du mobile money entre les opérateurs de téléphonie mobile (12)	Les produits et services financiers ne sont pas assez adaptés au contexte local.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Réaliser une enquête représentative à l'échelle nationale sur la demande des usagers (actuels et futurs) pour l'interopérabilité.</li> <li>● Réaliser une étude sur les capacités des systèmes et plateformes de paiement et les caractéristiques d'une Chambre de Compensation.</li> <li>● Réaliser une étude sur l'écart existant entre la régulation en place et celle nécessaire à l'interopérabilité (textes et institutions).</li> <li>● Réaliser une étude sur les mécanismes de concurrence en place pouvant entraver la mise en place de l'interopérabilité (notamment au niveau de la fixation des prix).</li> <li>● Mettre en place un cadre de concertation entre toutes les parties prenantes.</li> <li>● Mettre en place un cadre réglementaire permettant de : <ul style="list-style-type: none"> <li><i>i)</i> désigner des agents représentants des banques en zones rurales (critères de sélection) ; et <i>ii)</i> sécuriser les transactions.</li> </ul> </li> <li>● Simplifier le type et le nombre de documents requis pour l'ouverture de ce type de compte.</li> <li>● Réaliser une étude d'impact quelques mois après la mise en œuvre (taux de bancarisation).</li> </ul>	MEF BCEAO ART-CI Opérateurs de téléphonie mobile APBEF Association de consommateurs	Tanzanie
	Tester de façon pilote le système de correspondants bancaires (13)		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Établir les questions relatives aux produits innovants comme priorité au sein du PDSFI.</li> <li>● Créer un cadre de discussion avec la BCEAO pour la création d'une unité chargée de l'innovation et des nouveaux produits.</li> </ul>	MEF Ministère de la Poste et TIC BCEAO Commission bancaire APBEF Chefs de village	Brésil, Inde, Philippines, Kenya, Afrique du Sud
	Soutenir au niveau institutionnel le développement de produits financiers innovants (14)	Soutenir le développement pérenne de la microfinance (15)	La situation financière de l'Unacoopec, plus grande institution de microfinance, est dégradée.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mettre en place un plan de redressement de l'Unacoopec.</li> </ul>	BCEAO Commission bancaire Ministère de l'Économie MEF
<b>La confiance des individus dans le système bancaire est accrue (RA 5)</b>	Mettre en place une stratégie nationale d'éducation financière en partenariat avec le secteur privé (16)	La population ivoirienne dispose de faibles connaissances financières.	<p><u>Étape 1</u> : Évaluer le niveau de connaissance financière de la population et ses besoins.</p> <p><u>Étape 2</u> : Formaliser un mécanisme de concertation entre les acteurs impliqués, notamment dans le secteur bancaire et financier, pour le financement de programmes d'éducation financière.</p> <p><u>Étape 3</u> : Renforcer les connaissances financières de la population, en ciblant certaines catégories :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Cible étudiants/élèves : intégrer des notions de culture financière dans les programmes scolaires dès le primaire.</li> <li>● Cible population/société civile : communiquer des notions d'éducation financière via les médias grand public.</li> <li>● Cible catégorie professionnelle : proposer des petites formations d'éducation financière au sein des regroupements de petits producteurs, comme, par exemple, les groupements à vocation coopérative agricoles, ou auprès des chefs de village.</li> </ul>	Ministère de l'Éducation MEF BCEAO APBEF médias	Afrique du Sud, Kenya, Indonésie
	Créer un Observatoire de la qualité des services financiers (17)	Les banques ne sont pas assez transparentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mettre en place les textes réglementaires par arrêté du ministère de l'Économie autorisant la création de l'Observatoire.</li> <li>● Créer un site internet publiant les informations sur les coûts des services financiers des banques.</li> <li>● Favoriser la remontée d'information des consommateurs : <ul style="list-style-type: none"> <li>– Tester lors d'une phase pilote une application sur téléphone mobile permettant aux consommateurs de faire remonter à l'Observatoire leurs difficultés avec les banques.</li> <li>– Créer une plateforme Internet pouvant permettre la remontée d'information des consommateurs.</li> </ul> </li> <li>● Développer la fonction de médiateur au sein de l'Observatoire.</li> <li>● Développer des services de médiation par banque, avec un comité qui siègerait à l'Observatoire.</li> </ul>	MEF Commission bancaire Association des consommateurs	Sénégal

Résultats attendus	Quoi ? (Recommandations)	Pourquoi ?	Comment ? (Actions)	Qui ?	Pays modèles
	Renforcer la protection du consommateur (18)		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Adopter le code de la consommation au Parlement.</li> <li>● Assurer sa mise en œuvre avec des décrets d'application.</li> </ul>	Ministère du Commerce Parlement Union fédérale des consommateurs	Maroc, Afrique du Sud
<b>Des solutions de financement alternatives au crédit bancaire existant</b> (RA 6)	Favoriser le développement du crédit-bail (19)	De multiples solutions de financement pour les PME existent, mais ne sont pas explorées en Côte d'Ivoire.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Adopter le projet de loi sur le crédit-bail.</li> <li>● Assurer sa mise en œuvre avec des décrets d'application.</li> </ul>	MEF Ministère du Budget	
	Stimuler l'activité du marché boursier régional (20)		<p>Inciter les entreprises à recourir au financement sur le marché boursier :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Mener des campagnes de communication et des formations grand public en partenariat avec la BRVM.</li> <li>● Simplifier les procédures d'accès à la BRVM.</li> <li>● Développer la culture boursière au cours des études supérieures (mise en place de modules sur le droit boursier, les instruments financiers, la réglementation en vigueur).</li> <li>● Fractionner les montants des titres pour les rendre plus accessibles afin d'augmenter la liquidité du marché à travers l'actionnariat populaire.</li> <li>● Développer de nouveaux produits financiers.</li> <li>● Dynamiser la coopération financière à l'échelle régionale.</li> <li>● Mettre en place un troisième compartiment dédié aux PME.</li> <li>● Poursuivre les discussions pour l'interconnexion entre la BRVM et les autres places boursières africaines.</li> </ul>	CREMPF BRVM MEF	Tunisie

## Chapitre 5 : Investir dans la main-d'œuvre via une éducation de qualité et des compétences adaptées

Une part encore trop importante de la population sort du système éducatif sans avoir acquis les compétences de base, nécessaires pour s'insérer dans la vie sociale et économique et répondre aux besoins de l'économie. Malgré des progrès importants au cours des dernières années, la participation à l'enseignement préscolaire et l'école secondaire de premier cycle reste trop limitée. Pour ceux qui ont accès à la scolarisation, sa qualité est souvent médiocre et les résultats sont bien en dessous des normes internationales. Par ailleurs, les conditions d'enseignement dégradées et le faible niveau de qualification des enseignants entravent l'acquisition des compétences de base, ce qui alimente un analphabétisme déjà très élevé.

Pour garantir une offre d'éducation de qualité, des efforts importants doivent être mis en œuvre de façon à accélérer la formation et la mise à niveau du personnel enseignant, et assurer la qualité des équipements, notamment en milieu rural et dans l'enseignement technique. Pour garantir que les diplômés possèdent les compétences requises par les employeurs, le système éducatif professionnel ivoirien doit prendre en compte les besoins des employeurs, y compris ceux du secteur informel. Cela nécessite un effort important pour améliorer la façon dont sont perçus les parcours techniques et orienter l'évaluation des compétences sur les compétences pratiques acquises par les élèves.



Objectif	Quoi ? (Recommandations)	Pourquoi ?	Comment ? (Actions)	Qui ?	Pays modèles
<b>Les résultats de l'enseignement primaire et du premier cycle du secondaire en termes de participation et de compétences acquises par les étudiants sont améliorés</b> (RA 1)	Améliorer la formation initiale des enseignants (1)	Veiller à ce que tous les enseignants aient les compétences nécessaires pour renforcer les acquis d'apprentissage.	<p>Suivre le plan établi par le MENET :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Élargir l'accès à la formation pédagogique de base au-delà de l'ENS et du CAFOP, dans d'autres établissements d'enseignement supérieur.</li> <li>● Accroître les capacités des structures de formation des enseignants.</li> <li>● Développer la possibilité pour les jeunes enseignants d'effectuer une année comme assistant sous la supervision d'enseignants en poste, plutôt que de commencer à enseigner directement (en prévoyant un plus grand nombre d'élèves par classe avec un enseignant et un assistant/stagiaire, par exemple).</li> <li>● Veiller à ce que les enseignants se dirigeant vers l'enseignement privé respectent les mêmes critères de certification que ceux qui optent pour le système public.</li> </ul>	MENET CAFOP Écoles privées Universitaires	Malawi, Guyana, Ghana
	Renforcer la formation continue et le développement des compétences (2)		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Formaliser la formation continue proposée aux enseignants avec une meilleure organisation et structuration.</li> <li>● Élaborer des programmes locaux de développement des compétences rassemblant plusieurs écoles d'un même district, et confier la coordination de ces programmes à un enseignant ou un directeur d'établissement.</li> <li>● Avoir des objectifs spécifiques de développement des compétences pour les enseignants, par école.</li> <li>● Avoir une politique de soutien aux groupes locaux de développement des compétences des enseignants par les inspecteurs d'école qui interviendraient comme référents entre ces groupes et les ressources nationales, et qui suivraient les progrès en termes de capacité d'enseignement.</li> </ul>	CAFOP/ Direction des écoles, lycées et collèges Équipe d'encadrement au sein de chaque école COGES	
	Veiller à ce que la situation géographique ou le contexte socioéconomique de la classe ne pénalise pas la qualité de l'enseignement (3)		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Préparer et mettre en œuvre un programme d'incitation afin d'encourager les enseignants à travailler dans des zones ou des classes moins prisées par le biais d'une combinaison de compléments de salaire liés à la zone d'exercice ou à la pénibilité du poste, et de possibilités d'avancement accéléré. <ul style="list-style-type: none"> <li>– Faire reposer la zone d'exercice sur des critères géographiques (temps de trajet pour rejoindre les villes au-dessus d'une certaine taille, par exemple).</li> <li>– Faire reposer la pénibilité du poste sur des indicateurs socioéconomiques englobant tous les élèves des classes, tels que l'alphabétisation des parents, l'octroi d'aides sociales, ou d'autres critères à déterminer.</li> </ul> </li> <li>● Veiller à ce que les enseignants expérimentés ou ayant un lien avec la communauté (de même groupe ethnique, par exemple) bénéficient de primes pour s'installer dans des endroits difficiles, et à ce que les enseignants débutants ou peu expérimentés soient encouragés à prendre un poste là où ils seront le plus accompagnés.</li> </ul>	MENET Ministre de Budget Ministre de la Fonction publique ENS, CAFOP	Malawi
	Rééquiper les écoles en veillant notamment aux équipements sanitaires, aux salles de classe et aux raccordements électriques (4)	Investir dans l'environnement matériel d'enseignement et d'apprentissage pour améliorer l'égalité d'accès.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Élaborer un plan garantissant une qualité minimale des équipements scolaires, notamment concernant les infrastructures sanitaires et les équipements d'apprentissage, avec des investissements décalés et priorités (par exemple les salles de classe [bureaux, tableaux, etc.], puis les équipements plus coûteux [raccordements électriques, etc.]).</li> <li>● Demander un appui supplémentaire aux donateurs afin de financer ce plan d'investissement.</li> <li>● Calculer et planifier dans le budget national annuel des allocations suffisantes pour que ces équipements soient maintenus.</li> </ul>	MENET Groupes de bailleurs Ministère des Finances CPGES	Cambodge

Objectif	Quoi ? (Recommandations)	Pourquoi ?	Comment ? (Actions)	Qui ?	Pays modèles
	Poursuivre l'investissement dans la construction de collèges de proximité (5)		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Poursuivre progressivement le programme actuel de construction de collèges de proximité afin d'améliorer l'égalité d'accès aux structures éducatives.</li> <li>● Pour orienter géographiquement l'investissement dans les collèges de proximité, déterminer les bassins d'éducation à l'aide des informations socioéconomiques et démographiques recueillies lors des recensements et des enquêtes auprès des ménages.</li> <li>● S'appuyer sur le concept de bassin d'éducation pour favoriser l'affectation des enseignants dans les écoles en nommant, dans la mesure du possible, des enseignants issus du même bassin d'éducation que l'école.</li> <li>● Veiller à ce que l'entretien continu et les autres frais de fonctionnement récurrents des nouvelles écoles puissent être financés par le budget.</li> </ul>	MENET	
	Rendre la scolarisation plus attractive à l'aide de programmes de restauration scolaire et en maximisant la portée des allocations scolaires et d'autres formes de protection sociale (6)	Veiller à ce que toutes les familles aient les ressources suffisantes pour scolariser leurs enfants jusqu'à la fin du collège.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Étendre le programme de restauration scolaire à toutes les écoles publiques sur l'ensemble du territoire en s'appuyant sur les programmes existants.</li> <li>● Intégrer progressivement au budget ordinaire de l'État et au programme étatique les différents programmes de transferts qui soutiennent la fréquentation scolaire et qui ont fait l'objet d'évaluations indépendantes positives. Cela devrait garantir que la capacité de mise en œuvre est transférée aux pouvoirs publics (exemple : programmes de l'OMS pour l'alimentation scolaire, kits de matériel scolaire et programmes de transferts inconditionnels en espèces pour les ménages les plus pauvres).</li> <li>● Avec l'appui des programmes existants, élaborer et appliquer une feuille de route vers un système de protection sociale qui comprenne un transfert conditionnel en espèces pour les ménages scolarisant des enfants d'âge scolaire.</li> </ul>	Ministères de la Santé, des Affaires sociales, et de la Solidarité MENET Partenaires de développement (PAM, par exemple)	
				Ministère de la Santé, ministères des Affaires sociales, ministère de la Solidarité	
<b>Le système de formation technique fournit à la main-d'œuvre les compétences nécessaires à la transformation économique (RA 2)</b>	Investir dans l'infrastructure scolaire matérielle (7)	Veiller à ce que la formation technique développe les compétences recherchées sur le marché du travail.	<p>Poursuivre les programmes existants:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Accélérer le programme de construction et de rééquipement des établissements techniques, financé par les donateurs.</li> <li>● Calculer et planifier dans le budget national annuel des allocations suffisantes pour que ces équipements soient maintenus.</li> <li>● Veiller à et faciliter l'actualisation des équipements.</li> </ul>	MEASFP Ministère de l'Économie et des Finances Bailleurs	
	Impliquer davantage les employeurs dans la conception des programmes et la formation technique et professionnelle (8)		<p>Mettre en œuvre et étoffer les plans déjà adoptés par le METFP :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Généraliser les stages en entreprise, y compris dans le secteur informel.</li> <li>● Développer des « observatoires » rassemblant des employeurs et des formateurs, dont le rôle est de veiller à ce que les groupes d'employeurs échangent avec les établissements de formation dans le cadre des processus habituels d'élaboration des cours.</li> <li>● Concentrer les efforts sur les secteurs où la pénurie de compétences est le plus souvent signalée (agro-industrie, tourisme, BTP, maintenance).</li> <li>● Réorienter le régime de certification des compétences en l'orientant vers les capacités de l'élève plutôt que l'achèvement des cours.</li> <li>● Développer des mécanismes permettant de reconnaître et certifier les compétences acquises en cours d'emploi, y compris dans les entreprises informelles.</li> </ul>	MEASFP, MENET	Sénégal
				Secteur privé, groupements d'employeurs (CNA-CI, CCI-CI, CNMCI, FIPME, etc.) Ministères en charge des domaines techniques (Industrie et mines, Énergie, etc.) Ministère de l'Artisanat Chambre des métiers Appui des bailleurs : BAfD, pays arabes, Banque mondiale	

Objectif	Quoi ? (Recommandations)	Pourquoi ?	Comment ? (Actions)	Qui ?	Pays modèles
	Élargir les mesures visant à modifier les perceptions sociales quant à la qualité des programmes (9)	Améliorer la perception des programmes de formation technique et professionnelle, et inciter les élèves à s'y inscrire.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Recourir à des événements sociaux pour démontrer la qualité et la pertinence des compétences acquises par la formation technique (compétitions, journées de présentation, olympiades, etc.).</li> <li>● Recueillir et diffuser les données concernant l'accès à l'emploi des personnes qui ont suivi différents types de formations, ainsi que d'autres types d'enseignements. Ces données pourraient être consolidées avec le programme d'enquêtes périodiques auprès des ménages.</li> </ul>	METEP	Canada, Autriche, Allemagne
	Veiller à ce que les passerelles vers la formation technique soient à double sens, pour éviter qu'elles ne soient mal perçues et utilisées principalement en situation d'échec (10)		<p>Mettre en œuvre les plans déjà établis :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Établir trois voies d'accès à la formation technique qui soient flexibles (pas à sens unique) : fin du primaire, fin de 3<sup>e</sup> et fin du lycée.</li> <li>● Veiller à faciliter l'actualisation des équipements dans les institutions d'enseignement privés.</li> <li>● Veiller à assurer la possibilité de réintégrer les élèves des parcours techniques dans l'école conventionnelle grâce à la flexibilité du système scolaire, en développant des classes passerelles, des formations accélérées et des équivalences.</li> </ul>	MENET INS MEASFP / AGEPE ANPE	
<b>Le déficit en matière d'éducation est résorbé grâce à la formation des adultes (RA 3)</b>	Renforcer les programmes d'alphabétisation des adultes adaptés aux différences entre les genres (11)	Veiller à ce que les adultes qui n'ont pas bénéficié de l'enseignement de base puissent acquérir les fondamentaux et actualiser leurs compétences techniques et professionnelles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Élaborer et mettre en œuvre un programme ivoirien pour l'éducation et l'alphabétisation des adultes, adapté aux différences entre genres et axé sur le développement de l'alphabétisation dans l'offre de formation locale et de l'enseignement.</li> <li>● Développer des programmes d'alphabétisation plus traditionnels ciblant les élèves récemment sortis du système scolaire, notamment en renforçant les programmes communautaires d'alphabétisation.</li> </ul>	MENET Bailleurs de fonds	Afrique du Sud ; Malawi

## Chapitre 6 : Des politiques fiscales pour promouvoir un secteur privé dynamique et un État efficace

Les recettes fiscales de la Côte d'Ivoire sont insuffisantes au regard de ses besoins croissants en investissements publics en matière d'infrastructures, d'éducation et de santé ; et le système fiscal est entravé par des inefficacités. Pour évoluer vers un système fiscal plus moderne et un élargissement de la base d'imposition, la Côte d'Ivoire devrait progressivement devenir moins dépendante des recettes des droits de douane, et améliorer la contribution des impôts indirects. Les réformes devraient également réduire les nombreuses exonérations accordées par la législation et améliorer l'administration fiscale. La simplification des obligations fiscales est une condition essentielle pour promouvoir l'élargissement du filet fiscal. D'importants investissements à long terme contribueraient à l'efficacité de l'administration fiscale, par exemple par le renforcement de l'informatisation ou une gestion des ressources humaines modernisée. Étant donné l'ampleur et la complexité du système fiscal et de son administration, ces programmes de réforme doivent être fondés sur des analyses approfondies.

Objectif	Quoi ? (Recommandations)	Pourquoi ?	Comment ? (Actions)	Qui ?	Pays modèles, le cas échéant
<b>L'administration fiscale fonctionne efficacement</b> (RA 1)	Les procédures sont modernisées (1)	Les contraintes de la DGI en termes de capacités (ressources humaines et techniques) entravent son efficacité.	Renforcer et moderniser l'administration fiscale : <ul style="list-style-type: none"> <li>● Lancer une étude pour évaluer les conditions de l'automatisation des tâches routinières et l'informatisation.</li> <li>● Développer une stratégie progressive d'informatisation à la DGI, en se basant notamment sur l'exemple de la douane avec Sydonia.</li> <li>● Entamer un dialogue avec les bailleurs de fonds sur le soutien (financier et technique) pour poursuivre l'informatisation.</li> </ul> Renforcer le potentiel de l'impôt foncier en établissant une base de données foncières adossée aux informations du cadastre, des terrains industriels et d'autres sources disponibles.	Ministère du Budget	Viet Nam, Mozambique
	La transparence est renforcée et la confiance des contribuables est accrue (2)	La transparence de l'administration et la confiance des contribuables sont faibles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Renforcer la stratégie de transparence et de communication.</li> <li>● Développer une calculatrice en ligne pour les PME.</li> <li>● Renforcer les mécanismes d'audit et de contrôle pour tous les services.</li> </ul>		
	La lutte contre la fraude fiscale est active (3)		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Concentrer les efforts sur la poursuite de la sélection des dossiers basée sur la gestion du risque.</li> <li>● Augmenter la fréquence des contrôles et la diversification des méthodes de contrôles.</li> </ul>	Ministère du Budget	
<b>La base d'imposition est élargie et simplifiée</b> (RA 2)	Les exonérations de TVA sont limitées (4)	La base d'imposition est limitée.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Éliminer l'exonération de TVA accordée en phase d'investissement par le Code des investissements pour les nouveaux investissements.</li> <li>● Soumettre à la TVA certains produits aujourd'hui exonérés.</li> <li>● Limiter le champ de certaines exonérations à caractère social qui ne remplissent pas leurs objectifs (par exemple, l'exonération sur la tranche sociale de consommation d'eau et d'électricité).</li> <li>● Faire des effets distributifs une considération majeure et systématique lors de l'évaluation des exemptions (par exemple, quel groupe socio-économique bénéficie le plus de l'exemption, par rapport à sa consommation totale).</li> </ul>	Gouvernement	
	Les incitations fiscales et les exonérations sont révisées (5)	Diverses exonérations fiscales entraînent un coût fiscal considérable et des distorsions pour les entreprises.	Éviter d'accorder de nouveaux avantages sectoriels. <ul style="list-style-type: none"> <li>● Regrouper l'ensemble des dispositifs fiscaux dans le Code général des impôts.</li> <li>● Étudier les avantages pour identifier ceux qui peuvent être supprimés.</li> <li>● Revoir les procédures pour accorder les incitations, et laisser la décision exclusivement au ministère de l'Économie et des Finances.</li> </ul> Dans le cadre du code minier : <ul style="list-style-type: none"> <li>● Envisager la suppression des exonérations de droits de douane.</li> <li>● Supprimer le congé fiscal pour le BIC et l'IMF.</li> <li>● Arrêter d'étendre les avantages fiscaux accordés au titulaire du titre minier, à ses filiales et à ses sous-traitants.</li> <li>● Ramener la clause de stabilité à une durée raisonnable et définir l'assiette de la redevance minière sur une base objective, en fonction de la teneur du minéral extrait et des cours mondiaux.</li> </ul>	Gouvernement	
	Le système fiscal est simplifié et renforcé (6)	Les acteurs du secteur privé se conforment peu aux règles fiscales et manquent d'intégration.	Lancer des études poussées sur la simplification des impôts : <ul style="list-style-type: none"> <li>● Éliminer graduellement les petits impôts assis sur le chiffre d'affaires, tels que la contribution des patentes.</li> <li>● Simplifier les obligations fiscales des petits opérateurs, notamment en réduisant le nombre de petits impôts qui pénalisent en particulier les petites entreprises.</li> </ul> Démarrer un dialogue avec le secteur privé (PME et informel) à moyen terme pour atteindre un équilibre entre charges fiscales et avantages de la formalisation.	Ministère du Budget	
	Le régime de l'impôt synthétique est révisé pour renforcer le secteur informel et stimuler la croissance (7)		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Réformer le barème de l'impôt synthétique en passant d'un montant fixe à un montant en pourcentage du chiffre d'affaires pour chaque tranche, et en le rendant progressif de manière à générer une incitation à se formaliser, mais également à passer au régime du réel au-delà d'un seuil de chiffre d'affaires.</li> <li>● Assurer un meilleur contrôle par l'administration fiscale des entreprises assujetties au régime synthétique.</li> </ul>	Ministère du Budget	

Objectif	Quoi ? (Recommandations)	Pourquoi ?	Comment ? (Actions)	Qui ?	Pays modèles, le cas échéant
<b>Le fonctionnement du système fiscal est renforcé</b> (RA 3)	Le rôle des droits d'accises est renforcé (8)		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Étendre le champ des droits d'accises à certains produits de luxe.</li> </ul>	Ministère du Budget	
	Le rôle des taxes foncières est renforcé (9)		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Utiliser de façon efficace l'information du cadastre fiscal.</li> </ul>	Ministère du Budget	
	Les droits de douane sont progressivement limités (10)	La structure fiscale dépend fortement des recettes des droits de douanes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Réduire progressivement les droits de douane conformément à l'engagement du gouvernement dans le cadre de la transition fiscale au sein de l'UEMOA.</li> </ul>	Ministère du Budget	
	L'impôt sur le revenu est révisé (11)		<p>Démarrer une étude pour établir une stratégie de simplification du système cédulaire en plusieurs étapes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Mettre en place un système d'imposition dual, où le revenu du travail est soumis à un impôt progressif tandis que les revenus du capital sont imposés à un taux uniforme plus faible.</li> <li>● Maintenir l'impôt sur le revenu tout en le réformant, notamment en : <ul style="list-style-type: none"> <li>– Réduisant les taux d'imposition et élargissant l'assiette.</li> <li>– Révisant le barème de l'impôt sur les revenus du travail (en limitant les tranches et avec des taux d'imposition moins élevés).</li> <li>– Limitant les déductions qui ont tendance à profiter davantage aux ménages aisés (en particulier l'abattement de 20 % dans le cas de l'impôt sur les salaires et la déduction de l'IGR de sa propre base).</li> </ul> </li> </ul>	Ministère du Budget	

# **ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES**

L'OCDE est un forum unique en son genre où les gouvernements œuvrent ensemble pour relever les défis économiques, sociaux et environnementaux que pose la mondialisation. L'OCDE est aussi à l'avant-garde des efforts entrepris pour comprendre les évolutions du monde actuel et les préoccupations qu'elles font naître. Elle aide les gouvernements à faire face à des situations nouvelles en examinant des thèmes tels que le gouvernement d'entreprise, l'économie de l'information et les défis posés par le vieillissement de la population. L'Organisation offre aux gouvernements un cadre leur permettant de comparer leurs expériences en matière de politiques, de chercher des réponses à des problèmes communs, d'identifier les bonnes pratiques et de travailler à la coordination des politiques nationales et internationales.

Les pays membres de l'OCDE sont : l'Allemagne, l'Australie, l'Autriche, la Belgique, le Canada, le Chili, la Corée, le Danemark, l'Espagne, l'Estonie, les États-Unis, la Finlande, la France, la Grèce, la Hongrie, l'Irlande, l'Islande, Israël, l'Italie, le Japon, le Luxembourg, le Mexique, la Norvège, la Nouvelle-Zélande, les Pays-Bas, la Pologne, le Portugal, la République slovaque, la République tchèque, le Royaume-Uni, la Slovénie, la Suède, la Suisse et la Turquie. L'Union européenne participe aux travaux de l'OCDE.

Les Éditions OCDE assurent une large diffusion aux travaux de l'Organisation. Ces derniers comprennent les résultats de l'activité de collecte de statistiques, les travaux de recherche menés sur des questions économiques, sociales et environnementales, ainsi que les conventions, les principes directeurs et les modèles développés par les pays membres.

## **CENTRE DE DÉVELOPPEMENT DE L'OCDE**

Le Centre de développement de l'OCDE, créé en 1962, est un forum indépendant consacré au partage des savoirs et au dialogue, sur un pied d'égalité, entre les pays membres de l'OCDE et les économies en développement. Aujourd'hui, il regroupe 27 pays de l'OCDE et 24 pays non membres de l'OCDE. Le Centre se concentre sur les problèmes structurels émergents susceptibles d'avoir un impact sur le développement mondial et sur des enjeux de développement plus spécifiques auxquels sont confrontées les économies émergentes et en développement. Au moyen d'analyses factuelles et de partenariats stratégiques, il aide les pays à formuler des politiques économiques innovantes pour répondre aux défis mondiaux du développement.

Pour plus d'informations sur les activités du Centre, consulter le site [www.oecd.org/fr/dev](http://www.oecd.org/fr/dev).



# Les voies de développement

## Examen multidimensionnel de la Côte d'Ivoire

### VOLUME 3. DE L'ANALYSE À L'ACTION

Cette série aide les pays à identifier et surmonter les obstacles à de meilleurs niveaux de bien-être et à une croissance plus équitable et durable. Elle s'appuie sur des examens multidimensionnels par pays, qui tiennent compte des interactions entre les politiques et de l'environnement national dans lequel s'inscrivent ces dernières. Ces examens comportent trois phases. La première consiste en une évaluation initiale des obstacles au développement. La deuxième propose une analyse de fond des principaux problèmes et découle sur des recommandations détaillées. La troisième phase est conçue pour passer de la théorie à la pratique et soutenir les efforts du gouvernement dans l'élaboration de stratégies et la mise en œuvre des politiques recommandées.

#### Sommaire

- Chapitre 1. Opportunités et défis pour l'émergence de la Côte d'Ivoire
- Chapitre 2. Poursuivre la transformation structurelle de l'économie ivoirienne
- Chapitre 3. Développer des infrastructures pour soutenir l'émergence
- Chapitre 4. Fournir des accès au financement pour les entrepreneurs et les particuliers
- Chapitre 5. Investir dans la main-d'œuvre via une éducation de qualité et des compétences adaptées
- Chapitre 6. Des politiques fiscales pour promouvoir un secteur privé dynamique et un État efficace
- Chapitre 7. Gouvernance publique et stratégies de mise en œuvre
- Annexe. Plan d'action

[www.oecd.org/dev/mdcr.htm](http://www.oecd.org/dev/mdcr.htm)

Veillez consulter cet ouvrage en ligne : <http://dx.doi.org/10.1787/9789264255883-fr>

Cet ouvrage est publié sur OECD iLibrary, la bibliothèque en ligne de l'OCDE, qui regroupe tous les livres, périodiques et bases de données statistiques de l'Organisation.

Rendez-vous sur le site [www.oecd-ilibrary.org](http://www.oecd-ilibrary.org) pour plus d'informations.

