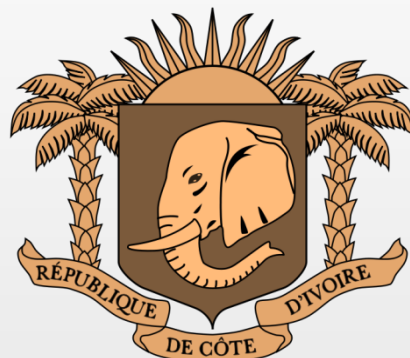




# Etude sur la compétitivité des entreprises ivoiriennes



Bénéficiaire :

**Ministère de l'Industrie de Côte d'Ivoire**

Agence d'exécution :



**Agence de Promotion des Exportations de Côte d'Ivoire**

**Projet d'Appui à la Revitalisation et à la gouvernance des PME**

Financé par :



Etude réalisée par :



<b>AVANT-PROPOS .....</b>	<b>6</b>
<b>RESUME EXECUTIF .....</b>	<b>8</b>
<b>SPECIFICITES SECTORIELLES .....</b>	<b>10</b>
A) L'ECONOMIE IVOIRIENNE : SPECIFICITES SECTORIELLES ET POSITIONS A L'INTERNATIONAL .....	11
1- PRESENTATION DES SECTEURS D'ACTIVITES ECONOMIQUES ET DES PRINCIPALES FILIERES .....	11
2- PARTENAIRES COMMERCIAUX.....	17
3- POSITIONS COMPETITIVES RELATIVES (CONCURRENCE).....	19
B) SECTEUR PRIMAIRE .....	26
1- SYNTHESE .....	26
2- ELEMENTS PENALISANTS ET PILIERS POUVANT SERVIR DE LEVIER .....	26
a) RENDEMENTS AGRICOLES.....	26
b) COÛTS DES FACTEURS DE PRODUCTION .....	34
c) PROBLEME FONCIER .....	41
d) ORGANISATION DES COOPERATIVES .....	44
e) DIFFICULTES DE FINANCEMENT/INVESTISSEMENT .....	48
C) SECTEUR SECONDAIRE .....	52
1- SYNTHESE .....	52
2- ELEMENTS PENALISANTS ET PILIERS POUVANT SERVIR DE LEVIER .....	52
a) RENDEMENTS HUMAINS.....	52
b) FISCALITE/PARAFISCALITE .....	58
c) DEFICIT D'INTEGRATION DES ACTIVITES .....	65
D) SECTEUR TERTIAIRE.....	68
1- SYNTHESE .....	68
2- ELEMENTS PENALISANTS ET PILIERS POUVANT SERVIR DE LEVIER .....	68
a) CONTRAINTES, SURCOÛTS ET RETARDS LOGISTIQUES.....	68
b) ETROITESSE DES DEBOUCHES .....	73
<b>RECOMMANDATIONS ET PLAN D' ACTIONS DES MESURES PRIORITAIRES .....</b>	<b>77</b>
A) INITIATIVES PREVUES ET EFFETS ESCOMPTES.....	78
B) PRIORISATION ET IMPACT DES MESURES LES PLUS EFFICACES SUR LA COMPETITIVITE DES SECTEURS CLES ..	86
1- MATRICES DES ACTIONS PRIORITAIRES .....	86
2- NIVEAUX DE PRIORITE ET DELAIS.....	90
3- RAPPELS DES PISTES DE SOLUTION EVOQUEES DANS LE DIAGNOSTIC PAR CONSTAT PRIORITAIRE .....	92

**Figures**

Figure 1 – Poids des principaux produits d’exportation dans la balance commerciale ivoirienne en 2010 ..... 12

Figure 2 – Valeur ajoutée industrielle en dollars constants de 2005 ..... 14

Figure 3 – Valeur ajoutée industrielle en dollars constants de 2005 (hors Brésil) ..... 14

Figure 4 – Poids des principaux marchés d’exportation dans la balance commerciale ivoirienne en 2000 ..... 18

Figure 5 – Poids des principaux marchés d’exportation dans la balance commerciale ivoirienne en 2010 ..... 18

Figure 6 – Synthèse des analyses radar comparatives ..... 19

Figure 7 – Analyse radar de la compétitivité de la Côte d’Ivoire en Afrique ..... 20

Figure 8 – Analyse radar de la compétitivité de la Côte d’Ivoire et de la sélection de pays africains ..... 21

Figure 9 – Analyse radar de la compétitivité de la Côte d’Ivoire et de et de la sélection de pays latino-américains .... 22

Figure 10 – Analyse radar de la compétitivité de la Côte d’Ivoire et de et de la sélection de pays asiatiques ..... 23

Figure 11 – Rendements de production de fèves de cacao dans divers pays producteurs (Hg/Ha) ..... 27

Figure 12 – Valeur ajoutée agricole par employé (productivité du travail dans le secteur secondaire) ..... 31

Figure 13 – Energie consommée pour produire 1000\$ de PIB (productivité de l’énergie) ..... 35

Figure 14 – Valeur de la production ivoirienne par mètre cube d’eau (en \$) ..... 36

Figure 15 – PIB en US\$ aux prix constants de 2005 par mètre cubique des prélèvements totaux d'eau douce (productivité des ressources en eau) ..... 36

Figure 16 – PIB par employé dans une sélection de pays africains (productivité du travail dans les entreprises) ..... 53

Figure 17 – PIB par employé dans une sélection de pays américains (productivité du travail dans les entreprises) .... 54

Figure 18 – PIB par employé dans une sélection de pays asiatiques (productivité du travail dans les entreprises) ..... 55

Figure 19 – Taux de taxation comparés ..... 58

Figure 20 – Temps consacré aux formalités liées à l’impôt (heures) ..... 58

Figure 21 – Principales contraintes à l’exportation en Côte d’Ivoire ..... 69

Figure 22 – Principales contraintes à l’importation en Côte d’Ivoire ..... 69

Figure 23 – Répartition des exportations intra-CEDEAO par pays, moyenne 2006-2010 ..... 74

Figure 24 – Répartition des exportations ivoiriennes par pays de la CEDEAO, moyenne 2006-2010 ..... 74

**Tableaux**

Tableau 1 – Répartition du PIB par activité..... 11

Tableau 2 – Part des matières premières, produits transformés et manufacturés dans le PIB ..... 13

Tableau 3 – Ecart les plus significatifs par zone de comparaison ..... 19

Tableau 4 – Situations de quasi-statu quo par zone de comparaison ..... 20

Tableau 5 – Part des exportations mondiales de caoutchouc naturel par pays d’origine..... 23

Tableau 6 – Part et valeur des principaux pays exportateurs de fèves de cacao ..... 24

Tableau 7 – Evolution sur 10 ans de la part et valeur des principaux pays exportateurs de fèves de cacao ..... 25

Tableau 8 – Matérialisation des principaux retards de compétitivité sur le secteur primaire ..... 26

Tableau 9 – Rendements des fèves de cacao en Côte d’Ivoire (Hg/Ha) ..... 27

**Tableau 10** – Rendements de la production de fèves de cacao au Ghana et au Guatemala et en Thaïlande ..... 28

Tableau 11 – Rendements de la production de régimes de palmier à huile en Côte d’Ivoire ..... 28

Tableau 12 – Rendements de la production de régimes palmier à huile en Malaisie ..... 28

Tableau 13 – Rendements de la production d’anacarde en Côte d’Ivoire ..... 30

Tableau 12 – Rendements céréaliers en Côte d’Ivoire..... 30

Tableau 15 – Valeur ajoutée agricole par employé (productivité du travail dans le secteur secondaire)..... 31

Tableau 16 – Energie consommée (en \$) pour produire 1000\$ de PIB (productivité de l’énergie) ..... 34

**Tableau 17** – PIB en US\$ aux prix constants de 2005 par mètre cubique des prélèvements totaux d'eau douce (productivité des ressources en eau) ..... 35

<b>Tableau 18</b> – Comparaison des indicateurs de capacité entre le port d'Abidjan et d'autres ports ouest-africains (2009, avant les nouvelles mesures).....	37
<b>Tableau 19</b> – Comparaison des indicateurs d'efficacité entre le port d'Abidjan et d'autres ports ouest-africains (2009, avant les nouvelles mesures).....	37
<b>Tableau 20</b> – Comparaison des indicateurs tarifaires entre le port d'Abidjan et d'autres ports ouest-africains (2009, avant les nouvelles mesures).....	37
Tableau 21 – Crédit intérieur fourni par le secteur bancaire (% du PIB) .....	48
Tableau 22 – Matérialisation des principaux retards de compétitivité sur le secteur secondaire .....	52
Tableau 23 – Détail du classement du WEF en matière d'efficience du marché des biens.....	58
Tableau 24 – Droits de douanes à l'importation et exportation en Côte d'Ivoire, cas du cacao.....	60
Tableau 25 – Matérialisation des principaux retards de compétitivité sur le secteur secondaire .....	68
Tableau 26 – Facilité à faire du commerce .....	70
Tableau 27 – Intégration régionale de la Côte d'Ivoire .....	74

## Cartes

Carte 1 - Principaux pays exportateurs de fèves de cacao en 2010 .....	24
<b>Carte 2</b> – Niveau d'imposition et d'efficacité de la fiscalité .....	59

Le rapport diagnostic a dressé un panorama exhaustif et macroéconomique de la position compétitive de la Côte d'Ivoire selon 12 piliers, repris ci-dessous :

Forces	Faiblesses
<b>Institutions</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Des efforts sont consentis pour la protection des investisseurs et la résolution des contentieux</li> <li>▶ La corruption et le racket sont combattus malgré des moyens relativement faibles face à l'ampleur du phénomène</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ La concertation publique/privée ne fonctionne pas convenablement</li> <li>▶ La corruption et le racket restent omniprésents</li> <li>▶ La bureaucratie freine les perspectives de développement</li> <li>▶ Certaines filières apparaissent déséquilibrées et proches de l'oligopole</li> </ul>
<b>Infrastructures et facteurs de production</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Les infrastructures de transport constituaient un atout indéniable du pays mais la Côte d'Ivoire vit encore sur ses acquis. Les nouveaux grands axes Abidjan /Yamoussoukro et Abidjan/Bassam devraient dynamiser le trafic localement.</li> <li>▶ Les réseaux électriques sont performants et bon marché à l'échelle de la sous-région, moins si l'on considère les concurrents d'autres continents.</li> <li>▶ La qualité de service en eau est relativement bonne, pour des coûts légèrement supérieurs aux pratiques régionales.</li> <li>▶ Le secteur des Télécoms est concurrentiel et dispose d'un très bon taux de pénétration.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Le manque d'entretien et d'extension des réseaux de transport dans les régions reculées sera rapidement préjudiciable sans compter le développement de pratiques administratives et de corruption qui allongent les délais et renchérissent les coûts.</li> <li>▶ La hausse des coûts de l'électricité doit permettre de maintenir et améliorer la qualité et développer la production. Celle-ci est néanmoins principalement répercutée sur les industriels.</li> <li>▶ La diffusion de l'internet est très en retard.</li> <li>▶ Le prix des hydrocarbures est paradoxalement très élevé pour un pays producteur</li> <li>▶ Les Zones Industrielles sont saturées et manquent d'entretien, leur règlement n'est pas respecté</li> <li>▶ La question foncière reste un problème récurrent qui freine sensiblement la bonne marche économique</li> <li>▶ Les capacités de réponse en cas d'incendie sont préoccupantes</li> </ul>
<b>Environnement macro-économique</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ L'inflation reste modérée et les prévisions de croissance sont bonnes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Le solde des comptes courants de l'Etat est devenu déficitaire</li> <li>▶ L'endettement extérieur est en hausse</li> </ul>
<b>Santé et éducation primaire</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ L'offre est de relativement bonne qualité mais insuffisamment diffusée et accessible</li> <li>▶ Les efforts sont nets mais le retard est important</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ La crise a gelé les investissements et les taux de scolarisation et d'alphabétisation, ainsi que l'espérance de vie sont parmi les plus faibles du monde, affectant significativement la productivité au travail</li> </ul>
<b>Enseignement supérieur et formation professionnelle</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ L'enseignement supérieur et à quelques exceptions près de bonne qualité</li> <li>▶ Le mécanisme d'appui à la formation professionnelle marche bien et gagnerait à être renforcé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ L'offre de formation est insuffisante et souvent inadaptée (spécialisation, filières...)</li> <li>▶ Les entreprises forment elles-mêmes leurs effectifs aux spécificités de leur secteur</li> </ul>
<b>Efficiences du marché des biens</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Bonne attractivité des IDE dans le passé s'étant concrétisée avec la présence de grands groupes étrangers</li> <li>▶ Réformes efficaces pour simplifier la création d'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ La régulation et les coûts relatifs au commerce transfrontalier restent des handicaps</li> <li>▶ La politique et les procédures fiscales sont décriées</li> <li>▶ L'obtention de permis de construire reste problématique</li> </ul>

▶ Meilleure facilité à exécuter les contrats et à transférer les propriétés	▶ Certains secteurs ont des tendances monopolistiques
<b>Efficienc e du marché du travail</b>	
▶ Bonne flexibilité à l'embauche ▶ Bonne flexibilité à licencier ▶ Démarches peu complexes et encourageantes malgré l'absence d'incitations	▶ Déficit en compétences qui conduit à une surenchère des salaires pour les hauts postes ▶ Difficultés accrues pour les femmes ▶ Mauvaise circulation de l'information (offres)
<b>Maturité du marché financier</b>	
▶ Bonne provision en service et coûts acceptables pour les grandes entreprises ▶ Groupes bancaires solides ▶ La Côte d'Ivoire est un des émetteurs majeurs de bons du trésor dans l'UEMOA	▶ Déficience d'outils et cherté des solutions financières pour les PME, en particulier en capital-risque ▶ Conditions d'obtention d'un prêt dans la moyenne de la sous-région mais en retard par rapport aux autres régions
<b>Appropriation de la technologie</b>	
▶ Une bonne appropriation de la technologie mobile, qui peut toutefois être davantage renforcée	▶ Les avancées technologiques en matière d'énergie n'ont que faiblement percé sur le territoire ivoirien ▶ Il convient d'intégrer davantage des technologies dans les cursus scolaires
<b>Taille du marché</b>	
▶ Les exportations tirent fortement la croissance et les évolutions annoncées du PIB et hausses de salaire devraient permettre à la consommation locale de repartir si les fruits sont bien répartis	▶ Peu de valeur créée sur place pour les produits d'exportation ▶ Le marché domestique stagne et ne permet donc pas une croissance endogène ▶ La concurrence du secteur informel pèse sur les résultats des entreprises ivoiriennes
<b>Sophistication des affaires</b>	
▶ Certaines filières, encore sous-exploitées, ont le potentiel pour devenir de vraies chaînes de valeur où la richesse est produite localement sans expatriation des centres de décision	▶ Peu de filières sont représentées tout du long du processus sur le territoire ivoirien (production, transformation), entraînant perte de valeur ajoutée et manque de maîtrise des marchés finaux ▶ Faible mutualisation des processus entre industries ▶ Faible culture de la performance
<b>Innovation</b>	
▶ Instituts de recherche et chercheurs de qualité, surtout dans le secteur de l'agronomie	▶ Coopération insuffisante avec le monde de l'éducation, le secteur privé et les échanges entre pays du Sud notamment

Ce second rapport vient compléter l'analyse en identifiant les priorités à un niveau sectoriel :

- ▶ Dans un premier temps, il consiste à mettre en perspective la situation ivoirienne par rapport à ses concurrents africains, asiatiques et latino-américains évoluant sur les mêmes marchés (concurrents directs) ;
- ▶ Puis, pour chaque secteur d'activité économique (primaire, secondaire et tertiaire), il relève les priorités nées des écarts les plus significatifs avec les pays concurrents afin d'identifier les actions prioritaires pour améliorer la compétitivité à court et moyen termes ;
- ▶ Pour chaque situation, des recherches sur les mesures déployées dans des pays au contexte similaire viennent agrémenter la réflexion et servir d'inspiration ;
- ▶ Les actions engagées récemment par l'Etat sont également prises en compte et analysées afin de ne pas doubler les efforts ;
- ▶ Enfin, l'ensemble de ces analyses résulte en un plan d'actions stratégiques regroupant les mesures clés et opérationnelles que nous suggérons.

Les forces et faiblesses de l'économie ivoirienne, décrites dans le rapport diagnostic, ont été mises en perspective par une comparaison internationale, avec la situation de compétitivité de ses concurrentes en Afrique, Amérique Latine et Asie. Cette comparaison a fait ressortir les piliers où les retards ou de statu quo constituent des priorités à court et moyen termes. La grille synthétisant ces aspects a ensuite été utilisée pour définir les priorités touchant chaque secteur d'activité économique. La synthèse de ces problèmes prioritaires est présentée ci-dessous :

Les 12 piliers de la compétitivité												Conséquences préoccupantes et prioritaires
Institutions	Infrastructures	Environnement macro	Santé, éducation primaire	Enseignement supérieur	Marché des biens	Marché du travail	Marché financier	Appropriation techno	Taille du marché	Sophistication	Innovation	
<b>Secteur primaire</b>												
			X	X				X				→ Problèmes de rendements agricoles
X	X											→ Coûts des facteurs
X												→ Difficultés liées à la maîtrise foncière
X				X						X		→ Besoin d'une organisation plus efficace des coopératives
							X					→ Difficultés d'investissement
<b>Secteur secondaire</b>												
				X		X				X		→ Problèmes de productivité du travail (rendements humains)
					X							→ Effets désincitatifs de la fiscalité et parafiscalité
	X									X		→ Manque d'intégration des activités
<b>Secteur tertiaire</b>												
	X				X							→ Contraintes, surcoûts et retards logistiques
									X			→ Etroitesse des débouchés

L'analyse approfondie des déterminants de chaque problème a fait émerger diverses pistes de solutions. Combinées ensemble, elles ont permis d'identifier les actions prioritaires suivantes :

#### Mesures et actions

Décentralisation et modernisation de l'administration foncière et abandon du principe de domanialité

Appui aux coopératives dans l'agriculture et l'artisanat :

- renforcer les programmes d'accompagnement,
- renforcer la supervision et l'encadrement transversal,
- mutualisation des ressources pour plus d'efficacité,
- mise en place de dispositifs de financement spécifiques

Amélioration des routes rurales

Rationalisation du marché d'électricité (ne pas laisser répercuter sur les industriels au profit des particuliers la hausse des coûts d'électricité) et encourager les économies de consommation finale tout en diminuant les pertes dans le réseau de distribution



Revoir la nouvelle « taxe spécifique sur les communications téléphoniques et les technologies de l'information et de la communication » de 3%
Etudier la faisabilité de zones franches et/ou pôles de croissance pour les secteurs d'activité prioritaires
Libéralisation des prix agricoles
Consolider et généraliser les acquis de l'éducation primaire pour augmenter le niveau général d'éducation pour les générations futures
Atteindre et maintenir un taux d'inscription à l'école primaire et secondaire à 100%
Consultation entre les institutions d'enseignement supérieur et de formation professionnelle et le secteur privé <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier les besoins en qualifications des entreprises et réviser les exigences de l'enseignement supérieur pour y être en adéquation ;</li> <li>- Créer un plan pour le développement de l'enseignement supérieur ;</li> <li>- Renforcer les capacités des ivoiriens en termes de gouvernance, de leadership, d'enseignement et d'apprentissage et la recherche et le développement pour l'enseignement supérieur à travers les formations et les ateliers ;</li> <li>- En particulier, réfléchir au potentiel de mobilisation de l'expertise de la diaspora dans une perspective de transmission des connaissances ;</li> <li>- Identifier les sources de financement et commencer à former des partenariats entre les institutions éducationnelles ivoiriennes et celles d'origines étrangères ou situées à l'étranger ;</li> <li>- Adaptation du système de l'éducation, de l'enseignement, et de la formation professionnelle aux besoins des entreprises et aux préoccupations des investisseurs</li> </ul>
Réforme fiscale : <ul style="list-style-type: none"> <li>- bâtir une nouvelle politique fiscale privilégiant l'exportation de produits transformés, et prenant en compte les spécificités de chaque secteur ;</li> <li>- remettre à plat, au cours de grandes concertations filière par filière, les taxes spécifiques à certaines activités, pour diminuer les impôts improductifs et favoriser ceux incitant à l'investissement et canalisant adéquatement les ressources ;</li> <li>- réduction du nombre de procédures et du temps consacré au paiement des impôts ;</li> <li>- élargissement de l'assiette par des incitations aux entreprises informelles à se formaliser ; revoir les taxes sur le travail ;</li> <li>- réduire les taxes à l'exportation, surtout le droit unique de sortie ;</li> <li>- réduire les taxes sur les importations d'intrants clés, non substituables ;</li> <li>- suppression des taxes ponctuelles arbitraire (encadrement et professionnalisation des agents du fisc) ;</li> <li>- mise en place d'un système efficace de remboursement du crédit de TVA</li> </ul>
Supprimer le relèvement de la redevance ISPS
Remplacer la Redevance Procédures Import (RPI) de 0,75% de la valeur FOB de la marchandise par la taxe de sûreté d'un montant fixe ou mettre un plafond sur la RPI.
Mise en place des dispositifs de financement des PME (fonds de garantie pour réduire les risques encourus par les banques commerciales ; formation des officiers de banque dans l'évaluation des demandes de financement)
Adoption et application des technologies / amélioration des services d'extension agricole
Intégrer davantage l'enseignement des technologies dans les cursus scolaires
Inciter l'utilisation de nouvelles technologies de production énergétique
Poursuivre l'intégration régionale des marchés et réduction de barrières non-tarifaires UEMOA / CEDEAO
Mettre de la pression sur les autorités nigérianes à réduire la protection et supprimer les barrières non-tarifaires (BNT) illégales
Mise en place d'initiatives de pôles de croissance et autres dispositifs de renforcement des grappes industrielles pour mutualiser davantage les industries
Promouvoir l'emploi axé sur l'adaptation du système de l'éducation, de l'enseignement, et de la formation professionnelle aux besoins des entreprises et aux préoccupations des investisseurs
Valoriser les programmes de mise à niveau et de modernisation industrielle à travers le renforcement des investissements d'innovation et de développement technologique au sein de l'entreprise ainsi que la modernisation de l'infrastructure industrielle
Revoir les politiques sectorielles dans le but d'augmenter la part des secteurs prometteurs, à haute valeur ajoutée et à fort contenu en savoir

# SPECIFICITES SECTORIELLES

Cette partie a pour but de révéler la situation des secteurs économiques en fonction des leviers de compétitivité qui accusent le plus de retard (parmi les 12 piliers). L'objectif est en effet de pouvoir identifier et prévoir l'impact des réformes à envisager afin d'en maximiser l'effet positif.

Après avoir présenté les grands secteurs économiques ivoiriens, nous cherchons à connaître les freins les plus importants à leur performance actuelle, et les piliers sur lesquels agir pour les rétablir. L'analyse est à la fois nationale et internationale, nous avons en effet voulu mettre en perspective les constats relevés sur les terrains par l'intermédiaire d'un benchmark des meilleures pratiques adoptées par les pays concurrents. Les spécificités propres à une filière en particulier sont mentionnées lorsque le cas est pertinent.

C'est pourquoi l'introduction est également complétée par un aperçu de la situation des 12 piliers pour les principaux concurrents par zone.

L'ambition est notamment de répondre à ces questions :

- ▶ Où les retards ont été pris par rapport aux principaux concurrents ?
- ▶ Quels sont les domaines où la Côte d'Ivoire se distingue ou peut créer un avantage comparatif ?
- ▶ Comment capitaliser sur l'expérience des pays concurrents ?

## A) L'ÉCONOMIE IVOIRIENNE : SPECIFICITÉS SECTORIELLES ET POSITIONS À L'INTERNATIONAL

### 1- PRÉSENTATION DES SECTEURS D'ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES ET DES PRINCIPALES FILIÈRES

Le taux de croissance du PIB réel de la Côte d'Ivoire a amorcé un spectaculaire redressement ces deux dernières années, passant de 4,7% en 2011 à 8,6% en 2012. Cette augmentation est due en grande partie au retour à une certaine stabilité politique ainsi qu'au soutien financier apporté par les partenaires internationaux, à la reprise des activités formelles, à l'augmentation des investissements publics mais aussi au regain de consommation des ménages. Une autre partie de l'explication provient des meilleures performances d'exportation de produits agricoles (cacao, caoutchouc, huile de palme, banane...) et manufacturés. De par son importance dans l'économie et l'emploi, la filière cacao représente à elle seule un bon baromètre de l'état de santé économique du pays et l'année 2013 aurait pu voir une augmentation des exportations de 2,8% du secteur.

Fortes de ce rebond, les réformes en cours dans le secteur de l'électricité, le système judiciaire, le climat des affaires, la gouvernance du secteur public et les services sociaux de base devraient consolider le potentiel de croissance du pays en même temps que sa cohésion sociale. De plus, l'atteinte du point d'achèvement de l'initiative IPPTE en Juin 2012 est sensé fournir au Gouvernement de meilleures capacités à conduire le pays sur le chemin d'une croissance durable et à permettre à son secteur privé de déployer tout son potentiel.

L'agriculture et l'agro-industrie constituent toujours le cœur de l'économie ivoirienne, comme l'illustre la répartition du PIB par activité. Cette tendance est d'autant plus lourde que les domaines qui prennent de l'importance sont essentiellement des filières de soutien, qui participent directement aux principales chaînes de valeur ivoiriennes (transport, électricité, communication, finance...).

Tableau 1 – Répartition du PIB par activité

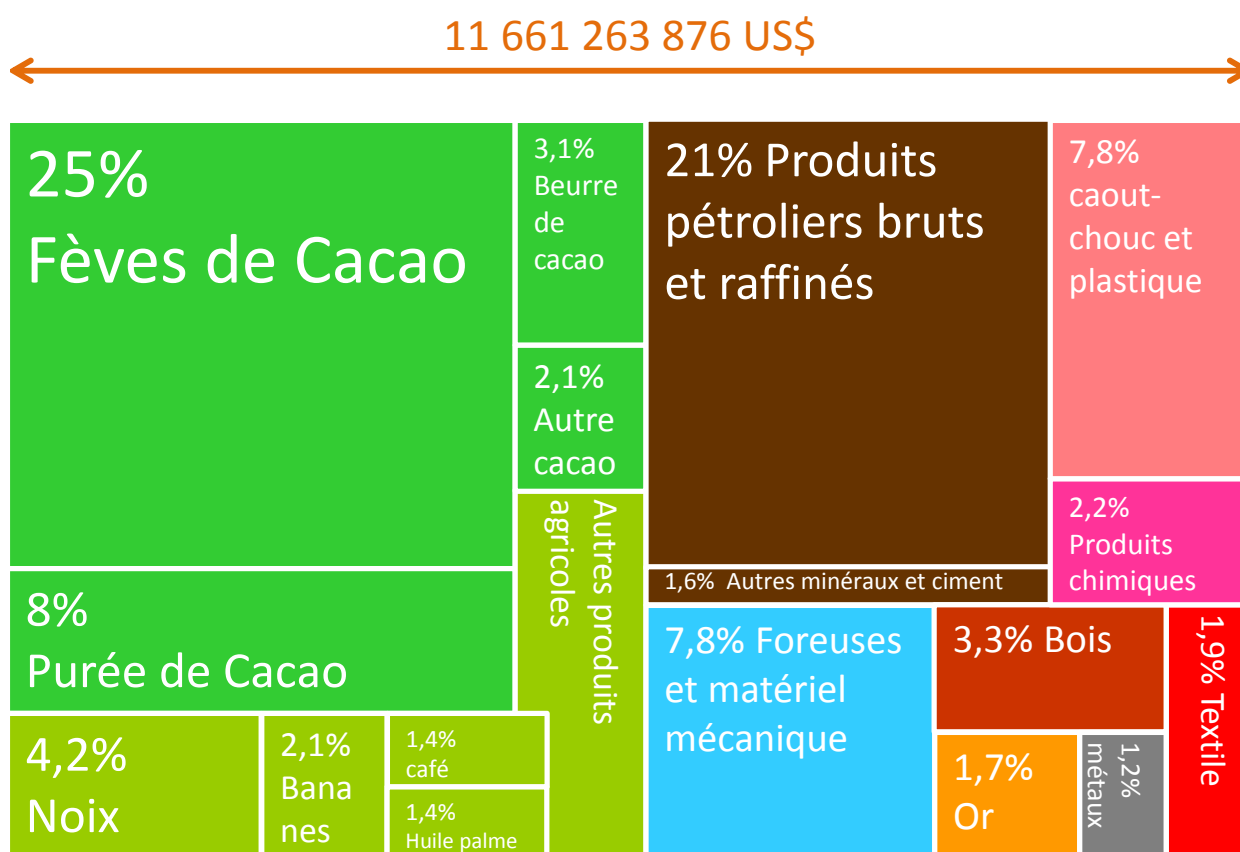
	2007	2011
<b>Agriculture, chasse, sylviculture et pêche</b>	26,1	30
<b>Construction</b>	4,9	6
<b>Electricité, gaz et eau</b>	2,6	2,7
<b>Industries manufacturières</b>	12,9	13,1
<b>Mines</b>	6,8	4,7
<b>Finance, immobilier et services aux entreprises</b>	12,5	11,2
<b>Administration publique, éducation, santé et travaux sociaux, services communautaires, sociaux et personnels</b>	14,6	13,6

Transports, entreposages et communications	14,8	14,7
Vente en gros et de détail, hôtels et restaurants	4,5	3,8
Autres services	0,3	0,3

Source : African economic outlook (2011)

Cette affirmation se ressent davantage encore lorsque l'on observe la balance des exportations ivoirienne. L'agriculture et agro-industrie y occupent une large majorité des parts (plus de 55%) alors que transparait très visiblement la grande prédominance de la filière cacao. La Côte d'Ivoire est en effet l'un des plus grands producteurs de cacao et l'un des plus grands exportateurs de graines de cacao, de café et d'huile de palme du monde. La production ivoirienne de caoutchouc a également augmenté de manière substantielle ces dernières années. Enfin, le pays produit et exporte la majorité du pétrole et gaz extrait. La filière des produits pétroliers commence d'ailleurs à occuper une place importante dans l'économie du pays, avec un taux de croissance régulier et des investissements d'envergure.

Figure 1 – Poids des principaux produits d'exportation dans la balance commerciale ivoirienne en 2010



Source : UNCOMTRADE

### Secteur primaire

Représentant 30% du PIB, la production du secteur primaire a affiché une croissance de 0,7% en 2012, en berne par rapport à celle l'année de l'exercice 2011 (+4,8%). Ce recul s'explique par la régression des filières agricoles et minières et notamment le repos végétatif imposé à la filière cacao. Outre son poids dans l'économie et au sein des exportations ivoiriennes, le secteur agricole est d'autant plus stratégique qu'il fournit 2/3 des emplois du pays.

La Côte d'Ivoire est à l'origine de 35% de la production mondiale de cacao, ce qui en fait le plus gros producteur (environ 38% de la balance des exportations en 2010). La demande pour les produits chocolaterie augmentant, cette filière continuera de tenir une place prépondérante sur l'échiquier économique. Le cacao occupe 2 millions d'hectares de terrain et 700 000 planteurs, on estime que les emplois directs et les retombées indirectes de la filière permettent à 4 millions de personnes de vivre. Les exportations sont assurées en grande partie par de grands groupes étrangers dont la majorité exerce les activités de broyage sur place. Récemment, les acteurs de la filière se sont entendus pour garantir un prix minimum aux producteurs en échange de réduction fiscale pour les acteurs intervenant en aval.

La filière café, qui assurait avec le cacao, le spectaculaire essor des années 1960, est en net recul. L'émergence de nouvelles cultures vues comme plus rentables et moins contraignantes ont eu raison de son succès.

La Côte d'Ivoire pointe en effet au premier rang africain en termes de production d'hévéa/caoutchouc naturel. La filière connaît un engouement certain que la nouvelle taxation de 5% sur le Chiffre d'Affaires devrait cependant contenir.

La culture de l'anacarde, en passe de devenir la première culture de rente du nord du pays, représente également des perspectives très intéressantes. Le faible taux de transformation et consommation locale limitent cependant la valeur ajoutée que nous serions en droit d'y attendre.

La filière palmier à huile complète le panorama des activités exportatrices les plus performantes. Malgré une faible diversification de son utilisation et les campagnes internationales de dénigrement, ses rendements potentiels restent trop importants pour entraver la progression de la production.

Les autres denrées agricoles, vivrières, ne pèsent que peu dans la balance des exportations ou sont consommées localement.

### Secteur secondaire

De son côté, le secteur secondaire (22 % du PIB) s'est redressé en 2012, après une chute d'activité de 7,4 % en 2011. Il affiche une croissance de 14,8 % sous l'effet des performances réalisées par :

- i) l'agro-industrie en liaison avec la hausse de la demande nationale et sous régionale ;
- ii) le bâtiment et les travaux publics (BTP), en lien avec la réalisation des infrastructures socio-économiques ;
- iii) les produits pétroliers, à la faveur de la reprise des activités de la Société ivoirienne de raffinage ; et
- iv) le secteur de l'énergie, du fait de l'intensification de l'activité industrielle et de la poursuite de l'électrification rurale.

La vitalité de la production agricole a donné lieu à l'implantation de nombreuses entreprises agro-industrielles, qui trouvent déjà des parts de marché à l'export. Ce secteur offre près de 30 000 emplois directs, selon les dernières statistiques de la chambre de commerce d'Abidjan. Malgré la forte concurrence des produits venus d'Occident ou des pays du Sud-Est asiatique, la Côte-d'Ivoire parvient à s'imposer sur le marché ouest africain avec des débouchés dans les pays de l'espace UEMOA et au-delà, de l'espace CEDEAO. Le secteur secondaire, est fortement relancé grâce une grande implication des entreprises locales, mais aussi à l'accompagnement du gouvernement à travers des réformes facilitant leur expansion. Ce dernier souhaite fortement appuyer la transformation locale de la production agricole qui se dessine depuis plusieurs décennies mais peine à s'accélérer.

**Tableau 2 – Part des matières premières, produits transformés et manufacturés dans le PIB**

	Valeur (milliards de dollars américains)			% des exportations non pétrolières		
	1995	2000	2008	1995	2000	2008
<b>Matières premières agricoles</b>	2,02	1,57	3,08	60	54	50
<b>Produits agricoles transformés</b>	0,78	0,74	1,7	23	26	28
<b>Produits manufacturés</b>	0,53	0,52	1,24	16	18	20
<b>Autres</b>	0,05	0,06	0,16	1	2	2
<b>Total partiel</b>	<b>3,38</b>	<b>2,89</b>	<b>6,18</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Produits pétroliers</b>	0,37	0,74	3,63			
<b>Total</b>	<b>3,74</b>	<b>3,63</b>	<b>9,78</b>			

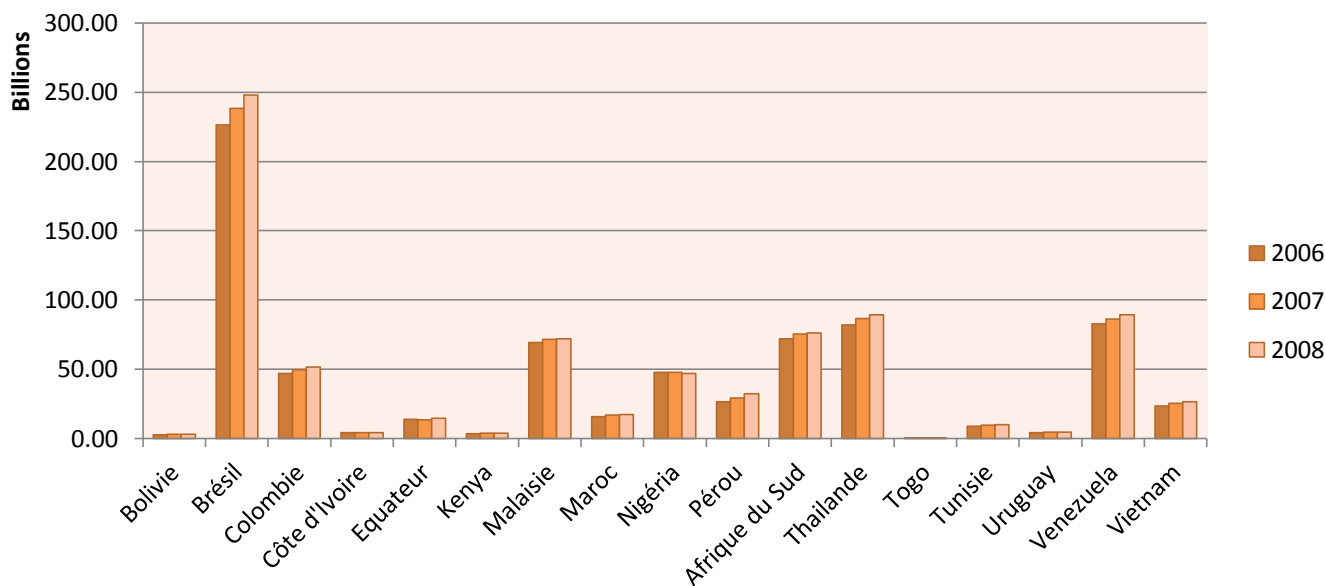
Source : COMTRADE

Le tissu entrepreneurial est composé de près de 700 entreprises, et est dominé par l'industrie meunière, la transformation du café, du cacao, des fruits, des oléagineux, de la volaille, du sucre, des produits de la mer(...). Comme nous l'avons vu dans le tableau de répartition du PIB par secteur d'activité, l'émergence de ce secteur,

exerce une influence forte sur les secteurs tels que l'énergie ou les infrastructures à travers notamment l'augmentation de la demande.

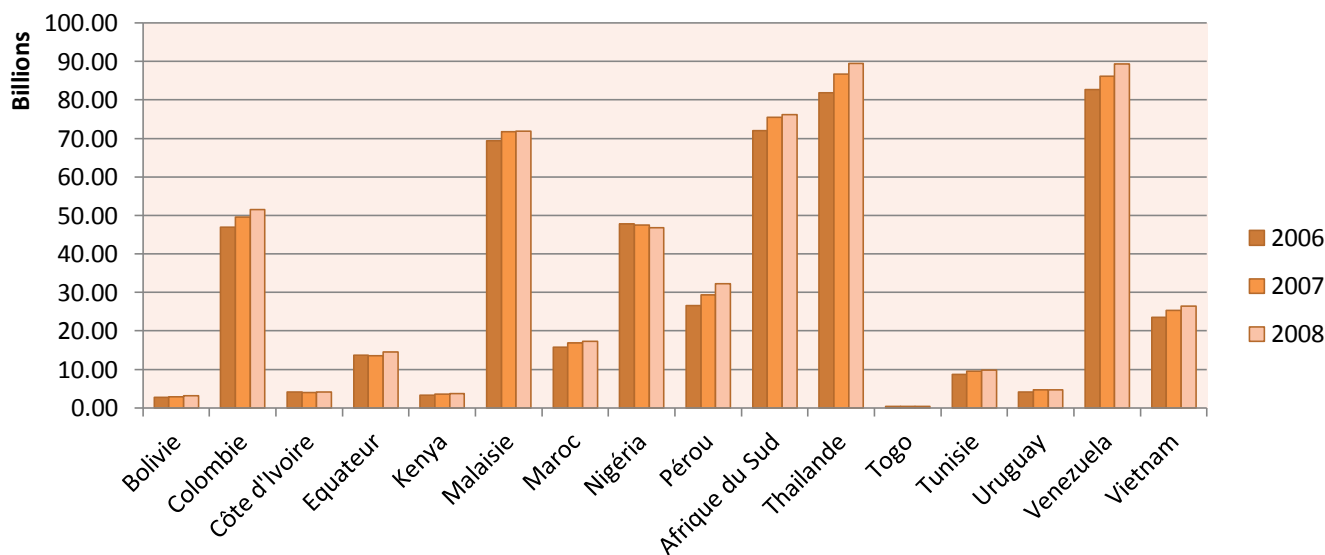
Hors agro-industrie, la valeur ajoutée industrielle reste cependant marginale signe des progrès à concrétiser, comme l'illustrent les deux tableaux suivants (valeur ajoutée des filières manufacture, mine, construction, électricité, eau et gaz).

**Figure 2 – Valeur ajoutée industrielle en dollars constants de 2005**



Source : Banque Mondiale (pas de données disponibles après 2008)

**Figure 3 – Valeur ajoutée industrielle en dollars constants de 2005 (hors Brésil)**



Source : Banque Mondiale (pas de données disponibles après 2008)

### Secteur tertiaire

Enfin, la production du secteur tertiaire, qui représente 48% du PIB, s'est accrue de 14,1 % en 2012, sous l'impulsion des branches transport et commerce. Les performances de la branche transport ont bénéficié de l'amélioration de la situation sécuritaire et de la bonne tenue du transport maritime, suite à la reprise des importations. Le commerce doit, pour sa part, son dynamisme au regain de confiance chez les ménages et à la reprise des exportations. Les filières que nous retenons au sein de ce secteur donc fortement liées à la production agricole et agro-industrielle et leur capacité à atteindre les marchés adéquats.

### Analyse transversale

**Globalement, le système productif ivoirien a été profondément désorganisé par la crise sociopolitique intervenue en septembre 2002, ce qui a accentué le retard du pays en termes de productivité.** Cette crise justifie en partie l'inefficacité économique observée empiriquement. Celle-ci est essentiellement reflétée par la taille des entreprises, l'environnement institutionnel, le manque de professionnalisation des formes d'organisation, l'épargne nationale, les dettes financières et le niveau de l'emploi. Ce dernier indicateur déjà élevé, a augmenté davantage et impactent surtout les jeunes et les femmes. Selon l'Institut national de Statistiques (INS), il est estimé que 60 % des Ivoiriens âgés de 15 à 35 ans sont au chômage. L'effet du taux de chômage sur les niveaux d'efficacité est significatif. Toutefois, la baisse du chômage observée en Côte d'Ivoire en 2012 (-9,4%) par rapport à 2008 (15,7%) n'a pas changé le caractère précaire des emplois. De plus, le secteur informel occupe 90% de la population active sans protection sociale, ni rémunération suffisante. La Côte d'Ivoire se distingue ainsi par un faible taux de certification de ses entreprises, à peine 3% le sont. La somme de tous ces désagréments fait qu'aujourd'hui un habitant sur deux vit en dessous du seuil de pauvreté, c'est-à-dire avec moins de 450 FCFA par jour.

**Les secteurs de l'énergie extractive (pétrole et gaz) et des Technologies de l'information et de la communication (TIC) ont généré des changements positifs dans l'économie ivoirienne.** La découverte de nouveaux gisements et la hausse des cours des hydrocarbures sur les marchés mondiaux ont dynamisé les secteurs du pétrole et du gaz. Quant aux TIC ils bénéficient d'une demande en constante progression et à la présence d'infrastructures adaptées. Ainsi la contribution de la branche télécommunication au PIB est estimée à environ 6 % sur ces cinq dernières années. Le total des recettes pétrole, gaz naturel, charbon, minerais, produits forestiers s'élevait à 7 % du PIB en 2010, selon le Conseil national de l'ITIE. Les impôts, taxes, dividendes et autres revenus tirés du secteur énergétique (pétrole, gaz et électricité) ont représenté, en moyenne, environ 14 % des recettes de l'État en 2008 et 2009. Bien que ces importantes ressources naturelles permettent d'envisager des perspectives favorables pour l'économie ivoirienne, des goulots d'étranglement continuent de peser sur leur gestion et freinent leurs effets sur la transformation structurelle du pays.

**Par ailleurs, le secteur privé tarde à se relever suite aux impacts financiers négatifs causés par la crise.** Selon les estimations du patronat ivoirien, des dommages estimés à plus de 650 milliards XOF (Franc CFA BCEAO) auraient affectés 1 113 entreprises<sup>1</sup>, pour la plupart des PME. Cette situation met l'accent sur leurs besoins criant en financement. Cette faiblesse du financement bancaire en direction des PME et des petites et moyennes industries (PMI) tient principalement à leur structuration peu fiable et à l'absence d'une comptabilité certifiée. Il faut y ajouter la mauvaise connaissance par le secteur privé des mécanismes de financement innovants (affacturage, leasing, etc.). L'analyse de la structure des crédits déclarés à la Centrale des risques (à fin juillet 2012) montre que 61 % des crédits accordés sont alloués au secteur tertiaire qui reste le principal bénéficiaire du financement bancaire. Les secteurs secondaire et primaire viennent en deuxième et troisième positions avec respectivement 34,6 et 4,4 % des crédits bancaires.

Selon le même rapport, l'amélioration de l'environnement des affaires a connu une progression en 2014 comparé à 2013. Pour la création d'entreprise, le pays occupe en 2013 le 176<sup>ème</sup> rang sur 185 économies, et pour 2014 il est à la 115 e place. Les efforts des autorités pour améliorer l'environnement des affaires qui s'était dégradé sous les effets prolongés de la crise post-électorale portent, entre autres, sur : i) la réactivation du Comité de concertation État/secteur privé (CCESP) dont l'une des priorités consiste à faciliter les créations d'entreprises ; ii) la création du tribunal de commerce d'Abidjan, opérationnel depuis octobre 2012 ; et iii) l'adoption par ordonnance en juin 2012 d'un nouveau code des investissements.

**Le développement du capital humain peut être l'un des éléments importants de la stratégie de compétitivité de l'entreprise.** En effet, les PME perçoivent moins clairement le lien entre l'amélioration des compétences de leurs personnels et la compétitivité de leur entreprise. En clair, il ne suffit plus de mesurer les quantités de facteurs de production (capital et travail), il faut aussi prendre en compte la qualité de la main-d'œuvre. Pour relever les principaux défis auxquels sont confrontés les divers secteurs industriels et les PME, et pour atteindre son objectif de pays émergent en 2020, la Côte d'Ivoire doit formuler des stratégies. Il peut s'agir de : Définir les besoins en formation et en qualification en rapport avec la vision du pays, Explorer de nouvelles problématiques propres aux PME (nouveaux métiers & nouveaux services), et Valoriser les compétences spécifiques pour les entreprises.

<sup>1</sup> [africaneconomicoutlook.org](http://africaneconomicoutlook.org) – Rapport sur la côte d'ivoire

Dans une étude faite en 2009 par la Cellule d'Analyse de Politiques Economiques du CIRES les résultats de l'estimation de la frontière de coût inspirent les commentaires suivants : aucun des secteurs d'activité n'est à 100% efficace. Les scores d'efficacité obtenus permettent de conclure que le secteur «activités extractives» est le plus efficace aussi bien sur le plan technique qu'économique. Ce secteur valorise donc mieux ses ressources productives que les autres. Viennent ensuite par ordre d'efficacité économique, les secteurs «production et distribution d'électricité, de gaz et d'eau», «construction et travaux publics » et «activités financières». Cependant, les secteurs techniquement et allocativement moins efficaces sont les secteurs «pêche, pisciculture, aquaculture», «activités de santé et action sociale» et «transports, activités auxiliaires de transport et communications». Globalement, sur la période 2003 à 2006 avec un panel de 3 000 entreprises, on peut considérer que l'économie ivoirienne n'est pas économiquement efficace. Le score moyen de l'efficacité économique étant de 0,528. Ces résultats indiquent que les connaissances scientifiques et l'innovation produites localement sont utilisées pour produire des biens avec des emplois et des combinaisons des inputs disponibles moins efficaces. L'environnement d'instabilité sociopolitique a alors désorganisé l'appareil productif et a eu des effets négatifs sur l'efficacité économique en Côte d'Ivoire

**L'ouverture du marché ivoirien au niveau régional et international offre des perspectives, tout en requérant une forte compétitivité.** La Côte d'Ivoire est membre permanent d'un marché sous régional à travers la Communauté Economique des Etats d'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), l'Union Economique Monétaire Ouest - Africaine (UEMOA), et international à travers l'Organisation Mondiale du Commerce. Cette situation offre à la Côte d'Ivoire la possibilité de s'ouvrir sur le régional et international. Cependant, le marché doit être suffisamment développé et que les informations sur ce dernier sont connues par tous les acteurs, ces derniers étant rationnels, réagissent presque instantanément et de façon correcte.

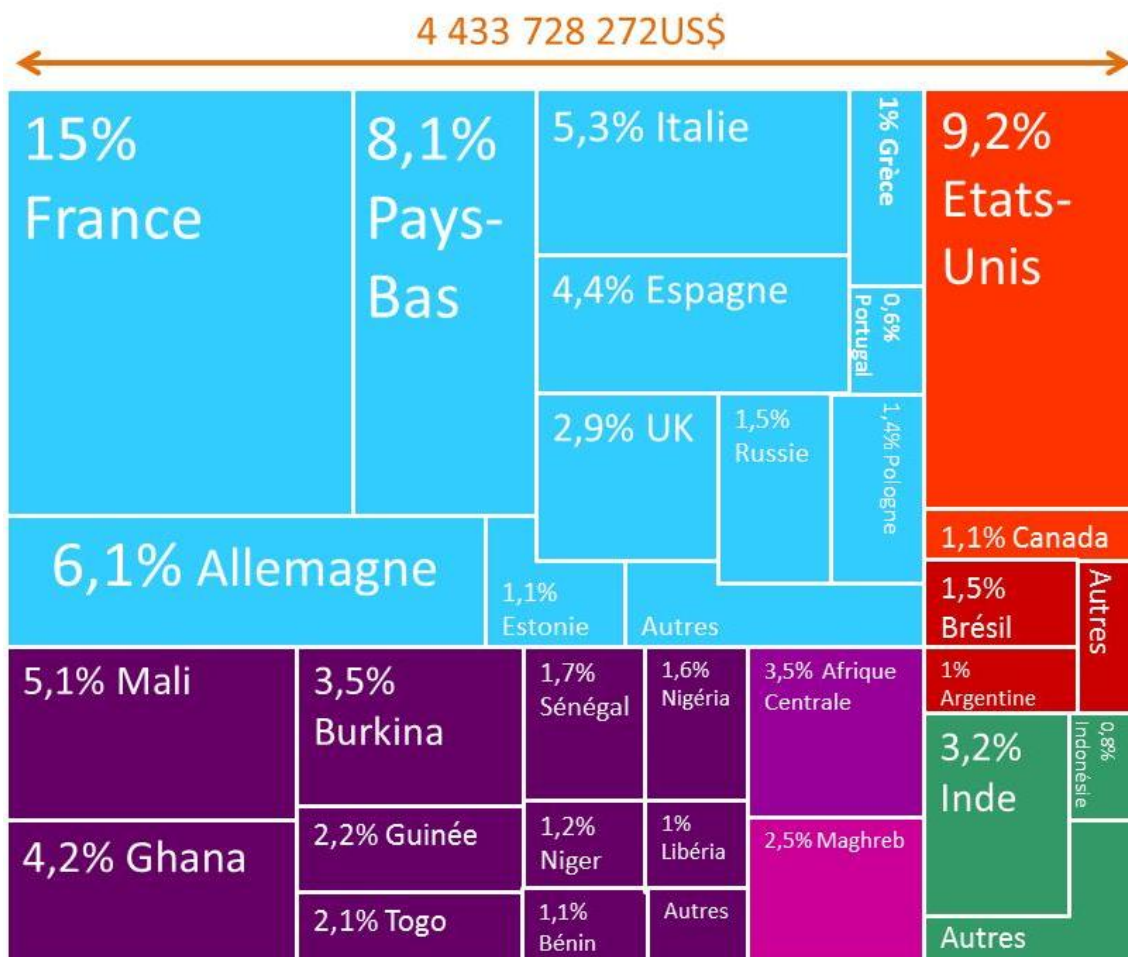


## 2- PARTENAIRES COMMERCIAUX

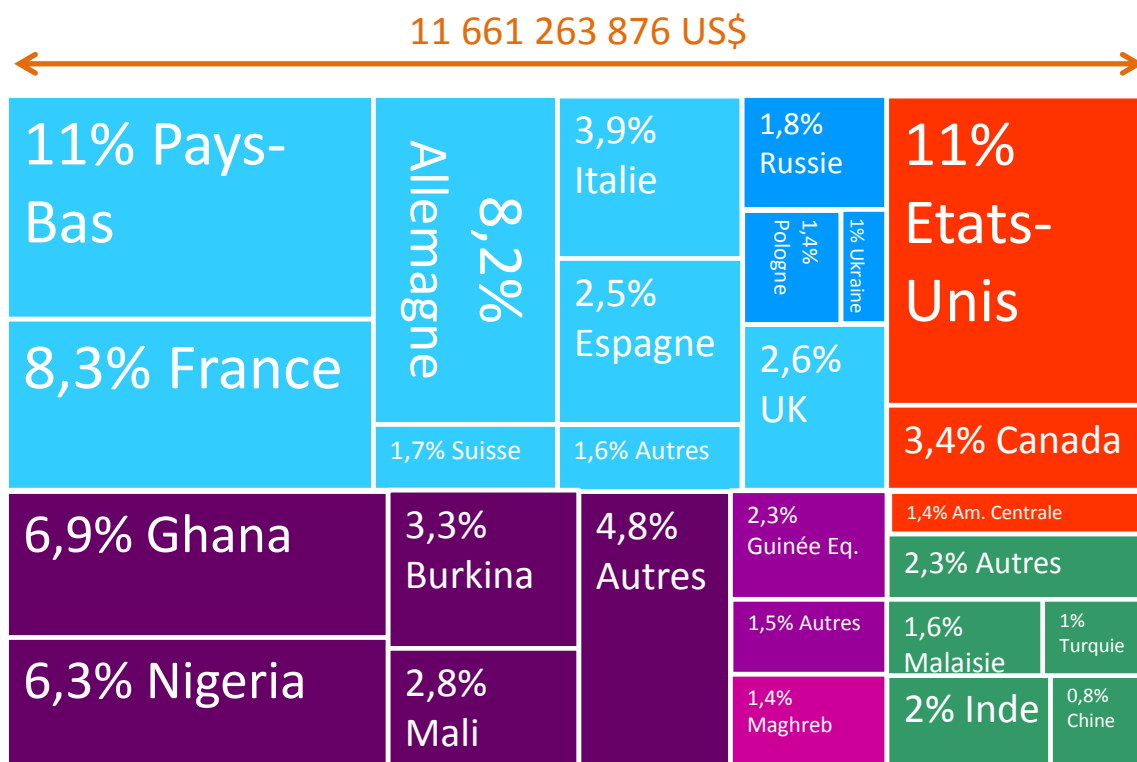
La Côte d'Ivoire exporte principalement à destination de l'Europe et des autres pays d'Afrique. L'évolution du poids des pays partenaire depuis 10 ans fait apparaître les tendances suivantes :

- ▶ Si leur part a diminué, **les pays européens** occupent toujours une place prépondérante dans la balance des exportations ivoiriennes, avec environ 44% des exports destinés à la zone Europe en 2010 (contre 49% dix ans plus tôt). Même si les achats progressent (les exports ont presque été multipliés par 3 en 10 ans), la France perd son rôle de premier partenaire au profit des Pays-Bas et des Etats-Unis. Les échanges avec les pays scandinaves et de l'Est restent stables, mais la part de l'Europe du Sud (Espagne, Italie) s'amenuise.
- ▶ De son côté, la proportion de **pays africains** reste stable aux environs de 30% des exportations, les conflits dans la sous-région auront sans doute limité les impacts d'une intégration régionale renforcée. Sur les 29,3% des exportations à destination des autres pays africains, 24,1% restent néanmoins captés par l'Afrique de l'Ouest – soit 83% du poids de l'Afrique dans la balance. Le Ghana et le Nigéria apparaissent toujours plus comme des partenaires incontournables. Les difficultés d'application des textes de l'UEMOA, si elles sont résolues, n'inverseront certainement pas la tendance. A l'inverse, les échanges avec le Mali, qui était un partenaire d'autant plus important qu'il utilise les infrastructures ivoiriennes pour accéder à la côte (5,1% des échanges en 2000), ont souffert de la crise. Les récents troubles dans le pays auront sans doute aggravé la tendance, d'où l'importance de trouver de nouveaux relais parmi les pays anglophones dans la sous-région.
- ▶ A noter également que le Maghreb perd en poids, sous l'effet probable des progrès agricoles importants enregistrés ces dernières années en Afrique du Nord.
- ▶ Le poids de **l'Amérique du Nord** (Etats-Unis et Canada) apparaît comme l'évolution la plus significative du graphique. De 10,3% des échanges en 2000, la zone acquiert en 2010 près de 15% de la production ivoirienne, de telle sorte que ces pays représentent une opportunité de diversification des risques intéressante et se renforçant. La compétitivité par rapport aux pays d'Amérique Latine pourrait faire office de priorité afin d'accentuer cette tendance.
- ▶ En revanche, les échanges avec **l'Amérique Latine** et **les pays du Golfe**, déjà peu importants, ont fondu et apparaissent en 2010 négligeables dans l'ensemble de la balance commerciale.
- ▶ Enfin avec 7,7% des exportations, les **débouchés asiatiques** restent limités par rapport à leur potentiel. La forte compétitivité des économies locales peut expliquer la difficulté à pénétrer ce marché.

**Figure 4** – Poids des principaux marchés d'exportation dans la balance commerciale ivoirienne en 2000



**Figure 5** – Poids des principaux marchés d'exportation dans la balance commerciale ivoirienne en 2010



### 3- POSITIONS COMPETITIVES RELATIVES (CONCURRENCE)

Afin de gagner en pertinence, et pour mieux cerner où se trouvent les priorités, l'analyse de la situation de chaque pilier par rapport aux pays concurrents nous semble incontournable pour compléter les constats effectués sur le terrain (rapport diagnostic). Dans une économie mondialisée, les atouts et contraintes ne sont jamais absolus et doivent en effet être considérés toute chose égale par ailleurs. Nous avons ainsi cherché à identifier les principaux concurrents en Afrique, Asie et Amérique Latine, tant pour connaître les faiblesses relatives de la Côte d'Ivoire que pour s'inspirer des réformes qui ont été menées ailleurs avec succès.

Le tableau suivant synthétise les écarts les plus significatifs entre les fondamentaux de la compétitivité ivoirienne et les 3 sélections de pays de comparaison en Afrique, Asie et Amérique Latine.

**Tableau 3 – Ecarts les plus significatifs par zone de comparaison**

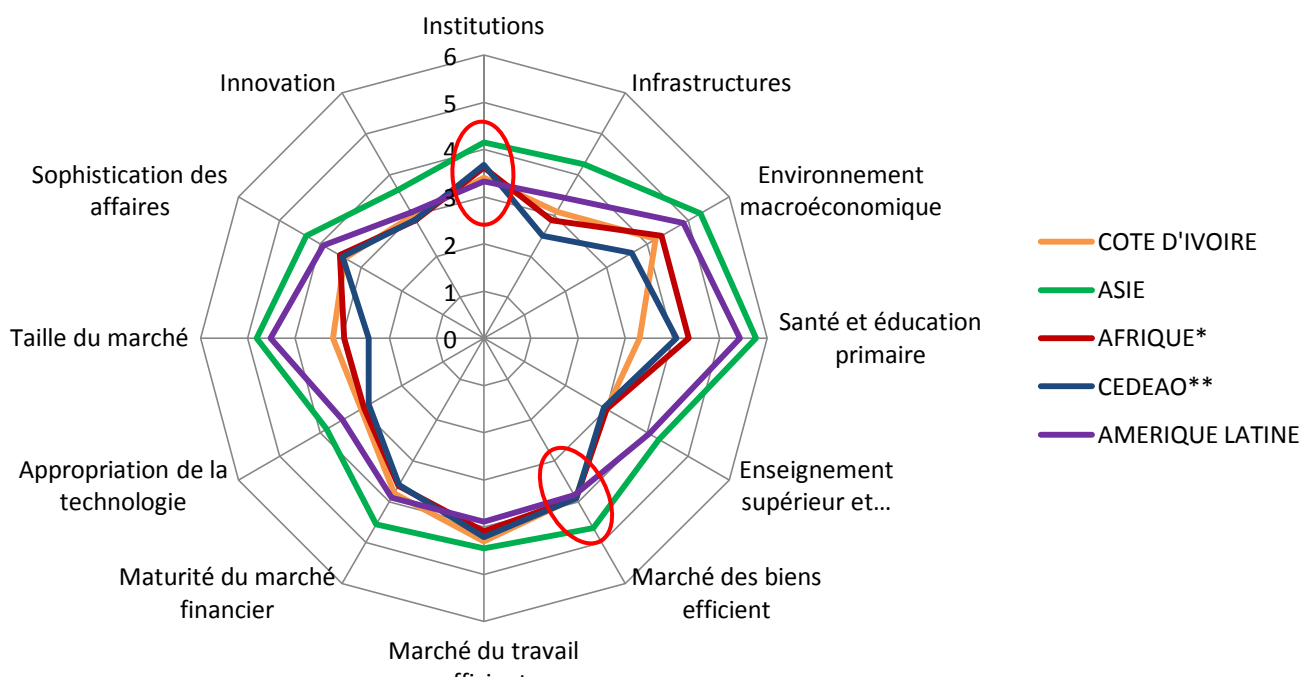
	Institutions	Infrastructures	Environnement macro	Santé, éducation primaire	Enseignement supérieur	Marché des biens	Marché du travail	Marché financier	Appropriation techno	Taille du marché	Sophistication	Innovation
Sélection de pays africains				X	X			X		X	X	
Sélection de pays asiatiques		X		X	X					X	X	
Sélection de pays latino-américains				X	X				X	X	X	

Source : WEF et calculs propres

Les aspects Santé et éducation primaire, Enseignement supérieur et Formation, Taille du marché et Sophistication des affaires se distinguent clairement en apparaissant comme en retard vis-à-vis de chaque zone. Les infrastructures, le Marché financier et l'Appropriation de la technologie se remarquent ensuite mais face à des zones particulières.

Comme l'illustre également la figure ci-dessous, les piliers Institutions et Efficience du marché des biens forment un quasi-statu quo parmi les pays concurrents et la possibilité de gagner des avantages comparatifs y est importante, élément que nous soulignons et devons garder à l'esprit pour formuler les recommandations.

**Figure 6 – Synthèse des analyses radar comparatives**



Source : WEF 2013

**Tableau 4 – Situations de quasi-statu quo par zone de comparaison**

	Institutions	Infrastructures	Environnement macro	Santé, éducation primaire	Enseignement supérieur	Marché des biens	Marché du travail	Marché financier	Appropriation techno	Taille du marché	Sophistication	Innovation
Sélection de pays africains	X	X	X		X	X			X		X	X
Sélection de pays asiatiques							X					
Sélection de pays latino-américains	X					X		X				

Source : WEF et calculs propres

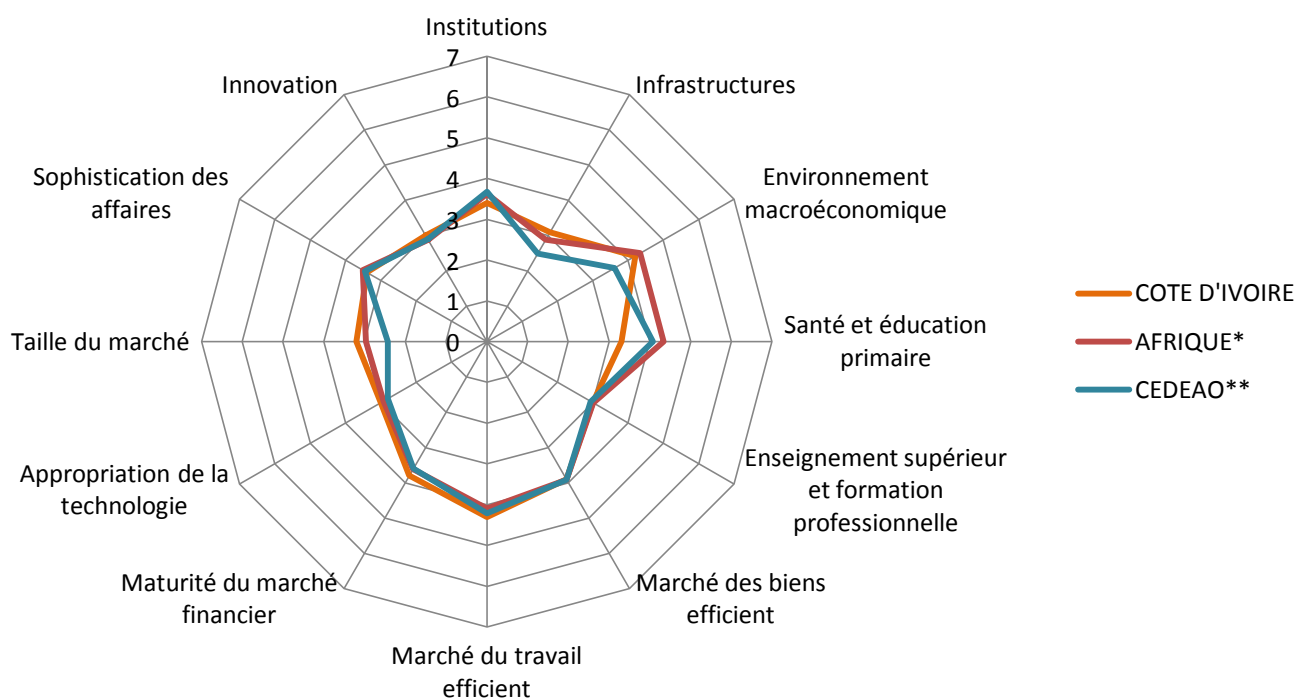
### Position relative en Afrique

Longtemps perçue comme un géant du continent, la Côte d'Ivoire semble rentrée dans le rang si l'on compare les déterminants de sa compétitivité à ceux des pays de la CEDEAO et de l'Afrique. Les principaux éléments sur lesquels le pays conserve une avance relative sont :

- ▶ la taille du marché (la Côte d'Ivoire reste une terre d'immigration importante, avec un marché intérieur intéressant malgré un pouvoir d'achat faible et le non-respect des clauses de l'UEMOA par certains membres),
- ▶ les infrastructures,
- ▶ et l'environnement macro-économique.

Le retard est notable en termes de santé et d'éducation primaire, et inquiétant en ce qui concerne les institutions car les concurrents n'ont pas la réputation de forcément briller dans cette catégorie où la perception des investisseurs et entrepreneurs compte pour beaucoup. Le reste des facteurs est quasi-identique aux constats réalisés dans les autres pays. Il reste donc possible de développer rapidement un avantage compétitif par rapport à l'ensemble de la zone.

**Figure 7 – Analyse radar de la compétitivité de la Côte d'Ivoire en Afrique**



Source : WEF 2013

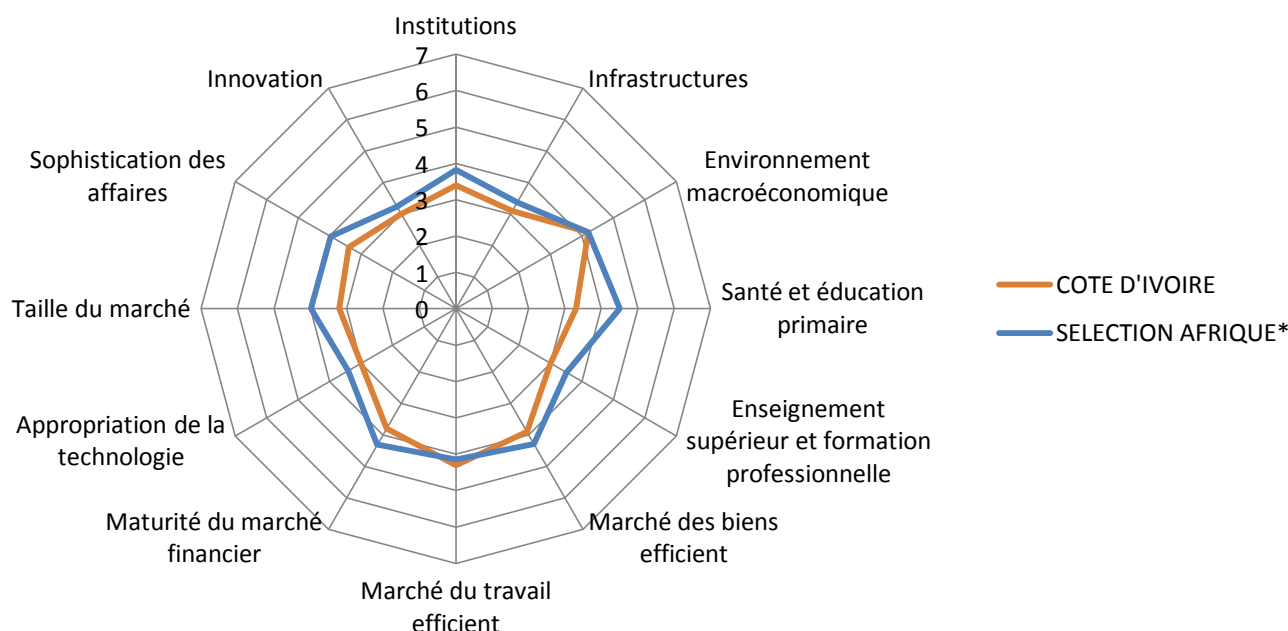
\*Données non disponibles pour les pays suivants : Comores, Congo, Djibouti, Erythrée, Guinée-Bissau, Guinée Equatoriale, Liberia, Niger, RCA, RDC, Sao Tome et Principe, Somalie, Soudan et Togo.

\*\*Données non disponibles pour le Libéria, le Niger et le Togo

Afin de faire ressortir les tendances avec les leaders du continent et non plus la mouvance générale, nous avons réalisé le même exercice de comparaison avec une sélection de pays du continent (Nigéria, Sénégal, Ghana, Togo, Maroc, Tunisie, Kenya et Afrique du Sud).

Ce sont cette fois le cadre macro-économique et l'efficacité du marché du travail (pour ne pas dire sa flexibilité) qui distinguent la Côte d'Ivoire. Le pays possède une position compétitive inférieure sur l'ensemble des autres critères. On notera donc qu'à cette échelle, les infrastructures ne constituent plus un atout mais un retard. Enfin, l'écart est particulièrement frappant en termes d'éducation, aussi bien primaire que supérieure.

**Figure 8** – Analyse radar de la compétitivité de la Côte d'Ivoire et de la sélection de pays africains



Source : WEF 2013

\*Nigéria, Sénégal, Ghana, Maroc, Tunisie, Kenya, Afrique du Sud (données Togo non disponibles)

### Position relative par rapport à l'Amérique Latine

L'atout de la Côte d'Ivoire face à une sélection de pays d'Amérique Latine reste la flexibilité de son marché du travail, bien que le niveau de productivité reste problématique, comme en attestent le niveau d'éducation et d'enseignement supérieur.

Elle fait jeu égal en ce qui concerne :

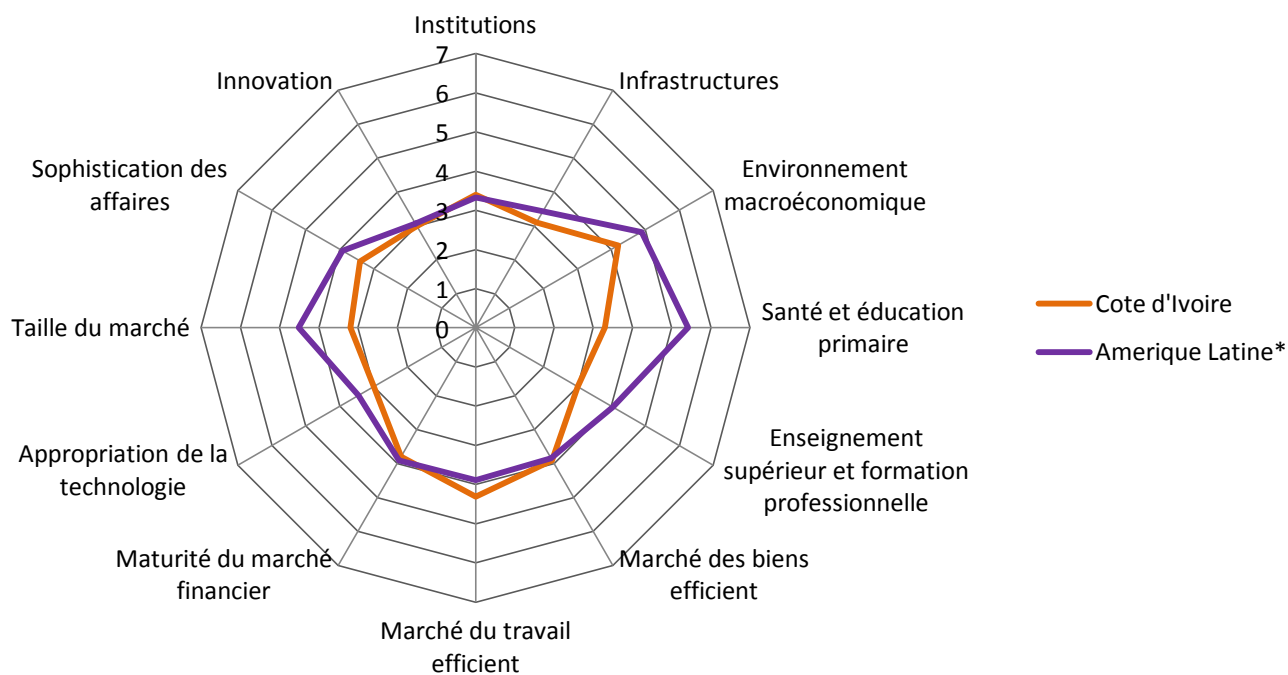
- ▶ les institutions,
- ▶ l'innovation,
- ▶ la maturité du marché financier
- ▶ et l'efficacité de son marché des biens.

Comme les constats de la première partie l'ont démontré, l'écart en termes d'infrastructure s'est légèrement creusé mais n'est pas irrattrapable.

Le continent sud-américain se distingue particulièrement dans l'enseignement de base et professionnel, ce qui a dû influencer ses autres avantages en termes d'appropriation de la technologie et de sophistication des affaires. La taille du marché auquel ces pays ont accès est un autre atout que vient consolider un environnement macroéconomique également jugé plus favorable.

En somme, si les conditions de marché (bien, travail, financier) sont comparables, l'Amérique Latine a su investir dans l'éducation, ce qui lui permet de gagner du terrain sur l'ensemble des autres facteurs.

**Figure 9 –** Analyse radar de la compétitivité de la Côte d'Ivoire et de de la sélection de pays latino-américains



Source : WEF 2013

\*Brésil, Colombie, Mexique, Equateur, Pérou, Bolivie, République Dominicaine, Venezuela

### Position relative par rapport à l'Asie

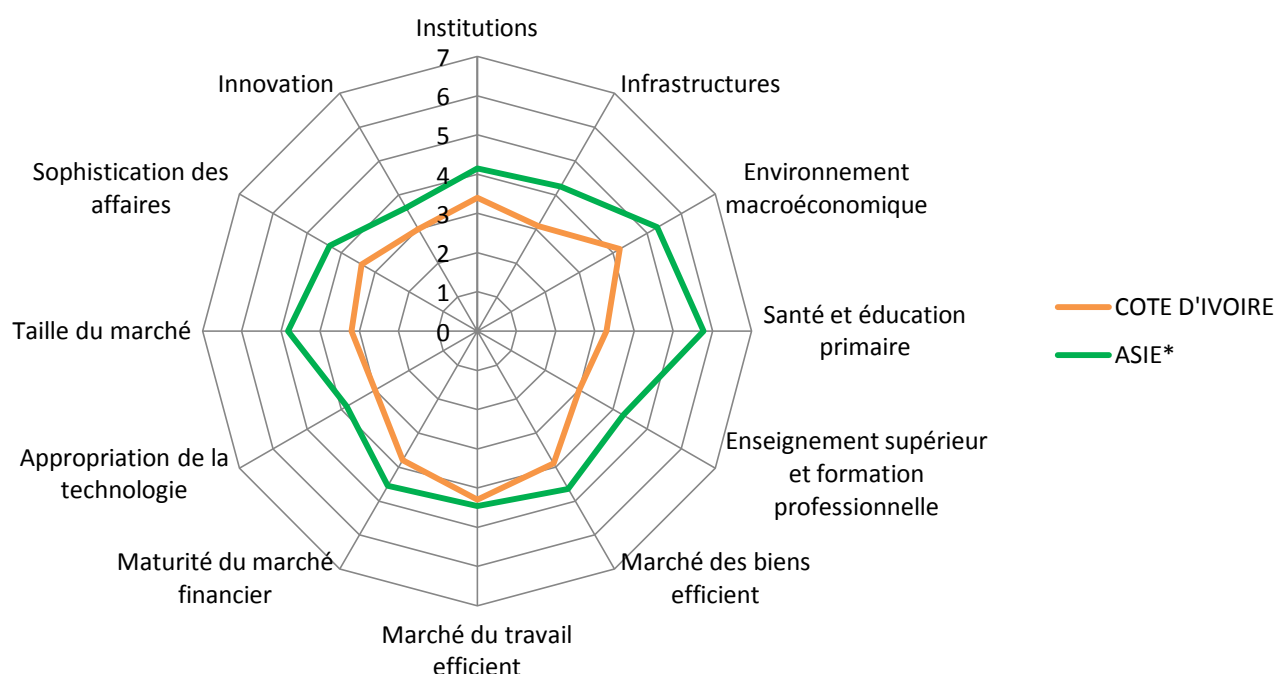
La sélection de pays asiatiques, comparables avec les conditions rencontrées en Côte d'Ivoire (voir méthodologie de sélection dans la section suivante), n'est égalée qu'en matière de marché du travail, bien que la main d'œuvre asiatique reste plus productive. L'avance est significative dans tous les autres compartiments.

Avec une compétitivité-facteur proche de 5 (sur 7), l'Asie a idéalement consolidé ses acquis pour améliorer sa compétitivité-efficience et développer sa compétitivité-innovation. C'est en effet au niveau des « facteurs » que l'écart est le plus grand, ce qui laisse imaginer que « l'efficience » pourrait davantage prendre son essor prochainement. L'écart relatif avec la Côte d'Ivoire y est moindre et pourrait donc croître sans un sursaut de compétitivité.

L'Asie constitue une concurrence sérieuse qui continue de gagner du terrain. La proximité géographique de la Côte d'Ivoire avec les marchés européens (par exemple) ne suffit plus à compenser les conditions offertes par les pays asiatiques.

Le relèvement annoncé des coûts dans certains pays d'Asie du Sud-Est pourrait néanmoins limiter la compétitivité-prix, mais la transition vers une compétitivité-qualité est déjà enclenchée.

**Figure 10** – Analyse radar de la compétitivité de la Côte d’Ivoire et de de la sélection de pays asiatiques



Source : WEF 2013

\*Bangladesh, Indonésie, Malaisie, Philippines, Singapour, Thaïlande, Vietnam

### Méthodologie

Les pays de comparaison d’Asie, d’Amérique Latine et d’Afrique choisis pour cet exercice de benchmark ont été déterminés selon leur potentiel de concurrence directe (produits d’export et marchés d’export les plus semblables). Ils ont servi à l’exercice de comparaison précédent et constituent la liste privilégiée au sein de laquelle nous avons recherché les pratiques et réformes mises en place pour inspiration. La partie suivante du rapport analyse à l’échelle sectorielle la compétitivité ivoirienne et cherche à identifier les mesures prises à l’étranger qui expliquent certains écarts.

Pour revenir à la constitution des listes de pays de référence sur les autres continents, nous avons tâché d’identifier, pour chaque filière économique clé de Côte d’Ivoire (Cacao, Hévéa, Anacarde, Textile, Huile de palme et dans une moindre mesure autres fruits et légumes ou encore mines et assemblage/montage qui constituent des filières à potentiel aussi bien en Côte d’Ivoire qu’ailleurs donc plus difficile à déceler) les principaux exportateurs de chaque continent et leurs tendances sur le marché.

Le cas des filières cacao et hévéa est par exemple le plus parlant :

En ce qui concerne l’hévéa, la Côte d’Ivoire reste leader des pays africains sur le segment, la filière est cependant nettement dominée par les pays d’Asie du Sud-Est (qui représentent environ 80% du marché).

**Tableau 5** – Part des exportations mondiales de caoutchouc naturel par pays d’origine

Pays	Part des exportations mondiales
Indonésie	32,62%
Thaïlande	31,90%
Malaisie	12,70%
Vietnam	4,82%
Côte d’Ivoire	3,96%
Singapour	1,78%
Nigéria	1,52%

Pays	Part des exportations mondiales
Pays-Bas	1,15%
Liberia	1,03%
Guatemala	1,01%

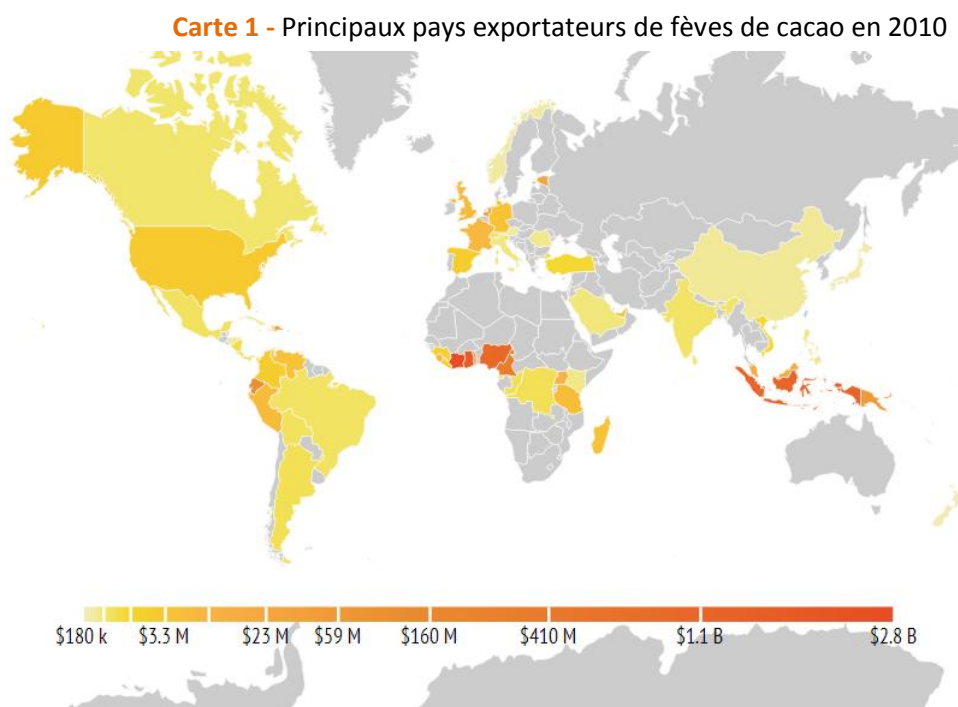
Source : UNCOMTRADE

Pour ce qui est du cacao, une approche est similaire a été adoptée :

La carte ci-après montre qu'en termes de valeur, les principaux concurrents sur le segment de la fève de cacao sont :

- ▶ La République Dominicaine,
- ▶ L'Equateur,
- ▶ La Colombie,
- ▶ Le Ghana,
- ▶ Le Nigeria,
- ▶ Le Cameroun,
- ▶ La Malaisie et
- ▶ L'Indonésie.

Si l'on regarde toutefois de plus près les tendances, des pays comme le Togo s'illustrent avec de fortes progressions malgré des quantités de produits exportés encore faibles.



**Tableau 6 – Part et valeur des principaux pays exportateurs de fèves de cacao**

Pays	2010	Valeur 2010	2000	Valeur 2000
Côte d'Ivoire	28,87%	2 829 743 021.81	48,05%	1 155 887 366.13
Ghana	18,50%	1 813 101 211.44	16,95%	407 720 837.37
Indonésie	13,68%	1 341 168 218.98	12,20%	293 528 235.99
Nigeria	12,22%	1 198 416 040.74	4,53%	108 900 926.89
Cameroun	6,40%	627 018 608.20	2,44%	58 691 363.28
Equateur	3,75%	367 631 045.73	1,97%	47 427 014.55
Togo	2,57%	251 563 483.87	0,29%	7 090 677.04
Papouasie-Nouvelle-Guinée	1,98%	193 998 552.09	2,02%	48 559 279.66
République Dominicaine	1,85%	181 663 972.20	0,88%	21 280 919.55
Pays-Bas	1,59%	155 573 634.97	1,17%	28 216 727.66

Source : UNCOMTRADE

L'évolution sur 10 ans fait en effet ressortir une concurrence exacerbée, avec un recul de presque 20% de la part de la Côte d'Ivoire sur le marché mondial.

L'exportation en valeur reste toutefois à la hausse mais elle est moindre qu'ailleurs.



**Tableau 7** – Evolution sur 10 ans de la part et valeur des principaux pays exportateurs de fèves de cacao

Pays	Evolution part /2000	Evolution valeur 2000
Côte d'Ivoire	-19,18%	X 2.45
Ghana	1,55%	X 4.45
Indonésie	1,48%	X 4.57
<b>Nigeria</b>	<b>7,69%</b>	<b>X 11</b>
<b>Cameroun</b>	<b>3,96%</b>	<b>X 10.68</b>
Equateur	1,78%	X 7.75
<b>Togo</b>	<b>2,28%</b>	<b>X 35.48</b>
Papouasie-Nouvelle-Guinée	-0,04%	X 4
<b>République Dominicaine</b>	<b>0,97%</b>	<b>X 8.54</b>
Pays-Bas	0,42%	X 5.51

Source : UNCOMTRADE

La démarche a été similaire pour les autres filières, bien que le niveau de données ne nous ait pas permis d'entrer dans autant de détails.

Enfin, nous nous sommes assurés que la liste de pays ainsi établie était cohérente en termes de partenariats commerciaux : les pays retenus exportent tous sur les marchés où la Côte d'Ivoire est présente.

De cette analyse, nous retenons les pays suivants comme ceux possédant le potentiel de concurrence le plus important par rapport à la Côte d'Ivoire :

▶ Asie

- Malaisie
- Indonésie
- Singapour
- Philippines
- Thaïlande
- Vietnam
- Bangladesh

▶ Amérique Latine

- Brésil
- Colombie
- Mexique
- Equateur
- Pérou
- Bolivie
- République Dominicaine

▶ Afrique

- Nigéria
- Sénégal
- Ghana
- Togo
- Maroc
- Tunisie
- Kenya
- Afrique du Sud

**1- SYNTHÈSE**

Les principaux facteurs affectant la compétitivité du secteur primaire, que nous avons retenus sont :

- ▶ Les rendements agricoles
- ▶ Le coût des facteurs
- ▶ La maîtrise foncière
- ▶ L'organisation des coopératives
- ▶ Les difficultés à investir

Ces constats corroborent en effet les retards et statu quo recensés dans l'analyse comparative internationale (tableau 3 et figure 4) et constituent selon nous les priorités.

**Tableau 8 – Matérialisation des principaux retards de compétitivité sur le secteur primaire**

<i>Les 12 piliers de la compétitivité</i>												<i>Conséquences préoccupantes et prioritaires sur le secteur primaire</i>
<i>Institutions</i>	<i>Infrastructures</i>	<i>Environnement macro</i>	<i>Santé, éducation primaire</i>	<i>Enseignement supérieur</i>	<i>Marché des biens</i>	<i>Marché du travail</i>	<i>Marché financier</i>	<i>Appropriation techno</i>	<i>Taille du marché</i>	<i>Sophistication</i>	<i>Innovation</i>	
			X	X				X				→ Problèmes de rendements agricoles
X	X											→ Coût des facteurs
X												→ Difficultés liées à la maîtrise foncière
X				X						X		→ Besoin d'une organisation plus efficace des coopératives
							X					→ Difficultés d'investissement

Le sujet de cette section est d'approfondir les déterminants et conséquences de ces problèmes en faisant ressortir les pistes pour les atténuer ou supprimer.

**2- ELEMENTS PENALISANTS ET PILIERS POUVANT SERVIR DE LEVIER**

a) RENDEMENTS AGRICOLES

**Description du problème**

La Côte d'Ivoire tire l'essentiel de ses ressources financières du secteur agricole. Elle a organisé son développement économique autour de l'agriculture qui a bénéficié du soutien total et de l'appui financier de l'Etat depuis les indépendances. Le rendement agricole est l'un des principaux leviers d'amélioration de la compétitivité du secteur primaire. Cependant, malgré des progrès indéniables, les rendements agricoles ivoiriens restent, pour une majorité de filières, encore trop faibles pour dégager une plus forte compétitivité.

A cet effet, le Centre National de Recherche Agronomique (CNRA) de Côte d'Ivoire, structure étatique créée en 1998, est chargé de développer et vulgariser de nouvelles techniques en vue d'améliorer la productivité et de mettre au point des variétés à haut rendement, résistantes aux contraintes biotiques et abiotiques et de les diffuser. Cette structure a réalisé d'importants progrès en termes d'innovation, de recherche et développement mais reste encore loin des performances des concurrents.

Une meilleure productivité serait en effet garante d'une plus importante valeur ajoutée locale par le biais de :

- ▶ Rentabilité accrue (production plus importante à coûts quasi-égaux) et donc revenus accrus pour les producteurs et ensuite les industriels
- ▶ Plus forte incitation à transformer sur place grâce à une offre plus abondante et de meilleure qualité et donc à attirer les capitaux en Côte d'Ivoire
- ▶ Economies d'échelles
- ▶ Externalités positives pour l'entretien des infrastructures, l'emploi...

#### Cas de la filière Cacao :

Avec une production annuelle de plus de 1 200 000 tonnes de cacao, la Côte d'Ivoire, est le premier pays producteur mondial. Le cacaoyer est cultivé pour ses graines, les fèves, dont on extrait le cacao et le beurre de cacao. Un tiers de cette production est traité sur place tandis que le reste est exporté.

Nous avons noté que le verger en Côte d'Ivoire est vieillissant, près d'un cinquième des cacaoyers ont plus de 30 ans, et est devenu improductif et vulnérable aux maladies fongiques comme la pourriture brune.

Pour l'instant, en Côte d'Ivoire, 1 ha de cacaoyer ne produit en moyenne que 500 à 650 kg de fruit, soit un tiers du rendement constaté en Indonésie. En effet, le rendement moyen d'un hectare de plantation de cacaoyers est estimé à 1,5 tonne de fèves voire plus en Asie.

**Tableau 9 – Rendements des fèves de cacao en Côte d'Ivoire (Hg/Ha)**

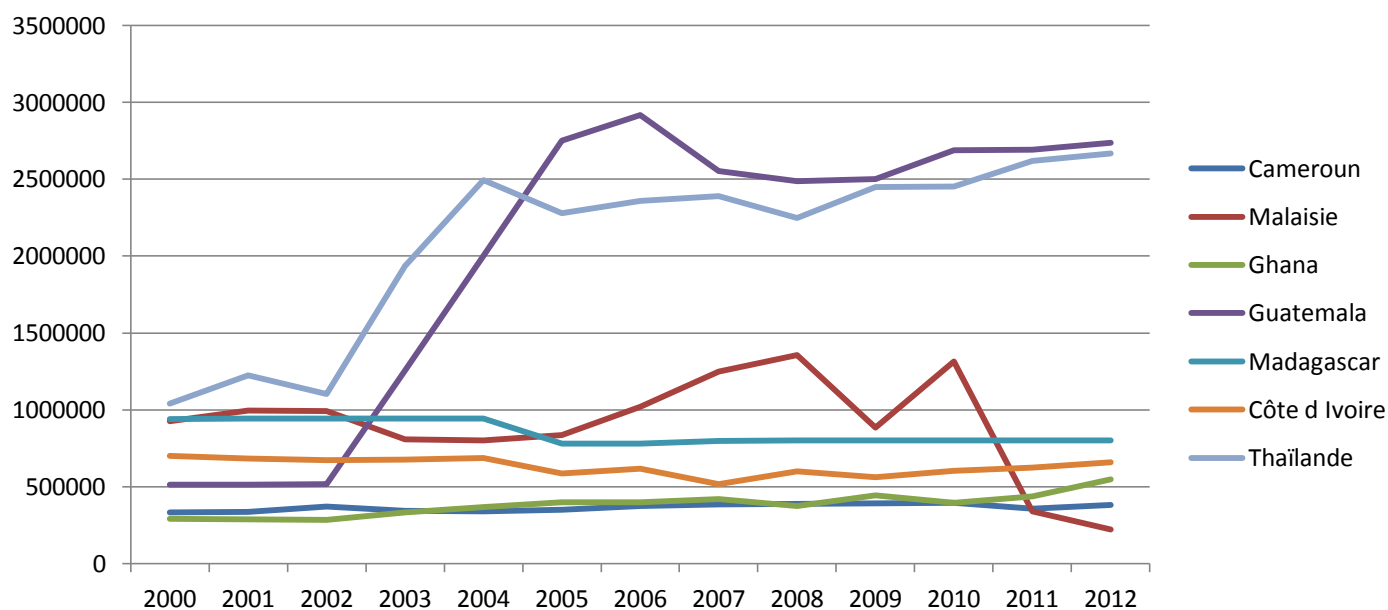
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Rendements (Hg /Ha)</b>	617 569	518 393	601 061	562 069	605 278	624 999	660 000

Source : FAO

Notons également que les rendements atteignaient 700 000 Hg/Ha en 2000. Signe du vieillissement des verges, ce niveau n'a plus été atteint depuis.

Entre 2006 et 2012, le taux de croissance du rendement des cacaoyers a atteint 7%. Au Ghana, qui est en passe de devancer la Côte d'Ivoire en la matière, 8% de croissance annuelle des rendements ont été constatés.

**Figure 11 – Rendements de production de fèves de cacao dans divers pays producteurs (Hg/Ha)**



Source : FAO

A travers le précédent graphique, l'on remarque aussi qu'en 2000, le rendement de la production de fèves de cacao au Guatemala (500 000 Hg/Ha) était inférieur à celui de la Côte d'Ivoire (700 000 Hg/Ha). En 2012, le Guatemala

enregistre un rendement 5 fois supérieur à celui de 2000 tandis que le rendement de la Côte d'Ivoire a stagné. L'avantage compétitif de la Côte d'Ivoire se situe ainsi uniquement au niveau des superficies cultivées.

**Tableau 10** – Rendements de la production de fèves de cacao au Ghana et au Guatemala et en Thaïlande

	2000	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Rendements (Hg /Ha)   Ghana</b>	291 067	373 542	444 149	394 974	437 430	549 489
<b>Rendements (Hg /Ha)   Guatemala</b>	513 407	2 488 325	2 499 623	2 689 006	2 692 042	2 738 095
<b>Rendements (Hg /Ha)   Thaïlande</b>	1 042 339	2 248 634	2 448 276	2 453 376	2 620 690	2 666 667

Source : FAOSTAT 2013

Aujourd'hui, la Côte d'Ivoire peut fournir au marché du chocolat des fèves de cacao de bonne qualité et en quantité suffisante grâce aux surfaces cultivées et à la main d'œuvre dévolue au secteur, ainsi qu'aux efforts du CNRA qui a notamment mis au point une nouvelle variété de cacao appelée "cacao Mercedes", une trouvaille exclusive des chercheurs ivoiriens qui pourrait apporter beaucoup à la compétitivité de la filière.

Du nom technique CNRA-Cac.h, la variété "Mercedes" peut atteindre des rendements 4 fois supérieurs par hectare avec une teneur élevée en beurre. Cette variété commence à produire des fèves au bout de 18 mois. Un programme sur 10 ans a été lancé par le gouvernement ivoirien pour remplacer une grande partie des cacaoyers par la nouvelle variété dite hybride (cacao Mercedes) dont les plants ont des rendements plus élevés et sont plus résistants aux maladies.

#### Cas de la filière Palmier à Huile :

L'huile de palme est aujourd'hui le second corps gras d'origine végétale dans le monde après l'huile de soja. La production mondiale est fournie pour 85% par l'Asie du Sud-Est (Malaisie et Indonésie) et pour 6 % seulement par l'Afrique. La Côte d'Ivoire et le Nigeria sont les principaux producteurs en Afrique de l'Ouest. La production ivoirienne ne représente que 1 % de la production mondiale.

Selon notre constat, le palmier à huile ivoirien peut produire plus de 16 tonnes de régimes par hectare pendant 25 ans grâce aux variétés améliorées et aux itinéraires techniques proposés par la recherche.

Nous avons cependant noté que le rendement moyen annuel se situe plutôt autour de 8/9 tonnes de régimes par hectare. Le rendement potentiel, mesuré par les performances de la Malaisie oscille autour de 21 tonnes de régimes par hectare avec 4 à 5 tonnes d'huile extraite par hectare.

**Tableau 11** – Rendements de la production de régimes de palmier à huile en Côte d'Ivoire

	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Superficie (Ha)</b>	224 130	223 350	225 450	223 364	245 764
<b>Production de régimes (Tonnes)</b>	1 358 250	1 439 020	1 359 470	1 424 043	1 748 754
<b>Rendements (T /Ha)</b>	5,6	6,1	5,6	6,4	7,1

Source : Ministère de l'agriculture

**Tableau 12** – Rendements de la production de régimes palmier à huile en Malaisie

	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Rendements (T /Ha)</b>	21	21,8	21,7	21,6	21,5

Source : Raymond Bonnaterre

#### Cas de la filière hévéa :

La Côte d'Ivoire occupe aujourd'hui le septième rang mondial et le premier rang africain des producteurs d'hévéa. Une performance que le pays entend bien conforter dans un contexte de forte demande sur le plan international, et

qui résulte à la fois des investissements industriels qui ont été consentis ainsi que des programmes d'incitation développés à l'endroit des planteurs indépendants.

La production mondiale est de 11 500 000 Tonnes et le classement se présente comme suit :

▶ Thaïlande	1er	:	3 512 000 tonnes
▶ Indonésie	2ème	:	3 015 000 tonnes
▶ Vietnam	3ème	:	955 000 tonnes
▶ Malaisie	4ème	:	923 000 tonnes
▶ Inde	5ème	:	915 000 tonnes
▶ Chine	6ème	:	795 000 tonnes
▶ Côte d'Ivoire	7ème	:	<b>290 845 tonnes</b>

En Côte d'Ivoire, la production hévéicole se concentre dans les zones forestières du sud-est, du sud et du sud-ouest avec une zone marginale de production dans le centre ouest. Elle est en nette progression avec une évolution significative des surfaces plantées.

Les conditions agro-climatiques de la Côte d'Ivoire sont très favorables à la production de l'hévéa et permettent une productivité moyenne qui, avec une moyenne oscillant entre 1 500 kg/ha et 1 700 kg/ha. Les rendements en bloc agro-industriel approchent les 2 400 kg/ha observés sur les plantations appartenant au CNRA. Ceux des plantations villageoises tournent autour de 1 600 kg/ha.

Les rendements de la production d'hévéa en Côte d'Ivoire sont largement supérieurs aux pays concurrents d'Asie (en moyenne 1400 kg/ha).

Des progrès peuvent être faits au niveau de la production villageoise (petits planteurs) à travers plus d'encadrement et l'usage des résultats des recherches du CNRA car le secteur des plantations villageoises est en pleine expansion soutenue et constitue dorénavant la clé de voûte de l'accroissement de la production hévéicole en Côte d'Ivoire. Le secteur villageois (petits planteurs) produit 70% de la production nationale contre 30% pour les sociétés agroindustrielles ayant des usines de transformation.

Nous avons noté que l'encadrement des planteurs est financé par les planteurs dont les plantations sont en phase de production.

#### Cas de la filière anacarde :

Destinée au départ à la protection des sols contre l'érosion, la culture de l'anacardier est aujourd'hui considérée par les agriculteurs du nord et du centre de la Côte d'Ivoire comme une production de rente à l'instar des spéculations des zones forestières. Le développement des plantations d'anacardiers suscite aujourd'hui, beaucoup d'espoirs pour les populations de ces zones de production, car l'anacardier en tant que plante pérenne, assure au producteur, des revenus réguliers nécessaires à l'amélioration de son système de production et de sa condition de vie.

Cette dynamique de plantation peut être un levier du développement local dans les zones de savane, à l'instar du café et du cacao dans les zones forestières, si les contraintes majeures suivantes sont levées :

- ▶ Faiblesse de l'encadrement : non suivi des itinéraires techniques (problème de l'écartement des plants et de la densité à l'hectare).
- ▶ Absence de personnes formées professionnellement au métier de la production de l'anacarde contrairement à l'Inde.
- ▶ Faiblesse des rendements : environ 700 kg/ha par rapport aux niveaux attendus de 1 000 à 1 500 kg/ha.
- ▶ Mauvaises conditions de collecte et de stockage de la production affectant la qualité des noix de cajou et engendrent d'importantes dégradations et pertes post-récolte.
- ▶ Absence de fermes semencières pour l'approvisionnement des planteurs en plants (ou graines) de variétés sélectionnées.
- ▶ Absence de statistiques fiables de production par région et au niveau national.
- ▶ Densités de plantation irrégulières.

- ▶ difficulté d'accès au financement.

**Tableau 13 – Rendements de la production d'anacarde en Côte d'Ivoire**

	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Superficie (Ha)</b>	308 333	391 666	456 666	450 000	450 000
<b>Production de régimes (Tonnes)</b>	220 000	235 000	280 000	330 000	350 000
<b>Rendements (T /Ha)</b>	0,71	0,60	0,61	0,73	0,78

Source : ARECA

Les rendements agricoles en Côte d'Ivoire restent en deçà des performances des pays concurrents. Dans l'agro-industrie, cette question est pourtant essentielle afin de rentabiliser l'appareil industriel (surcapacité de production de la filière cacao), créer des économies d'échelle et d'optimiser les revenus des exploitants.

Autre constat qui pose également la question de la sécurité alimentaire, face à une pression démographique importante et le désintérêt de certaines productions vivrières au profit de plants plus rentables, les rendements céréaliers connaissent une baisse inquiétante :

**Tableau 14 – Rendements céréaliers en Côte d'Ivoire**

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Rendements (k /Ha)</b>	1 918	1569	1 735	1 711	1 710	1 682	1 723

Source : World Development Indicators 2013

## Causes du problème

Selon les conclusions d'études empiriques, le faible rendement de la production agricole et des volumes d'exportation en Afrique est essentiellement dû au retard technologique du secteur agricole.

La productivité du secteur agricole est fonction du rendement du capital végétal et matériel (qualité des plants, eau, engrais, taille...) ainsi que du capital humain qui intervient avant et après la récolte (respect de l'itinéraire technique, temps de travail, conditions de manipulation des fruits récoltés... autant de facteurs qui influent sur les pertes post-récolte). La comparaison du niveau de rendement agricole de la Côte d'Ivoire par rapport à la moyenne mondiale et à celle de ses principaux concurrents dominants reflète, dans une large mesure, le retard technologique de la Côte d'Ivoire.

Les causes techniques et humaines de la faible performance de la Côte d'Ivoire en matière de rendement agricole concernent principalement :

- ▶ Le manque d'entretien des plantations agricoles (manque d'eau dans les zones de production).
- ▶ Le vieillissement des terres cultivables : cas du cacao dont un cinquième des plantations date de 30 ans.
- ▶ L'utilisation de variétés moins productives que ce que peut fournir la recherche.
- ▶ Le manque de matériel/mécanisation (taille et qualité des plants).
- ▶ La disponibilité et le coût d'achat des intrants (engrais).
- ▶ Le faible taux d'utilisation des nouvelles technologies ou produits issus de la recherche agronomique.
- ▶ Les pertes post récolte par la négligence des planteurs : mauvaise manipulation des fruits récoltés.
- ▶ Le suivi de l'itinéraire technique inconstant dû au faible niveau d'encadrement des planteurs.

En résumé, les conclusions de l'analyse des écarts de rendement à l'hectare montrent que l'avantage comparatif du secteur agricole ivoirien est en grande partie conditionné par des différences de technologies et de productivité entre les pays concurrents. Les différences d'intensité des facteurs de production en fonction des niveaux technologiques sont à l'origine des écarts de rendement agricole. Les écarts d'efficacité déterminent en grande partie la capacité commerciale et concurrentielle des pays sur les marchés nationaux, régionaux et internationaux.

Face à un marché de plus en plus compétitif et mondialisé, la Côte d'Ivoire est désavantagée par le faible rendement de sa production agricole et par le manque de technologies de pointe appliquées à la production et à la récolte. La

proportion de petites exploitations dans l'agriculture ivoirienne – rarement plus de 5 hectares et souvent moins d'un hectare - limite, à long terme, la capacité des producteurs à accroître la production et le volume des exportations de manière compétitive.

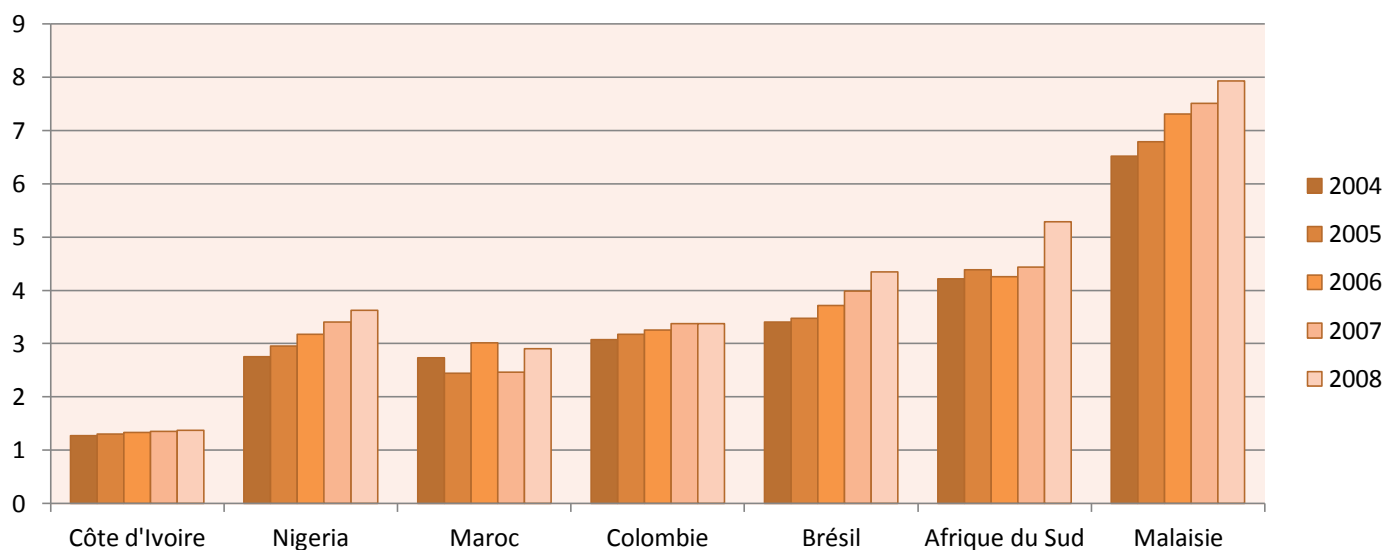
Quant au facteur humain, il peut être appréhendé par la valeur ajoutée agricole par employé. En la matière, si la Côte d'Ivoire se distingue de nombre de pays africains, elle ne figure pas en tête de classement et ses positions sont très fragiles par rapport aux performances asiatiques et latino-américaines.

**Tableau 15 – Valeur ajoutée agricole par employé (productivité du travail dans le secteur secondaire)**

	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Côte d'Ivoire</b>	1,278	1,305	1,329	1,358	1,369
<b>Nigeria</b>	2,753	2,953	3,177	3,41	3,626
<b>Maroc</b>	2,733	2,446	3,015	2,466	2,903
<b>Colombie</b>	3,08	3,173	3,257	3,375	3,371
<b>Brésil</b>	3,403	3,478	3,72	3,988	4,343
<b>Afrique du Sud</b>	4,212	4,386	4,257	4,439	5,285
<b>Malaisie</b>	6,523	6,792	7,306	7,511	7,926

Source : Banque Mondiale 2004-2008 (pas de données disponibles après 2008 pour la Côte d'Ivoire), dollars constants de 2005

**Figure 12 – Valeur ajoutée agricole par employé (productivité du travail dans le secteur secondaire)**



Source : Banque Mondiale 2004-2008 (pas de données disponibles après 2008 pour la Côte d'Ivoire), dollars constants de 2005

## Pratiques adoptées dans d'autres pays (études de cas)

**Population :** 24 millions  
**IDH (rang mondial) :** 185/187  
**Superficie :** 1 219 912 km<sup>2</sup>

**Taux de croissance du PIB :** 7,4%  
**PIB per capita :** \$1 200  
**Taux de chômage :** 17%

**Agriculture :** 29,9 %  
**Industrie :** 24,6 %  
**Services :** 45,5 %



Au cours des années 1970, le Mozambique était l'un des principaux producteurs de noix de cajou au niveau mondial, avec une production moyenne de 240 000 tonnes par an. Après l'indépendance et l'agitation qui a suivi, ce chiffre a fortement baissé, avant de rebondir sensiblement au cours des dix dernières années. En 2011, le Mozambique a produit environ de 80 000 MT de noix de cajou brutes malgré les fluctuations météorologiques. De manière générale, les rendements ont tendance à être faibles, à environ 2,5 kg par arbre. Un projet pulvérisation généralisée dirigée par l'INCAJU (voir ci-dessous) a contribué à améliorer la situation mais beaucoup des 44 millions d'anacardières du pays s'avèrent vieux et devraient idéalement être remplacés.

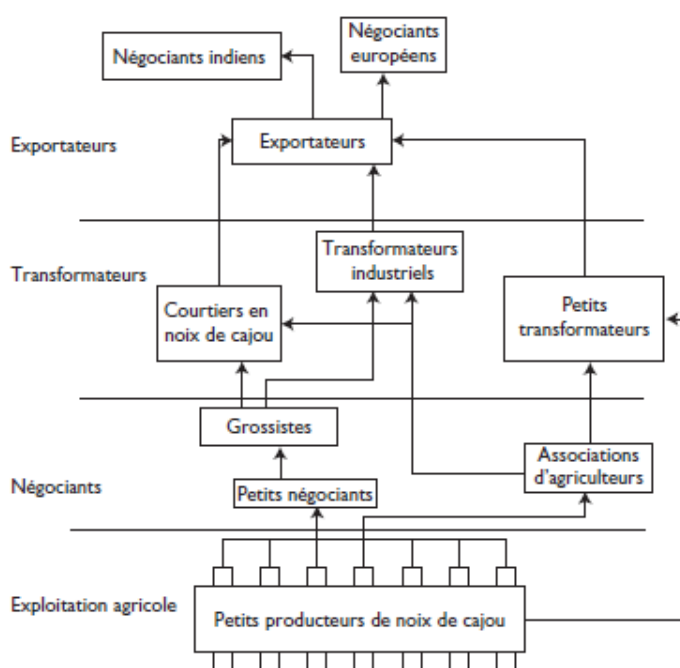
Comparativement à de nombreux autres pays africains, il existe un très fort organe de l'Etat au Mozambique pour soutenir et réglementer l'industrie de cajou : l'INCAJU (Institut National de Cajou/ Instituto Nacional do Caju). L'INCAJU a mené une campagne de pulvérisation qui a dans une très large mesure amélioré les rendements pour les agriculteurs. Pour financer ces efforts, et pour protéger l'industrie de la transformation, une taxe à l'exportation de 18% est prélevée sur l'exportation de produits bruts. Le Mozambique est également le foyer de l'AICAJU (Associação dos Industriais do Caju), une association du secteur privé qui participe au plaidoyer sectoriel et fournit des services pour le compte de ses membres. Les deux organismes ont signé un protocole d'entente en 2011.

Depuis 2001, 12 usines de transformation ont ouvert en reprenant le modèle d'entreprise rentable et reproductible conçu et démontré par Miranda Caju, l'entreprise leader (voir Figure à côté). Chacune a atteint un stade de développement et de réussite différent, Miranda Caju restant le leader des petites et moyennes entreprises sur le marché de la transformation de la noix de cajou. Miranda Caju continue à croître et à innover. L'entreprise espère aussi accroître le pourcentage de noix brutes achetées à des groupements de producteurs (actuellement 40 %) ; elle fournit aujourd'hui une assistance technique à ses petits producteurs sous forme d'aide à plantation des arbres, au contrôle de qualité et à l'amélioration des rendements.

L'ensemble de la chaîne de valeur a bénéficié de ces interventions, non seulement parce que le volume de noix de qualité transformées et exportées s'est accru, mais aussi parce qu'elles ont permis de réaliser que des entreprises de transformation manuelle rentables pouvaient être créées et améliorer la qualité, créer des emplois et restaurer la notoriété de la noix de cajou du Mozambique. L'accès à l'investissement et à des fonds de roulement s'est amélioré, au départ grâce au fonds de garantie de l'INCAJU et par la suite grâce à d'autres fonds de garantie administrés par le ministère de l'Industrie et du Commerce. Depuis 2001, ces transformateurs ont enregistré plus de 5,1 millions de dollars EU de ventes annuelles et embauché plus de 3 000 travailleurs.

Récemment, un nouveau plan stratégique de revitalisation de l'industrie de la noix de cajou au Mozambique a été adopté en conseil des ministres à Maputo. Le gouvernement a pour objectif de porter la production à 182 000 t contre 112 000 t en 2011 et de transformer chaque année 100 000 t de noix de cajou d'ici dix ans, contre 30 000 t actuellement.

Ce nouveau plan prévoit également d'accroître de 4,6 millions le nombre d'arbres ces 10 prochaines années et le nombre d'anacardières traité serait porté à 5 millions avec à la clé une amélioration de leur productivité qui devrait atteindre 12 kg par arbre. Le premier plan stratégique avait eu pour effet d'améliorer le traitement phytosanitaire des anacardières, de trouver de nouvelles variétés grâce à un soutien à la recherche et à accroître les capacités de transformation.



Source: J. E. Austin Associates, Inc. (2007).



## Pistes de solution

Il existe un fort besoin d'augmentation du rendement agricole qui pourrait être réalisé par le biais d'investissements dans les technologies de production, le renforcement de capacités des coopératives de producteurs et le financement des intrants (engrais, etc.). Il faut toutefois investir en priorité dans les technologies tant de production que de rentabilité pour la majeure partie des filières prioritaires (cacao, hévéa, palmier à huile, anacarde, coton, etc.).

De manière spécifique, le gouvernement ivoirien devrait mettre plus d'accent sur les points suivants :

- ▶ Meilleure formation technique pour plus de professionnalisme, en favorisant notamment la coopération Sud-Sud
- ▶ Meilleure formation managériale pour encadrer les producteurs et coopératives agricoles
- ▶ Renforcer les programmes de suivi technique
- ▶ Rendre les intrants plus disponibles (variétés et engrais)

Il faudrait également rallier un soutien politique pour stimuler le préfinancement des intrants et inciter les producteurs à s'approprier les acquis de la recherche technologique.

## b) COÛTS DES FACTEURS DE PRODUCTION

### Description et décryptage du problème

L'analyse du coût des facteurs, c'est-à-dire le poids des intrants intervenant dans le processus de production, s'articule autour de deux axes :

- ▶ Les facteurs de productions locaux, qui répondent de l'environnement national ou d'une production ivoirienne d'intrants : énergie, eau, transports, télécoms...
- ▶ Les produits intermédiaires ou matières premières, servant d'intrants aux productions ivoiriennes, non substituables à une production locale et par conséquent importé.

Dans le premier cas, le diagnostic a fait ressortir une qualité d'infrastructures satisfaisantes malgré des coûts en hausse. La libéralisation du secteur télécom maintient des prix abordables, les retards dans l'entretien des infrastructures de transport nécessitent des investissements importants, la disponibilité de l'eau et de l'énergie est bonne, même si l'augmentation des tarifs repose en majorité sur les industriels (moyenne et haute tension dans le cas de l'électricité).

La Côte d'Ivoire affichait des tarifs en adéquation avec le contexte africain mais un manque de compétitivité prix avec les concurrents d'autres zones. Outre le prix, la Côte d'Ivoire a développé des filières gourmandes en eau et énergie : agriculture, transformation agro-industrielle, textile... qui se ressent sur la productivité de ses facteurs.

En 2011, pour produire 1000 dollars américains de PIB, il fallait compter 352 dollars de dépenses énergétiques, chiffre en progression depuis 2009 (315 dollars malgré un creux les années suivantes).

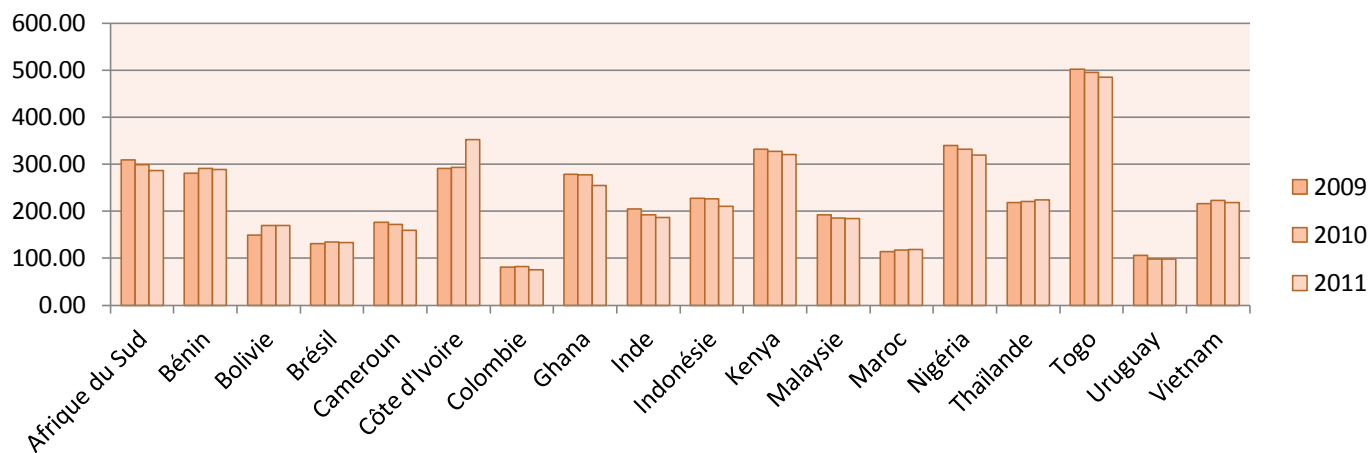
En Afrique du Sud cette proportion atteint 287 dollars, quand le Cameroun n'en nécessitait que 172 et la Colombie 82.

**Tableau 16 –** Energie consommée (en \$) pour produire 1000\$ de PIB (productivité de l'énergie)

Pays	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Afrique du Sud</b>	296,98	302,04	313,17	309,35	299,09	287,23
<b>Bénin</b>	271,52	282,15	274,64	280,66	290,76	289,11
<b>Bolivie</b>	178,08	142,09	148,83	149,55	169,97	169,59
<b>Brésil</b>	135,43	134,89	135,42	131,42	135,13	133,59
<b>Cameroun</b>	186,85	171,34	166,78	177,01	172,02	159,91
<b>Côte d'Ivoire</b>	315,51	332,81	326,67	290,68	293,18	352,74
<b>Colombie</b>	85,16	77,86	78,66	81,64	82,14	75,54
<b>Ghana</b>	325,80	306,11	279,00	279,14	277,61	254,37
<b>Inde</b>	206,16	200,17	201,69	205,13	192,31	187,28
<b>Indonésie</b>	246,96	231,16	222,48	227,66	226,67	210,55
<b>Kenya</b>	331,39	315,84	321,48	332,10	327,67	321,25
<b>Malaysie</b>	192,49	198,86	197,93	192,30	186,15	185,02
<b>Maroc</b>	117,09	120,76	118,13	113,68	117,91	119,08
<b>Nigéria</b>	404,20	380,77	370,08	339,96	332,22	319,70
<b>Thaïlande</b>	215,97	213,41	213,74	218,11	221,41	224,48
<b>Togo</b>	490,31	497,59	507,47	502,70	495,15	485,18
<b>Uruguay</b>	95,52	89,36	109,16	106,28	98,49	98,11
<b>Vietnam</b>	204,72	205,95	208,57	215,93	223,63	218,71

Source : Banque Mondiale

**Figure 13** – Energie consommée pour produire 1000\$ de PIB (productivité de l'énergie)



Source : Banque Mondiale

La question du prix de revient de l'énergie est presque secondaire tant sa part est importante dans la structure des coûts. Quelle que soit sa valeur, l'intensité énergétique de la production ivoirienne constitue un défi en soi. La recherche de solutions plus efficaces ou alternatives se pose donc.

La question du mix énergétique semble pourtant prise en compte avec la volonté affichée de pousser le secteur hydroélectrique (potentiel estimé à 10 000 GWh, dont la part actuelle est estimée à 40% du mix énergétique, les 60% restant étant assurés par le thermique, avec 21,5% d'énergie fossile, en baisse). L'énergie solaire ou la biomasse constituent d'autres sources potentielles dans lesquelles puiser pourrait s'avérer efficace, surtout en comparaison des tarifs pétroliers.

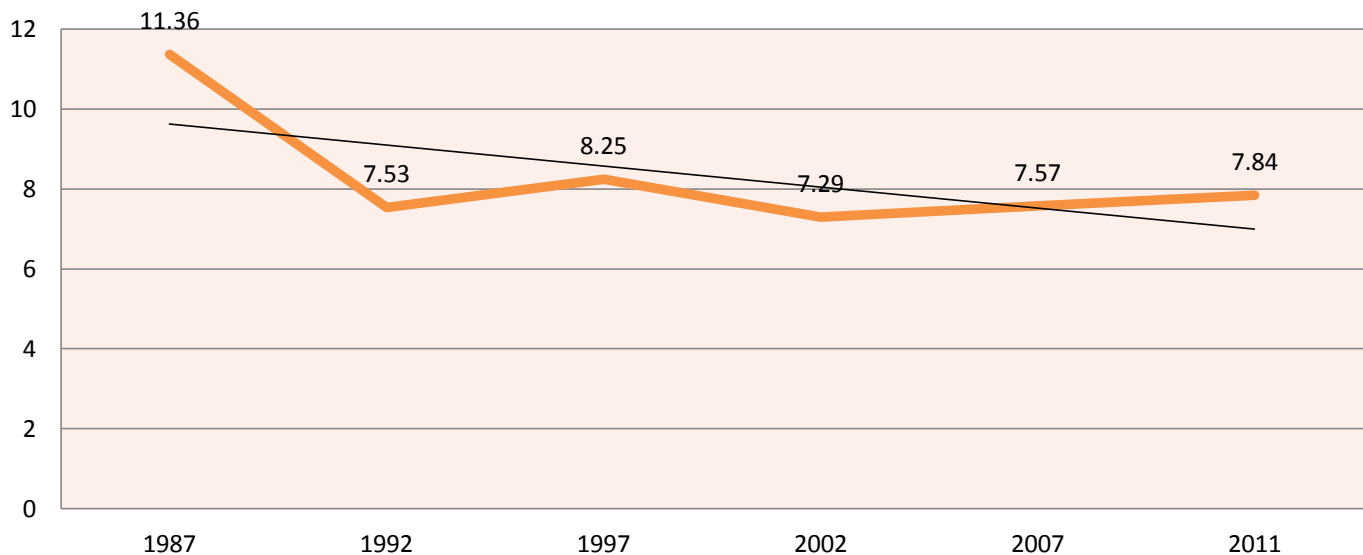
La même réflexion est permise en ce qui concerne la consommation en eau. Malgré une stabilisation, la valeur de la production ivoirienne par mètre cube d'eau a fortement chuté depuis 1987. A l'époque, avec 1 mètre cube d'eau, le pays générait 11,36 dollars américains de PIB. Ce chiffre est tombé à 7,84 dollars en 2011.

**Tableau 17** – PIB en US\$ aux prix constants de 2005 par mètre cubique des prélèvements totaux d'eau douce (productivité des ressources en eau)

PAYS	2002	2007	2011
<b>Afrique du Sud</b>	17,4	22	24
<b>Cameroun</b>	15,7	18,5	20,8
<b>Colombie</b>	10,1	13,2	15,4
<b>Côte d'Ivoire</b>	7,29	7,57	7,84
<b>Ghana</b>	9,3	12,4	17,3
<b>Malaisie</b>	16,1	12,2	14,2
<b>Nigéria</b>	8,5	12,3	16,2

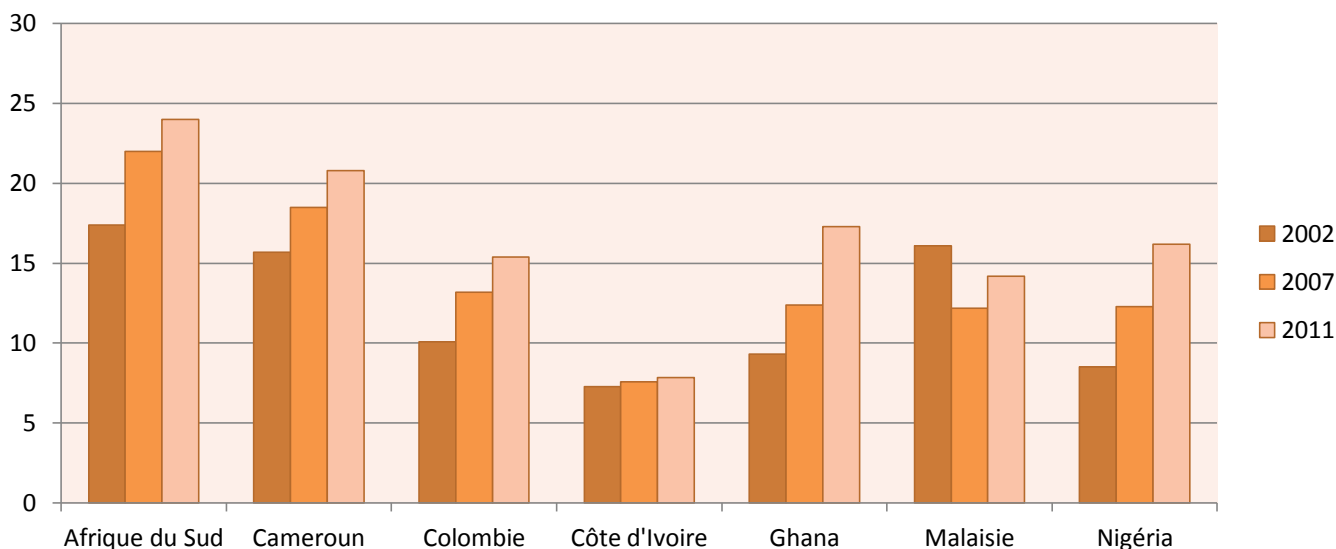
Source : World Development Indicators 2013

**Figure 14 – Valeur de la production ivoirienne par mètre cube d’eau (en \$)**



Source : FAO, Données AQUASTAT, Banque Mondiale et OCDE

**Figure 15 – PIB en US\$ aux prix constants de 2005 par mètre cubique des prélèvements totaux d’eau douce (productivité des ressources en eau)**



Source : World Development Indicators 2013

En ce qui concerne le coût des intrants n’étant pas produits sur place, le déficit de compétitivité prix provient surtout de l’absence de politiques cohérente entre les produits substituables par une production locale de ceux ne pouvant trouver de substituts. Les pièces de rechange d’appareils industriels en sont exemple, comme peuvent l’être les engrais ou encore le matériel agricole.

Le coût de ces facteurs dépend ainsi du temps nécessaire à leur acheminement, que cela représente des pertes temporaires ou des frais de stockage, ainsi que des sommes à dépenser pour leur transport et s’acquitter des différentes procédures douanières.

Le diagnostic avait ainsi établi que la Côte d’Ivoire se distinguait par un système efficace, bien qu’en perte de vitesse par rapport à ses concurrents, mais surtout des coûts en hausse. Le tableau ci-dessous récapitule la situation d’importations dans les ports ivoiriens, tant en termes de temps que de coûts, mais n’incorpore pas les nouvelles mesures annoncées mais pas mises en œuvre à l’époque, qui sont détaillées après.

**Tableau 18** – Comparaison des indicateurs de capacité entre le port d'Abidjan et d'autres ports ouest-africains (2009, avant les nouvelles mesures)

CAPACITÉ	Abidjan	Monrovia	Cotonou	Tema	Apapa	Dakar	Lomé
<b>Conteneurs traités (milliers d'EVP/an)</b>	500	50	158	471	336	306	460
<b>Fret général traité (milliers de tonnes/an)</b>	n/a	n/a	1100	7900	3400	6109	n/a

Source : Africa Infrastructure Country Diagnosis, Banque Mondiale 2010

**Tableau 19** – Comparaison des indicateurs d'efficacité entre le port d'Abidjan et d'autres ports ouest-africains (2009, avant les nouvelles mesures)

EFFICACITÉ	Abidjan	Monrovia	Cotonou	Tema	Apapa	Dakar	Lomé
<b>Temps à quai des conteneurs – moyenne (jours)</b>	12	15	12	25	42	7	13
<b>Temps de traitement des camions pour la réception et la livraison de la cargaison (délai de rotation) – moyenne (heures)</b>	2,5	5,5	6	8	6	5	4
<b>Temps d'attente au pré-accostage des transporteurs de fret général – moyenne (heures)</b>	2,9	2,5	48	9,6	36	24	n/a
<b>Temps à quai des transporteurs de fret général (délai de rotation) – moyenne (heures)</b>	2,2	3	48	48	40,8	60	n/a
<b>Productivité des grues à conteneurs* (conteneurs par heure)</b>	18	n/a	n/a	13	12	n/a	n/a
<b>Productivité grue/équipe pour le fret général – moyenne (tonnes par heure)</b>	16	16	15	13,5	9	n/a	22,5

Source : Africa Infrastructure Country Diagnosis, Banque Mondiale 2010

**Tableau 20** – Comparaison des indicateurs tarifaires entre le port d'Abidjan et d'autres ports ouest-africains (2009, avant les nouvelles mesures)


TARIFS	Abidjan	Monrovia	Cotonou	Tema	Apapa	Dakar	Lomé
<b>Coût de traitement du fret général, du bateau à la sortie – moyenne (dollars EU/tonne)</b>	<b>260</b>	200	180	168	155	160	220
<b>Coût de traitement du vrac sec, du bateau à la sortie ou au rail – moyenne (dollars EU/tonne)</b>	<b>13,5</b>	10,5	8,5	10	8	15	9
<b>Coût de traitement du vrac liquide – moyenne (dollars EU/tonne)</b>	<b>5</b>	4	5	3	n/a	5	5

Source : Africa Infrastructure Country Diagnosis, Banque Mondiale 2010

La Côte d'Ivoire maintient donc son avantage comparatif en termes de logistique mais se fait distancer en termes de coûts. Cette situation pourrait s'aggraver au détriment des ivoiriens, avec l'entrée en vigueur de nouvelles mesures non pris en compte dans ces tableaux. Celles-ci sont décrites plus en détail dans la section suivante de ce rapport, et leurs effets anticipés. Il s'agit notamment des décisions suivantes :

- ▶ Instauration de la Redevance Procédures Import (RPI) de 0,75% de la valeur FOB de la marchandise en remplacement de la taxe de sûreté de 84 892FCFA/TEU
- ▶ Le Passage systématique des conteneurs au scanner
- ▶ Le relèvement de la redevance ISPS
- ▶ Difficultés liées à la mise en œuvre de la Convention WEBB Fontaine/Etat de Côte d'Ivoire entraînant des coûts additionnels pour les opérateurs

## Pratiques adoptées dans d'autres pays (études de cas)

<b>Population</b> : 17,8 millions <b>IDH (rang mondial)</b> : 173/187 <b>Superficie</b> : 1 104 300 km <sup>2</sup>	<b>Taux de croissance du PIB</b> : 8,5% <b>PIB per capita</b> : 1 300 \$ <b>Taux de chômage</b> : NA	<b>Agriculture</b> : 85 % <b>Industrie</b> : 5 % <b>Services</b> : 10 %	
---	--	---	---

L'Économie éthiopienne, après une période de forte expansion pendant plusieurs années, se trouve à nouveau dans une situation de fragilité. Actuellement, l'agriculture représente 46% du PIB et 85% de l'emploi totale du pays. Auparavant ce secteur était si peu développé que l'autonomie alimentaire était presque entièrement tributaire de la météo et de son impact sur le rendement agricole. Malgré cela, au cours des derniers 10 ans, l'Éthiopie a connu une expansion industrielle robuste, grâce notamment à l'essor du secteur textile. La fragilité actuelle vient de la croissance de la demande en énergie, supérieure aux capacités proposées et à leurs perspectives de développement.

L'infrastructure électrique en Éthiopie reste très peu développée présentement (elle couvre uniquement 15 à 20% de la population), et les prix élevés empêchent les populations urbaines de se relier aux câbles électriques. Le phénomène est encore plus prégnant pour les entreprises et les industries réclamant une énergie plus stables à des prix abordables.

Ce qui va permettre à l'Éthiopie de conserver une certaine stabilité de ses prix en limitant les déficits de la balance commerciale et que le pays ne produit pas d'énergie à l'aide de pétrole, charbon ou gaz naturel. Le réseau électrique est alimenté par des centrales hydroélectriques et géothermiques, ainsi que les solutions utilisant la biomasse qui représentent 92% de l'énergie consommée par les habitants hors réseau électrique. Or la demande d'énergie a continué de croître très rapidement ces derniers temps ; la consommation d'électricité a augmenté de 12% rien qu'en 2008, entraînant une hausse automatique des prix pour compenser.

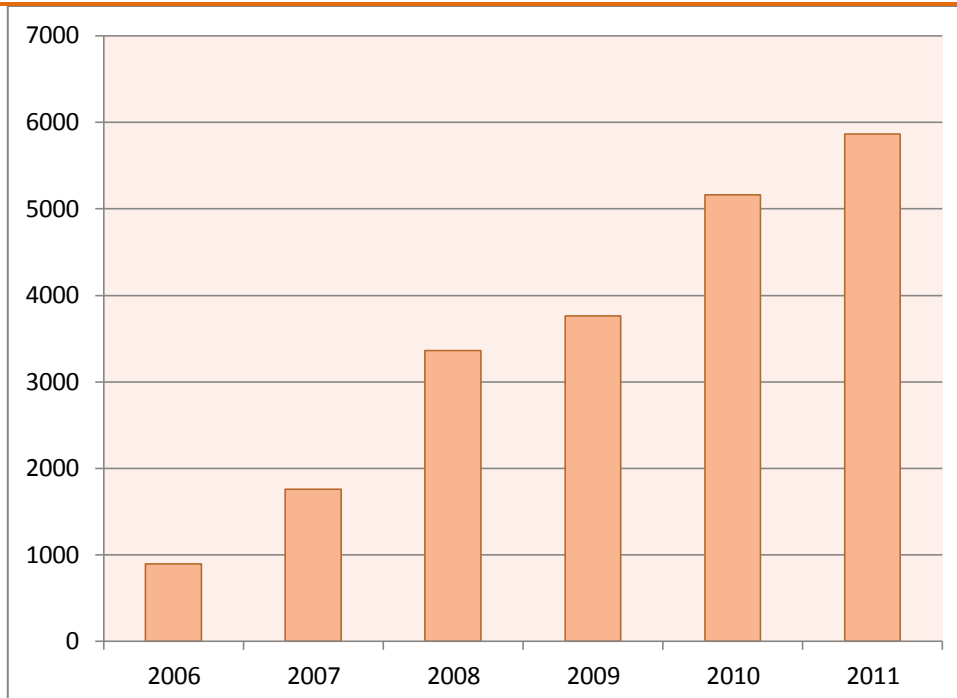
Autre phénomène grave, mais donc opportunité d'amélioration, presque 20% de l'électricité produit en Éthiopie est perdue pendant sa distribution depuis les centrales jusqu'aux utilisateurs finaux.

**Solution** : Le gouvernement a d'abord décidé de baisser le prix de l'électricité afin d'augmenter le nombre de terminaux ayant accès au réseau électrique. Ceci a été mis en place à travers un tarif subventionné. Ensuite, le gouvernement, avec l'aide d'EEPCo (Ethiopian Electric Power Corporation) et quelques organisations internationales, notamment la Banque Mondiale, a orienté les efforts sur l'efficacité énergétique à travers plusieurs plans d'action, visant la diminution des pertes, la promotion de solutions de basse consommation, et la production privée d'électricité. L'amélioration de l'efficacité des réseaux domestiques profite également aux entreprises, qui ne se voient pas supporter de surcoûts trop importants (la gestion électrique devenant plus efficiente) et peuvent même profiter de davantage de débouchés pour celles distribuant des articles fonctionnant à l'électricité.

Un projet qui a par exemple rencontré beaucoup de succès est l'initiative lumière fluo compacte (LFC), qui a consisté à distribuer des ampoules fluo compactes aux éthiopiens faisant parti du réseau électrique dans le but de remplacer les ampoules incandescentes. En 2009, 350 000 ampoules ont été distribuées à travers le pays gratuitement. En 2011 et 2012, un grand nombre additionnel a été vendu au public à un prix subventionné. Jusqu'à présent EEPCo a distribué environ 9,5 million d'ampoules et amélioré substantiellement ses capacités de desservir la population et les entreprises de manière efficiente, en limitant fortement la hausse des coûts. En outre, un programme continue à encourager la réduction des gaspillages.

### Résultats

- ▶ La demande d'énergie aux heures de pointe a été réduite par presque 80% parmi les ménages à faible revenus et la consommation totale d'électricité a été réduite par 55%. Ceux qui ont profité le plus ont été les groupes à faible revenu, ainsi que les tarifs de manière générale et une meilleure qualité de service, moins de délestage et coupures.
- ▶ Grâce aux initiatives prises, il y a eu une grande progression du nombre de villages qui sont désormais électrifiés, voir graphique ci-dessous :



- ▶ La réduction de la demande et la consommation d'électricité ont amélioré la qualité de service et réduit le prix de l'électricité ce qui se traduit par un effet positif sur la compétitivité des entreprises en Éthiopie.

### Perspective pour la Côte d'Ivoire

La Côte d'Ivoire fait face à une situation semblable; mais elle bénéficie de capacités de production supérieures et est un exportateur net d'électricité. Par contre, plusieurs régions demeurent toujours sans électricité car l'infrastructure électrique est n'y est toujours pas développée. Le prix de l'électricité ivoirien a augmenté suite à la croissance du prix des combustibles. De plus, selon les estimations, 20% de l'électricité transmise est perdue au cours de sa distribution.

La Côte d'Ivoire doit réduire sa dépendance sur les sources d'énergie non-renouvelables afin de stabiliser ses prix, elle doit en même temps se concentrer sur l'amélioration globale de l'efficacité énergétique afin de profiter au maximum des gains obtenus. Une meilleure efficacité aidera à réduire le prix global de l'électricité et sa qualité.

### Pistes de solution

- ▶ Poursuivre et accélérer la politique de substitution des énergies fossiles, qui occupent encore près de 75% de la production d'énergie actuelle
  - Ouvrir et renforcer la politique incitative envers les producteurs privés d'énergie, à travers la révision du code
  - Promouvoir les énergies renouvelables :
    - Hydroélectrique
    - Solaire
    - Biomasse
- ▶ Améliorer l'efficacité énergétique des exploitations
  - on peut par exemple utiliser les coques de noix de cajou pour faire du biocombustible si toutefois la première transformation (décorticage) a lieu sur place
  - promouvoir des solutions consommant moins d'électricité
- ▶ Limiter les pertes dans la distribution d'énergie
- ▶ Renforcer la concurrence entre les fournisseurs de services
- ▶ Développer plus de concession sous la formule BOOT (Build, Own, Operate and Transfer) pour plus d'investissement du secteur privé

- ▶ Revoir, en concertation avec les importateurs, les procédures et coûts liés aux procédures douanières et de transport, dans le but de les rationaliser. Ceci devrait viser à produire des gains de temps et de frais de fonctionnement pour réduire la facture finale. Cette grande concertation pourrait prendre la forme d'assises sur la base des différentes études produites récemment (dont le présent rapport mais aussi « Un agenda pour la croissance basée sur les exportations et les ressources naturelles » de la Banque Mondiale, ou la vision 2040).

N.B : Les mesures spécifiques liées aux coûts de transport sont traitées dans les problèmes rencontrés par le secteur tertiaire (section : contraintes logistiques).



## c) PROBLEME FONCIER

### **Description**

Les problèmes fonciers constituent l'une des causes non négligeable de la longue crise qu'a connue la Côte d'Ivoire. La reconnaissance de la propriété de la terre alimente encore de nombreux conflits dans le pays et attise la rancune lorsque l'appropriation des terrains est réalisée de manière politique ou via la force.

Alors que les filières agricoles phare ont permis le miracle ivoirien et que l'avenir du pays ne semble pouvoir se dessiner sans un secteur agro-industriel de premier plan, deux points restent à soulever :

- ▶ Parler de la mise en valeur et l'exploitation des terres agricoles nécessite de s'attarder sur l'épineuse question du foncier rural.
- ▶ La transformation agro-industrielle passe en grande partie par l'implantation de groupes étrangers que le sujet de la sécurisation foncière peut faire fuir si aucunes garanties n'existent.

Avec la pression démographique, la politique d'immigration et la nécessité de permettre à tous ceux qui veulent vivre de la terre de pouvoir en disposer, l'Etat de Côte d'Ivoire n'a de choix que de trouver les solutions idoines en réorganisant ce secteur afin de minimiser les risques éventuels de conflits et assainir la propriété foncière.

Ce n'est qu'en 1998 que le législateur a tenté d'apporter des premières solutions à travers l'adoption d'un code foncier rural. Cette loi de 1998 a tenté de formaliser et de moderniser la propriété foncière grâce à une identification des terres et à la délivrance de titres fonciers. La loi a cependant du mal à s'appliquer puisque de sa promulgation début 99 à octobre 2012, seuls 200 titres fonciers ont été délivrés et c'est seulement 1,5% des terres qui sont enregistrées.

Le problème subsiste aujourd'hui sous la forme suivante :

- ▶ Absence de référencement des terrains les plus convoités
- ▶ Flou législatif entre le droit coutumier et la loi ivoirienne sur le foncier en cas de conflit (dédommagement, compromis, arguments recevables...)
- ▶ Méconnaissance des textes et jurisprudences
- ▶ Centralisation excessive de ces sujets auprès des autorités et incapacité des personnes à les saisir en milieu rural
- ▶ Mauvaise perception de la capacité du gouvernement à protéger leurs intérêts pour les investisseurs

### **Causes du problème**


Le problème de la loi de 1998 sur le foncier rural reste son absence de pragmatisme. En effet, cette loi concerne des populations souvent analphabètes et pauvres alors que les formalités administratives exigées pour identifier une terre sont compliquées, coûteuses et que les services sont souvent trop éloignés géographiquement. Il importe de noter également que l'enquête de propriété repose sur un système de droit écrit ce qui constitue une nouvelle difficulté. Il est donc difficile d'apporter la preuve de sa propriété ce qui peut expliquer le peu de parcelles immatriculées à ce jour. La loi n'a pas non plus été assez vulgarisée auprès des populations.

Ce n'est pas tant le code foncier en lui-même qui pose aujourd'hui problème mais plutôt le fait que le système de droit soit posé sur un ensemble social auquel il ne correspond pas. Les diverses règles coutumières du pays ne semblent pas suffisamment intégrées à la réflexion sur le sujet. Par exemple en ce qui concerne le transfert des terres, certaines régions utilisent le système matriarcal tandis que d'autres conservent un système patriarcal comme mode de succession. Il est donc difficile, en l'état, d'harmoniser uniformément au droit commun des systèmes si différents.

Selon le professeur Nicolas Madelénat Di Florio, membre des personnalités qualifiées de Audace Institut Afrique, « La loi de 1998 censée pacifier la situation foncière l'a aggravé en créant plus d'inégalité, du flou et de complexité et cela est en partie dû au fait que le législateur n'a pas suffisamment associé la société civile, notamment les syndicats

agricoles et les géomètres à l'élaboration du texte. » L'application de cette loi est donc vécue comme une norme imposée par des bureaucrates.

### Pratiques adoptées dans d'autres pays (études de cas)

<b>Population</b> : 94 millions <b>IDH (rang mondial)</b> : 173/187 <b>Superficie</b> : 274 000 km <sup>2</sup>	<b>Taux de croissance du PIB</b> : 9% <b>PIB per capita</b> : 1 400 \$ <b>Taux de chômage</b> : NA	<b>Agriculture</b> : 34,1 % <b>Industrie</b> : 23,7 % <b>Services</b> : 42,2 %	
---	--	--	---

**Contexte** : Avec 46% de sa population vivant sous le seuil de pauvreté, le Burkina Faso est l'un des pays enclavés les plus pauvres du monde. On y estime à 90% la part de la main d'œuvre travaillant dans le secteur agricole. De nombreux litiges fonciers sont régulièrement enregistrés, une tendance qui s'intensifie même avec la pression démographique.

Malgré l'introduction de la législation moderne, le droit coutumier est toujours omniprésent pour régler la question des terres. Une première loi a été adoptée en 1984 et est depuis régulièrement modifiée pour prendre en compte les réalités locales. Aujourd'hui, tous les terrains ruraux sont la propriété de l'état. Grâce à ces nombreuses réformes, le Burkina Faso est l'un des premiers pays d'Afrique sub-saharienne à proposer des changements législatifs importants dans le domaine du droit foncier.

#### Solution :

Le maître mot de ces réformes foncières est la décentralisation. Les communes rurales deviennent les acteurs clés de la sécurisation foncière et de la reconnaissance des droits fonciers. Ces communes rurales ont la charge d'établir des chartes foncières locales. Elles sont supervisées par des **Commissions Foncières Villageoises** qui délivrent à chaque propriétaire une **Attestation de Possession Foncière** (APF). Les CFV ont pour but d'intégrer la totalité des parties prenantes : femmes, représentants du droit coutumier, jeunes et organisations professionnelles.

Les changements notables qu'apportent ces réformes sont les suivants :

- 1- Le droit d'occupation. Qui nécessite la déclaration d'un témoin qui doit confirmer que la personne a occupé le terrain et y a travaillé pendant un certain nombre d'années
- 2- Le droit de devenir le « possesseur » du terrain. Qui donne à la personne le droit d'apporter des améliorations au terrain qu'elle occupe, de vendre ce terrain et de léguer ses droits de « possession ».
- 3- Le droit de devenir « propriétaire »

Pour aboutir à cette situation, le Burkina Faso a mis en place un **Registre Foncier Rural** qui définit la mise en place d'infrastructures, d'informations géographiques et de services informatisés d'enregistrements fonciers :

Possessions Foncières	Transaction Foncières	Chartes Foncières
Localisation précise des terrains superficie et limites (satellite)	Identité des parties	Copie de la charte
Identité et adresse du possesseur	Référence de l'attestation de possession foncière du terrain	Délibération du conseil
Plan de masse	concerné	Objet, champ d'application et date
Changements apportés et charges	Nature de la transaction et montant	Date et numéro d'enregistrement

**Résultats** : Bien qu'exemplaire dans son processus et dans les outils qu'il propose, ce système se heurte encore à de nombreuses difficultés d'opérationnalisation. Une approche trop administrative a été adoptée nuisant à l'appropriation et à la légitimation de ces lois par les populations. Malgré l'existence de ces textes régissant désormais le foncier rural, les conflits persistent. En effet, les moyens n'ont pas suivi les ambitions et les outils ne sont pas suffisants pour cadastrer de manière précise et efficace les terrains (malgré l'emploi de système de cadastre satellites) et financer la gestion foncière communale.

Cependant une nouvelle réforme annoncée en 2013 montre le réel volontarisme étatique de régler le problème de la sécurisation foncière, qui devrait exercer une tendance à la réduction des conflits et à leurs règlements de manière civique.

#### Perspectives pour la Côte d'Ivoire :

Comme observé, ce modèle de réforme est exemplaire mais n'est efficace que s'il est suffisamment appuyé et

financé par l'état. Les principales étapes consisteraient à

- ▶ Instaurer une gestion décentralisée, participative et durable des ressources naturelles et foncières Il revient alors à débattre avec tous les acteurs locaux : les agriculteurs, éleveurs, exploitants, femmes, jeunes...
- ▶ Définir les zones d'agriculture, les zones urbaines, les couloirs de passage pour aller aux points d'eau, la forêt villageoise ou communale. Une telle organisation de l'espace avec la participation, l'adhésion et le respect des délimitations par tous pourrait prévenir les conflits
- ▶ Confirmer, améliorer le rôle des institutions villageoises et inter villageoises de gestion alternative des conflits liés au foncier tout en leur proposant des formations ou en mettant à disposition du personnel qualifié
- ▶ Suivi participatif des schémas d'aménagement et de gestion en négociation avec les acteurs publics
- ▶ La promotion du principe démocratique comme mécanisme de prise de décision
- ▶ La prise en compte des droits et aspirations des groupes spécifiques (jeunes, femmes, éleveurs, migrants)
- ▶ La transparence dans la gestion des ressources (naturelles et financières) avec mécanisme de contrôle adéquat
- ▶ Un financement durable des organismes locaux pour assurer leur pérennité

### Pistes de solutions

Régler le problème de la propriété foncière apparaît comme une urgence pour assurer le recul de la pauvreté dans le pays. Ceci devra notamment se faire par la révision du code foncier avec une prise en compte claire des points de blocage à travers une approche participative : ateliers de partage, de validation des résultats et des pistes de solution...

En guise d'inspiration, rappelons qu'obtenir un titre foncier est difficile et coûteux, les pays ayant réussi à s'affranchir de cette contrainte ont mis en place un programme en 3 piliers :

- ▶ Décentralisation pour que l'obtention du titre foncier ne soit pas uniquement disponible dans la capitale mais aussi dans les centres régionaux
- ▶ L'abandon du principe de domanialité, et la présomption qu'une terre occupée appartient à la personne sur place. Ceci revient à donner davantage de droits aux personnes devant être éventuellement délocalisées
- ▶ Modernisation de l'administration foncière :
  - mise en place d'un système de cadastre par satellite (ce qui évite notamment les coûts de bordage),
  - informatisation des registres...

La période de crise a été préjudiciable à la gestion du foncier, tant par les mouvements de population générés que par l'arrêt des réformes de décentralisation et de modernisation de la gestion foncière.

## d) ORGANISATION DES COOPERATIVES

### Description

Les coopératives agricoles contribuent à intégrer les petits producteurs et les entreprises agricoles familiales dans la chaîne de création de richesses. En effet, les coopératives tiennent une position-clé dans le processus du développement économique et social d'une commune ou d'une économie nationale. Actuellement, le monde produit davantage de nourriture qu'il n'en consomme, le problème réside dans l'adéquation entre les besoins et l'offre, du fait que des marchés ne sont pas identifiés ou que des individus n'y aient pas accès parce qu'ils n'ont pas de travail ou qu'ils sont socialement exclus. Les coopératives promeuvent leur intégration et les débouchés et sont donc vitales pour garantir la sécurité alimentaire de tous les habitants.

Pourtant, aujourd'hui, cette dynamique est compromise par plusieurs constats : le manque de professionnalisation des coopératives et en particulier de leurs dirigeants, leur fédération insuffisante et donc une concurrence excessive dans certaines filières, les défaillances de contrôle et la politisation de la répartition des excédents... Ces problèmes proviennent en grande partie de l'absence de transition entre les modes de gestion initiaux et modernes, lors des privatisations par exemple. Si le cadre institutionnel évolue, les pratiques n'ont pas eu le temps ou les moyens de suivre la tendance.

Historiquement, quatre lois marquent l'évolution du mouvement coopératif en Côte d'Ivoire, d'après le Ministère de l'Agriculture :

- ▶ La loi N°66-251 du 05 Août 1966 : création de la coopérative en deux étapes (étape pré-coopérative (GVC) obligatoire, transitoire et évolutive vers la seconde étape) ;
- ▶ La loi N°72-853 du 21 décembre 1972 : faisait obligation aux GVC de se muer en coopérative au bout de 3 ans ;
- ▶ La loi N°77-332 du 1er juin 1977 a consacré les coopératives à caractère civil (étape GVC obligatoire) et les coopératives à caractère commercial (étape de pré-coopérative non obligatoire). Elle a également consacré le développement des coopératives dans les différents secteurs d'activités de l'économie ;
- ▶ La loi N°97-721 du 23 décembre 1997 actuellement en vigueur a vu la déconcentration de la délivrance des agréments (en région administrative), l'élaboration d'une étude de faisabilité, l'obligation de résultat positif, la gestion de la coopérative par des professionnels et l'exonération des coopératives sur le bénéfice.

La dernière loi en cours d'élaboration est l'acte uniforme OHADA. Toujours selon le Ministère, celle-ci présente déjà des défaillances en l'occurrence la non exigence d'une étude de faisabilité, du manque d'un cadre de structuration et du changement des instances pour l'immatriculation des coopératives.

En effet, l'acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives, signé en décembre 2010 et partiellement en vigueur en février 2011, est, depuis peu, immédiate et obligatoire dans tous les pays membres de l'OHADA. La Côte d'Ivoire n'est pas pour autant en marge de cette dynamique. Conséquence, l'appellation « coopérative » relève du passé. Elle est remplacée par la dénomination « société coopérative », avec son acronyme : Scoop. L'objectif étant de rendre les organisations de producteurs plus professionnelles, performantes pour le développement des filières agricoles et capables d'assurer au mieux l'épanouissement de leurs membres.

Deux catégories de sociétés coopératives découlent de cet acte uniforme ; à savoir la société coopérative simplifiée (Scoops) et la société coopérative avec conseil d'administration (Scoop-CA).

La Scoops est dotée d'un conseil de gestion qui élit en son sein un Président ; alors que la Scoop-CA dispose d'un conseil d'administration qui désigne un Directeur ou un Directeur Général. L'organe de veille est la commission de surveillance dans le cas des Scoops et le conseil de surveillance dans le cas des Scoop-CA.

Dans la Scoops, la désignation d'un commissaire aux comptes est facultative alors que dans la Scoop-CA, elle est obligatoire lorsque les conditions suivantes sont remplies :

- ▶ Le nombre total de coopérateurs est supérieurs à 1000 ;

- ▶ Le chiffre d'affaires supérieur à 100 millions FCFA et
- ▶ Le total du bilan supérieur à 5 millions FCFA.

De plus, l'application de l'Acte uniforme rend caduc le système des agréments. Désormais, c'est l'immatriculation au Registre des Sociétés Coopératives (RSC) auprès du greffe du tribunal de première instance le plus proche du siège qui confère la personnalité juridique à la société coopérative. Le RSC est l'équivalent du Registre de Commerce et du Crédit Mobilier (RCCM) pour les sociétés commerciales.

Il est important de souligner que l'acte uniforme ne dissout pas les anciennes coopératives, toutefois, celles-ci ont l'obligation d'harmoniser leur statuts, les modalités d'organisation et de fonctionnement avec les dispositions nouvelles de l'acte. Au risque de se voir retirer de la liste officielle des Sociétés coopératives arrêtée par le Ministère de l'Agriculture et de ne bénéficier d'aucune facilité fiscale ou d'appuis destinés aux sociétés coopératives.

Le rôle des sociétés coopératives peut s'exercer aussi bien dans la production que dans la commercialisation. Il peut s'agir soit d'un rôle d'éducation en vue d'une bonne maîtrise des diverses étapes de la production et des circuits de commercialisation, soit d'un rôle de revendication et de défense des intérêts corporatistes des agriculteurs (prix rémunérateurs, accès au crédit bonifié, etc.).

Pour apprécier ce rôle, on peut non seulement évaluer l'impact du mouvement coopératif sur la population agricole mais aussi analyser leur efficacité en termes de performance.

Évaluer l'impact du mouvement coopératif revient à s'interroger sur la situation présente de celui-ci. Cette situation peut être saisie en observant plusieurs variables : le nombre de GVC, l'effectif des adhérents, le volume de la production commercialisée et le montant des ressources monétaires mobilisées.

D'après les données statistiques disponibles, les groupements à vocation coopérative commercialisent en 1989 plus de 22 % de la production de cacao et de café. De 1975 à 1990, le nombre de groupements à vocation coopérative s'est accru de 5 % environ par an, l'effectif des membres a progressé de 5 % ; les tonnages commercialisés et les primes perçues par les GVC ont connu respectivement un taux de croissance de 8 % et 12 %. Pendant ce temps, des GVC se regroupent entre eux pour former les « Unions de GVC ». En 1989-90, celles-ci concernent 922 GVC de base et comptent 73 455 adhérents. Elles ont collecté 63 297 tonnes de cacao et de café soit moins de 20 % des produits collectés par l'ensemble des GVC et environ 6 % de la production totale commercialisable.

La Direction des Organisations Professionnelles Agricole (DOPA) du Ministère de l'agriculture mesure l'efficacité des coopératives à travers un indice qui oscille en Côte d'Ivoire entre 27% et 92% pour une moyenne de 32,6%. D'après cet indicateur, seules 9% des coopératives seraient efficaces. Le faible niveau de performance est la résultante non seulement du dysfonctionnement des organisations professionnelles agricoles (dans 83% des cas selon l'indice) mais aussi du manque de mesures d'accompagnement de la politique du mouvement coopératif (dans les 17% restant).

### Causes du problème

L'analyse des causes telle qu'exprimée par le Ministère de l'Agriculture nous semble pertinente et juste, avec des degrés de véracité selon les filières bien entendu.

Les causes endogènes expliqueraient 83% de l'inefficacité des coopératives. Elles apparaissent sous les formes suivantes :

- ▶ La prolifération des groupements informels, des coopératives et de faitières dans certaines filières. En voici quelques exemples spécifiques :
  - Filière Coton : de six faitières avant la crise, il y en a vingt-six actuellement. Un projet financé par l'Union Européenne et exécuté par l'ANOPACI a mis en place un projet de restructuration qui est actuellement en cours. Ce projet consiste à remettre de l'ordre dans le mouvement coopératif de la filière.
  - Filière café-cacao : sur un total de 2 813 coopératives agricoles recensées sur l'ensemble du territoire, près de 2 134 appartiennent à la filière café-cacao sans compter environ 120 syndicats également répertoriés dans la filière.

En adoptant une approche géographique, en ce qui concerne par exemple la région de Divo, il existe actuellement environ 256 coopératives. En admettant que une norme minimum d'efficience à 2 000 tonnes par coopérative, 70 d'entre elles seraient largement suffisantes pour la région et que 186 sont de trop.

- ▶ La mauvaise gestion des dirigeants des coopératives, caractérisée par une transition insuffisante vers les nouvelles pratiques et le manque de cadres spécialisés ou qualifiés en gestion.
  - Les coopérateurs, de même que les dirigeants et les caissiers comptables ont un niveau scolaire très bas.
  - Les sessions de formation en gestion à leur intention sont rares, la tenue des comptes et l'application des principes en vigueur sont plus que retardés.
- ▶ La mauvaise répartition des excédents entre les membres ;
- ▶ La confiscation du pouvoir coopératif par des non coopérateurs ;
- ▶ Les conflits récurrents au sein des coopératives et la politisation du règlement des différends.

#### Causes exogènes :

- ▶ Les conflits d'autorité entre les Préfets et les Directeurs Régionaux d'Agriculture ;
- ▶ Le problème de financement des activités des coopératives, en occurrence les difficultés d'accès aux moyens matériels et financiers :
  - De nombreuses coopératives ne possédant pas de camions, la location auprès des transporteurs privés leur revient très chère.
  - En outre, les coopératives ont de faibles capacités d'autofinancement et connaissent des retards dans l'encaissement des chèques après livraison de leurs produits à l'usine. Ces coopératives ont souvent recouru à l'appui de personnes physiques ou morales, en qualité de partenaires financiers, pour préfinancer les opérations d'exportation via des lettres de crédit.
  - Notons également que l'accompagnement des banques à travers des préfinancements sous la base de crédit documentaire est quasi-inexistant.
- ▶ Le manque d'inspection, de contrôle et d'encadrement des coopératives ;
- ▶ L'absence de préparation des coopératives et de mise en place d'un fonctionnement de type entreprise par les structures de transition lors de la privatisation de certaines filières (cas de la filière palmier à huile par exemple).

#### **Pratiques adoptées dans d'autres pays (études de cas)**

L'Amérique latine offre d'intéressants exemples de réussite, on peut citer notamment la Confédération nationale des associations de coopératives et d'unions agricoles au Chili, la Coopérative de production viticole et fruitière à La Rioja en Argentine ou encore le Conseil national des coopératives du Costa Rica.

Ces organisations sont des modèles très compétitifs. En effet, un tiers de la production industrielle argentine provient de coopératives ; au Brésil, les coopératives réalisent 37% de la production agricole totale, au Costa Rica 18% de la population sont membres de coopératives et le Chili dispose de plus de 1 300 coopératives. Dans ces pays, les coopératives sont très efficaces autant sur le marché que dans la production et la distribution.

La FAO et la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC) a rassemblé à Santiago, plus de 250 coopératives agricoles du Chili et des directeurs de coopératives venus des trois pays mentionnés ci-dessus, sous la devise "Les coopératives contribuent à créer un monde meilleur". Selon leurs conclusions, la production coopérative aboutit à une distribution plus juste des revenus, sans buts lucratifs, les excédents étant répartis parmi les membres.

Dans ces pays, un point d'honneur est mis sur le sujet de l'égalité, sur la nécessité de combler les lacunes qui existent encore aujourd'hui dans la région au sujet des ethnies, de la productivité et du développement territorial et social. Elles ont depuis longtemps prouvé leur efficacité à diminuer ces écarts.

En conclusion, les défis auxquels les coopératives doivent faire face dans le monde prennent principalement deux formes. Dans les pays disposant d'un cadre approprié, le défi principal consiste à faire en sorte que davantage d'individus se joignent à cette forme de production. Dans les pays où les conditions ne sont pas propices par contre,

le défi principal est tout autre : créer, auprès des responsables politiques et de la population tout entière, la conscience qu'il existe une forme alternative d'organisation la production qui permet de créer un système d'intégration sociale. Reste à mettre en place ce système en responsabilisant les structures et en leur inculquant les meilleures pratiques de gestion.

### **Pistes de solution**

L'on ne saurait parler d'assainissement du mouvement coopératif sans tenir compte du rôle prépondérant des producteurs dans la gestion qui, si elle est bien menée, est déterminante pour l'accroissement de la productivité. Qui parle de gestion parle des hommes, de leurs capacités à manager, à organiser, à faire fonctionner les exploitations, qu'elles soient des exploitations familiales ou collectives. Le gouvernement de Côte d'Ivoire devrait se pencher sur le recensement des producteurs valables et capables sur qui compter pour produire suffisamment et garantir un bon rendement agricole. L'agriculture ivoirienne comporte d'énormes atouts parmi lesquels l'effectif des producteurs familiaux et d'entrepreneurs ruraux qui s'investissent dans la production et qui ont la maîtrise des pratiques agricoles exercées, qui stratégiquement présentent un maillon important de relance d'une agriculture productive et nourricière.

L'augmentation du rendement agricole en Côte d'Ivoire, c'est avant tout la mobilisation des producteurs (grands et petits), leur accompagnement dans la gestion des exploitations en matière de techniques culturales, de stockage, de transformation, de commercialisation, qui sont les voies sûres de valorisation et création de revenus. La productivité nous semble en définitif, la résultante d'une gestion, d'une bonne gestion des ressources agricoles par l'exploitant au vue des efforts physiques, financiers et temporels consentis.

- ▶ Intensifier les efforts de rationalisation des faïtières et de mutualisation des ressources pour plus d'efficience à travers une formalisation des modes de constitutions ;
- ▶ Accompagner la restructuration institutionnelle des filières pour plus d'équité à travers des programmes de développement et/ou d'accompagnement pour ces organisations ;
- ▶ Favoriser l'émergence d'un acteur de financement répondant aux besoins des coopératives, ou favoriser leur accès au système financier classique par des mécanismes de garantie ;
- ▶ Renforcer les programmes d'accompagnement des coopératives et en particulier des formations en gestion
- ▶ Renforcer la supervision et l'encadrement transversal des coopératives ;
- ▶ Promouvoir les échanges de bonnes pratiques à travers des plateformes d'échange avec des systèmes de parrainage ;
- ▶ Consolider et généraliser les acquis de l'éducation primaire pour augmenter le niveau général d'éducation pour les générations futures

## e) DIFFICULTES DE FINANCEMENT/INVESTISSEMENT

### Description et causes du problème

La libéralisation des secteurs agricoles et financiers, depuis ces dernières années, a abouti à une raréfaction et à un renchérissement de l'offre de financement agricole. L'offre publique s'est fortement réduite, et n'est que faiblement compensée par l'offre du secteur bancaire commercial. Le secteur de la microfinance s'est quant à lui développé en milieu rural, mais reste globalement fragile et onéreux. Comme le démontre le tableau ci-dessous, le secteur bancaire n'apporte en Côte d'Ivoire que l'équivalent du quart du PIB en crédit quand ce ratio atteint le double du PIB pour les nations les plus en pointe (Etats-Unis notamment). Les banques d'Afrique du Sud qui confirment leur rôle moteur dans l'économie du pays prêtent l'équivalent de 187% du PIB. On imagine que le secteur privé local rencontre bien peu de difficulté à financer ses projets ou constituer ses besoins en fonds de roulement. Plutôt que de contribuer à cette dynamisation du tissu des PME, le système financier ivoirien constitue un frein important.

**Tableau 21 – Crédit intérieur fourni par le secteur bancaire (% du PIB)**

	2009	2010	2011	2012
<b>Afrique du Sud</b>	189%	191%	178%	187%
<b>Brésil</b>	93%	96%	100%	110%
<b>Colombie</b>	62%	67%	67%	73%
<b>Côte d'Ivoire</b>	23%	25%	25%	27%
<b>Inde</b>	70%	72%	74%	77%
<b>Kenya</b>	43%	51%	52%	52%
<b>Malaisie</b>	131%	127%	128%	134%
<b>Maroc</b>	100%	104%	111%	115%
<b>Nigeria</b>	38%	30%	36%	36%
<b>Viêt-Nam</b>	113%	125%	110%	105%

Source : Banque Mondiale

Rappelons cependant la dichotomie observée dans le rapport diagnostic : les grands groupes présentant de nombreuses garanties sont courtisés par les institutions financières et parviennent à obtenir des taux intéressants. A contrario, les PME ou petits exploitants, à plus forte raison en cas de demande de capital-crédit, sont en partie exclus du système ou se voient proposés des taux très élevés. Cette aversion au risque des banques peut pourtant être changée voire compensée.

De plus, en Afrique de l'Ouest, la offre microfinance reste très centrée sur les zones agricoles sécurisées (zones de cultures de rente, filières intégrées, périmètres irrigués, etc.) au détriment des zones d'agriculture vivrières plus risquées. L'on note également que les crédits offerts sont essentiellement de court terme, ne répondant pas à la diversité des besoins exprimés.

Particulièrement en Côte d'Ivoire, les cultures d'exportation occupent une place stratégique dans la compétitivité du pays. Elles assurent près de 40% des recettes d'exportations et soutiennent le développement agroindustriel du pays. Les principaux produits d'exportation que sont, le cacao, le café, le coton, l'anacarde, le palmier à huile, l'hévéa, l'ananas, la mangue, la banane poyo, le bois, ne sont pas tous logés à la même enseigne. Certains sont en pleine expansion (hévéa, anacarde, mangue), d'autres sont stationnaires (cacao, palmier à huile, banane) et le reste est en régression (café, ananas, coton, bois). La compétition pour l'espace entre ces différentes cultures est en faveur de l'hévéa dans la moitié sud du pays et de l'anacarde dans la moitié nord du pays.

Tous les producteurs participent, aux côtés de l'Etat, au financement des services agricoles au moyen de cotisations réalisées au sein des filières structurées (cacao, café, anacarde, coton, hévéa et palmier à huile). Le développement du secteur agricole constitue ainsi, une responsabilité partagée entre les pouvoirs publics et les professionnels.

Face aux enjeux de croissance démographique, de création d'emploi, de gestion des ressources naturelles et plus récemment d'augmentation du prix des produits agricoles et de crise alimentaire mondiale, le secteur rural et




agricole et la question spécifique du financement rural bénéficient d'une attention nouvelle<sup>2</sup>. Beaucoup d'institutions rappellent que l'accès à des financements ruraux adaptés est l'une des clés au développement du monde rural et agricole.

Le financement et l'assistance des coopératives agricoles souffrent de contrainte lourde que le gouvernement s'emploie à réduire ou supprimer. Mais ce n'est que dans la mesure où il existe, de la part de tous les partenaires de la coopération, une ferme volonté de se donner les moyens d'aboutir que l'on peut espérer obtenir les résultats souhaités. Ces contraintes sont diverses :

- ▶ Absence de ressources bancaires à moyen terme suffisantes :  
Le problème de la disponibilité de la ressource à moyen terme pour le financement des investissements des coopératives, et plus généralement du monde agricole, nécessitent une réflexion d'ensemble au niveau des banques.
- ▶ Réticence des banques et établissements financiers à s'engager financièrement aux cotés des coopératives
- ▶ Insuffisance des résultats d'exploitation et précarité des situations financières : faible taux de coopératives pouvant être considérée comme bancables, à des conditions de crédit proches de celles de PME de même taille.
- ▶ Insuffisance ou inadaptation des structures d'appui non financières.

### Pratiques adoptées dans d'autres pays

<b>Population</b> : 48,6 millions <b>IDH (rang mondial)</b> : 122/187 <b>Superficie</b> : 1 219 912 km <sup>2</sup>	<b>Taux de croissance du PIB</b> : 2,5% <b>Pib per capita</b> : \$11 300 <b>Taux de chômage</b> : 25,1%	<b>Agriculture</b> : 2,6 % <b>Industrie</b> : 28,4 % <b>Services</b> : 69 %	
---	---	---	---

En 2012, les 200 plus grandes banques africaines représentaient un bilan total d'environ 1110 milliards de dollars et un produit net bancaire (PNB) de 45 milliards de dollars. Dans cet ensemble, l'Afrique du Sud, le Nigéria et le Maghreb dominant : ils représentent respectivement 36 %, 9 % et 40 % du bilan total de ces 200 plus grandes banques africaines et 45 %, 15 % et 32 % de leur PNB total.

Le secteur des services financier de l'Afrique du Sud est le plus grand du pays et représente 21,1% du PIB et joue un rôle moteur dans la croissance économique du pays. Malgré un taux de chômage élevé et de grandes inégalités de revenus, le secteur financier a été considéré comme un modèle à suivre afin de garantir une forte croissance économique. L'économie sud-africaine a été touchée par la crise économique en 2009 mais le gouvernement et les institutions continuent de mettre en pratique des solutions rendant le secteur financier plus fort que jamais. Depuis 2010, l'Afrique du Sud, fait partie des pays BRICS et est le seul pays africain présent dans le G20.

**Un système bancaire et financier fermement surveillé, sophistiqué et efficace.** L'Afrique du Sud possède un système bancaire et financier sophistiqué offrant une large gamme de produits et de services, correctement sécurisé et transparent, qui s'appuie sur une législation bancaire complète et une supervision effective des autorités de tutelle, à la différence de nombre de nations "intermédiaires" ou, a fortiori, émergentes. En anticipant, il est même possible de dire que les crises récentes ont montré que le modèle sud-africain était capable de les absorber sans trouble majeur durable et sans recours aucun aux institutions internationales.

**Un secteur financier stable et fiable, qui garantit une transparence à tous, donne confiance aux entreprises et aux individuels et aidera à augmenter la compétitivité du pays.** L'ensemble de ce dispositif réglementaire d'envergure représente, au fond, la traduction interne vertueuse des efforts déployés par l'Afrique du Sud sur la scène internationale pour y figurer, d'emblée, au meilleur niveau dicté par les exigences et les réalités économiques et financières du moment. Outre les objectifs "statutaires" du Bank Supervision Department (BSD) (recherche de la stabilité financière, mise en conformité avec les normes internationales et coopération étroite avec les structures de régulation et de supervision au niveau international et régional), on observe un volontarisme affiché en politique économique, notamment par la contribution à la mise en place de dispositions permettant l'accès aux services bancaires et financiers des PME et, même, des micro-entreprises. La profonde stabilité du système financier, sans

<sup>2</sup> cf. "rapport sur le développement dans le monde, l'agriculture au service du développement", Banque Mondiale, 2008

recours aux institutions de Bretton Woods, face aux mouvements erratiques du rand et à la quasi-faillite de plusieurs banques d'importance moyenne ces dernières années en témoigne sans ambiguïté.

Le secteur financier sud-africain doit son développement à

- ▶ L'ouverture de comptes bancaires à une plus grande proportion de sud-africains à faible revenus, de 33% en 2005 à 52% en 2011.
- ▶ La mise en place de politique « sécurités financières » pour le commerce par le gouvernement.
- ▶ L'introduction d'un cadre de surveillance bien développé
- ▶ Une transparence constante entre tous les acteurs bancaires et non-bancaires
- ▶ Le suivi-évaluation des risques de liquidités
- ▶ L'application de politiques budgétaires et fiscales prudentes et raisonnables par le gouvernement
- ▶ L'application de plans de pensions/épargnes obligatoires par le gouvernement, couvrant une grande portion de la population
- ▶ La provision de services pour le financement du logement

### Pistes de solution

Dans le domaine de l'agriculture, le gouvernement s'est engagé à poursuivre la mise en œuvre d'un cadre incitatif approprié pour accélérer le développement et la diversification du secteur, ainsi que sa politique de désengagement des activités de production et de commercialisation au profit des opérateurs privés et des organisations professionnelles agricoles (OPA).

- ▶ **Renforcer les fonds propres des organisations professionnelles agricoles en développement.**
- ▶ **Rapprocher les deux entrées de la finance rurale et agricole : le secteur financier et la filière.**

Une voie pour améliorer l'accès aux financements ruraux consiste à stimuler les interactions entre acteurs du secteur financier et ceux des filières pour combiner leurs synergies. C'est ce mode de financement qui a notamment dominé dans les filières de développement intégré avec le coton en Afrique et le café en Amérique Latine. Cela peut se traduire par :

- Des partenariats entre IMF et organisations de stockage, partenariats entre IMF et entreprises d'export : C'est l'exemple de contrat multipartite IMF/Producteurs/Fournisseurs d'intrants/Acheteurs de la Caisse d'Épargne et de Crédit (CECO) de Côte d'Ivoire qui, afin de limiter ses risques tout en garantissant aux producteurs de riz irrigué et de noix de cajou, l'accès aux intrants et à un marché stable, sélectionne les partenaires qui vont contribuer au système et lui apporter sa crédibilité (fournisseurs d'intrants, prestataires de services, transformateurs, etc.) sur la base de l'identification des filières agricoles rentables. La ligne de crédit n'est pas versée directement à l'emprunteur mais les services rendus et l'accès aux intrants sont directement facturés à la CECO qui sera remboursée au moment de la vente de la récolte.
- Des interventions dans la chaîne de valeur (production et vente) : C'est l'exemple du modèle intégré de Danone au Bangladesh à travers son projet Grameen Danone Foods Ltd. qui est fondé sur un partenariat entre la Grameen Bank et le groupe Danone. L'objectif est de permettre la production, la distribution et la consommation locales d'un yaourt, le groupe Danone assurant la construction de l'usine et la production du yaourt. Dans ce dispositif, en facilitant l'accès à des mécanismes financiers, l'institution de microfinance (Grameen Bank) intervient à un double niveau :
  - En amont de la chaîne: auprès des producteurs de lait qui approvisionnent l'usine, ce qui garantit la stabilité du marché à Danone.
  - En aval de la chaîne: auprès des femmes chargées de la distribution (vente au détail), création d'une nouvelle niche commerciale.
- Le cas spécifique des filières du commerce équitable : Les filières de commerce équitable offrent, en effet, aux producteurs non seulement des débouchés « viables » c'est-à-dire l'achat de leur production à des prix leur permettant de couvrir les frais de production (investissements, main d'œuvre, etc.) et prévisibles, mais elles apportent également une assistance financière sous forme de préfinancement. Cependant, ce

préfinancement ne répond pas pleinement aux besoins financiers de la filière : volumes insuffisants, risques et formes de garanties insuffisantes, problèmes de gestion au niveau des organisations de producteurs agricoles.

Une alliance avec le secteur de la microfinance, peut dans ce cadre apporter des garanties de bonne gestion aux importateurs de la filière et permettre de diversifier les sources de financement, notamment de financer les besoins non couverts par la filière commerce équitable.

► **Restructurer les banques de développement sur la base de partenariats public-privé**

A l'heure actuelle, les banques de développement reviennent sur le devant de la scène : les IMF ne peuvent pas à elles seules fournir l'ensemble des services financiers ruraux. On note ainsi un infléchissement pour une « réhabilitation » des banques agricoles publiques qui peuvent, avec une forme de privatisation, créer des Partenariats Publics Privés qui répondent aux besoins de la finance rurale et agricole. L'exemple de Banrural au Guatemala est cité comme une banque publique défaillante transformée avec succès, fonctionnant aujourd'hui avec un modèle de gouvernance innovant (contrôle par des actionnaires privés diversifiés : organisations de producteurs, ONG, PME, public, employés ; le secteur public ne contrôlant plus que 30% des actifs).

► **Stimuler les partenariats entre Banques commerciales et institutions de microfinance**

Les banques commerciales peuvent refinancer et appuyer les IMF qui interviennent en zones rurales en s'entourant d'un réseau d'acteurs qui crée des synergies rassurant sur la solidité des IMF. Ce réseau se fonde alors sur un partenariat à long terme (IMF, banque commerciale, bailleur, assistance technique, etc.) et une proximité géographique : ce sont les filiales dans les pays qui refinancent les IMF.

**L'expérience de la BICIGUI (BNP Paribas) en Guinée Conakry**

La BICIGUI a adopté, depuis 2001, deux partenariats réussis en microfinance à travers une intervention directe (PRIDE Finances), et à travers une intervention en refinancement des besoins (CRG).

Pour la banque, c'est l'occasion de développer les emplois sur une contrepartie de qualité, et d'autre part, de favoriser le développement de mécanismes financiers en direction du secteur informel qui se traduira à terme par une nouvelle clientèle pour le secteur formel.

Le partenariat avec le CRG, se fonde sur une longue collaboration (depuis le projet en 1989 lors de sa création) et dépasse la simple relation de clientèle : conseil en informatique, en logistique, etc. L'accès à la ligne de refinancement de la BICIGUI permet au CRG un allègement de la trésorerie, des disponibilités de ressources pour l'octroi de crédits et une meilleure croissance des produits financiers. Parallèlement, ce partenariat consolide son image vis à vis de la clientèle et du système bancaire.

Le partenariat avec PRIDE Finances se fonde sur un protocole d'accord sur le financement conjoint de microprojets des clients du PRIDE dont les demandes dépassent les seuils de crédits habituellement accordés par le PRIDE. Ce partenariat se traduira à terme par une nouvelle clientèle (formelle) pour la banque lorsque le développement des activités et le niveau des besoins vont dépasser le cadre actuel.

► **L'approfondissement des stratégies d'alliance entre organisations de producteurs/IMF**

Parmi les stratégies d'accès aux services financiers des organisations de producteurs agricoles (internalisation du service de crédit, création d'une institution financière fille, ou construction de partenariat avec une institution financière existante), la stratégie d'alliance avec une institution de microfinance est la voie privilégiée par les organisations professionnelles agricoles en Afrique, à Madagascar et en Amérique latine, même si dans la pratique, l'interaction entre OPA et IMF s'avère difficile.

Dans ce contexte, le renforcement des partenariats entre les organisations professionnelles agricoles et les institutions financières et notamment les institutions de microfinance constitue un enjeu majeur pour le financement de l'agriculture.

Dans cette optique, un guide conçu pour être un outil d'appui au renforcement du partenariat entre organisations de producteurs agricoles et ruraux et institutions financières est en cours de finalisation par les membres de Cerise avec le soutien financier de la Fondation Farm.

1- SYNTHÈSE

Les principaux facteurs affectant la compétitivité du secteur secondaire, que nous avons retenus sont :

- ▶ La productivité du travail
- ▶ Certaines mesures fiscales/parafiscales
- ▶ Le manque d'intégration des activités

Ces constats corroborent en effet les retards et statu quo recensés dans l'analyse comparative internationale (tableau et figure ci-après) et constituent selon nous les priorités.

Tableau 22 – Matérialisation des principaux retards de compétitivité sur le secteur secondaire

Les 12 piliers de la compétitivité												Conséquences préoccupantes et prioritaires sur le secteur secondaire
Institutions	Infrastructures	Environnement macro	Santé, éducation primaire	Enseignement supérieur	Marché des biens	Marché du travail	Marché financier	Appropriation techno	Taille du marché	Sophistication	Innovation	
				X		X					X	→ Problèmes de productivité du travail (rendements humains)
					X							→ Effets désincitatifs de la fiscalité et parafiscalité
	X										X	→ Manque d'intégration des activités

Le sujet de cette section est d'approfondir les déterminants et conséquences de ces problèmes en faisant ressortir les pistes pour les atténuer ou supprimer.

2- ELEMENTS PENALISANTS ET PILIERS POUVANT SERVIR DE LEVIER

a) RENDEMENTS HUMAINS

**Description**

Les rendements humains sont directement liés au niveau d'investissement dans l'éducation et la formation qui génèrent des connaissances et des compétences améliorant la productivité et donc leur potentiel de gains. Si les gains de croissance sont le résultat de l'augmentation du stock de capital, de travail et de leur productivité, l'importance de bénéficier de main d'œuvre qualifiée n'est plus à démontrer. Dans un récent rapport, le FMI s'interrogeait sur les performances des pays africains disposant de peu de ressources naturelles, qui affichent de plus en plus des progrès supérieurs aux pays riches en ressources et matières premières. Les conclusions de l'étude mettent en lumière le rôle clé de l'innovation et des qualifications :

« (...) l'accélération de la croissance dans les pays à faible revenu pauvres en ressources naturelles a été due à une croissance plus forte de la productivité totale des facteurs (dont les rendements humains) et à une accumulation plus rapide des facteurs. Dans la mesure où la population active continue d'augmenter dans la plupart des pays de la région, et où, par rapport aux autres pays à croissance rapide, le taux d'investissement est encore faible dans un grand nombre de pays (Ethiopie, Mozambique, Ouganda, Rwanda), les intrants productifs pourraient continuer à être des sources de croissance à l'avenir. »

Miser sur l'amélioration des performances des ressources humaines en conjonction avec une abondance de ressources naturelles est un déterminant essentiel à l'accroissement des gains de croissance locaux. La productivité

du travail renforce l'intérêt à transformer sur place et permet aux industriels de dégager plus de marge d'investissement pour accroître encore leurs capacités.

Pour le moment, d'après l'AIPH, les coûts de production des produits bruts seraient plus élevés en Asie qu'en Côte d'Ivoire, la différence de prix se situerait sur les gains réalisés sur la phase de transformation : 30\$/T en Asie contre 100\$/T en CI. Les rendements humains et le matériel disponible expliquent dans des proportions semblables ce surcoût de l'ordre de 230%.

Dans le domaine du textile, quand il existe un ouvrier autonome pour 6/7 métiers à tisser en Europe, il en faut en moyenne 1 pour 3 machines en Côte d'Ivoire et divers niveaux de supervision qui s'additionnent.

Le niveau d'encadrement requis est très important, l'autonomie des ouvriers n'étant pas la règle. Si la main d'œuvre est jugée comme très peu formée et professionnelle, la hausse du niveau de qualification, est vue comme un moyen d'instaurer une nouvelle philosophie de travail.

Notre enquête a révélé que les principaux freins à la hausse des rendements humains sont les suivants : la dégradation du niveau d'éducation et de formation, l'état d'esprit des travailleurs peu focalisés sur le travail, le débauchage de collaborateur pour des salaires doublés, le retard dans le remboursement des frais de formations par le Fonds de Développement pour la Formation Professionnelle (FDFP)...

Pour donner une idée de la position de la Côte d'Ivoire dans la compétition internationale, nous utilisons un indice basé sur le produit intérieur brut (PIB) divisé par le total des emplois dans l'économie, ceci nous permet d'avoir une connaissance de la corrélation entre l'économie et l'humain et donc des rendements de ces derniers.

Au niveau de l'Afrique les pays comme la Tunisie, l'Afrique du Sud, et le Maroc ont un indice supérieur à 10 000\$ qui n'est que la traduction de la santé économique de ces derniers. Dans ces pays, un employé est nécessaire pour produire en moyenne 10 000\$ de PIB.

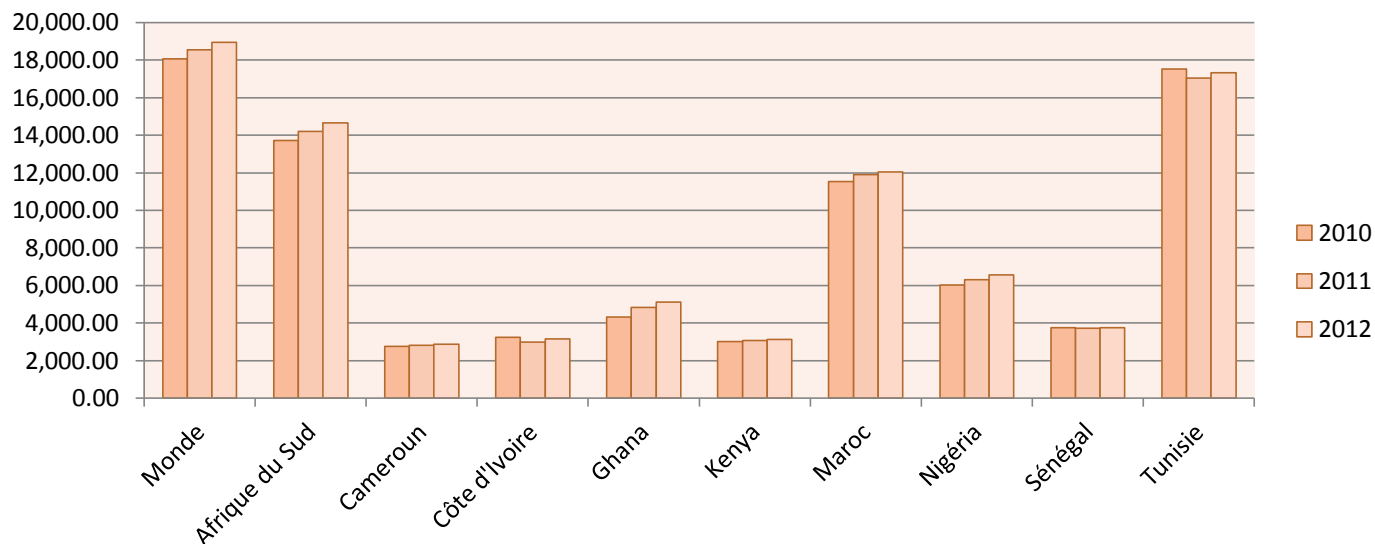
En Côte d'Ivoire, cet indice s'établit à 3 000\$. En d'autres termes, il faut en moyenne 6 employés ivoiriens pour dégager le même niveau de production qu'un ouvrier tunisien. Et l'indice stagne sur les 3 dernières années, sans signe d'amélioration à court terme donc.

Ce dernier pays se distingue grâce à plusieurs initiatives, entres autres:

- ▶ encourager l'industrie manufacturière produisant uniquement pour l'exportation en lui donnant la possibilité de s'implanter partout dans le pays tout en travaillant sous le règlement des zones de libre-échange ;
- ▶ mise en place d'une politique d'ouverture pour une reprise durable de la croissance économique ;
- ▶ développement de nouveaux secteurs dont celui de l'industrie mécanique et des nouvelles technologies où les ingénieurs tunisiens bénéficient, à compétences égales, d'un salaire moindre que leurs collègues européens ;
- ▶ exploitation de toutes les potentialités existantes pour intensifier le rythme de création d'emploi et réduire le chômage des diplômés de l'enseignement supérieur.

La figure ci-dessous présente le PIB par employé sur une période de trois ans pour certains pays africains clés.

**Figure 16** – PIB par employé dans une sélection de pays africains (productivité du travail dans les entreprises)



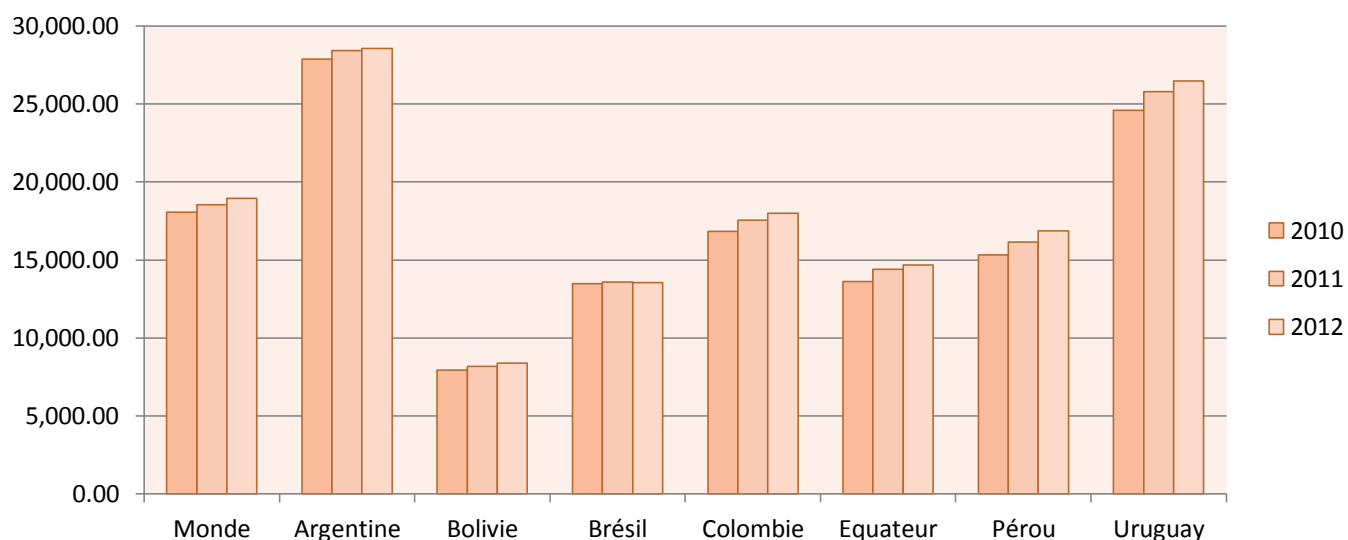
Source : Banque Mondiale

Au niveau des pays américains, l'Argentine et l'Uruguay dépassent les 20 000\$ de PIB par employé, ce qui surclasse largement les pays africains. Le pays le plus en retard, la Bolivie, affiche plus du double de la performance ivoirienne en nette progression.

Sur le volet éducation, l'Argentine a eu à promulguer trois lois essentielles qui ont impacté fortement ces ressources humaines:

- ▶ la Loi de financement de l'éducation, qui hausse le taux d'investissement pour le secteur de l'éducation, de la science et de la technologie à un palier de 6 % du PIB,
- ▶ la Loi d'éducation technique et professionnelle, qui s'efforce de rassembler et de mettre en ordre les modalités de l'éducation technique dans le secondaire.
- ▶ Enfin, en 2006, la promulgation de la Loi d'éducation nationale (LEN) abolit l'ancienne législation et rétablit le modèle de l'éducation primaire et secondaire.

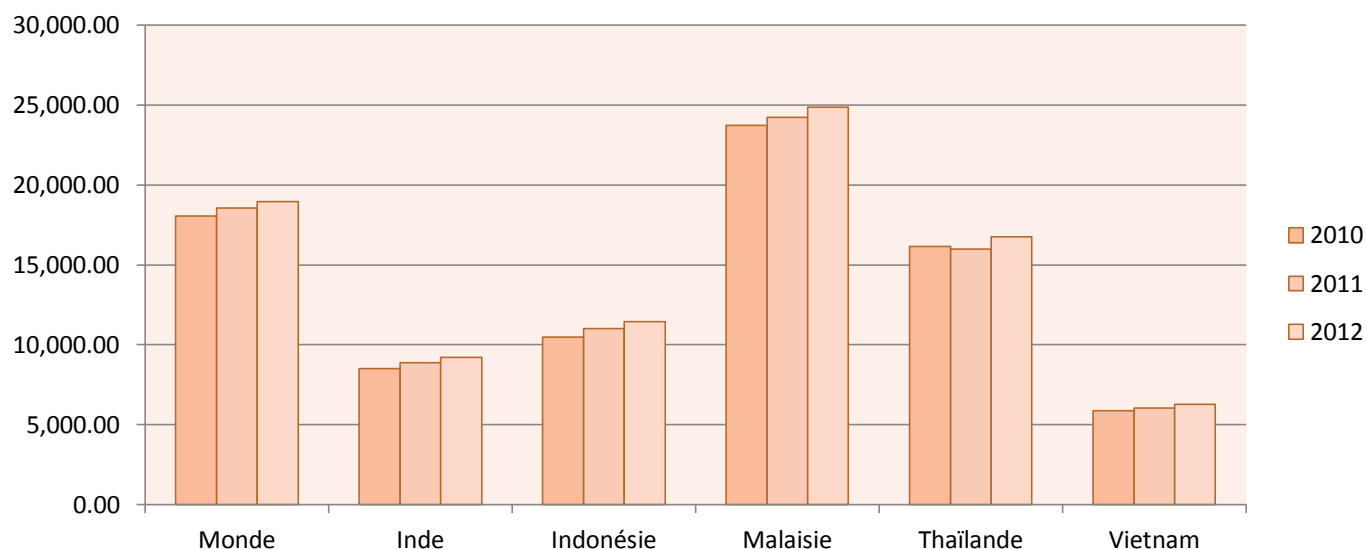
Figure 17 – PIB par employé dans une sélection de pays américains (productivité du travail dans les entreprises)



Source : Banque Mondiale

Au niveau des pays asiatiques, la Malaisie dépasse de loin les autres de 2010 à 2012. Elle possède déjà un des niveaux de vie les plus élevés d'Asie du Sud-est et un faible taux de chômage (3%). Le développement de son "Nouveau modèle économique" (NEM) prenant en compte les orientations les plus innovantes avec une forte orientation vers la création de richesse.

**Figure 18** – PIB par employé dans une sélection de pays asiatiques (productivité du travail dans les entreprises)




Source : Banque Mondiale

### Causes du problème

Si les tendances n'avaient pas été interrompues, la Côte d'Ivoire devrait compter à l'heure actuelle deux fois plus d'actifs ayant le niveau secondaire et vingt pour cent de plus le niveau supérieur. Cette situation peut constituer une sérieuse barrière à l'attraction d'investissements étrangers et au développement industriel. Par ailleurs, le taux de chômage des jeunes tient pour partie à une déconnexion du système éducatif des besoins des secteurs économiques, à une faible diversification de l'offre de formation (par exemple, la Formation professionnelle ne représente que 5% des effectifs totaux du secondaire) et à une faible culture de l'évaluation de l'efficacité externe des formations.

Pour autant, l'indice de développement humain qui fournit une mesure composée de trois dimensions (la santé, l'éducation et le revenu) de base du développement humain voit une augmentation de 0,3% par an depuis 1980. Estimé à 0,432 aujourd'hui, il place le pays en 168 sur les 187 pays disposant de données comparables. Cependant, l'IDH de l'Afrique Subsaharienne en tant que région est à 0,475 aujourd'hui, plaçant la Côte d'Ivoire en-dessous de la moyenne régionale. Par ailleurs, parmi les composantes de l'indice de développement humain, l'éducation reste en net recul par rapport au revenu (0,49) et la santé (0,569), seul secteur à être au-dessus de (0,5)<sup>3</sup>. En plus, le taux de chômage en Côte d'Ivoire est de 9,4% soit au total 9,9 millions de personnes sur les 24 millions d'habitants que compte le pays.

### Pratiques adoptées dans d'autres pays (études de cas)

<b>Population</b> : 29,24 millions	<b>Taux alphabétisation</b> : 93,1%	<b>Taux d'urbanisation</b> : 72,8%	
<b>IDH (rang mondial)</b> : 59/187	<b>Universités publiques</b> : 21	<b>Taux de chômage</b> : 11,3%	
<b>Superficie</b> : 330 803 km <sup>2</sup>	<b>Universités privées</b> : 55	<b>Main d'œuvre</b> : 12,9 millions	

La croissance économique et la productivité malaysienne ont augmenté rapidement dans les années 80 et 90. Le salaire moyen a continué à croître jusqu'en 1996 où il est resté stable ou a commencé à baisser. A partir de 1996, la Malaisie était considérée comme pays à revenu intermédiaire plus élevés, mais depuis, elle rencontre des difficultés à atteindre le prochain stade de développement et revenus. Entre temps, les Malaisiens ont développé et profité de l'éducation de base, mais la plupart des élèves est ensuite restée non-qualifiée, faute de structures adéquates, forçant 20% des malaisiens à quitter leur pays afin d'étudier à l'étranger dans des institutions offrant plus de choix et d'options pour leurs carrières.

Fort de ce constat, le gouvernement malaisien eut pour ambition de rehausser la qualification des ressources

<sup>3</sup> <http://hdr.undp.org/fr/data>

humaines et retenir le plus de malaisiens sur place. La compétitivité globale de la Malaisie, par rapport aux autres pays en voie de développement qui ont fortement dynamisé leur enseignement supérieur, risquait de diminuer si aucune initiative n'était prise. En 2000, le Ministère de l'Enseignement Supérieur de Malaisie fut chargé d'améliorer l'accessibilité et la qualité du système alors en place.

Dans cette perspective, les universités furent fortement subventionnées par le gouvernement. Avec l'introduction du programme d'admission parallèle, alternatif au STPM, l'équivalent malaisien du baccalauréat (Sijil Tinggi Persekolahan Malaysia) en 1999-2000, les étudiants ayant complété un programme de 12 mois dans un collège peuvent s'inscrire dans des universités locales. D'excellents résultats à ces examens ne garantissent pas uniquement une place en université publique. Les étudiants peuvent également intégrer des institutions d'enseignement supérieur privées à la suite de leurs études secondaires. Les universités privées voient leur réputation s'établir grâce à la qualité de leur éducation et leur pouvoir d'attraction au niveau international. Beaucoup de ces institutions offrent des cursus en collaboration avec des instituts ou des universités étrangers. De nombreux collèges privés offrent des programmes qui permettent à l'étudiant de faire une partie de ses études en Malaisie et l'autre à l'étranger ; sous le principe du « jumelage ». La nature de ces programmes est variée et va des programmes de jumelage intégral où tous les crédits et notes sont transférables et l'admission est automatique, à des programmes où l'institution locale offre un « diplôme associé » qui est accepté à la discrétion de l'université partenaire. Certains partenaires sont des filiales de ces institutions étrangères.

Pour la période 1979-2010, on constata une croissance moyenne annuelle de 17,6% d'entrée dans l'enseignement supérieur. Le taux d'inscription à l'école tertiaire a notamment augmenté vivement durant la dernière décennie ; de 29% en 2000 à 42% en 2010. Entre 2008 et 2010, le nombre d'étudiants supérieurs en Malaisie a augmenté de plus de 20%, avec plus de 189 000 nouveaux étudiants dont 80% absorbés par les établissements privés. Cette hausse est due à quatre facteurs : la croissance démographique, l'allongement de la durée des études, les nouveaux partenariats internationaux et l'augmentation du nombre d'étudiants étrangers.

Le gouvernement malaisien consacre un peu plus de 20 % de son budget annuel à l'éducation et s'est assigné pour but de faire de la Malaisie un centre d'excellence universitaire à l'horizon 2020.

#### **Perspectives pour la Côte d'Ivoire :**

- ▶ Atteindre et maintenir un taux d'inscription à l'école primaire et secondaire à 100%
- ▶ Identifier les demandes et les exigences de l'enseignement supérieur des populations régionales ivoiriennes
- ▶ Créer un plan pour le développement de l'enseignement supérieur
- ▶ Renforcer les capacités des ivoiriens sur la gouvernance, le leadership, l'enseignement et l'apprentissage et la recherche et le développement pour l'enseignement supérieur à travers les formations et les ateliers.
- ▶ Identifier les sources de financement et commencer à former des partenariats entre les institutions éducationnelles ivoiriennes et celles d'origines étrangères ou situées à l'étranger.

#### **Pistes de solution**

- ▶ Instaurer d'un nouveau modèle de croissance reposant sur l'innovation, l'emploi intensif en technologie dans l'objectif de gagner le pari de l'intelligence, l'édification de l'économie de savoir et le positionnement sur la carte technologique mondial
  - La mise en place d'incubateurs destinés au développement des programmes et projets avec une forte composante technologique et innovation
  - Mettre en place une politique de dématérialisation afin d'amorcer un processus de modernisation à travers les nouvelles technologies
- ▶ La Côte d'Ivoire bénéficie d'une importante diaspora, qui s'est formée parfois parmi les meilleurs instituts du monde, et pourrait initier un salutaire transfert de ces compétences acquises à l'étranger. C'est en partie sur ce mécanisme que la Turquie a misé, avec la mise en place du premier TOKTEN (Transfert des connaissances par l'intermédiaire des expatriés) en 1977. Ce programme est désormais mis en place au Vietnam et au Sénégal par exemple. Il consiste à faire appel aux compétences des migrants en finançant



des services d'assistance pour les PME confrontées à des difficultés techniques qu'elles n'ont pas les ressources de résoudre par elles-mêmes.

- ▶ Avoir une approche de la promotion de l'emploi axée sur l'adaptation du système de l'éducation, de l'enseignement, et de la formation professionnelle aux besoins des entreprises et aux préoccupations des investisseurs outre le développement des mécanismes d'insertion professionnelle, le renforcement de l'économie solidaire et la consolidation du rôle de la région dans la promotion de l'emploi ainsi que le ciblage de la politique active de l'emploi et la consolidation de la politique de l'emploi à l'étranger
- ▶ Revoir les politiques sectorielles dans le sens d'augmenter la part des secteurs prometteurs, à haute valeur ajoutée et à fort contenu en savoir dans la structure du PIB, ce qui permettra d'ouvrir des perspectives plus larges à l'emploi et à l'exportation
- ▶ Valoriser les programmes de mise à niveau et de modernisation industrielle à travers le renforcement des investissements d'innovation et de développement technologique au sein de l'entreprise ainsi que la modernisation de l'infrastructure industrielle conformément aux normes internationales dans le cadre de la concrétisation du plan d'action consistant à créer un pôle de développement et un centre technologique et industriel dans chaque gouvernorat du pays.

## b) FISCALITE/PARAFISCALITE

### Description

Le diagnostic a démontré que l'indicateur d'efficience du marché des biens est un domaine où la Côte d'Ivoire pourrait se distinguer, l'environnement de la sous-région étant relativement homogène. En termes de compétitivité et d'attraction des investissements directs étrangers, la fiscalité et la parafiscalité revêtent au sein de cet indice une importance primordiale, tant au niveau de ses taux que des procédures qu'elle génère.

Sans encore rentrer dans le détail des clauses applicables aux industries transformatrices et visant l'exportation, nous constatons que la Côte d'Ivoire n'exerce aucune réelle attraction au niveau des conditions fiscales offertes, outre ce qui concerne l'impôt sur les bénéfices.

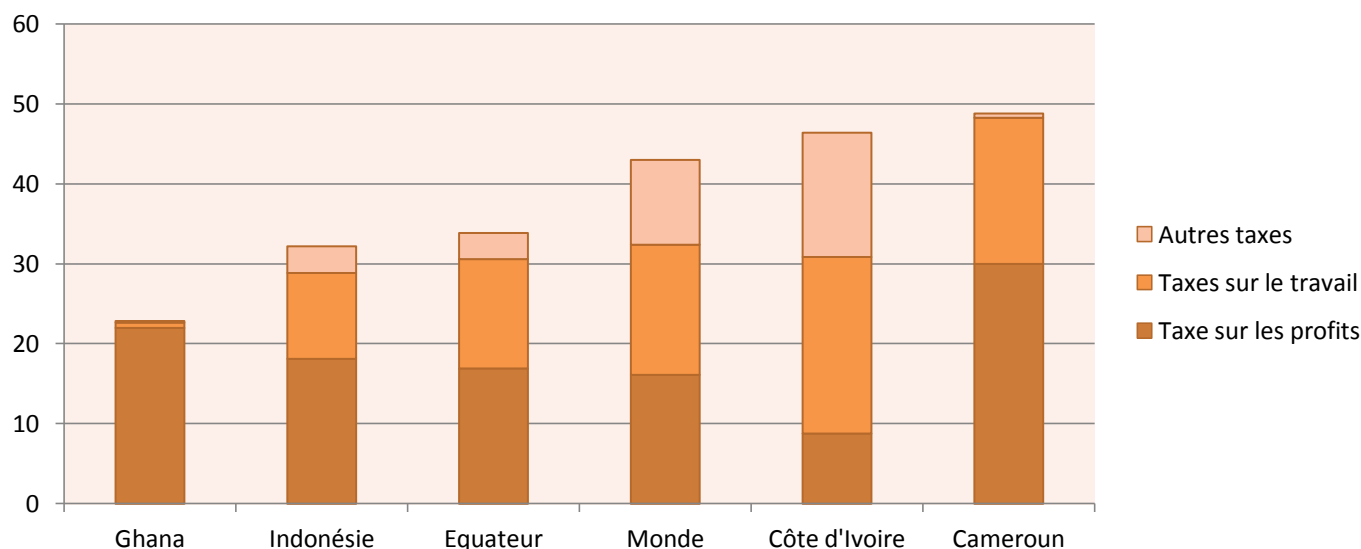
**Tableau 23** – Détail du classement du WEF en matière d'efficience du marché des biens

	Note (sur 7)	Classement (sur 148)
Effet de la taxation sur l'incitation à l'investissement	2,8	<b>131</b>
Taux d'imposition (en % des profits)	39,5	77
Taux de la taxe douanière	10,5	116
Poids des procédures douanières	3,4	110

Source : World Economic Forum (2013-2014)

Si la taxation des profits représente l'argument principal militant pour la Côte d'Ivoire, force est de constater que la pression fiscale sur le travail et sur la consommation (en particulier l'importation d'intrants) compense largement cet avantage compétitif.

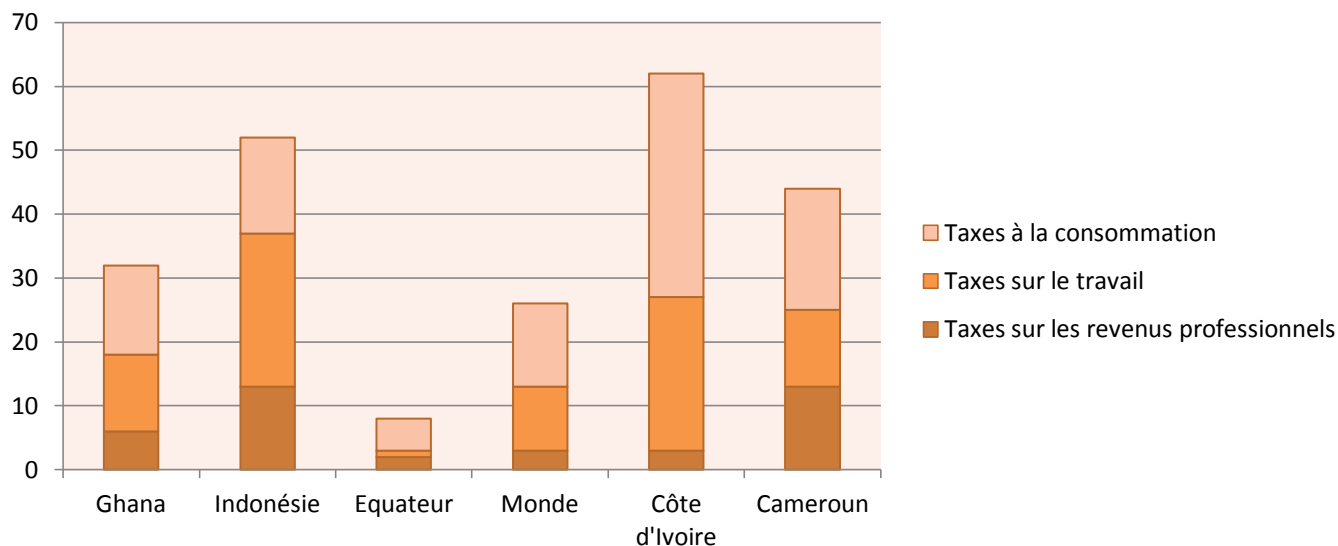
**Figure 19** – Taux de taxation comparés



Source : Paying taxes 2014

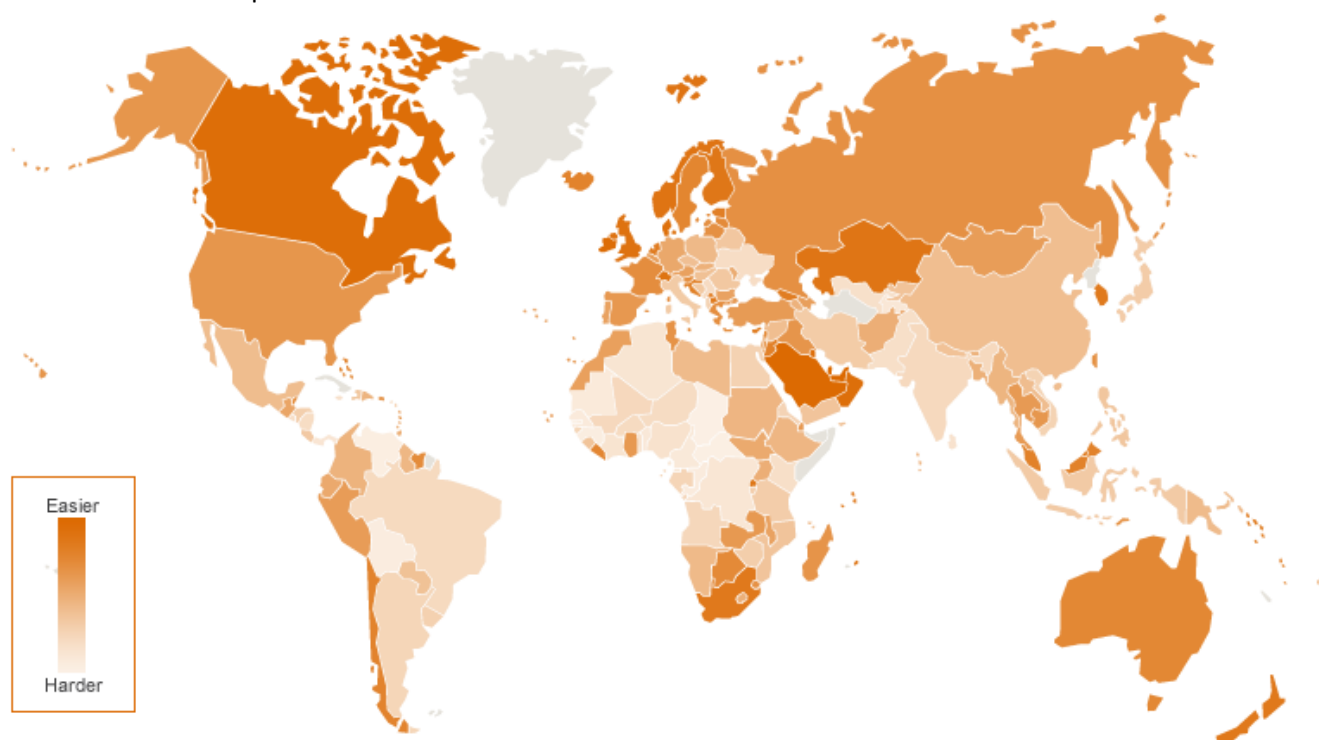
La complexité des déclarations et la bureaucratie engendrée par le système est un autre élément déterminant pour comprendre le désintérêt relatif des conditions d'exercice ivoirienne.

**Figure 20** – Temps consacré aux formalités liées à l'impôt (heures)



Source : *Paying taxes 2014*

### Carte 2 – Niveau d'imposition et d'efficacité de la fiscalité



Source : *Doing Business 2014 – Paying taxes*

Trois phénomènes se révèlent particulièrement problématiques et devraient faire l'objet d'une attention prioritaire :

- Le manque d'incitations à transformer la matière première malgré la volonté affichée officiellement

La fiscalité ivoirienne n'apparaît pas suffisamment pensée dans son rôle incitatif pour accompagner la vision du gouvernement. Pour illustrer ces propos, nous avons étudié le système en vigueur dans les activités de transformation du cacao :

Le cacao représente environ 38% des exportations de la Côte d'Ivoire. Sur ce montant, les 2/3 concernent le produit brut (66%), 21% sont de la purée de cacao, 8% du beurre de cacao, 5% du cacao sous une autre forme. Le Gouvernement a annoncé vouloir que le pays transforme 50% de la production de fèves sur place à l'horizon 2020 mais les mesures prises depuis ce discours semblent en partie aller à contre-courant.

La transformation de fèves en Côte d'Ivoire requiert des étapes industrielles supplémentaires pour les rendre propres au transport de même que des conditions de stockage particulières. Dans le cas du beurre par exemple il est nécessaire de le refroidir, le conditionner (avec du matériel d'importation souvent) et de le conserver et transporter au frais. Une fois arrivé à destination il convient de réaliser les étapes inverses pour le rendre propre à une nouvelle transformation. La réalisation de ces procédures sur place et non en pays « consommateur » génère de plus une consommation d'énergie plus importante, différences de température obligent, à un coût plus élevé. La valeur ajoutée gagnée par la vente de produits semi-finis issus de la fève de cacao est ainsi en partie absorbée par ces surcoûts. Le prix du cacao ivoirien transformé ne serait attractif pour les industriels européens que si la structure de taxation incorpore cette problématique. Or, à notre connaissance, la fiscalité douanière ne tient pas compte de cette distinction :

**Tableau 24 – Droits de douanes à l'importation et exportation en Côte d'Ivoire, cas du cacao**

	<b>Importation</b>	<b>Exportation</b>
Matières premières	5%	18,28%
Produits semi-finis	10%	18,21%
Produits finis	20%	18,21%

Les taux d'importation sont donnés par le régime douanier de l'UEMOA. Diverses taxes viennent s'y ajouter (redevance statistique - 1%, prélèvement communautaire de solidarité - 1%, prélèvement communautaire CEDEAO - 0,5%, TVA - 18%). Les droits à l'exportation se décomposent de la manière suivante :

- ▶ Droit Unique de Sortie (DUS) : 14,6% du prix CAF (Coût Assurance Fret)
- ▶ Taxe d'enregistrement : 1,284% du prix CAF
- ▶ Conseil du Gestion Café Cacao : 1,194% (1,125 pour les transformateurs)
- ▶ Fonds d'Investissement en Milieu Rural : 0,535%
- ▶ Fonds d'Investissement Agricole (2QC) : 0,461%
- ▶ Sacherie-brousse : 0,210%

*Source : Circulaire 1649/MPMEF/DGD du 21 Octobre 2013*

Ce phénomène, couplé à des normes d'exportations, de contrôle, et déclarations, plus rigides, inquiète fortement les broyeurs dont certains ont annoncé leur souhait de quitter le pays, remettant en question la capacité des autorités à atteindre leur objectif de transformation de 50% de la production.

▶ La fixation de taxes ponctuelles arbitraires et à application immédiate

Certaines filières ont récemment connu un important essor, dont l'élan a été brusquement coupé par l'arrivée d'une nouvelle fiscalité non anticipée ni discutée, qui freine désormais le potentiel d'investissement. C'est le cas de la filière hévéa que le cours des matières premières et la productivité des arbres ont conduit à se développer rapidement ces dernières années :

La culture de l'hévéa en Côte d'Ivoire démarre dans les années 50 à l'initiative de sociétés privées. La première tentative de l'introduire en agriculture familiale date des années 70, avec un appui timide des politiques publiques, alors plus préoccupées par la culture du cacao. Les politiques se renforcent néanmoins, dans les années 80, en partie portées par les bailleurs de fonds. L'hévéaculture familiale témoigne alors d'une certaine dynamique. Puis au début des années 1990, les vents de la libéralisation entraînent le désengagement de l'Etat. Bien des observateurs s'attendent à un effondrement de la production villageoise. Au contraire, les investissements reprennent de plus belle, hors-projet, sans aide publique.

Avec ses 215 000 tonnes de production annuelle (2012) dont plus de la moitié par les plantations familiales, concernant le caoutchouc naturel, la Côte d'Ivoire se positionne comme étant le premier pays africain producteur d'hévéa et septième au rang mondial. La production mondiale tourne autour de 8 500 000 de tonnes par an dont 95% proviennent de Thaïlande, Indonésie et Malaisie. La Côte d'Ivoire ambitionne ainsi de porter sa production à 300 000 tonnes d'ici à 2015 et à 600 000 tonnes d'ici à 2020. Une performance que le pays entend bien relever dans

un contexte de forte demande sur le plan international, et qui résulterait à la fois d'investissements industriels (passés et à venir) ainsi que de programmes d'incitation en faveur des planteurs indépendants.

Les plantations d'hévéa se répartissent entre plantations industrielles (38%), plantations villageoises (60%) et plantations gérées par la recherche (2%). La transformation est assurée par des sociétés agroindustrielles et deux usiniers indépendants. Le volume des exportations s'est accru de 7% par an entre 1995 et 2010, atteignant 215 000 tonnes. La valeur des exportations, quant à elle, a augmenté beaucoup plus rapidement au cours des cinq dernières années, à raison de 30% par an du fait de l'accroissement des prix mondiaux.

Les cours du caoutchouc naturel sont partiellement corrélés à ceux du pétrole, qui jouent sur la compétitivité du caoutchouc synthétique. L'évolution du marché du caoutchouc naturel est surtout très dépendante de la santé du secteur automobile mondial. La crise économique a ainsi fait chuter la consommation pendant deux ans, mais la demande a repris de la vigueur en 2010, entraînant ainsi une hausse des cours du caoutchouc naturel sur le marché international.

Les profits enregistrés sont donc appréciables tant que les cours se maintiennent à un niveau élevé. Mais dans un moment où la préoccupation principale devait être davantage le financement de son budget que la création d'incitations à réinvestir les recettes et développer la transformation, les autorités ont imposé une taxe de 5% sur le chiffre d'affaires du secteur (ordonnance n°2011-480 du 28 décembre 2011).

Imposer un usinier sur son chiffre d'affaires est lourd de conséquence et suppose que les marges soient supérieures à 5%, ce qui n'est pas forcément toujours le cas si les cours chutent fortement. Et aucun mécanisme ne semble avoir été anticipé dans cette taxe pour prendre en cours la fluctuation des prix/marges et donc éviter qu'on se retrouve un jour à taxer une entreprise déficitaire ! Les revenus en ressortent fortement impactés et réduisent drastiquement les possibilités d'investissement/réinvestissement. Même en cas de profit, la baisse potentielle des cours couplée à cette taxe incite à conserver de la trésorerie en cas de retournement de situation plutôt qu'à investir ou emprunter pour se développer.

Pour compléter la description du contexte, rappelons que l'hévéaculture est également confrontée à plusieurs difficultés intrinsèques : (i) la faiblesse du taux de transformation locale avec moins de 1% de produit fini de caoutchouc sec ; (ii) l'insuffisance de financement des programmes de renouvellement et d'extension ; (iii) le vieillissement du verger et (iv) les attaques répétées du Fomès.

Cet exemple a pour but de souligner les conséquences dramatiques de mesures fiscales non débattues avec les acteurs des filières et dont les tenants et aboutissants n'ont pas été pesés. Une telle réflexion court-termiste est incompatible avec la vision des techniciens des ministères qui fixent, avec raison, de hautes ambitions de production. Une fiscalité plus intelligente pourrait consister à imposer davantage l'argent non réinvesti ou bien les produits non transformés. Ceci créerait un vrai appel d'air à l'investissement et assurerait sur le long terme une remontée de filière pour les acteurs ivoiriens de l'hévéaculture et des autres secteurs où une telle situation se présente.

#### ► L'impact des déficiences de l'administration sur la trésorerie des entreprises

Plusieurs mécanismes de remboursement de taxes et faveurs sont prévus par la législation ivoirienne mais n'opèrent pas efficacement. Cela se traduit par des besoins en fonds de roulement accrus pour les entreprises ainsi que des encours importants qui pèsent sur la solvabilité et capacité d'investissement du secteur privé.

En premier lieu, se pose la question des remboursements des crédits de TVA. D'après la Direction Générale des Impôts, 85 milliards de F CFA ont été budgétisés pour améliorer davantage le système de remboursement au titre de l'année 2013.

En effet, l'annexe fiscale 2013 prévoit le reversement direct à la Régie de 10 % des recettes de TVA collectées par les receveurs des Impôts et des Douanes. Pour ce faire, un compte spécial a été ouvert dans les livres de la Banque centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO). La Banque centrale procède donc à un nivellement décadaire (tous les 10 jours) sur le compte de la Régie, d'une quote-part du montant de la TVA ainsi versée, dans une

proportion de 10%, soit 55 milliards des recettes de TVA à collecter au titre de l'année 2013. A ce montant, s'ajoutent les recettes de la Taxe sur les Opérations Bancaires (TOB), estimées à 30 milliards, soit un budget total de 85 milliards. En outre, un nouveau circuit de trésorerie a été fixé au profit des entreprises exportatrices nationales. Selon le Directeur Général des Impôts, le coût fiscal des mesures prises en faveur des entreprises représente une part importante du total de 59,2 milliards de francs CFA correspondant au coût fiscal global des mesures contenues dans l'annexe fiscale pour la gestion 2013.

Cependant, diverses contraintes administratives liées notamment aux difficultés de trésorerie ont abouti à la réduction des moyens de la Régie et par conséquent, à l'augmentation du stock de crédits non remboursés. Cette situation n'a pas encore connu une relative amélioration malgré l'affectation à partir de l'année 2012, du produit de la taxe sur les opérations bancaires à la Régie.

En outre, nous observons :

- (i) La mise en place d'un circuit de remboursement de crédit de TVA qui ne fonctionne pas. Cela ne serait pas le cas si la part douane de 10% des recettes de TVA était récupérable dans la pratique car après instruction des dossiers de remboursement de crédit de TVA, la régie n'est pas très souvent alimentée.
- (ii) La suppression de l'achat de franchise de TVA en décembre 2013 initialement prévu pour mai 2014 qui permettait aux entreprises exportatrices de bénéficier d'une attestation d'exportation pouvant leur permettre d'acheter Hors Taxe auprès des fournisseurs.
- (iii) L'absence de concertation entre le patronat ivoirien et la Direction Générale des Impôts. La Confédération Générale des Entreprises de Côte d'Ivoire (CGECI) discute à présent avec le Ministère de tutelle à savoir le Ministère de l'Economie et des Finances ou la Présidence d'où viennent les décisions.
- (iv) L'influence du Fonds Monétaire International (FMI) sur la fiscalité en Côte d'Ivoire sous prétexte que l'Etat n'a pas assez de recettes. 5 taxes créées dans l'annexe fiscale 2012 ont été le résultat de pressions du FMI sur les autorités ivoiriennes, dictées pour des raisons d'équilibre budgétaire macro-économique, et qui freinent la relance. Il apparaît que ces décisions n'obéissent pas suffisamment à une vision opérationnelle, avec le niveau de détails nécessaires sur les incidences à long terme. La décision du gouvernement ivoirien d'annuler les provisions aux entreprises ressort de cette logique et brise la confiance dans le partenariat entre les secteurs privé et public.
- (v) La confusion entre le remboursement de crédit de TVA et les dettes fournisseurs.

Aboutir à une fiscalité de développement est un impératif pour la compétitivité de la Côte d'Ivoire.

Dans une moins mesure cette situation se réplique avec le cas des remboursements par le Fonds de Développement pour la Formation Professionnelle, mais les montants en jeu sont moindres.

Un autre exemple est le cas de la filière thon qui serait également en attente d'un remboursement d'électricité de la part de l'Etat à hauteur de 15 Milliards de FCFA.

- ▶ L'existence de taxes non recouvrables répercutées sur les industriels

Le manque de moyens et de traçabilité a contribué à dévoyer l'intérêt et l'impact de certaines taxes parafiscales. L'exemple le plus frappant est celui de l'ARSI, une redevance appliquée sur les transporteurs que l'Etat n'est pas capable de collecter. A défaut de pouvoir facturer les sociétés de transport, ce sont les industriels qui ont été rendus redevables. L'effet pervers est double : d'une part les transporteurs ne sont plus du tout incités à payer et d'autre part, l'effet recherché par cette taxe (dissuasif ou incitatif) n'est plus produit auprès des acteurs qu'il ciblait.

Même si l'effet de cette taxation est minime par rapport à l'ensemble des mesures fiscales impactant les industriels, l'accumulation d'exemples de ce genre est de nature à décourager l'industrie par le surplus d'actes administratifs engendrés, et bien entendu par la dégradation des marges que cela suscite. Une remise à plat de la fiscalité filière par filière s'impose.


## Causes du problème

Il semble que la fixation de nouvelles taxes fiscales et parafiscales répondent davantage à des besoins à court terme de l'Etat qu'à un schéma incitatif et canalisant les ressources à plus long terme, malgré les objectifs fixés et annoncés par les plus hautes instances.

L'assiette sur laquelle repose ces diverses taxations est également déséquilibrée par l'importance du secteur informel qui se soustrait aux obligations fiscales. Ce report sur les entreprises déclarées creuse les écarts de ce système à deux vitesses, au profit de l'informel. Les entreprises en conformité voient leurs charges s'alourdir plus vite que ne s'accroît le risque de redressement des entreprises en situation de fraude.

Sur le fond il semble nécessaire de revoir le niveau de taxation en adéquation avec les objectifs de chaque filière, faciliter les remboursements pour ne pas ajouter aux problèmes de financement des entreprises l'accroissement de leurs besoins en fonds de roulement. Ceci ne pourra se faire que par la tenue d'un dialogue constructif. Or la concertation et la transparence semblent faire défaut dans la prise de décision des autorités en matière d'imposition.

### Pratiques adoptées dans d'autres pays

<b>Population</b> : 17,46 millions <b>IDH (rang mondial)</b> : 40/187 <b>Superficie</b> : 756 096 km <sup>2</sup>	<b>Corruption Index</b> : 22/177 <b>Liberté de presse</b> : 80/179 <b>Open budget</b> : 66/100	<b>Agriculture</b> : 3,6 % <b>Industrie</b> : 36 % <b>Services</b> : 60,4 %	
<p><i>Étude de cas : Comment le Chili a amélioré la transparence et la concertation au niveau de ses institutions publiques ?</i></p> <p>Le Chili a toujours joui d'une forte transparence de ses autorités. La corruption y est par ailleurs faible grâce au respect de l'indépendance des différents pouvoirs de l'État, à l'existence d'un puissant bureau de contrôle (qui surveille les actions de l'exécutif), et à niveau élevé de probité des fonctionnaires.</p> <p>En 2002, le gouvernement a introduit une série de mesures et de lois dans le but de reformer la constitution via une approche « pro-transparence ». En 2008, le gouvernement a promulgué une loi, permettant un plus grand accès à l'information et a aussi créé une agence de transparence qui supervise l'ensemble du processus. Cette loi a permis la diffusion d'information sur les propriétés, les actifs et les conflits d'intérêts potentiels des responsables gouvernementaux. Parmi les initiatives, celle connue sous le nom de la « loi du silence administratif », établit de nouveaux délais de traitement des demandes d'autorisations officielles des particuliers, ou d'autres types d'autorisation, et, en l'absence d'une décision dans le délai imparti, assume que l'approbation a été accordée.</p> <p>En 2011, un nouveau plan d'action baptisé « Open Government Partnership (OGP) » a été conçu par le gouvernement chilien afin de rehausser encore le niveau de transparence. Ce plan s'articule autour de quatre composantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ L'amélioration de l'accès à l'information et la communication sur les activités du gouvernement</li> <li>▶ Le soutien à l'implication des citoyens à travers la transparence dans la prise de décision et la mise en place et l'utilisation de nouvelles procédures pour solliciter l'opinion du public</li> <li>▶ La promotion des normes d'intégrité professionnelle au sein de tout le gouvernement</li> <li>▶ L'amélioration de l'accès aux nouvelles technologies pour la transparence et la responsabilisation</li> </ul> <p>Cette transparence globale prise par le gouvernement augmente la croissance et la compétitivité car cela encourage la confiance entre les différentes institutions. En ce qui concerne la transparence de l'élaboration de la politique, le Chili est classé 15<sup>e</sup> au monde (WEF). Selon la presse chilienne, 50,5% des journalistes disent qu'ils ont un plus grand accès aux informations publiques que l'année précédente, critère sur lequel, en 2012, le Chili s'est classé 31<sup>e</sup> au monde.</p> <p>Perspectives pour la Côte d'Ivoire :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Encourager la confiance des investisseurs locaux et étrangers en améliorant l'accès à l'information publique et la transparence des décisions politiques.</li> <li>▶ Promouvoir la concertation et la consultation de la société civile dans la prise de décisions politiques.</li> </ul>			

### Pistes de solution

- ▶ Les situations des différentes filières sont souvent radicalement différentes, et une remise à plat avec les acteurs de chaque chaîne de valeur s'avère nécessaire. La concertation devrait faire émerger de nouvelles

pistes d'imposition dont l'effet final devra être la canalisation des ressources vers la transformation ou l'investissement.

- ▶ Mettre en place un système de concertation systématique avant toute prise de décision fiscale pour assurer la transparence des mesures.
- ▶ Créer des systèmes incitatifs à la formalisation des entreprises, en plus de la lutte contre le secteur informel, afin d'élargir l'assiette d'imposition et de pouvoir diminuer les taux appliqués actuellement.
- ▶ Tendre vers des impôts plus bas et plus simples qui sont non seulement plus faciles à collecter et à administrer, mais constituent également une politique plus efficace pour stimuler le développement du secteur privé.



## c) DEFICIT D'INTEGRATION DES ACTIVITES

### Description et causes du problème

Le déficit d'intégration des activités constaté se manifeste de deux manières, l'une est davantage d'ordre physique quand la seconde concerne l'organisation des filières.

Plusieurs pays de la sous-région ont connu d'importants gains de compétitivité en mutualisant certains équipements et en regroupant des activités proposant d'importantes synergies entre elles.

- ▶ Le Cameroun a notamment engagé un programme de pôles de croissance (Projet Compétitivité des Filières de Croissance) avec le soutien de la Banque Mondiale, au bénéfice des filières palmier à huile, bois, artisanat, tourisme... La concentration d'activités synergiques (tourisme et artisanat ; palmier à huile et bois) permet de réaliser des économies en termes d'infrastructures pour l'Etat (les mêmes réseaux desservent plusieurs industries), d'en rentabiliser d'autres en partageant les coûts pour le secteur privé (mutualisation des plateformes logistiques et opportunités d'investissement plus rentables pour les services de soutien).
- ▶ Le Burkina Faso a sécurisé environ 15 000 hectares de terrain à Bagré qui vont être concédés en plusieurs phases. Le développement sur un même site de filières agricoles complémentaires permet tant d'optimiser la gestion des ressources en eau et électricité que de créer les capacités de production susceptibles d'intéresser l'industrie de la transformation et les services gravitant autour (conditionnement, transport...).
- ▶ Le Ghana et le Togo ont fait passer des lois très progressives concernant les Zones Franches et font figure de précurseurs (point zone franche, statut zone franche). Le statut peut par exemple être accordé à une industrie entière peu importe sa localisation. Les exonérations pensées pour un type précis d'industries sont d'excellents moyens d'attirer les investissements étrangers, en particulier dans le secteur de la transformation, avec l'effet d'entraînement qu'ils sont capables de produire dans le secteur de la production. Sans dispositif de ce type, l'attractivité des pays voisins continuera de s'accroître au détriment de la Côte d'Ivoire.

Si la Côte d'Ivoire dispose d'une production déjà importante pour certaines filières clés, l'absence d'infrastructures ou de programmes de ce type est préjudiciable aux productions n'ayant pas atteint un seuil critique.

Cette prise de conscience semble réelle et des projets de Zones Franches sont évoqués, suscitant l'enthousiasme des acteurs économiques. Les secteurs ciblés seraient le textile (à Bouaké) ou encore les NTIC. Il est cependant primordial que les lieux d'implantation tiennent compte du tissu économique actuel ou des perspectives à venir – telles que d'éventuels pôles de croissance en discussion au sein de la Banque Mondiale. L'implantation de Zones Franches n'est pas tant une question de proximité de la matière première qu'un mélange de considérations économiques et logistiques : présence d'industries complémentaires, proximité d'axes de transport permettant l'envoi rapide de la marchandise, présence d'une main d'œuvre adaptée et bien formée... Le Code des Investissements récemment mis à jour n'incorpore pas ces éléments et serait donc déjà dépassé.

En termes d'organisation, les précédents constats ont déjà fait ressortir que les chaînes de valeur étaient insuffisamment intégrées. Certaines filières se trouvent émiettées par la multiplication des acteurs et coopératives, rendant difficile la concertation et le regroupement des commandes (à la vente ou pour l'achat d'intrant sous forme de centrales par exemple).


D'autres sont fortement affectées par la présence du secteur informel, qui ne participe pas aux coûts généraux et brade ses prix. En résulte une absence préjudiciable de sous-traitants de qualité, limitant de fait les possibilités d'envoi et d'utilisation des marchandises.

Enfin faute de consommation ou transformation locale, certaines chaînes de valeur sont dominées par les intermédiaires qui jouent sur la mauvaise connaissance des prix des producteurs pour s'accaparer la production à un faible coût pour la transformer à l'extérieur, tirant encore plus de valeur ajoutée de la production ivoirienne.

C'est le cas de la noix de cajou où les acheteurs indiens semblent omniprésents et intéressés par le produit brut uniquement. Les opérations de décorticage, triage et conditionnement sont réalisées en grande partie en Inde et les produits sont présentés comme originaire de là-bas. En intégrant davantage l'ensemble de la filière, la transformation locale apparaîtrait comme incontournable et assurerait aux exploitants des recettes plus justes.

Une telle situation se rencontre de manière plus sophistiquée dans la filière palmier à huile, où les utilisations possibles des produits sont limitées à l'huile alimentaire et au savon principalement. Or la Malaisie a développé une centaine de variétés de dérivés possibles : compléments alimentaires, cosmétique... permettant d'accroître encore la valorisation de la production.

### Pratiques adoptées dans d'autres pays

<b>Population</b> : 29,24 millions	<b>Terres cultivables</b> : 17,6%	<b>Agriculture et mines</b> : 20,5 %	
<b>IDH (rang mondial)</b> : 59/187	<b>Production</b> : 28 MT	<b>Industrie et construction</b> : 28 %	
<b>Superficie</b> : 330 803 km <sup>2</sup>	<b>Exportation</b> : 19,6 MT	<b>Services</b> : 50,4 %	

La production de l'huile de palme commença de manière intensive en Malaisie dans les années 1960, suite aux décisions du gouvernement de diversifier l'économie du pays. La Federal Land Development Authority (FELDA) mit en place une plantation expérimentale de palmiers à huile en 1961 pour aider des paysans sans terres. En raison de la baisse des prix, notamment du caoutchouc, les palmiers à huile commencèrent à remplacer l'hévéa. En 1966, la Malaisie dépassa la production du Nigeria qui était alors le premier exportateur mondial d'huile de palme. Sur ses 33 millions d'hectares, la Malaisie compte 65% de territoires sous couvert forestier, et 17% dédiés à l'agriculture, dont les 2/3 (soit 12% du territoire, ou un peu plus de 4 millions d'hectares) réservés aux palmiers à huile.

En 1974, la Malaisie produisait 2 millions de tonnes d'huile de palme, à un tarif 30% plus cher que l'huile d'Union Européenne. Aujourd'hui, la production s'élève à 18 millions de tonnes et les tarifs sont plus que jamais compétitifs.

Le spectaculaire essor du secteur est venu de l'ambitieux plan et du leadership du Dr. Mahatir Mohamad. Ayant commandé une étude exhaustive de la compétitivité de la filière, une centaine de points d'amélioration furent identifiés, que le gouvernement entrepris de tous aligner en évaluant les faiblesses de l'industrie. En plus, le programme « New Economic Model », qui a été décliné dans le 10<sup>ième</sup> plan et précisé dans le « programme de transformation économique » présenté en septembre 2010. Reposant sur la création de niches de croissance (National Key Economic Areas), au sein même de filières (on trouve en Malaisie une centaine d'applications à base d'huile de palme dans les compléments alimentaires, la chimie...), ce dernier vise à doubler le revenu par habitant d'ici à 2020 pour le porter à 15 000 USD par tête, en passant à une économie de la connaissance, fondée sur les hautes technologies et les services.

Le 10<sup>ième</sup> plan quinquennal, novateur sur le plan du développement socio-économique, est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2011. L'économie malaisienne est fortement marquée par son intégration dans le commerce international. Les petits producteurs sont à l'origine de 40 % de la production, 170 000 personnes vivent de l'huile de palme. Le secteur participe à hauteur de 9,1 % au PIB du pays. Ces différentes initiatives ont permis une remontée de la filière à travers l'accroissement des capacités de transformation sur place, la réappropriation de la filière par les nationaux et le développement de technologies propres. En plus, la Malaisie a dans une perspective de développement durable adopté les critères de la Table Ronde pour une huile de palme durable (RSPO – Roundtable on Sustainable Palm Oil).

Le gouvernement malaisien a mis en place deux politiques industrielles successives et complémentaires depuis 1985 afin de rehausser le secteur de l'huile de Palme. Elles sont pour objectif la rationalisation de la chaîne des valeurs pour prôner l'efficacité et la compétitivité de l'huile de palme de la Malaisie dans le marché mondial et s'articulent également autour de cinq composantes : Focus Stratégique, Ressources Humaines, Technologie, Infrastructure, et les Institutions (Régulation & Taxes).

Composantes	Plan industriel 1 (1985-1995)	Plan industriel 2 (1996-Présent)
<b>Focus stratégique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Péninsule malaisienne</li> <li>• Développement des différents segments de la chaîne de valeurs spécialement l'oléochimie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est de la Malaisie</li> <li>• Gain de productivité</li> <li>• Promotion de l'importation de la matière première</li> </ul>
<b>Ressources humaines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement des centres de formation</li> <li>• Formation sur les métiers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation orientée sur les produits en aval de la chaîne de valeur</li> <li>• Formation du personnel en R&amp;D</li> <li>• Stage de perfectionnement à l'extérieur</li> </ul>

<b>Technologie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptation des procédures et des technologies de R&amp;D de PORIM</li> <li>• Promotion de la fabrication locale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relocalisation sur place de la machinerie et de la production d'équipement</li> </ul>
<b>Infrastructure</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rationalisation de la chaîne de valeur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansion du groupage, pompage, stockage et de la manutention à l'Ouest de la Malaisie.</li> </ul>
<b>Institutions (régulation &amp; taxe)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Double avantage fiscal sur les ventes à l'exportation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordination des incitations sur le marché</li> </ul>

### Pistes de solution

- ▶ Etudier la faisabilité d'un programme de pôle de croissance pour générer des économies d'échelle, des synergies et atteindre une taille critique pour certaines filières
- ▶ Initier une réflexion sur la pertinence de création de zones franches ou de conférer un statut spécial à certaines industries, afin de contenir la concurrence et promouvoir des filières clés
- ▶ Promouvoir la consommation locale de certains produits ivoiriens pour renforcer les chaînes de valeur et voir émerger davantage de sous-traitants
- ▶ Repenser les politiques et avantages fiscaux filière par filière pour créer des atouts spécifiques afin d'intensifier la production, les possibilités de transformation et contenir la concurrence étrangère
- ▶ Créer des incitations réelles qui encouragent la formalisation des acteurs, l'émergence de sous-traitants et la professionnalisation des filières

**1- SYNTHÈSE**

Les principaux facteurs affectant la compétitivité du secteur secondaire, que nous avons retenus sont :

- ▶ Les contraintes, surcoûts et retards pesant sur la chaîne logistique
- ▶ L'étroitesse des débouchés

Ces constats corroborent en effet les retards et statu quo recensés dans l'analyse comparative internationale (tableau et figure ci-après) et constituent selon nous les priorités.

**Tableau 25 – Matérialisation des principaux retards de compétitivité sur le secteur secondaire**

<i>Les 12 piliers de la compétitivité</i>												<i>Conséquences préoccupantes et prioritaires sur le secteur secondaire</i>
<i>Institutions</i>	<i>Infrastructures</i>	<i>Environnement macro</i>	<i>Santé, éducation primaire</i>	<i>Enseignement supérieur</i>	<i>Marché des biens</i>	<i>Marché du travail</i>	<i>Marché financier</i>	<i>Appropriation techno</i>	<i>Taille du marché</i>	<i>Sophistication</i>	<i>Innovation</i>	
	X				X							→ Contraintes, surcoûts et retards logistiques
									X			→ Étroitesse des débouchés

Le sujet de cette section est d'approfondir les déterminants et conséquences de ces problèmes en faisant ressortir les pistes pour les atténuer ou supprimer.

**2- ÉLÉMENTS PENALISANTS ET PILIERS POUVANT SERVIR DE LEVIER**

a) CONTRAINTES, SURCOÛTS ET RETARDS LOGISTIQUES

**Description**

Autrefois portée aux nues grâce à son réseau d'infrastructures de qualité, permettant de rivaliser avec les délais de livraison et coûts du reste du monde, la chaîne logistique ivoirienne a perdu de sa superbe. Les crises à répétition ont entravé l'entretien des installations mais plus grave, car réellement évitable, la législation s'est alourdie entraînant des procédures parfois redondantes et coûteuses. Les délais s'allongent et les frais directs (corruption, taxes finançant les besoins de fonctionnement de la bureaucratie...) ou indirects (surcoûts dus au stockage sur de plus longues périodes, pénalités de retard...) affectent sensiblement la compétitivité ivoirienne.

Ceci est d'autant plus vrai que comme nous l'avons vu, les pays de la sous-région ont progressivement rattrapé leur retard en développant des corridors très prometteurs et en réformant leur législation et procédures (informatisation, lutte contre la corruption...). L'avantage comparatif de la Côte d'Ivoire s'érode et doit être renouvelé rapidement afin de ne pas transformer un ancien atout en nouvelle contrainte durable.

**Causes du problème**

Les activités d'import et d'export sont vitales pour se procurer des intrants dans les délais et exporter sa marchandise, la Côte d'Ivoire ne consommant que peu des produits qu'elle exploite de manière intensive.

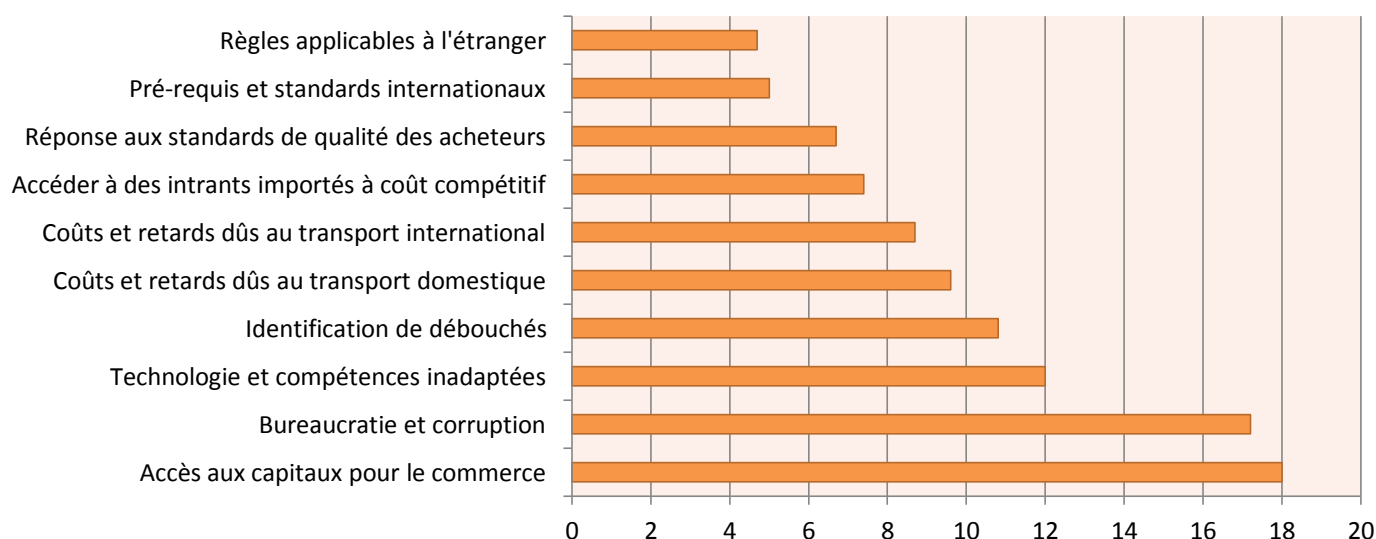
Bénéficier d'une chaîne logistique huilée et fiable est donc essentiel et profite à l'ensemble des secteurs d'activité. Or, si cette dernière a été dégradée par l'impossibilité de mise à niveau et d'entretien lors des crises, ce qui frappe aujourd'hui est que les causes de mécontentement citées par les acteurs des diverses filières sont en majorité d'ordre humain ou/et administratif. En plus des entretiens que nous avons menés, le FEM a réalisé une importante enquête sur les conditions d'importation et d'exportation dans son rapport sur la promotion du commerce mondial.

Celle-ci révèle, qu'en cumulé, la bureaucratie et la corruption reviennent comme les principaux obstacles au commerce ivoirien. Cette catégorie est citée par 17,5% des exportateurs tandis que 27% des importateurs placent l'aspect bureaucratique en tête, la corruption revenant dans 17% des cas.

Dans le cas des exportations, l'accès aux capitaux (avance sur vente de la production) reste le critère le plus problématique mais les questions administratives sont omniprésentes, les critères suivants sont cités par au minimum 8% des entreprises sondées (sachant qu'une seule réponse était possible):

- ▶ Accès à des intrants importés à coût compétitif
- ▶ Coûts et retards dus au transport international
- ▶ Coûts et retards dus au transport domestique
- ▶ Technologie et compétences inadaptées

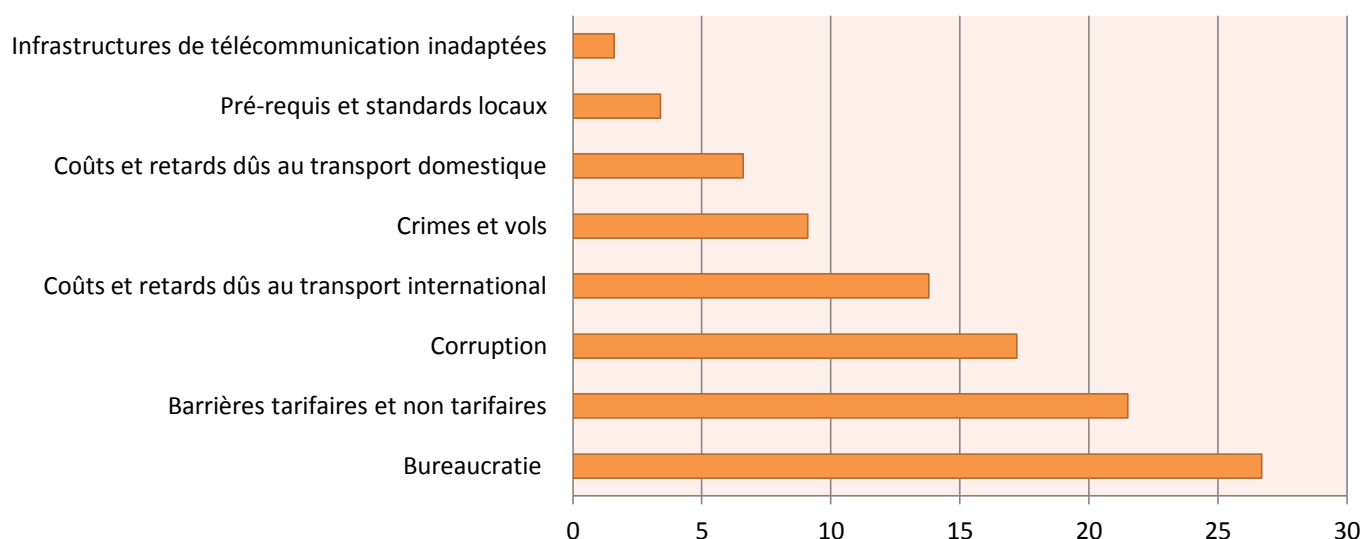
**Figure 21** – Principales contraintes à l'exportation en Côte d'Ivoire



Source : rapport sur la promotion du commerce mondial (2012)

En ce qui concerne les importations, la présence de « barrières tarifaires et non tarifaires » dépasse la barre des 20% de sondés, les « coûts et retards dus au transport international » recueillent 14,5% des suffrages et la catégorie « crimes et vols » s'approche des 10%.

**Figure 22** – Principales contraintes à l'importation en Côte d'Ivoire



Source : rapport sur la promotion du commerce mondial (2012)

Pour aller dans davantage de détails, le dépouillement complet des réponses fait apparaître les faiblesses suivantes (classement au-delà de la 110<sup>ème</sup> place sur 142 pays), soulignées dans le tableau suivant, mesurant la facilité à faire du commerce en Côte d'Ivoire :

**Tableau 26 – Facilité à faire du commerce**

Indicateur	Classement	Score	Pays référence	Score
<b>Accès aux marchés domestiques et étrangers</b>	<b>123</b>	<b>3,1</b>	<b>Singapour</b>	<b>6,2</b>
<u>Droits de douanes</u>	111	11,4	Hong Kong	0
Mesures non tarifaires	n/a	n/a	Cambodge	4,7
Complexité des tarifs	6	6,8	Hong Kong	7
<u>Part des importations exemptes de droits</u>	128	6,3	Hong Kong	
<u>Droits de douanes rencontrés dans les marchés de destination</u>	132	6,2	Chili	3,6
Marge de préférence des marchés de destination	56	34,2	Malawi	93,8
<b>Efficacité des services douaniers</b>	<b>109</b>	<b>3,1</b>	<b>Singapour</b>	<b>6,6</b>
Bureaucratie douanière	79	3,9	Singapour	6,2
<u>Services douaniers proposés</u>	108	3,3	multiples	12
<b>Efficacité des mesures d'import-export</b>	<b>117</b>	<b>2,7</b>	<b>Singapour</b>	<b>6,6</b>
Efficacité des processus de dédouanement	100	2,3	Singapour	4,1
<u>Nombre de jours pour importer</u>	114	36	Singapour	4
Nombre de documents pour importer	101	9	France	2
<u>Prix pour importer (USD par conteneur)</u>	115	2 577	Malaisie	435
Nombre de jours pour exporter	99	25	multiples	5
<u>Nombre de documents pour exporter</u>	125	10	France	2
<u>Prix pour exporter (USD par conteneur)</u>	114	1 969	Malaisie	450
<b>Transparence de l'administration douanière</b>	<b>124</b>	<b>2,4</b>	<b>Nouvelle Zélande</b>	<b>6,7</b>
<u>Paiements irréguliers à la frontière</u>	119	2,4	Nouvelle Zélande	6,7
<u>Indice de perception de la corruption</u>	121	2,2	Nouvelle Zélande	9,5
<b>Disponibilité et qualité des infrastructures</b>	<b>113</b>	<b>3,1</b>	<b>France</b>	<b>6,3</b>
<u>Densité aéroportuaire</u>	130	0,1	Islande	21,9
Connectivité maritime	39	76,2	USA	100
<u>Pourcentage de routes bitumées</u>	124	7,9	Multiple	100
Qualité du système aéroportuaire	74	43	Singapour	6,9
Qualité du système ferroviaire	90	2	Suisse	6,8
Qualité des routes	103	2,9	France	6,6
Qualité des infrastructures portuaires	40	4,9	Singapour	6,8
<b>Disponibilité et qualité des services de transport</b>	<b>100</b>	<b>3,2</b>	<b>Singapour</b>	<b>6,1</b>
Liaisons maritimes	62	17,4	Chine	152,1
Facilité et coût du transport maritime	62	2,9	Hong Kong	4,2
Compétences logistiques	78	2,7	Finlande	4,1
Traçabilité	83	2,7	Finlande	4,1
Ponctualité	67	3,4	Singapour	4,4
<u>Efficience des services postaux</u>	126	3	Japon	6,8
Application du traité GATS	49	0,1	Jamaïque	0,7
<b>Disponibilité et utilisation des NTIC</b>	<b>107</b>	<b>2,5</b>	<b>Pays-Bas</b>	<b>6,3</b>
<u>Utilisation professionnelle d'internet</u>	120	3,9	Suède	6,5
Abonnements aux téléphones portables	96	76,1	Jong Kong	195,6
<u>Abonnement internet</u>	119	0	Pays-Bas	38,1
e-Gouvernement	100	0,3	multiples	1
<u>Taux d'utilisation d'internet (%)</u>	125	2,6	Islande	95

<b>Régulation</b>	<b>120</b>	<b>3</b>	<b>Singapour</b>	<b>5,7</b>
<u>Droits de propriété</u>	116	2,9	Finlande	6,4
<u>Ethique et corruption</u>	129	2,1	Singapour	6,5
<u>Intimidation</u>	128	2	Nouvelle-Zélande	6,1
<u>Efficacité du gouvernement</u>	113	2,8	Singapour	5,9
Concurrence locale	109	3,8	Arabie Saoudite	5,5
Efficienc e du marché financier	109	2,8	Qatar	5,4
Ouverture aux participations étrangères	54	4,7	Luxembourg	5,9
<u>Disponibilité de capitaux pour le commerce</u>	116	3	Hong Kong	5,6
<b>Sécurité</b>	<b>113</b>	<b>3,7</b>	<b>Finlande</b>	<b>6,5</b>
<u>Fiabilité des services de police</u>	127	2,4	Finlande	6,7
<u>Coût du crime et de la violence</u>	123	2,9	Arabie Saoudite	6,5
Coût du terrorisme	52	5,7	Slovénie	6,8

Source : rapport sur la promotion du commerce mondial (2012)

Force est de constater que la Côte d'Ivoire accuse un retard important, par rapport à ses concurrents, dans les domaines suivants :

- ▶ Montant des droits de douanes, en particulier sur les importations de produits non substituables, et sans distinction du degré de transformation des produits dans le cas des exportations ;
- ▶ Droits de douane rencontrés sur ses marchés d'exportation (voir à ce sujet le non-respect des normes UEMOA et CEDEAO dans la partie « étroitesse des débouchés » ;
- ▶ Bureaucratie douanière – qui est citée par les acteurs économiques internes sans présenter une situation forcément pire que dans les pays limitrophes. Reste que cela constitue un avantage compétitif potentiel ;
- ▶ Importants délais et documents à présenter lors des formalités ;
- ▶ Prédominance de la corruption et du racket face à des services policiers trop faibles, importance des crimes et manque d'éthique très préjudiciable ;
- ▶ Faible densité des routes bitumées (et entretiens des pistes très insuffisant).

Récemment de nouvelles mesures ont été prises, qui, si elles apportent une réponse partielle ont également allongé certains des processus (voir la partie consacrée aux « initiatives prévues et effets escomptés »).

### Pistes de solution

De manière générale, le rapport de la Banque Mondiale produit en 2012 propose de très bonnes pistes toujours d'actualité. Nous en avons reproduit une partie, complétée par des considérations additionnelles :

#### Baisse des coûts

- ▶ Diminuer les droits de douanes sur les intrants non produits sur place
- ▶ Éliminer les frais imposés par l'OIC et n'organiser des services d'escorte qu'à la demande des expéditeurs

#### Amélioration des processus

- ▶ Établir un véritable guichet unique pour tous les services intervenant au port.
- ▶ Interconnecter les systèmes informatiques des services douaniers de l'UEMOA et, plus tard, ceux de la CEDEAO.
- ▶ Exploiter pleinement le système SYDAM et créer un processus électronique de pré-déclaration.
- ▶ Reconnaître la validité juridique de la déclaration électronique.
- ▶ Améliorer les critères de sélectivité des contrôles et les intégrer dans SYDAM.
- ▶ Réaffecter les agents de façon à ce qu'ils se concentrent sur le contrôle ex post du dédouanement, et renforcer la coopération avec l'administration de l'impôt.
- ▶ Remplacer le processus du Transport routier inter-État par un formulaire unique de déclaration en douane.
- ▶ Supprimer les formulaires « fiche de renseignement à l'importation » et « bordereau de suivi de cargaison ».
- ▶ Accélérer la création de postes frontaliers juxtaposées.
- ▶ Autoriser l'importation de biens provenant de l'extérieur de la CEDEAO par les frontières terrestres.
- ▶ Restituer à la douane les tâches confiées à l'OIC.

- ▶ Supprimer les systèmes de tour de rôle et de quota.
- ▶ Réactiver la commission compétitivité des ports ivoiriens.

#### Lutte contre la corruption

- ▶ Supprimer les barrages routiers en faveur d'un système de suivi par le système mondial de positionnement, avec un contrôle au point de départ et un au poste frontalier.
- ▶ Renforcer la cellule de lutte contre le racket

#### Amélioration des infrastructures

- ▶ Accroître le nombre de stations de pesage et assurer l'application des normes
- ▶ Diminuer les taxes d'Etat sur le carburant au profit de financement pour l'entretien routier et le développement de nouvelles infrastructures
- ▶ Solliciter les bailleurs pour la réhabilitation des axes les plus dégradés (route + rail)
- ▶ Incorporer l'entretien des pistes dans les endroits reculés dans la politique routière



## b) ETROITESSE DES DEBOUCHES

### Description et causes du problème

Malgré un marché local de taille importante, de par la population et l'attraction démographique qu'exerce le pays, la consommation locale des denrées phare que produit la Côte d'Ivoire est insuffisante pour constituer de sérieuses perspectives commerciales. La transformation du cacao en chocolat sur place, outre les difficultés techniques liées à l'approvisionnement en lait et à la chaleur, ne se justifierait pas par les débouchés que le pays ou la sous-région représente.

Plus perceptible car moins problématique techniquement, la consommation de noix de cajou est étonnamment faible, faute d'avoir suscité le goût et l'intérêt du marché local. Cela constituerait pourtant un enjeu majeur pour le développement de la filière en incitant à la transformation sur place et en se libérant du joug des intermédiaires étrangers qui s'approvisionnent en matière première à des prix qui pourraient être rehaussés pour les producteurs et distributeurs.

Ensuite, conséquence des fluctuations sur les marchés internationaux, ces derniers temps, beaucoup de champs de produits vivriers laissent la place à des plantations d'hévéa. Certes la Côte d'Ivoire est une terre d'exportation, mais il ne faudrait pas que les gains de balance extérieure soient utilisés pour importer des marchandises qui pourraient être produites localement, en particulier les aliments de premières nécessités. Le développement de la consommation locale et du pouvoir d'achat constitueraient à ce titre des moteurs économiques importants et une source de diversification intéressante face aux risques éventuels de l'exportation.

Dans un contexte de forte hausse de la demande régionale amplifiée par une augmentation accrue de l'urbanisation, la récente « crise alimentaire » a montré les limites à privilégier les importations pour approvisionner une population qui va doubler d'ici 2030 et atteindre près de 500 millions de personnes. La hausse récente des cours des produits agricoles montre ainsi que dépendre des marchés internationaux peut devenir un risque majeur en termes de sécurité alimentaire. Cette tendance est par ailleurs renforcée par la hausse structurelle des coûts de transport induite par les cours du pétrole. Cette situation confirme l'opportunité de la vision de la politique agricole commune de la CEDEAO qui est de contribuer de manière durable à la satisfaction des besoins alimentaires de la population, au développement économique et social et à la réduction de la pauvreté dans les États membres, ainsi que des inégalités entre les territoires, zones et pays.

Plus problématique et politique, les exportateurs ivoiriens sont également privés de très importants marchés parce que certains voisins ne respectent pas les accords commerciaux de l'UEMOA ou de la CEDEAO. Les filières les plus affectées sont notamment le textile et le cacao. L'illustration la plus répandue est celle du Nigéria et son marché intérieur gigantesque. Ce pays prohibe l'importation de plusieurs produits, dont un extrait est présenté ci-dessous, malgré la signature de traités rendant cette opération interdite.

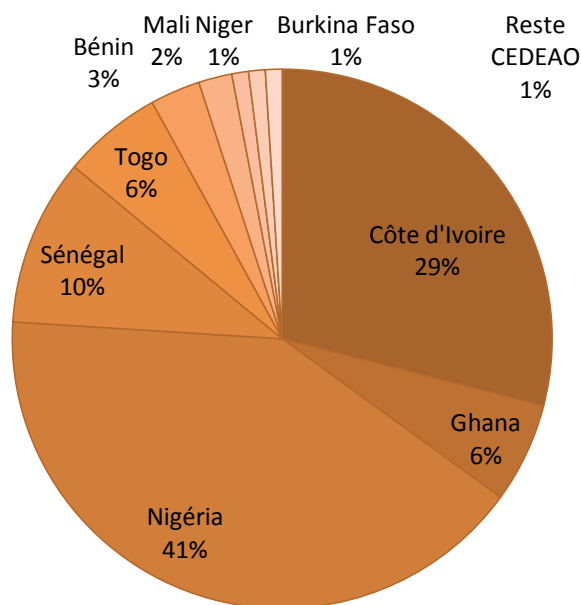
Extrait de la liste des produits prohibés à l'importation au Nigéria

- ▶ *Live or Dead Birds including Frozen Poultry – H.S. Codes 0105.1100 – 0105.9900, 0106.3100 – 0106.3900, 0207.1100 – 0207.3600 and 0210.9900*
- ▶ *Cocoa Butter, Powder and Cakes – H.S. Codes 1802. – 1803.2000, 1805.0000, 1806.1000 – 1806.2000 and 1804.0000.*
- ▶ *Fruit Juice in Retail Packs – H.S. Codes 2009.110012 - 2009.110013 – 2009.9000.99*
- ▶ *Bagged Cement – H.S. Code 2523.2900.22.*
- ▶ *Soaps and Detergents – H.S. Code 3401.1100 – 3402.9000 in retail packs*
- ▶ *Textile Fabrics of all types and articles thereof and Yarn falling under the following H.S. Codes remain under import prohibition;*
  - *African print [Printed Fabrics] e.g. Nigeria wax, Hollandaise, English Wax, Ankara and similar Fabrics under the following H.S. Codes – 5208.5110 – 5208.5900, 5209.5100 – 5209.5900, 5212.5100, 5212.5100, 5212.2500, 5407.4400, 5407.5400, 5407.7400, 5407.8400, 5407.9400, 5408.2400, 5408.3400, 5513.4100 – 5513.4900, 5514.4100 – 5514.4900, 5516.1400, 5516.2400, 5516.3400, and 5514.4900.00*

Cette irrégularité est d'autant plus dommageable que comme nous l'avons vu précédemment, la Côte d'Ivoire voit ses exportations et importations sous-régionales augmenter dans un contexte d'intégration toujours plus fort.

Entre 2006 et 2010, en dépit d'un contexte politique et social difficile dont elle se relève progressivement, la Côte d'Ivoire est demeurée l'un des moteurs du commerce intra-régional de la CEDEAO. Ses exportations intra-régionales ont représenté 29% du total intra-régional sur cette période, et ses importations 30%. Elle devance donc le Nigéria, le Sénégal et le Ghana par sa contribution au commerce total (exportations et importations) de la CEDEAO, même si le Nigéria est en tête pour les exportations à destination de la région.

**Figure 23** – Répartition des exportations intra-CEDEAO par pays, moyenne 2006-2010



Source : ITC 2010

De 2006 à 2010, on observe que la part de marché de la Côte d'Ivoire vers les pays de la CEDEAO a crû plus vite que sa part de marché vers le monde. Cela traduit une tendance à l'intégration régionale de la Côte d'Ivoire avec ses partenaires au cours de cette période.

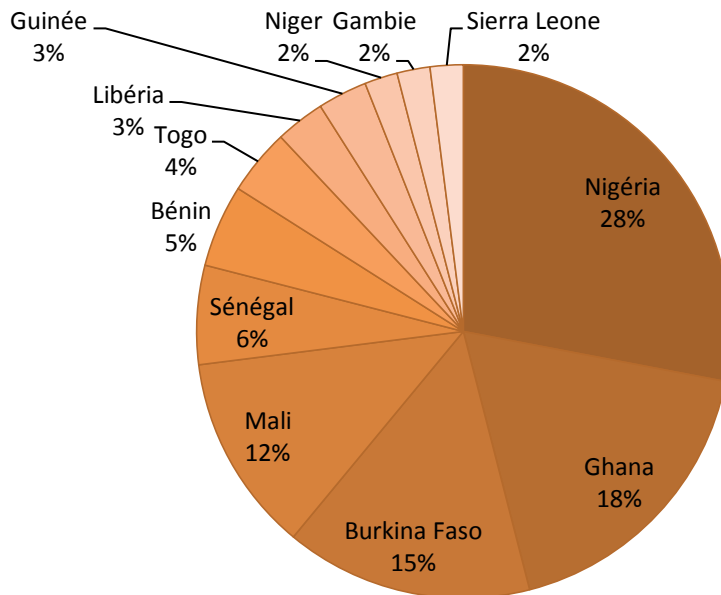
**Tableau 27** – Intégration régionale de la Côte d'Ivoire

Exportations Ivoiriennes	2006	2010	Croissance de la part de marché, 2006-2010
Vers CEDEAO (millions USD)	1 918	2 045	
Part de marché dans la CEDEAO (%)	<b>25,7</b>	<b>34,6</b>	<b>+9%</b>
Vers le monde (millions USD)	8 148	10 284	
Part de marché dans le monde (%)	<b>0,065</b>	<b>0,067</b>	<b>+3%</b>

Source : ITC 2010

En termes de destinations, une part significative de l'offre exportable de la Côte d'Ivoire est destinée au Nigéria, au Ghana et au Burkina-Faso. Ces trois partenaires absorbent en moyenne un peu plus de 60% des exportations totales de la Côte d'Ivoire destinées à la sous-région CEDEAO. Raison de plus pour y faire appliquer les dispositions prises dans la Communauté à travers un fort leadership.

**Figure 24** – Répartition des exportations ivoiriennes par pays de la CEDEAO, moyenne 2006-2010



Source : ITC 2010

Les bonnes perspectives économiques que connaissent la plupart des Etats de l'espace ouest-africain ainsi que l'existence d'un potentiel de ressources naturelles et une population jeune constituent de réelles opportunités ; lever les barrières et entraves au mouvement des biens est un impératif à la favorisation d'un réel marché intra-africain.

Des politiques commerciales bien moins libérales que celle de l'UEMOA ont été mises en place dans d'autres pays en développement, dans la zone CEDEAO non UEMOA ou ailleurs. Elles ont eu des impacts économiques plus ou moins favorables sur les secteurs de production et le développement régional. Il s'agit pour la Côte d'Ivoire d'en tirer les enseignements.

Le gouvernement nigérian considère les restrictions tarifaires et non tarifaires comme une composante essentielle de sa politique visant à stimuler les investissements dans la transformation du secteur agricole national. Alors que des dispositions existent pour l'application de taxes spéciales et de mesures de protection temporaires au sein du Traité de la CEDEAO, l'orientation globale de la politique tarifaire du Nigeria soulève des questions de cohérence et de compatibilité avec les engagements pris par la CEDEAO à travers le Tarif Extérieur Commun (TEC) et avec les ambitions régionales d'intégration commerciale. Les ambitions du Nigeria en matière de politique agricole ont trouvé un certain écho dans la région, le Bénin et le Sénégal ayant annoncé leur intention d'atteindre l'autosuffisance en riz respectivement d'ici 2015 et 2018. Cependant, les deux gouvernements envisagent d'utiliser d'autres moyens.

Au Bénin, la politique du gouvernement se concentre sur les subventions aux intrants et aux semences<sup>4</sup>, alors que le Sénégal met l'accent sur l'amélioration de la qualité et de l'emballage, ainsi que sur le renforcement de la commercialisation et la promotion de la collaboration entre producteurs, minotiers et importateurs de riz. Cette politique semble délivrer de bons résultats, bien que des problèmes soient encore rencontrés s'agissant des normes de qualité à atteindre et de la commercialisation.

En opposition nette avec la politique tarifaire nigériane, la Côte d'Ivoire a quant à elle suspendu en août 2012 ses droits à l'importation sur le riz pour trois mois, afin de limiter la pression sur les prix locaux.

Enfin, un autre phénomène non négligeable réduit les parts de marché, les marges et donc les investissements des entreprises ivoiriennes qui contribuent au financement de l'économie. Il s'agit du secteur informel et de la contrefaçon, qui, affranchis de tous les frais que les entreprises légales rencontrent, pratiquent des prix imbattables pour des produits souvent de piètre qualité. La corolaire de ce phénomène est que la base imposable, de facto

<sup>4</sup> Article Agritrade « Les aspirations du secteur du riz du Bénin et les réalités commerciales... », 6 avril 2013

réduite, fait que toute augmentation d'impôt fait reposer sur les épaules du petit nombre d'entreprises déclarées un poids supplémentaire important qui accroît inexorablement la « compétitivité » du secteur informel.

La corruption aux frontières permet également aux copies, généralement asiatiques, d'inonder le marché local sans aucune contribution au budget de l'Etat.

### **Pistes de solution**

- ▶ Mettre en place une politique de promotion et de développement des zones industrielles, zones franches avec une forte facilitation pour l'exportation
- ▶ Créer des plateformes d'échanges et de partenariats entre exportateurs (ivoiriens) et importateurs (étrangers) afin de créer le maximum d'opportunités pour le pays. Cependant, il faudra appuyer les entreprises pour affronter le marché international à travers un accompagnement technique et financier
- ▶ Promouvoir la consommation locale de production nationale
- ▶ Encourager la substitution à certaines importations par la production locale lorsque le rapport qualité/prix qu'il est possible de pratiquer est équivalent ou supérieur
- ▶ Accroître la pression sur le Nigéria afin de respecter les dispositions d'importation de l'UEMOA
- ▶ Appliquer les dispositions prises contre la contrefaçon et le secteur informel

# RECOMMANDATIONS ET PLAN D' ACTIONS DES MESURES PRIORITAIRES

Cette section vise dans un premier temps à recenser diverses initiatives en cours et d'en analyser les effets à moyen terme. Dans un second temps, nous présentons la synthèse des actions prioritaires pour redresser la compétitivité ivoirienne. Ces deux parties se suivent afin d'assurer que les mesures présentées tiennent compte des efforts déjà déployés et ne se dupliquent pas.

## A) INITIATIVES PREVUES ET EFFETS ESCOMPTEES

### a) Nouveau code des investissements

**Description de la mesure :** En juin 2012 la Côte d'Ivoire a adopté un nouveau code des investissements (Ordonnance N° 2012 – 487 Du 07 juin 2012 Portant Code des Investissements), suivi du Décret N° 2012-1123 du 30 Novembre 2012 fixant les modalités d'application du nouveau Code. Ces textes ont remplacé l'ancien Code (Loi N° 95-620 du 03 août 1995 Portant Code des Investissements) et son décret d'application (Décret N° 95-712 du 13 septembre 1995).

**Description des effets de la mesure :** Sous le nouveau Code, la durée des incitations a été augmentée de manière substantielle par rapport à l'ancien. Le nouveau Code a aussi créé une troisième catégorie d'investissement, celle des PME avec un budget compris entre 70 millions et 200 millions de FCFA, exonérées de tous droits d'enregistrement sur tous les actes soumis à enregistrement, avec une durée d'exonération de l'impôt sur les bénéfices jusqu'à 15 ans, selon la région du pays où le projet est implanté. Le régime d'agrément pour les grands investissements est applicable à toutes activités l'exception des bâtiments à usage non industriel, du commerce et des services bancaires et financiers. Sous le nouveau Code la contribution des patentes et licences est exonérée pour tout investissement admis au régime de déclaration ou d'agrément. Les investisseurs peuvent bénéficier d'une réduction allant jusqu'à 90% du montant de la contribution à la charge des employeurs, selon la zone où l'investissement est effectué. Sous le régime d'agrément les plus grands investissements ainsi que tout investissement dans les Zones B et C (les régions moins urbanisées) est exonéré de l'impôt sur le patrimoine financier. L'Etat s'engage également à réaliser et faciliter l'accès des investisseurs à des zones industrielles aménagées, à des terres agricoles et à des zones d'intérêt touristique selon le cas.

**Impact sur la compétitivité :** Le nouveau Code des Investissements offre des incitations fiscales plus généreuses que sous l'ancienne réglementation, mais à toute évidence les incitations fiscales ne figurent que de manière marginale dans les décisions d'investir dans un pays ou région donné, et n'ont pas de grands effets sur les coûts de production. Les exonérations fiscales étant plus importantes l'Etat risque de se priver des ressources nécessaires pour une véritable augmentation de la compétitivité : à savoir, l'éducation, la formation professionnelle et technique, et les infrastructures. En revanche, si l'Etat tient sa promesse de créer de nouvelles zones industrielles, et d'y offrir l'accès des investisseurs à un prix raisonnable, la Côte d'Ivoire peut devenir plus compétitive et plus attractive comme destination pour les investisseurs. A noter également qu'aucune disposition ne concerne la création de nouvelles zones d'activités (économiques spéciales, ou franchises) qu'il conviendrait de définir ultérieurement si de telles mesures venaient à être prises.

### b) Plan Phoenix

**Description de la mesure :** Afin de redynamiser un secteur des PME sinistré par plus de 10 ans de conflit et d'instabilité, le gouvernement ivoirien a annoncé la création du programme Phoenix en 2014, qui consistera en un fonds de 150 à 200 milliards de francs CFA. L'Etat entend ainsi établir un fonds de garantie et un fonds d'investissement pour faciliter l'accès des PME aux moyens de financement alors qu'elles dépendent presque exclusivement du système bancaire. Le gouvernement compte mettre en place une agence publique de soutien et de développement des PME pour gérer le programme.

**Description des effets de la mesure :** Le gouvernement attend de ce programme une croissance du nombre de PME de 50 000 à 120 000 en six ans, ainsi que la création d'environ 600 000 nouveaux emplois dans les PME, et de doubler le PIB à terme. Le gouvernement souhaite que les PME représentent 35 à 40 % du PIB à l'horizon 2020. Les éléments clés du programme, outre les mécanismes de financement, sont : 1) des programmes d'assistance technique et managériale ; 2) l'amélioration massive du climat des affaires ; et 3) le développement de la culture entrepreneuriale et de l'innovation.

**Impact sur la compétitivité :** Malgré l'existence de fonds de soutien aux PME dans une centaine de pays – développés et en développement – il existe très peu de données sur leur performance et leurs contributions à la croissance économique et au renforcement de la compétitivité, ni sur leurs coûts d'opération relatifs aux financements fournis aux PME destinataires. A toute évidence, les fonds de garantie les plus efficaces fonctionnent en partenariat avec des banques commerciales par le biais d'un mécanisme de garantie de portefeuille quasi-invisible à l'emprunteur. Un contrat entre le fonds et la banque établit les critères d'éligibilité et les modalités d'opération, et le fonds peut s'engager à garantir la totalité ou un pourcentage défini d'un prêt. Souvent, étant donné le manque d'expérience de la part des banques commerciales avec le financement des PME, une formation des agents et responsables de crédit dans les banques participantes est nécessaire. En général, un tel système peut être plus rapide – approbation en quelques jours – moins coûteux, et plus isolé des pressions politiques. Un fonds d'investissement, en revanche, est beaucoup plus difficile à gérer même si son administration est aussi confiée au système bancaire. Un fonds d'investissement de capital-risque a aussi le désavantage d'un manque de liquidité, en raison du délai souvent de 5 à 7 ans avant qu'un fonds ne récupère son investissement – sans tenir compte du risque de le perdre complètement.

c) SMIG

**Description de la mesure :** Le salaire minimum interprofessionnel garanti (SMIG) a été revalorisé de 36 607 à 60 000 FCFA par mois par décret présidentiel en novembre 2013.

**Description des effets de la mesure :** Cette revalorisation aura une incidence non seulement sur les salaires inférieurs au nouveau minimum, mais aussi sur des salaires supérieurs au seuil suite à l'effet de compression des salaires en bas de la grille. Ainsi les employés qui touchaient environ 60 000 francs par mois avant la revalorisation chercheront à maintenir leur position relative (l'ancien écart entre les revenus) avec les bénéficiaires de la revalorisation.

**Impact sur la compétitivité :** Toute augmentation des salaires qui n'est pas accompagnée d'une hausse de productivité aura tendance à diminuer la compétitivité par rapport à d'autres pays où le rapport salaires-productivité est plus avantageux, bien que la revalorisation participe à accroître le pouvoir d'achat et ainsi produire des effets stimulants sur l'économie. L'effet sur la consommation n'est en revanche maximisé que dans la mesure où la valeur ajoutée est produite dans le pays. L'accroissement de la demande de produits importés n'entraîne pas un effet multiplicateur aussi important que lorsque l'on consomme les produits de l'industrie locale, ce qui n'est pas systématiquement le cas en Côte d'Ivoire.

d) Réactivation du Comité de concertation État/secteur privé (CCESP)

**Description de la mesure :** La cérémonie de réactivation des activités du cadre de concertation secteur public/secteur privé a eu lieu le 27 décembre 2012. Cette cérémonie a suivi les travaux du Groupe Consultatif à Paris, qui a réuni les Présidents des groupes patronales avec les autorités publiques ivoiriennes, avec un des deux jours de la rencontre consacré entièrement à la discussion des préoccupations et besoins du secteur privé. Cette initiative marque la détermination du Gouvernement de prendre « toutes les dispositions pratiques nécessaires à la création d'un climat général favorable aux affaires ».

**Description des effets de la mesure :** Le Gouvernement a commencé par mettre en place un Comité de Mobilisation des Ressources Extérieures et de suivi des Investissements avec l'intention d'augmenter la capacité d'absorption du secteur public. Le Ministre de l'Economie et des Finances s'est engagé personnellement à réunir tous les trimestres le Comité d'Orientation et de Décision (COD), composé des Ministres concernés, afin d'apporter des réponses concrètes aux préoccupations des acteurs du secteur privé. Aussi, la Ministre auprès du Premier Ministre, chargée de l'Economie et des Finances a été instruite à l'effet de tenir une réunion bimestrielle avec le Comité d'Orientation et de Décision, composé des Ministres concernés et des Présidents des Organisations patronales. Le Secrétariat Technique du Comité de Concertation était instruit de se réunir tous les mois et rendre compte de ses activités au Comité d'Orientation et de Décision. Le nouveau Forum « Investir en Côte d'Ivoire ICI 2014 » s'est tenu du 29 janvier au 1<sup>er</sup> février 2014 et a rassemblé à Abidjan un grand nombre de partenaires privés, publics et multilatéraux de la Côte d'Ivoire tant nationaux qu'extérieurs, dans un cadre approprié pour les discussions et négociations commerciales et la participation à des colloques de haut niveau. Le secteur privé fut largement associé à

l'organisation et à la tenue du Forum. Une telle collaboration est fortement à encourager et répliquer sur d'autres thématiques.

**Impact sur la compétitivité :** La concertation secteur public/secteur privé ne peut pas en soi avoir un impact sur la compétitivité mais elle y participe indirectement. La relance de la concertation et la réactivation du CCESP signalent aux investisseurs nationaux et internationaux les intentions des plus hautes instances du Gouvernement d'appuyer et de faciliter leurs investissements et opérations. Depuis la relance du Comité, le Gouvernement a entrepris un grand nombre de mesures visant l'amélioration sensible, qui incluent entre autres :

- ▶ l'adoption d'un nouveau code des investissements;
- ▶ la création de l'Agence de Gestion et de Développement des Infrastructures Industrielles (AGDDI);
- ▶ la création d'une Autorité Nationale de Régulation des Marchés publics, intégrant la société civile et le secteur privé;
- ▶ la création et l'opérationnalisation du Tribunal de Commerce d'Abidjan;
- ▶ la réduction de 72 % du coût de création d'entreprise en Côte d'Ivoire qui est passé de 661 000 F CFA à 187 000 F CFA ;
- ▶ la création d'un Guichet Unique du Commerce Extérieur;
- ▶ la réduction du nombre de procédures (de 17 à 10), des délais (de 475 à 90 jours) et des frais de visa pour l'octroi de Permis de Construire ;
- ▶ la réduction des frais de localisation du bien immobilier perçus par les géomètres qui sont passés de 300 000 FCFA à 75 000 FCFA;
- ▶ la réduction de taux des droits d'enregistrement sur les mutations en matière immobilière passe de 10% à 7% ;
- ▶ l'abandon de l'exigence du quitus fiscal du vendeur au profit de la situation fiscale du bien immobilier cédé;
- ▶ l'adoption d'une loi sur la concurrence pour juguler les pratiques anticoncurrentielles;
- ▶ la mise en place d'un cadre institutionnel et juridique adéquat pour la promotion des Partenariats Public-Privé (PPP) ;
- ▶ la révision de codes sectoriels spécifiques (électricité, mines, pétrole) ;
- ▶ le nouveau code des Télécommunications et des technologies de l'Information ;
- ▶ la mise en place d'un Comité bipartite secteur privé-secteur public pour le suivi du paiement des crédits de TVA ;
- ▶ l'adoption d'une loi sur l'exéquatur des décisions arbitrales ;
- ▶ la restructuration du pôle public bancaire.

L'objectif recherché par le Gouvernement est d'accroître les investissements globaux de 13,7 % du PIB en 2012, à 18,1 % en 2013 et à 23,5 % du PIB en 2015, en portant la part du secteur privé à 65-70 %. Il n'est pas encore possible d'évaluer le progrès vers ces objectifs ni d'évaluer la contribution éventuelle de ces mesures aux résultats escomptés ou de les attribuer aux activités du CCESP, mais l'on doit supposer que l'importance de ses activités n'est pas négligeable.

e) Création du tribunal de commerce d'Abidjan, opérationnel depuis octobre 2012

**Description de la mesure :** Le tribunal de commerce est né de la décision N°01/PR du 11 janvier 2012 portant création, organisation et fonctionnement des tribunaux de commerce et du Décret N°2012 – 628 du 6 juillet 2012 portant création du Tribunal de Commerce d'Abidjan et fixant son ressort territorial. Le Tribunal de Commerce d'Abidjan devient ainsi une de trois juridictions autonomes de premier degré à Abidjan.

**Description des effets de la mesure :** Les litiges attribués au Tribunal de Commerce d'Abidjan sont :

- ▶ Les contestations relatives aux engagements et transactions entre commerçants au sens de l'Acte Uniforme sur le droit commercial général.
- ▶ Les contestations entre associés d'une société commerciale ou d'un groupement d'intérêt économique.
- ▶ Les procédures collectives d'apurement du passif.
- ▶ Les contestations et oppositions relatives aux décisions prises par le Tribunal de Commerce.



- ▶ Les contestations entre toutes personnes, relatives aux actes de commerce au sens de l'Acte Uniforme relatif au Droit Commercial Général.
- ▶ Les contestations relatives aux actes de commerce accomplis par les commerçants à l'occasion de leur commerce et l'ensemble de leurs contestations commerciales comportant même un objet civil.
- ▶ Les litiges attribués par les lois spéciales aux tribunaux de commerce.

Par ailleurs, le Tribunal de Commerce d'Abidjan gère le Registre du Commerce et du Crédit Mobilier (RCCM).

**Impact sur la compétitivité :** La création du Tribunal a pour but la décongestion du circuit traditionnel des contentieux commerciaux, incluant le recouvrement des créances et la saisie des hypothèques ; les contrats commerciaux ; et autres litiges et différends entre entreprises et leurs clients, fournisseurs, financiers, etc. Le Tribunal offre aussi des services de conciliation judiciaire, souvent préférée par les parties. Avant la création du Tribunal les opérateurs privés avaient beaucoup de critiques à formuler contre le système judiciaire ivoirien qu'ils jugeaient arbitraire et opaque. La création de tribunaux de commerce devrait rendre plus sûr le climat des affaires en Côte d'Ivoire afin de favoriser le développement des investissements et ainsi contribuer à la compétitivité.

f) Mesure d'interdiction d'utilisation des sachets plastiques

**Description de la mesure :** La proposition porte sur « l'interdiction de la production, de l'importation, de la commercialisation, de la détention et de l'utilisation des sachets plastiques ».

**Description des effets de la mesure :** Dictée par des motifs environnementaux louables, dont chaque partie convient de la nécessité, la méthode de mise en œuvre de cette mesure pose néanmoins problème et impactera les coûts des produits finaux, faute de temps pour amortir les investissements demandés.

En effet, les changements dans les mentalités, les habitudes ainsi que la réponse technologique, induits par cette décision ne peuvent être aussi immédiats que ce qu'impose la loi. Les industriels en particulier ont à repenser leurs procédures, logistique et structure de prix selon les alternatives qui se présentent. Ces dernières n'étant pas forcément prêtes ou disponibles à des tarifs similaires à ceux pratiqués pour les emballages plastiques, d'importants surcoûts sont à prévoir à court terme, si l'on se prive d'un calendrier d'application flexible. L'industrie alimentaire en particulier qui conditionnent une majorité de ses produits sous emballages plastiques va devoir changer d'équipements, de techniques, de fournisseurs... Les surcoûts liés à l'utilisation de matières biodégradables peuvent grimper jusqu'à 30% d'après l'UGECI.

Malgré les questions en suspens et les délais pour permettre aux alternatives de se perfectionner, la mesure prise a déjà été prise par le Décret n°2013-327 du 22 mai 2013.

**Impact sur la compétitivité :** Par sa méthode et ses délais trop brusques, cette mesure pèse sur la compétitivité coût des industries, en termes de facteurs de production et de mise en conformité de l'appareil industriel. Ceci n'a en particulier pas forcément pu être en compte dans la planification budgétaire 2012/2013 et le changement doit intervenir sur un seul exercice et pèsera donc sur les résultats et coûts finaux des produits.

g) Instauration de la Redevance Procédures Import (RPI) de 0,75% de la valeur FOB de la marchandise en remplacement de la taxe de sûreté de 84 892FCFA/TEU

**Description de la mesure :** Cette redevance, instituée par la Circulaire n°1622/MPMEF/DGD du 09 juillet 2013 en application de l'Arrêté Interministériel n°241/MCAPPME/MPMEF du 1er juillet 2013, s'applique à tous les biens et à toutes les marchandises de toute origine et de toute provenance, à destination de la Côte d'Ivoire. Elle rémunère les prestations de services de sécurité liées aux importations de biens et marchandises.

**Description des effets de la mesure :** La taxe de sûreté, anciennement acquittée à cet effet, était basée sur un forfait par conteneur TEU (84 892 FCFA/TEU), ce qui rendait la taxe prévisible et maîtrisable. La RPI étant désormais assise sur la valeur de la marchandise, la redevance s'en trouve d'autant augmentée. En outre, il convient de noter que cette nouvelle redevance n'est pas plafonnée.

A titre d'exemple, pour un conteneur de 20 pieds d'une valeur de 200 millions de FCFA de valeur de pagnes wax, l'importateur payait antérieurement au titre de la taxe de sureté 84 892 FCFA. Aujourd'hui, l'importateur s'acquitte d'un montant de 1 500 000 FCFA correspondant à la RPI.

Autre exemple, dans l'industrie de la savonnerie, l'importation d'un conteneur de 20 pieds de parfums (intrans indispensable) entraîne une augmentation de la redevance de l'ordre de 250%.

**Impact sur la compétitivité** : Cette mesure est uniforme et ne différencie pas les intrants non produits en Côte d'Ivoire des produits intermédiaires importés potentiellement substituables par la production ivoirienne. Elle va tant renchérir le coût des produits finaux, qu'instiller de l'incertitude dans les méthodes de calcul. Rappelons qu'un des fléaux principaux de la compétitivité ivoirienne reste la contrefaçon et la prédominance du secteur informel, qui échappe aux mécanismes de ce type de redevance. L'effet désincitatif à utiliser les moyens classiques des ports ivoiriens risque d'agrandir les différences de traitement entre les entreprises en règle et fortement taxées, et celles qui transgressent la loi et ne sont pas incitées à s'y conformer outre mesure.

La méthode reste également questionnable, et les différences de tarifs sont très brusque si appliquées sans aucune progressivité.

#### h) Le Passage systématique des conteneurs au scanner

**Description de la mesure** : Par le passé, les conteneurs à l'importation étaient contrôlés de façon aléatoire (environ 10% des conteneurs transitant par le Port d'Abidjan). Aujourd'hui, le passage systématique des conteneurs au scanner que nous observons sur la plateforme portuaire, engendre des coûts supplémentaires pour l'importateur.

**Description des effets de la mesure** : L'emplacement du scanner étant éloigné (hors du Terminal), les importateurs doivent supporter des frais supplémentaires de transfert des conteneurs (66 000FCFA/TEU). De plus, lorsque la Douane prescrit un dépotage à quai des conteneurs après leur passage au scanner, l'importateur doit supporter un double relevage (30 000 FCFA/TEU facturé par Abidjan Terminal). En outre, du fait de l'engorgement du scanner occasionné par ce passage systématique, les temps de séjour des conteneurs sur le Port s'en trouvent rallongés, entraînant de facto des dépassements des délais de franchise. Pour l'importateur, cela se traduit par le paiement de surestaries.

**Impact sur la compétitivité** : Les délais logistiques et les coûts de transport sont directement impactés par cette mesure. Les frais engendrés par l'emplacement du scanner sont supportés par les importateurs alors que les recettes de contrôle devraient en toute vraisemblance augmenter.

#### i) Le relèvement de la redevance ISPS

**Description de la mesure** : Par Note n°473 du 17 décembre 2012, la Direction Générale du PAA informait les usagers du Port du démarrage des activités de la Société Port Sécurité et communiquait les nouveaux barèmes pour la tarification des redevances ISPS.

**Description des effets de la mesure** : Ces nouveaux barèmes abrogeaient toutes les dispositions antérieures concernant les redevances ISPS sur les marchandises, les conteneurs et les factures Compte d'escale Navires (redevances qui ont eu cours de 2005 à décembre 2012 et qui avaient été acceptées par toutes les parties). Selon les instructions de la Direction Générale du PAA, cette nouvelle redevance devait être à la charge exclusive des armateurs.

Devant l'ampleur du relèvement des redevances (un courrier adressé au Directeur Général du PAA mentionnait les calculs suivants : «*Les simulations faites de l'application du nouveau barème concluent à une augmentation moyenne pour l'armateur de la facture ISPS à l'escale de plus de 10 millions de FCFA par rapport à l'ancien taux alors que le compte d'escale global du navire excède à peine les huit millions de FCFA à ce jour les plus gros navires* »), les armateurs n'ont pas suivi les consignes du PAA et ont répercuté entièrement cette surcharge aux chargeurs (importateurs).

Face à ce refus des armateurs, le Port Autonome a finalement opté pour la solution d'une refacturation partielle de la nouvelle redevance aux importateurs et exportateurs. La redevance a ainsi été fixée à 26 euros par conteneur de 20 pieds et devait être répartie comme suit :

- 12 euros à payer par l'armateur
- 10 euros à imputer localement aux chargeurs à l'échange du connaissement (B/L)
- 4 euros sous forme de remise faite par Port Sécurité sur la facture

A ce jour, les chargeurs supportent entièrement les 22 euros et sont donc les seuls à supporter l'intégralité du coût des investissements à réaliser dans le cadre du Code ISPS. Ce qui impacte leur coûts de revient. In fine, les prix aux consommateurs.

**Impact sur la compétitivité :** Cette mesure s'ajoute aux précédentes augmentations de tarifs et de délais qui pèsent sur la compétitivité du port d'Abidjan. Il est fort probable que cette hausse soit répercutée sur les prix des marchandises et donc le consommateur final ivoirien. Soulignons les importantes protestations qui ont suivi l'annonce, signe du manque de concertation dans la prise de décision politique. Les premières hypothèses émises à la lecture de la Note faisaient état de potentielles erreurs de calcul, tant les opérateurs jugeaient la mesure déconnectée de la réalité économique.

j) Difficultés liées à la mise en œuvre de la Convention WEBB Fontaine/Etat de Côte d'Ivoire entraînant des coûts additionnels pour les opérateurs

**Description de la mesure :** L'Etat ivoirien a signé avec la société WEBB Fontaine une convention pour la mise en place d'un ruling center, outil devant permettre la vérification simplifiée à l'importation de la valeur des marchandises.

**Description des effets de la mesure :** Outre l'absence de transparence dans l'octroi de la convention, l'entrée en vigueur de la réglementation s'est traduite pour les importateurs par des retards dans les enlèvements des conteneurs et des temps de séjour des conteneurs sur la plateforme portuaire beaucoup plus longs. Cette situation crée pour les importateurs des surcoûts tels que des frais de magasinage, de dépôt douane et des surestaries. Couplée au contrôle systématique de la valeur des marchandises importées dont la valeur FOB est inférieure ou égale à 1 000 000 FCFA, cette nouvelle mesure rallonge sensiblement les délais de dédouanement et engendre des dépassements des délais de franchise. Le redressement systématique des valeurs en douane a entraîné plusieurs recours, jugés inopérants par les importateurs.

**Impact sur la compétitivité :** L'augmentation des frais, par redressement de la valeur, s'inscrit dans l'intégration des principes internationaux de l'OMC, et seraient acceptables si les délais de traitement, et la facturation des frais de magasinage supplémentaires ne s'ajoutaient à l'addition. L'ensemble des nouvelles mesures frappant les importations est très dommageable à l'attractivité du port d'Abidjan, surtout lorsque l'on rappelle que les pays limitrophes assouplissent leurs conditions de commerce pour capter des parts de marché supplémentaires.

k) Augmentation de 10% des tarifs d'électricité Moyenne et Haute tension pour les industriels

**Description de la mesure :** L'Arrêté Interministériel N°17/MMPE/MEF du 04 Avril 2012, a prévu une augmentation de 10% des tarifs de l'électricité moyenne et haute tension (prime fixe et consommation d'énergie).

**Description des effets de la mesure :** Des incidences majeures ont été ressenties sur les coûts de revient des industries, particulièrement pour les industries grandes consommatrices d'énergie (minoterie, textile, etc). Si l'énergie revient peu chère et en bonne qualité en Côte d'Ivoire par rapport à certains voisins, les différences de tarifs entre la basse tension (grand public) et la moyenne et haute tension (industries et professionnels) s'accroît davantage. Les hausses sont très majoritairement supportées par les industriels, sur une assiette relativement étroite.

**Impact sur la compétitivité :** Faute d'accroître l'assiette des clients supportant les hausses de tarifs, pour ménager le grand public, les industriels subissent une nouvelle hausse des coûts de facteurs de production. L'avantage en termes de rapport qualité/prix que possède la Côte d'Ivoire sur le sujet de l'énergie fond.

l) Augmentation des charges salariales dues à l'augmentation de la cotisation retraite CNPS et au relèvement de l'âge du départ à la retraite

**Description de la mesure :** Suite à la réforme de la Branche Retraite de la CNPS entrée en vigueur le 11 janvier 2012, la cotisation retraite est passée de 8% à 12% en 2012 et 14% en 2013.

**Description des effets de la mesure :** Ces augmentations successives sont équivalentes à une augmentation de l'ordre de 2,9% de la part patronale.

**Impact sur la compétitivité :** Ces hausses s'additionnent aux diverses augmentations de coûts constatées ailleurs. Bien que probablement justifiés, cela accroît à nouveau la compétitivité du secteur informel par rapport au formel. Il est probable que la lutte contre la fraude et le secteur informel aurait pu augmenter les recettes de la caisse de retraite sans forcément augmenter les tarifs, à plus forte raison quand on constate la jeunesse de la population et la pyramide des âges. En complément, la lutte contre le chômage des jeunes, à travers l'incitation à leur embauche et la promotion de filières économiques, entraînerait le même effet positif.

m) La revalorisation de la redevance sur les baux emphytéotiques des terrains industriels (en cours de négociation avec le Ministère de l'Industrie)

**Description de la mesure :** La redevance payée actuellement par les industriels bénéficiant de baux emphytéotiques oscille entre 65 FCFA et 165 FCFA du m<sup>2</sup> (tarif fixés et pratiqués depuis 1972). L'absence de revalorisation et les prix faibles pratiqués ont créé un fort décalage avec les prix constatés ailleurs, ainsi que la prolifération de sous-location. Le Gouvernement a ainsi prévu de relever significativement les loyers. Cette mesure a été introduite afin de supprimer la pratique de sous-location illégale et aussi de la sous-utilisation des terrains loués pour des tarifs dérisoires qui n'entraîne aucune pénalité ou désavantage et qui réduit la disponibilité des terrains industriels pour les opérateurs qui en ont besoin.

**Description des effets de la mesure :** Bien que les industriels adhèrent au principe d'une revalorisation du barème des redevances, les tarifs en projet annoncés par le Ministère de l'Industrie représentent une augmentation soudaine de plus de 3 000%. En comparaison à la fourchette actuelle de 65 FCFA à 165FCFA/m<sup>2</sup>, les tarifs en projet sont les suivants :

Zones industrielles	2014	2015
Zone industrielle de Yopougon	2 500 FCFA	3 500 FCFA
Zone industrielle de Vridi & Koumassi	3 000 FCFA	4 000 FCFA
Terrains Hors Zone industrielle	2 000 FCFA	3 000 FCFA
Terrains Zone B	1 500 FCFA	2 000 FCFA
Terrains en Zone C	200 FCFA	300 FCFA

C'est davantage la soudaineté de la mesure qui interpelle et le manque de concertation. Notons que du fait de leurs faibles moyens, les zones industrielles n'étaient que peu entretenues et les locataires prenaient régulièrement à leur charge ces frais. Si le relèvement des baux devenait effectif dans ces proportions, les exigences en termes de qualité de services et d'infrastructures augmenteraient proportionnellement. Le renforcement de la gestion des zones industrielles serait essentiel.

**Impact sur la compétitivité :** L'UGECI a réalisé une étude d'impact de la mesure sur les charges d'exploitation des entreprises industrielles, avec le cas (réel) d'une importante entreprise industrielle membre exerçant dans le secteur de la savonnerie et installée sur 53 443 m<sup>2</sup> à Vridi. En 2012, cette entreprise s'est acquittée d'une redevance de 7 482 020 FCFA correspondant au tarif actuellement en vigueur dans sa zone d'installation (140 FCFA / m<sup>2</sup>). Avec les nouveaux tarifs annoncés, elle s'acquittera en 2014 d'un montant de 160 329 000 FCFA et en 2015 d'une redevance 213.772.000 FCFA soit une augmentation de + 2 700% par rapport au tarif actuel en vigueur.

En comparaison, en zone franche industrielle le Togo pratique encore des redevances au m<sup>2</sup> de l'ordre de 400FCFA.

- n) [prévu] Projets d'arrêtés relatifs aux revenus des prestations de l'Agence Nationale de l'Environnement (ANDE) et portant création du Comité d'examen technique des rapports d'EIES et d'Audits environnementaux.

**Description de la mesure :** En date du 14 mai 2012, l'ANDE organisait un atelier de validation des projets d'arrêtés relatifs aux revenus des prestations de l'ANDE et portant création du Comité d'examen technique des rapports d'EIES et d'Audits environnementaux. Ces projets d'Arrêtés ressemblaient étrangement aux deux Arrêtés de 2007 qui ont fait l'objet d'annulation par la Cour Suprême.

**Description des effets de la mesure :** Les coûts des prestations prévus dans les arrêtés, bien qu'inférieurs aux précédents de 2007, apparaissent toutefois encore importants compte tenu des frais déjà très importants engagés dans de telles études et des prestations fournies en retour, raison déjà avancée dans l'annulation des premiers arrêtés de 2007.

**Impact sur la compétitivité :** Bien entendu ces mesures pèsent sur les charges d'exploitation des entreprises et posent la question de la valeur juridique des décisions.

## B) PRIORISATION ET IMPACT DES MESURES LES PLUS EFFICACES SUR LA COMPETITIVITE DES SECTEURS CLES

### 1- MATRICES DES ACTIONS PRIORITAIRES

MESURES	SECTEURS/PROBLEMES TRAITÉS										
	Rendements Agricoles	Coût des facteurs	Maîtrise du foncier	Organisation des coopératives	Difficultés d'investissement	Productivité du travail	Marché du travail	Fiscalité/parafiscalité	Intégration des activités	Contraintes logistiques	Etroitesse des débouchés
<b>CATEGORIE INSTITUTIONS</b>											
Décentralisation et modernisation de l'administration foncière et abandon du principe de domanialité			X		X						
Appui aux coopératives dans l'agriculture et l'artisanat : - renforcer les programmes d'accompagnement, - renforcer la supervision et l'encadrement transversal, - mutualisation des ressources pour plus d'efficacité, - mise en place de dispositifs de financement spécifiques	X	X		X							X
<b>CATEGORIE INFRASTRUCTURES</b>											
Amélioration des routes rurales	X	X								X	
Rationalisation du marché d'électricité (ne pas laisser répercuter sur les industriels au profit des particuliers la hausse des coûts d'électricité) et encourager les économies de consommation finale tout en diminuant les pertes dans le réseau de distribution		X						X			
Revoir la nouvelle « taxe spécifique sur les communications téléphoniques et les technologies de l'information et de la communication » de 3%		X						X			
Etudier la faisabilité de zones franches et/ou pôles de croissance pour les secteurs d'activité prioritaires		X	X						X	X	
<b>ENVIRONNEMENT MACROECONOMIQUE</b>											
Libéralisation des prix agricoles	X			X		X					

SANTÉ, EDUCATION PRIMAIRE											
Consolider et généraliser les acquis de l'éducation primaire pour augmenter le niveau général d'éducation pour les générations futures					X		X	X			
Atteindre et maintenir un taux d'inscription à l'école primaire et secondaire à 100%					X		X	X			
ENSEIGNEMENT SUPERIEUR											
Consultation entre les institutions d'enseignement supérieur et de formation professionnelle et le secteur privé							X				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier les besoins en qualifications des entreprises et réviser les exigences de l'enseignement supérieur pour y être en adéquation ;</li> <li>- Créer un plan pour le développement de l'enseignement supérieur ;</li> <li>- Renforcer les capacités des ivoiriens en termes de gouvernance, de leadership, d'enseignement et d'apprentissage et la recherche et le développement pour l'enseignement supérieur à travers les formations et les ateliers ;</li> <li>- En particulier, réfléchir au potentiel de mobilisation de l'expertise de la diaspora dans une perspective de transmission des connaissances ;</li> <li>- Identifier les sources de financement et commencer à former des partenariats entre les institutions éducationnelles ivoiriennes et celles d'origines étrangères ou situées à l'étranger ;</li> <li>- Adaptation du système de l'éducation, de l'enseignement, et de la formation professionnelle aux besoins des entreprises et aux préoccupations des investisseurs</li> </ul>							X	X			
MARCHÉ DES BIENS											
Réforme fiscale :											
<ul style="list-style-type: none"> <li>- bâtir une nouvelle politique fiscale privilégiant l'exportation de produits transformés, et prenant en compte les spécificités de chaque secteur ;</li> <li>- remettre à plat, au cours de grandes concertations filière par filière, les taxes spécifiques à certaines activités, pour diminuer les impôts improductifs et favoriser ceux incitant à l'investissement et canalisant adéquatement les ressources ;</li> <li>- réduction du nombre de procédures et du temps consacré au paiement des impôts ;</li> <li>- élargissement de l'assiette par des incitations aux entreprises</li> </ul>		X						X	X		

informelles à se formaliser ; - revoir les taxes sur le travail ; - réduire les taxes à l'exportation, surtout le droit unique de sortie ; - réduire les taxes sur les importations d'intrants clés, non substituables ; - suppression des taxes ponctuelles arbitraire (encadrement et professionnalisation des agents du fisc) - mise en place d'un système efficace de remboursement du crédit de TVA											
Supprimer le relèvement de la redevance ISPS		X								X	
Remplacer la Redevance Procédures Import (RPI) de 0,75% de la valeur FOB de la marchandise par la taxe de sûreté d'un montant fixe ou mettre un plafond sur la RPI.		X						X		X	
<b>MARCHE FINANCIER</b>											
Mise en place des dispositifs de financement des PME (fonds de garantie pour réduire les risques encourus par les banques commerciales ; formation des officiers de banque dans l'évaluation des demandes de financement)		X			X	X					
<b>APPROPRIATION TECHNOLOGIQUE</b>											
Adoption et application des technologies / amélioration des services d'extension agricole	X										
Intégrer davantage l'enseignement des technologies dans les cursus scolaires						X					
Inciter l'utilisation de nouvelles technologies de production énergétique		X									
<b>TAILLE DU MARCHÉ</b>											
Poursuivre l'intégration régionale des marchés et réduction de barrières non-tarifaires UEMOA / CEDEAO	X	X									X
Mettre de la pression sur les autorités nigérianes à réduire la protection et supprimer les barrières non-tarifaires (BNT) illégales											X
<b>SOPHISTICATION DES AFFAIRES</b>											
Mise en place d'initiatives de pôles de croissance et autres dispositifs de renforcement des grappes industrielles pour mutualiser davantage les industries		X			X	X			X		
Promouvoir l'emploi axé sur l'adaptation du système de l'éducation, de l'enseignement, et de la formation professionnelle aux besoins des entreprises et aux préoccupations des investisseurs					X	X			X		



**INNOVATION**

Valoriser les programmes de mise à niveau et de modernisation industrielle à travers le renforcement des investissements d'innovation et de développement technologique au sein de l'entreprise ainsi que la modernisation de l'infrastructure industrielle							X			X		
Revoir les politiques sectorielles dans le but d'augmenter la part des secteurs prometteurs, à haute valeur ajoutée et à fort contenu en savoir							X			X		

## 2- NIVEAUX DE PRIORITE ET DELAIS

Mesures et actions	Niveau de priorité [1-5]	Délais
Décentralisation et modernisation de l'administration foncière et abandon du principe de domanialité	[2]	[Avant la fin 2016]
Appui aux coopératives dans l'agriculture et l'artisanat : <ul style="list-style-type: none"> <li>- renforcer les programmes d'accompagnement,</li> <li>- renforcer la supervision et l'encadrement transversal,</li> <li>- mutualisation des ressources pour plus d'efficacité,</li> <li>- mise en place de dispositifs de financement spécifiques</li> </ul>	[2]	[Avant la fin 2015]
Amélioration des routes rurales	[3]	[Avant la fin 2016]
Rationalisation du marché d'électricité (ne pas laisser répercuter sur les industriels au profit des particuliers la hausse des coûts d'électricité) et encourager les économies de consommation finale tout en diminuant les pertes dans le réseau de distribution	[2]	[Avant la fin 2015]
Revoir la nouvelle « taxe spécifique sur les communications téléphoniques et les technologies de l'information et de la communication » de 3%	[3]	[Avant la fin 2015]
Etudier la faisabilité de zones franches et/ou pôles de croissance pour les secteurs d'activité prioritaires	[1]	[Avant la fin 2014]
Libéralisation des prix agricoles	[3]	[Avant la fin 2015]
Consolider et généraliser les acquis de l'éducation primaire pour augmenter le niveau général d'éducation pour les générations futures	[1]	
Atteindre et maintenir un taux d'inscription à l'école primaire et secondaire à 100%	[2]	
Consultation entre les institutions d'enseignement supérieur et de formation professionnelle et le secteur privé <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier les besoins en qualifications des entreprises et réviser les exigences de l'enseignement supérieur pour y être en adéquation ;</li> <li>- Créer un plan pour le développement de l'enseignement supérieur ;</li> <li>- Renforcer les capacités des ivoiriens en termes de gouvernance, de leadership, d'enseignement et d'apprentissage et la recherche et le développement pour l'enseignement supérieur à travers les formations et les ateliers ;</li> <li>- En particulier, réfléchir au potentiel de mobilisation de l'expertise de la diaspora dans une perspective de transmission des connaissances ;</li> <li>- Identifier les sources de financement et commencer à former des partenariats entre les institutions éducationnelles ivoiriennes et celles d'origines étrangères ou situées à l'étranger ;</li> <li>- Adaptation du système de l'éducation, de l'enseignement, et de la formation professionnelle aux besoins des entreprises et aux préoccupations des investisseurs</li> </ul>	[1]	[Avant la fin 2014]
Réforme fiscale : <ul style="list-style-type: none"> <li>- bâtir une nouvelle politique fiscale privilégiant l'exportation de produits transformés, et prenant en compte les spécificités de chaque secteur ;</li> </ul>	[1]	[Avant la fin 2014]

<ul style="list-style-type: none"> <li>- remettre à plat, au cours de grandes concertations filière par filière, les taxes spécifiques à certaines activités, pour diminuer les impôts improductifs et favoriser ceux incitant à l'investissement et canalisant adéquatement les ressources ;</li> <li>- réduction du nombre de procédures et du temps consacré au paiement des impôts ;</li> <li>- élargissement de l'assiette par des incitations aux entreprises informelles à se formaliser ; revoir les taxes sur le travail ;</li> <li>- réduire les taxes à l'exportation, surtout le droit unique de sortie ;</li> <li>- réduire les taxes sur les importations d'intrants clés, non substituables ;</li> <li>- suppression des taxes ponctuelles arbitraire (encadrement et professionnalisation des agents du fisc) ;</li> <li>- mise en place d'un système efficace de remboursement du crédit de TVA</li> </ul>		
Supprimer le relèvement de la redevance ISPS		
Remplacer la Redevance Procédures Import (RPI) de 0,75% de la valeur FOB de la marchandise par la taxe de sûreté d'un montant fixe ou mettre un plafond sur la RPI.		
Mise en place des dispositifs de financement des PME (fonds de garantie pour réduire les risques encourus par les banques commerciales ; formation des officiers de banque dans l'évaluation des demandes de financement)	[2]	[Avant la fin 2015]
Adoption et application des technologies / amélioration des services d'extension agricole	[2]	[Avant la fin 2015]
Intégrer davantage l'enseignement des technologies dans les cursus scolaires	[3]	[Avant la fin 2015]
Inciter l'utilisation de nouvelles technologies de production énergétique	[3]	
Poursuivre l'intégration régionale des marchés et réduction de barrières non-tarifaires UEMOA / CEDEAO	[3]	
Mettre de la pression sur les autorités nigérianes à réduire la protection et supprimer les barrières non-tarifaires (BNT) illégales	[1]	
Mise en place d'initiatives de pôles de croissance et autres dispositifs de renforcement des grappes industrielles pour mutualiser davantage les industries	[1]	[Avant la fin 2015]
Promouvoir l'emploi axé sur l'adaptation du système de l'éducation, de l'enseignement, et de la formation professionnelle aux besoins des entreprises et aux préoccupations des investisseurs	[1]	[Avant la fin 2014]
Valoriser les programmes de mise à niveau et de modernisation industrielle à travers le renforcement des investissements d'innovation et de développement technologique au sein de l'entreprise ainsi que la modernisation de l'infrastructure industrielle	[2]	
Revoir les politiques sectorielles dans le but d'augmenter la part des secteurs prometteurs, à haute valeur ajoutée et à fort contenu en savoir	[3]	

### 3- RAPPELS DES PISTES DE SOLUTION EVOQUEES DANS LE DIAGNOSTIC PAR CONSTAT PRIORITAIRE

#### Problèmes de rendements agricoles

- ▶ Meilleure formation technique pour plus de professionnalisme, en favorisant notamment la coopération Sud-Sud
- ▶ Meilleure formation managériale pour encadrer les producteurs et coopératives agricoles
- ▶ Renforcer les programmes de suivi technique
- ▶ Rendre les intrants plus disponibles (variétés et engrais)

#### Coûts des facteurs

- ▶ Poursuivre et accélérer la politique de substitution des énergies fossiles, qui occupent encore près de 75% de la production d'énergie actuelle
  - Ouvrir et renforcer la politique incitative envers les producteurs privés d'énergie, à travers la révision du code
  - Promouvoir les énergies renouvelables :
    - Hydroélectrique
    - Solaire
    - Biomasse
- ▶ Améliorer l'efficacité énergétique des exploitations
  - on peut par exemple utiliser les coques de noix de cajou pour faire du biocombustible si toutefois la première transformation (décorticage) a lieu sur place
  - promouvoir des solutions consommant moins d'électricité
- ▶ Limiter les pertes dans la distribution d'énergie
- ▶ Renforcer la concurrence entre les fournisseurs de services
- ▶ Développer plus de concession sous la formule BOOT (Build, Own, Operate and Transfer) pour plus d'investissement du secteur privé
- ▶ Revoir, en concertation avec les importateurs, les procédures et coûts liés aux procédures douanières et de transport, dans le but de les rationaliser. Ceci devrait viser à produire des gains de temps et de frais de fonctionnement pour réduire la facture finale. Cette grande concertation pourrait prendre la forme d'assises sur la base des différentes études produites récemment (dont le présent rapport mais aussi « Un agenda pour la croissance basée sur les exportations et les ressources naturelles » de la Banque Mondiale, ou la vision 2040).

#### Difficultés liées à la maîtrise foncière

- ▶ Décentralisation pour que l'obtention du titre foncier ne soit pas uniquement disponible dans la capitale mais aussi dans les centres régionaux
- ▶ L'abandon du principe de domanialité, et la présomption qu'une terre occupée appartient à la personne sur place. Ceci revient à donner davantage de droits aux personnes devant être éventuellement délocalisées
- ▶ Modernisation de l'administration foncière :
  - mise en place d'un système de cadastre par satellite (ce qui évite notamment les coûts de bordage),
  - informatisation des registres...

#### Besoin d'une organisation plus efficace des coopératives

- ▶ Intensifier les efforts de rationalisation des faïtières et de mutualisation des ressources pour plus d'efficacité à travers une formalisation des modes de constitutions ;
- ▶ Accompagner la restructuration institutionnelle des filières pour plus d'équité à travers des programmes de développement et/ou d'accompagnement pour ces organisations ;
- ▶ Favoriser l'émergence d'un acteur de financement répondant aux besoins des coopératives, ou favoriser leur accès au système financier classique par des mécanismes de garantie ;
- ▶ Renforcer les programmes d'accompagnement des coopératives et en particulier des formations en gestion

- ▶ Renforcer la supervision et l'encadrement transversal des coopératives ;
- ▶ Promouvoir les échanges de bonnes pratiques à travers des plateformes d'échange avec des systèmes de parrainage ;
- ▶ Consolider et généraliser les acquis de l'éducation primaire pour augmenter le niveau général d'éducation pour les générations futures

#### Difficultés de financement

- ▶ Renforcer les fonds propres des organisations professionnelles agricoles en développement.
- ▶ Rapprocher les deux entrées de la finance rurale et agricole : le secteur financier et la filière.
- ▶ Restructurer les banques de développement sur la base de partenariats public-privé
- ▶ Stimuler les partenariats entre Banques commerciales et institutions de microfinance
- ▶ L'approfondissement des stratégies d'alliance entre organisations de producteurs/IMF

#### Problèmes de productivité du travail (rendements humains)

- ▶ Instaurer d'un nouveau modèle de croissance reposant sur l'innovation, l'emploi intensif en technologie dans l'objectif de gagner le pari de l'intelligence, l'édification de l'économie de savoir et le positionnement sur la carte technologique mondial
  - La mise en place d'incubateurs destinés au développement des programmes et projets avec une forte composante technologique et innovation
  - Mettre en place une politique de dématérialisation afin d'amorcer un processus de modernisation à travers les nouvelles technologies
- ▶ La Côte d'Ivoire bénéficie d'une importante diaspora, qui s'est formée parfois parmi les meilleurs instituts du monde, et pourrait initier un salutaire transfert de ces compétences acquises à l'étranger. C'est en partie sur ce mécanisme que la Turquie a misé, avec la mise en place du premier TOKTEN (Transfert des connaissances par l'intermédiaire des expatriés) en 1977. Ce programme est désormais mis en place au Vietnam et au Sénégal par exemple. Il consiste à faire appel aux compétences des migrants en finançant des services d'assistance pour les PME confrontées à des difficultés techniques qu'elles n'ont pas les ressources de résoudre par elles-mêmes.
- ▶ Avoir une approche de la promotion de l'emploi axée sur l'adaptation du système de l'éducation, de l'enseignement, et de la formation professionnelle aux besoins des entreprises et aux préoccupations des investisseurs outre le développement des mécanismes d'insertion professionnelle, le renforcement de l'économie solidaire et la consolidation du rôle de la région dans la promotion de l'emploi ainsi que le ciblage de la politique active de l'emploi et la consolidation de la politique de l'emploi à l'étranger
- ▶ Revoir les politiques sectorielles dans le sens d'augmenter la part des secteurs prometteurs, à haute valeur ajoutée et à fort contenu en savoir dans la structure du PIB, ce qui permettra d'ouvrir des perspectives plus larges à l'emploi et à l'exportation
- ▶ Valoriser les programmes de mise à niveau et de modernisation industrielle à travers le renforcement des investissements d'innovation et de développement technologique au sein de l'entreprise ainsi que la modernisation de l'infrastructure industrielle conformément aux normes internationales dans le cadre de la concrétisation du plan d'action consistant à créer un pôle de développement et un centre technologique et industriel dans chaque gouvernorat du pays.

#### Effets désincitatifs de la fiscalité et parafiscalité

- ▶ Les situations des différentes filières sont souvent radicalement différentes, et une remise à plat avec les acteurs de chaque chaîne de valeur s'avère nécessaire. La concertation devrait faire émerger de nouvelles pistes d'imposition dont l'effet final devra être la canalisation des ressources vers la transformation ou l'investissement.
- ▶ Mettre en place un système de concertation systématique avant toute prise de décision fiscale pour assurer la transparence des mesures.
- ▶ Créer des systèmes incitatifs à la formalisation des entreprises, en plus de la lutte contre le secteur informel, afin d'élargir l'assiette d'imposition et de pouvoir diminuer les taux appliqués actuellement.

- ▶ Tendre vers des impôts plus bas et plus simples qui sont non seulement plus faciles à collecter et à administrer, mais constituent également une politique plus efficace pour stimuler le développement du secteur privé.

#### Manque d'intégration des activités

- ▶ Etudier la faisabilité d'un programme de pôle de croissance pour générer des économies d'échelle, des synergies et atteindre une taille critique pour certaines filières
- ▶ Initier une réflexion sur la pertinence de création de zones franches ou de conférer un statut spécial à certaines industries, afin de contenir la concurrence et promouvoir des filières clés
- ▶ Promouvoir la consommation locale de certains produits ivoiriens pour renforcer les chaînes de valeur et voir émerger davantage de sous-traitants
- ▶ Repenser les politiques et avantages fiscaux filière par filière pour créer des atouts spécifiques afin d'intensifier la production, les possibilités de transformation et contenir la concurrence étrangère
- ▶ Créer des incitations réelles qui encouragent la formalisation des acteurs, l'émergence de sous-traitants et la professionnalisation des filières

#### Contraintes, surcoûts et retards logistiques

##### Baisse des coûts

- ▶ Diminuer les droits de douanes sur les intrants non produits sur place
- ▶ Éliminer les frais imposés par l'OIC et n'organiser des services d'escorte qu'à la demande des expéditeurs

##### Amélioration des processus

- ▶ Établir un véritable guichet unique pour tous les services intervenant au port.
- ▶ Interconnecter les systèmes informatiques des services douaniers de l'UEMOA et, plus tard, ceux de la CEDEAO.
- ▶ Exploiter pleinement le système SYDAM et créer un processus électronique de pré-déclaration.
- ▶ Reconnaître la validité juridique de la déclaration électronique.
- ▶ Améliorer les critères de sélectivité des contrôles et les intégrer dans SYDAM.
- ▶ Réaffecter les agents de façon à ce qu'ils se concentrent sur le contrôle ex post du dédouanement, et renforcer la coopération avec l'administration de l'impôt.
- ▶ Remplacer le processus du Transport routier inter-État par un formulaire unique de déclaration en douane.
- ▶ Supprimer les formulaires « fiche de renseignement à l'importation » et « bordereau de suivi de cargaison ».
- ▶ Accélérer la création de postes frontaliers juxtaposés.
- ▶ Autoriser l'importation de biens provenant de l'extérieur de la CEDEAO par les frontières terrestres.
- ▶ Restituer à la douane les tâches confiées à l'OIC.
- ▶ Supprimer les systèmes de tour de rôle et de quota.
- ▶ Réactiver la commission compétitivité des ports ivoiriens.

##### Lutte contre la corruption

- ▶ Supprimer les barrages routiers en faveur d'un système de suivi par le système mondial de positionnement, avec un contrôle au point de départ et un au poste frontalier.
- ▶ Renforcer la cellule de lutte contre le racket

##### Amélioration des infrastructures

- ▶ Accroître le nombre de stations de pesage et assurer l'application des normes
- ▶ Diminuer les taxes d'Etat sur le carburant au profit de financement pour l'entretien routier et le développement de nouvelles infrastructures
- ▶ Solliciter les bailleurs pour la réhabilitation des axes les plus dégradés (route + rail)
- ▶ Incorporer l'entretien des pistes dans les endroits reculés dans la politique routière
- ▶ Mettre en place une politique de promotion et de développement des zones industrielles, zones franches avec une forte facilitation pour l'exportation

- ▶ Créer des plateformes d'échanges et de partenariats entre exportateurs (ivoiriens) et importateurs (étrangers) afin de créer le maximum d'opportunités pour le pays. Cependant, il faudra appuyer les entreprises pour affronter le marché international à travers un accompagnement technique et financier

#### Etroitesse des débouchés

- ▶ Promouvoir la consommation locale de production nationale
- ▶ Encourager la substitution à certaines importations par la production locale lorsque le rapport qualité/prix qu'il est possible de pratiquer est équivalent ou supérieur
- ▶ Accroître la pression sur le Nigéria afin de respecter les dispositions d'importation de l'UEMOA
- ▶ Appliquer les dispositions prises contre la contrefaçon et le secteur informel