

# Nouvelle politique industrielle de la République de Côte d'Ivoire

Phase I : Diagnostic du secteur  
industriel et du cadre institutionnel



ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL



RÉPUBLIQUE DE CÔTE D'IVOIRE

Copyright © Organisation des Nations Unies pour le développement industriel 2012

Cette publication peut être reproduite intégralement ou en partie à des fins pédagogiques ou dans un but non lucratif, sans autorisation particulière du détenteur des droits d'auteur, pourvu que la source y soit mentionnée.



ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL

REPUBLIQUE DE COTE D'IVOIRE  
Union – Discipline – Travail



MINISTÈRE D'ÉTAT, MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE

# **NOUVELLE POLITIQUE INDUSTRIELLE DE LA RÉPUBLIQUE DE CÔTE D'IVOIRE**

Phase I : Diagnostic du secteur industriel  
et du cadre institutionnel

Octobre 2012

**DEVENIR ÉMERGENT EN 2020**



**EN RELEVANT LE DEFI DE L'INDUSTRIALISATION**

## Remerciements

Le présent rapport est le résultat du partenariat entre le Ministère d'Etat, Ministère de l'Industrie de la Côte d'Ivoire et l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industrielle (ONUDI) dans le cadre du « Programme de gouvernance industrielle pour la Côte d'Ivoire » (YAIVC11001, YAIVC12002, XPIVC12001) financé par l'ONUDI. Ce projet a pour objectif i) de faire un bilan-diagnostic du secteur industriel et des capacités institutionnelles de la Côte d'Ivoire; et ii) d'élaborer une feuille de route pour la formulation et la mise en œuvre d'une politique industrielle en Côte d'Ivoire.

Nous tenons tout d'abord à remercier M. le Ministre d'Etat, Ministre de l'Industrie, Son Excellence Moussa Dosso pour sa constante disponibilité et son leadership durant l'élaboration de ce rapport. Les représentants des organismes publics et privés de la Côte d'Ivoire, tels que les divers ministères impliqués et les organisations et fédérations du secteur privé, ont aussi participé activement à l'élaboration et à la validation du présent rapport. Nous tenons à les remercier car leurs critiques, commentaires et conseils ont permis d'améliorer fortement le rapport tout en augmentant la pertinence de ses recommandations et son appropriation nationale.

Le présent rapport a été préparé sous la direction générale de M. Ludovico Alcorta, Directeur du Service des Politiques de Développement, de la Recherche et de la Statistique, et sous la supervision de M. Michele Clara. M. Amadou Boly, gestionnaire de projet, fut responsable de la conception et de la mise en œuvre du projet ; assisté par Mme Monika Marchich-Obleser.

Ce rapport a aussi bénéficié des critiques, commentaires et soutien de plusieurs collègues au siège de l'ONUDI, en particulier M. Akmel Akpa. Mme Doris Hribernigg et M. Manuel Mattiat ont fourni un soutien de coordination et d'orientation au projet et au présent rapport, sur le terrain en Côte d'Ivoire.

Le rapport a été réalisé par les consultants internationaux du cabinet Onpoint Consulting Group, dirigé par M. Amadou Sanankoua ; ainsi que par une équipe de consultants nationaux, M. Paulin Tano et M. Alban Ahouré, respectivement au Ministère d'Etat, Ministère de l'Industrie et au Centre Ivoirien de Recherches Économiques et Sociales.

## Avertissement

Les appellations employées dans cette publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent aucune prise de position de la part du secrétariat de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. La mention dans le texte de la raison sociale ou des produits d'une société n'implique aucune prise de position en leur faveur de la part de l'ONUDI. De même, les opinions exprimées dans cette publication ne sont pas celles de l'ONUDI.

Le document propose des actions à court, à moyen et à long terme, qui sont nécessaires pour contribuer à l'essor du secteur industriel en Côte d'Ivoire. Les auteurs ne peuvent être tenu pour responsable de toute situation résultant de l'utilisation du contenu de l'ouvrage ou de la confiance accordée aux informations ou aux considérations présentées.

Cette publication n'a pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.

# Table des matières

|   |            |
|---|------------|
| <b>Remerciements</b>  | <b>4</b>   |
| <b>Avertissement</b>  | <b>5</b>   |
| <b>Table des matières</b>   | <b>7</b>   |
| <b>Liste des tableaux et figures</b>  | <b>8</b>   |
| <b>Abréviations</b>   | <b>10</b>  |
| <b>Introduction</b>   | <b>11</b>  |
| <b>Méthodologie et démarche</b>   | <b>13</b>  |
| <b>RESUME ANALYTIQUE</b>  | <b>15</b>  |
| <b>I. Vue macroéconomique globale</b>   | <b>35</b>  |
| A. L'environnement macroéconomique  | 35         |
| B. Historique des politiques industrielles en Côte d'Ivoire de 1960 à nos jours           | 36         |
| C. Présentation du Plan National de Développement (PND)                                   | 40         |
| <b>II. Analyse des différents clusters de l'industrie ivoirienne</b>                      | <b>43</b>  |
| A. Vue globale  | 43         |
| B. Cluster énergie et pétrole   | 49         |
| C. Cluster de la construction   | 51         |
| D. Cluster agro-industrie   | 54         |
| E. Cluster bois, papier et édition  | 61         |
| F. Cluster textile, habillement et chaussure  | 63         |
| G. Cluster chimie, plasturgie et raffinage  | 65         |
| H. Cluster pharmacie  | 67         |
| I. Cluster matériaux  | 69         |
| J. Industries d'assemblage  | 72         |
| K. Evolution de l'emploi dans les différents secteurs industriels                         | 73         |
| <b>III. Problématiques transversales</b>  | <b>77</b>  |
| A. L'environnement des affaires   | 78         |
| B. Infrastructures  | 81         |
| C. Capital technologique et humain  | 85         |
| D. Financement du secteur industriel  | 88         |
| <b>IV. Environnement institutionnel de l'industrie ivoirienne en 2012</b>                 | <b>91</b>  |
| A. Description  | 91         |
| B. Cadre d'analyse  | 93         |
| C. Diagnostic de l'environnement institutionnel   | 93         |
| Diagnostic transversal et global  | 94         |
| Les institutions faisant partie intégrante du MEMI  | 98         |
| Diagnostic des directions et sous-directions du MEMI                                      | 116        |
| <b>V. Vision pour le secteur industriel ivoirien</b>                                      | <b>107</b> |
| <b>VI. Recommandations sur les orientations stratégiques de la politique industrielle</b> | <b>111</b> |
| A. Transformation des Ressources non agricoles  | 112        |
| B. BTP et Matériaux de construction   | 113        |
| C. Activités structurantes  | 114        |
| D. Agro-industrie et agroalimentaire  | 114        |
| E. Fabrication de produits de consommation de base  | 115        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>VII. Recommandations et options stratégiques pour le nouveau schéma institutionnel</b> | <b>117</b> |
| Leçons clés des benchmarking et modèles   | 117        |
| Option I: « Le Statut Quo amélioré »  | 118        |
| Option II: « Le Schéma institutionnel orienté Programmes »                                | 120        |
| Option III: « Le MITI ivoirien »  | 122        |
| <b>VIII. Feuille de route</b>   | <b>125</b> |
| A. Programmes et initiatives d'urgence  | 127        |
| B. Elaboration et mise en œuvre du plan de développement industriel                       | 128        |
| C. Réformes institutionnelles   | 130        |
| <b>IX. Conclusion</b>   | <b>133</b> |

## Liste des tableaux et figures

### Liste des figures

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| Figure 1  | Evolution des indices de valeur ajoutée industrielle et manufacturière en Côte d'Ivoire  | 38 |
| Figure 2  | Evolution des indices de valeur ajoutée sectorielle de l'industrie ivoirienne  | 39 |
| Figure 3  | Eléments clés du PND   | 41 |
| Figure 4  | Stratégie de financement du PND  | 42 |
| Figure 5  | Mise en perspective de la puissance industrielle ivoirienne à l'échelle de l'Afrique   | 43 |
| Figure 6  | Principaux secteurs constitutifs du secondaire ivoirien  | 44 |
| Figure 7  | Structure de la valeur ajoutée de l'industrie manufacturière ivoirienne (2006)   | 45 |
| Figure 8  | TOP 4 des exportations industrielles ivoiriennes (gauche), structure des autres produits manufacturés exportés (droite)  | 45 |
| Figure 9  | Evolution des importations industrielles (gauche) et structure des produits assemblés importés en 2009 (droite)  | 46 |
| Figure 10 | Faible progression de la valeur ajoutée manufacturière depuis 1990 qui pénalise l'émergence économique   | 47 |
| Figure 11 | Concentration des secteurs industriels non agro-industriels: part de marché des 2 plus grosses entreprises dans chaque secteur (marché des entreprises déclarées à la centrale des bilans, 2009) | 48 |
| Figure 12 | Evolution des investissements, du BTP et des matériaux de construction   | 52 |
| Figure 13 | Défi du secteur de l'habitat en Côte d'Ivoire  | 53 |
| Figure 14 | Croissance et transformation des principales cultures d'exportation  | 54 |
| Figure 15 | Production brute et transformée des filières agricoles   | 55 |
| Figure 16 | Exportations ivoiriennes de bois depuis 1996   | 61 |
| Figure 17 | Evolution des exportations pour les différentes filières du secteur textile  | 64 |
| Figure 18 | Benchmark sur les salaires et productivité du secteur textile  | 65 |
| Figure 19 | Evolution des exportations pour les secteurs de la chimie, du caoutchouc et du plastique   | 66 |
| Figure 20 | Evolution des importations de produits pharmaceutiques   | 68 |
| Figure 21 | Défis institutionnels du secteur pharmaceutique en Côte d'Ivoire   | 69 |
| Figure 22 | Evolution des exportations pour la filière métallurgie   | 70 |
| Figure 23 | Croissance des effectifs des principaux secteurs industriels, 2001-2009  | 75 |
| Figure 24 | Classement du « <i>Global Competitiveness Index 2010/2011</i> » des 12 piliers de compétitivité clés sur 139 pays  | 77 |
| Figure 25 | Classement de la Côte d'Ivoire dans le « <i>Paying Taxes 2012</i> » de Pricewaterhousecoopers  | 78 |
| Figure 26 | Droits de douane NPF moyens des importations de machines non électriques (2010)  | 79 |



|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| Figure 27 | Pourcentage d'entreprises ayant obtenu une certification de qualité ISO                               | 80  |
| Figure 28 | Nombre moyen de km parcourus par jour en transit vers Bamako, en fonction du point de départ          | 82  |
| Figure 29 | Chiffres clés des tracasseries routières en 2011  | 83  |
| Figure 30 | Coûts et délais de traitement à l'import et à l'export  | 83  |
| Figure 31 | Coût de l'énergie électrique pour la petite industrie (E=500 KWh/mois, en US cent/KWh)                | 84  |
| Figure 32 | Prix du diesel dans différents pays   | 84  |
| Figure 33 | Superficie des ZI du district d'Abidjan (hectares)  | 85  |
| Figure 34 | Diplômés des filières de formation professionnelle et de l'enseignement technique (moyenne 2009-2010) | 86  |
| Figure 35 | Effectifs de l'enseignement universitaire par grande catégorie de spécialisation (2008)               | 87  |
| Figure 36 | Répartition des encours par types de crédit   | 89  |
| Figure 37 | Ecosystème institutionnel de l'industrie ivoirienne   | 92  |
| Figure 38 | Caractéristiques budgétaires du Ministère de l'Industrie  | 94  |
| Figure 39 | Projection de valeur ajoutée manufacturière par habitant selon les scénarii de croissance             | 108 |
| Figure 40 | Repères synthétiques pour les orientations sectorielles   | 111 |
| Figure 41 | Feuille de route globale de la politique industrielle   | 126 |

#### Liste des tableaux

|            |   |     |
|------------|---|-----|
| Tableau 1  | Performance et problématiques structurelles des filières agro-industrielles | 57  |
| Tableau 2  | Benchmark du rendement net du vivrier ivoirien, en kg par hectare           | 59  |
| Tableau 3  | Problématiques structurelles des industries agroalimentaires                | 60  |
| Tableau 4  | Chiffres clés des industries d'assemblage                                   | 73  |
| Tableau 5  | Effectif 2009 des principaux secteurs industriels                           | 74  |
| Tableau 6  | Diagnostic des maillons clés de la chaîne institutionnelle                  | 96  |
| Tableau 7  | Diagnostic: directions et sous-directions clés du MEMI                      | 98  |
| Tableau 8  | Diagnostic des agences sous tutelle   | 100 |
| Tableau 9  | Diagnostic des agences connexes   | 102 |
| Tableau 10 | Diagnostic des ministères connexes  | 103 |
| Tableau 11 | Indicateurs cible de croissance industrielle et de création d'emplois       | 109 |
| Tableau 12 | Indicateurs cible de normalisation, de formation et d'innovation            | 109 |

## Abréviations

| Abréviation | Définition   |
|-------------|--|
| AGOA        | African Growth and Opportunity Act   |
| APEXCI      | Association pour la Promotion des Exportations de Côte d'Ivoire                                |
| BIDI        | Banque Ivoirienne de Développement Industriel  |
| BNETD       | Bureau National d'Etudes Techniques et de Développement  |
| CA          | Chiffre d'affaires   |
| CAA         | Caisse Autonome d'Amortissement  |
| CCESP       | Comité de Concertation Etat Secteur Privé  |
| CCI         | Crédit de Côte d'Ivoire  |
| CD          | Comités de District  |
| CDT         | Centre de développement et de promotion de technologies  |
| CEDEAO      | Communauté Economique Des Etats de l'Afrique de l'Ouest  |
| CEPICI      | Centre de Promotion des Investissements en Côte d'Ivoire                                       |
| CID LI      | Commission Interministérielle d'attribution des lots industriels                               |
| CNPPP       | Comité National de Pilotage des Partenariats Public Privé                                      |
| CNS         | Conseil National de Suivi  |
| CODINORM    | Cote d'Ivoire Normalisation  |
| COMINVEST   | Commission Nationale pour la Promotion des investissements                                     |
| CoS         | Coordinations Sectorielles   |
| CP          | Comité de Pilotage (du PND)  |
| CS          | Comité de Supervision  |
| DSRP        | Document de Stratégie pour la Réduction de la Pauvreté   |
| FCFA        | Franc Communauté Financière Africaine  |
| FDFP        | Fonds de Développement de la Formation Professionnelle   |
| FIDEN       | Fonds Ivoirien pour le Développement de l'Entreprise Nationale                                 |
| FNI         | Fonds National d'Investissement  |
| INIE        | Institut ivoirien de l'entreprise  |
| INS         | Institut National de la Statistique  |
| LANEMA      | Laboratoire National d'Essais de Métrologie et d'Analyse                                       |
| MEF         | Ministère de l'Economie et des Finances  |
| MEMI        | Ministère d'Etat, Ministère de l'Industrie   |
| NORMCERQ    | Secrétariat régional de la Normalisation, de la Certification et de la promotion de la Qualité |
| NPI         | Nouvelle Politique Industrielle  |
| NTIC        | Nouvelle Technologie de l'Information et de la Communication                                   |
| OIPI        | Office Ivoirien de la Propriété Intellectuelle   |
| OMC         | Organisation Mondiale du Commerce  |
| OMD         | Objectifs du Millénaire pour le Développement  |
| ONUDI       | Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel                                |
| PAPH        | Projet d'Appui institutionnel à la Politique de l'Habitat                                      |
| PASCO       | Plan d'Ajustement Structurel Compétitivité   |
| PASFI       | Plan d'Ajustement Structurel du Système Financier  |
| PI          | Politique Industrielle   |
| PICAO       | Politique Industrielle Commune de l'Afrique de l'Ouest   |
| PND         | Programme National de Développement  |
| PPP         | Partenariat Public Privé   |
| PPTÉ        | Pays Pauvres Très Endettés   |
| SIDA        | Syndrome Immunodéficience Acquise  |
| SOAC        | Système Ouest-Africain d'Accréditation   |
| SOAMET      | Secrétariat Ouest-Africain de Métrologie   |
| ST          | Secrétariat Technique  |
| UEMOA       | Union Économique et Monétaire Ouest-Africaine  |
| ZI          | Zones Industrielles  |

# Introduction

Le projet de définition de Politique Industrielle Ivoirienne intervient à un point d'inflexion de son histoire. Le pays a effectivement ouvert une nouvelle page, avec l'élection démocratique de 2010, la fin de la douloureuse crise post-électorale, et l'élaboration d'une nouvelle vision de son développement au travers du Programme Présidentiel et du Plan National de Développement (PND) 2011-2015.

Le gouvernement Ivoirien renoue donc avec la tradition de prospective, et de planification du pays qui a jadis permis de rêver, et de mettre en œuvre le « Miracle Ivoirien » des années 1960 à 1979. L'Etat fort, visionnaire, stratège, et entrepreneur de l'époque au travers de ses plans quinquennaux successifs avait réussi le pari d'un début d'émergence avec:

- Des taux de croissance soutenus autour de 7% par an pendant deux décennies
- Un enrichissement important de sa population avec un PIB par habitant passé de 551 USD à 1.068 USD par habitant entre 1960 et 1979
- Des infrastructures sociales et en particulier un système éducatif performant qui a permis de former une Elite
- Des investissements importants qui ont fait d'elle le pays le mieux doté en infrastructures de la sous-région avec un taux d'investissement moyen de 22%
- Une économie qui s'est progressivement diversifiée, modernisée, et qui constitue encore aujourd'hui le tissu industriel manufacturier le plus dense de la sous-région ouest-africaine
- Un prestige acquis par le pays à l'échelle internationale

Cependant cette dynamique d'émergence a été stoppée nette par les crises socio-politico-économiques successives des dernières décennies. Dans les faits, le pays a globalement connu 27 années de crises sur les 33 dernières années post Miracle Ivoirien. Nous ne reviendrons pas sur les

causes profondes de ces crises, déjà bien étudiées par l'intelligentsia ivoirienne. Mais nous analyserons ses effets pour le secteur productif qui se résument en une détérioration importante des fondamentaux du pays dans ses aspects sociaux et économiques. Plus précisément celle-ci a occasionné:

- La paupérisation, et le chômage endémique au sein de la jeunesse ivoirienne aujourd'hui estimé à 45%
- La panne sèche de son système éducatif et la dégradation du cadre de vie des populations
- La déstructuration de son environnement des affaires
- La perte de la sécurité énergétique et le manque d'investissement dans ce secteur sur la dernière décennie
- Les pertes de parts de marché importantes dans certaines filières agricoles et agro-industrielles,
- La désindustrialisation de certains secteurs (textile), l'augmentation de la part de l'informel dans la petite industrie

Le projet de politique industrielle de la République de Côte d'Ivoire s'inscrit donc dans la vision et ligne directrice du PND qui place l'industrialisation au centre de la vision d'émergence de la Côte d'Ivoire.

Il doit répondre aux défis majeurs que sont:

- Le besoin de reconstitution de son capital humain
- La baisse des coûts de production et de transaction de son économie de façon globale
- Le repositionnement de son économie dans un contexte géopolitique mondial difficile à faible croissance, crise latente du système financier mondial et de contraintes importantes (politique industrielle commune, accords internationaux tels que les APE, le GATT, l'OMC, etc.)

- La diversification et densification de son tissu industriel existant qui demeure l'un des plus sophistiqués de la région en cohérence avec les avantages comparatifs du pays au travers de:
  - L'attraction d'IDE massifs dans un contexte de récession mondiale
  - La maximisation de ses parts de marché régionales dans un contexte de forte croissance des économies nigérianes et ghanéennes
  - L'amélioration drastique de la capacité entrepreneuriale domestique

Ce document représente donc les conclusions de la phase I du projet de politique industrielle qui avait pour objectifs:

1. D'établir un diagnostic précis de l'appareil productif et institutionnel industriel
2. De compléter la vision d'industrialisation globale du PND et d'identifier les objectifs précis d'émergence industrielle
3. D'élucider les options stratégiques qui s'offrent au gouvernement ivoirien aujourd'hui pour accomplir sa vision d'industrialisation et d'émergence
4. De faciliter des choix clairs sur: les orientations stratégiques sectorielles de l'économie industrielle ivoirienne, la structure institutionnelle et les outils de politique correspondants
5. De définir les contours de la phase II du projet qui consacrera la mise en œuvre de ses choix au travers de projets pilote ainsi que la finalisation du document de Nouvelle Politique Industrielle

Pour répondre à ces objectifs et interrogations, l'étude a donc été structurée autour de sept questions essentielles:

1. D'où vient la Côte d'Ivoire industrielle en termes de politique et choix stratégiques, ainsi que de performances globales?
2. Quels sont les problématiques structurelles, et le niveau de compétitivité global de l'environnement des affaires industriel aujourd'hui?
3. Quel est l'état réel de son secteur productif aujourd'hui?
4. Quel est l'état des lieux de son infrastructure institutionnelle liée à l'exécution de la politique industrielle?
5. Quelles doivent être la vision du développement industriel ivoirien ainsi que les orientations stratégiques possibles de l'économie industrielle Ivoirienne en 2012 en cohérence avec la ligne directrice du PND?
6. Quelle doit être la structure de son échiquier institutionnel pour porter la mise en œuvre de cette vision?
7. Comment structurer une feuille de route pragmatique pour réaliser ces ambitions à long terme, mais également répondre aux attentes du secteur privé à court terme?

Nous espérons donc que cette étude informera les choix stratégiques qui s'imposent au gouvernement ivoirien à court et moyen terme, et servira de boussole et de document de référence pour la mise en œuvre de la Nouvelle Politique Industrielle ivoirienne.

# Méthodologie et démarche

Les informations contenues dans le présent rapport sur la Nouvelle Politique Industrielle ivoirienne sont basées sur des analyses de données secondaires, des entretiens, une analyse documentaire et des hypothèses clés d'analyse.

## Collecte de données et sources

Les données secondaires comprennent les taux de transformation des produits, les données sur la rentabilité des niveaux de transformation, les données sur l'emploi dans le secteur industriel, les données sur la croissance des secteurs industriels, les données sur la production industrielle, les données sur l'énergie et le coût de l'énergie, les données sur les transactions douanières, sur les Zones Industrielles. Les sources principales sont la base de données de la Banque mondiale et du FMI ainsi que les rapports semestriels du Ministère de l'Economie et des Finances de Côte d'Ivoire.

A cette collecte de données s'ajoute une série d'entretiens avec les décideurs clés de la chaîne institutionnelle industrielle et des chefs d'entreprises de l'appareil productif industriel ivoirien. Plus d'une centaine d'entretiens ont été réalisés.

## Démarche participative

L'approche de cette étude est celle d'une démarche participative et inclusive afin d'obtenir la plus large adhésion à ce projet d'une Nouvelle Politique Industrielle pour la Côte d'Ivoire. Le nombre d'entités et d'institutions contactées a été le plus large possible (plus de douze ministères gouvernementaux, les partenaires bilatéraux et multilatéraux, ainsi que les associations). L'étude a démarré avec une conférence gouvernementale animée par le Directeur Général de l'ONUDI, le Dr. Kandeh Yumkella, du 27 au 29 février 2012. Trois séances de validation sont prévues au cours de la mission et une séance finale de restitution. Au-delà de ces séances de validation, le draft des rapports est validé par l'équipe de consultants nationaux et internationaux, la direction de l'ONUDI en Côte d'Ivoire ainsi que la direction de la recherche du siège de l'ONUDI à Vienne. Les trois séances de validation sont inclusives du MEMI, des ministères connexes et des représentants de l'appareil productif industriel ivoirien.

## Analyse documentaire

L'analyse documentaire a constitué en une revue des documents, études et rapports sur les secteurs industriels et sur les politiques industrielles en Côte d'Ivoire. Les documents sur le PND 2012, les plans quinquennaux des années 1970, les rapports d'études sur le schéma directeur des secteurs à croissance ont reçu une attention particulière. Cette revue documentaire s'est étendue aux documents de politiques industrielles des pays sélectionnés comme modèle et benchmark, notamment le Ghana, l'Afrique du Sud, le Salvador, le Japon, le Brésil et l'Inde et aux études sur la politique industrielle de l'Éthiopie, la Thaïlande, la Malaisie, la Corée du Sud et le Viet Nam.

## Périodes d'analyse

La période d'analyse couvre la période commençant avec l'indépendance de la Côte d'Ivoire en 1960 et finissant avec la période électorale de 2010. La Côte d'Ivoire est souveraine durant cette période et maître de son destin industriel. L'étude de l'historique de l'industrie ivoirienne a couvert cette période. Cette période d'analyse est divisée en deux grandes périodes: la période historique de 1960 (date de l'indépendance de la Côte d'Ivoire) à 1998. Cette première période a été divisée en cinq sous-périodes: La période 1960 à 1970 orientée import substitution, la période 1970 à 1980 orientée sur l'agro exportation, la période 1980 à 1985 marquée par la première récession, la période 1985 à 1993 qui est celle de la deuxième récession, enfin la période 1993 à 1998 qui a connu une restructuration. La Côte d'Ivoire a connu par la suite le coup d'Etat de 1999 suivi d'une dizaine d'années de crise politico-sociale avec les différents accords de Marcoussis, Pretoria, Lomé et Ouagadougou. La période post 1998 a alors été étudiée en intégrant les dernières initiatives en cours du gouvernement du Président Ouattara.

## Définition d'une industrie

Qu'est-ce qu'une industrie ? Quels sont les types d'activités que nous incluons dans la définition du secteur secondaire de l'économie ivoirienne ? Notre étude considère l'industrie comme l'ensemble des activités économiques qui produisent des biens matériels par la transformation et la mise en œuvre de matière premières. Elle a utilisé pour ce faire la version 4 de la Classification internationale type, par industrie de

toutes les branches de l'activité économique (CITI ou en anglais ISIC Rev. 4 International Standard Industrial Classification of All Economic Activities, Rev. 4). Nous avons opté pour une définition large de l'industrie dans cette étude pour la Nouvelle Politique Industrielle en Côte d'Ivoire. Cette définition intègre les classes B à F: la classe B comprend les mines et extraction minière de diverses sortes, la classe C résume les activités manufacturières (24 activités manufacturières), la classe D regroupe les activités de production et distribution d'électricité et de gaz, la classe E inclut le traitement et la distribution des eaux et le traitement des déchets, la classe F comprend toutes les activités de construction.

Le choix de cette définition large répond également à la mission et au mandat du MIME qui regroupe le secteur privé et cette définition donne également la possibilité d'un choix plus large dans les secteurs que l'industrie ivoirienne couvre durant la période post-électorale 2010 à 2015.

### Hypothèses clés

Les hypothèses et conditions sous lesquelles les recommandations de cette étude se basent se déclinent en hypothèses économique et politique. L'hypothèse politique suppose l'aboutissement des actions de la Commission Réconciliation et Vérité économique et l'absence de choc politique majeur pouvant remettre en cause l'amorce du développement économique. L'hypothèse économique suppose une croissance moyenne entre 7% et 10% et de toutes les hypothèses sous-jacentes pour atteindre ce taux, avec une mise en œuvre substantielle du PND. Au niveau international et régional les prévisions de croissances du FMI sur l'année 2013 sont supposées réalisables.

# RESUME ANALYTIQUE

La Côte d'Ivoire est sans conteste à un point d'inflexion de son histoire. Elle vient de tourner la page d'une très douloureuse série de crises sociopolitiques qui ont grandement perturbé la vie de la Nation sur la dernière décennie. Les dégâts collatéraux ont été immenses en termes de pertes en vies humaines, de désintégration des fondamentaux du tissu économique et social, de paupérisation des populations, ainsi que de pertes matérielles et de performance subies par le secteur privé ivoirien. L'effort d'investissement dans les secteurs sensibles des infrastructures sociales (éducation, santé) et physiques (transport, énergie) s'est vu suspendu pendant une longue période.

Malgré ces difficultés historiques, la Côte d'Ivoire en 2012 est en pleine renaissance. La nouvelle administration mène de front de vastes chantiers de reconstruction: réconciliation nationale, restauration de la sécurité des biens et des personnes, reprise des grands travaux d'infrastructure et d'assainissement, lutte contre la pauvreté.

**Sur le plan économique, des avancées notables ont été enregistrées sur la dernière année avec:**

- La réintégration de la Côte d'Ivoire dans le programme de l'AGO
- La reprise effective des grands travaux d'infrastructures routières, d'assainissement urbain, et de centrales thermiques
- La relance de l'exploration pétrolière
- L'annonce par de grands groupes agro-industriels d'investissements importants, et potentiellement structurants
- La mise en œuvre d'un vaste Plan National de Développement (PND) pour guider la relance économique et le développement harmonieux des populations, qui structure une vision d'émergence avec des objectifs et programmes spécifiques, incorporant une allocation importante en direction du développement du secteur privé et industriel (2.400 milliards FCFA selon nos estimations)

L'adoption de mesures telles que l'élaboration d'un nouveau code des investissements et la création

du Centre de facilitation des entreprises marque la volonté de conférer à l'industrie et au secteur privé une place plus centrale dans la stratégie de développement national.

La Nouvelle Politique Industrielle de la Côte d'Ivoire intervient donc dans un contexte de renaissance socio-économique des plus encourageants. Une convergence de facteurs favorables accompagne la grande ambition des pouvoirs publics d'émergence de la Côte d'Ivoire dans les meilleurs délais, avec un retour de la culture prospectiviste au sein de l'Etat de Côte d'Ivoire, l'atteinte du point d'achèvement PPTE qui promet le déblocage d'importantes ressources dans le système économique national, la disponibilité d'un secteur privé structuré qui a réalisé sa propre réflexion sur son potentiel de développement au travers de son étude prospective du Défi du Meilleur: « Côte d'Ivoire 2040 - Plan de développement du Privé par et pour le secteur privé ivoirien », et enfin une communauté des bailleurs coordonnée, prête à accompagner le redécollage économique du pays.

Cette politique industrielle devra répondre à des défis importants, notamment:

- Le déploiement d'un plan de développement industriel doté d'une vision et d'un plan d'action intégrés, en phase avec la vision présidentielle, qui tient compte des capacités et des ambitions du secteur privé national
- La définition d'un modèle de développement industriel et d'orientations sectorielles claires, permettant la modernisation du stock d'infrastructures physiques, la consolidation du capital humain et la diversification des partenaires commerciaux
- Le déploiement et l'accompagnement de ce plan par une architecture institutionnelle optimisée, réactive, et pragmatique dans ses mécanismes de coordination, munie d'un programme de réformes ciblées et financées

La complexité de ces défis, à la hauteur de l'ambition industrielle ivoirienne, devra de surcroît composer dans un contexte de crise économique mondiale avec son lot d'incertitudes.



L'aboutissement de cette politique industrielle devra mener à la reconstitution d'une industrie ivoirienne émergente et diversifiée en son socle, et au positionnement de la Côte d'Ivoire comme base de production industrielle et énergétique la plus attractive d'Afrique de l'Ouest. Un préalable indispensable à cette vision sera la baisse généralisée des coûts des facteurs de production et de transaction de l'économie industrielle. Enfin, cette émergence industrielle devra suivre le fil conducteur d'une création massive d'emplois qualifiés et non qualifiés, afin de résorber le chômage des jeunes et d'assimiler la croissance de la population active qui devrait doubler à l'échelle de la prochaine génération.

**Cette étude, sous le leadership du Ministère d'Etat Ministère de l'Industrie, de la République de Côte d'Ivoire et de l'ONUDI, s'est donc attachée à relever ce défi complexe en deux phases: une première phase de diagnostic sectoriel et institutionnel, et une seconde phase de définition des orientations stratégiques et de finalisation d'un document de politique industrielle.**

Pour répondre à ces objectifs, l'étude a été structurée autour de sept questions essentielles:

1. D'où vient la Côte d'Ivoire industrielle en termes de politique et de choix stratégiques, ainsi que de performances globales ?
2. Quels sont les problématiques structurelles, et le niveau de compétitivité global de l'environnement des affaires industriel ivoirien?
3. Quel est l'état réel de son secteur productif?
4. Quel est l'état des lieux de son infrastructure institutionnelle liée à l'exécution de la politique industrielle?
5. Quelles doivent être la vision du développement industriel ivoirien ainsi que les orientations stratégiques possibles de l'industrie ivoirienne en cohérence avec la ligne directrice du PND?
6. Quelle doit être la structure de son échiquier institutionnel pour porter la mise en œuvre de cette vision?
7. Comment structurer une feuille de route pragmatique pour réaliser ces ambitions à

long terme, mais également répondre aux attentes du secteur privé à court terme?

## UN DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL FULGURANT QUI N'A PU ÊTRE CONSOLIDÉ DANS LE TEMPS

L'histoire économique et industrielle de la République de Côte d'Ivoire a connu un développement fulgurant les 20 premières années de son histoire, puis une désintégration de ses fondamentaux économiques au travers des multiples crises socio-économiques traversées.

L'Etat entrepreneur de la 1<sup>ère</sup> République de Côte d'Ivoire a bâti une des économies les plus modernes d'Afrique Subsaharienne, suivant un modèle économique basé sur:

- Une agriculture d'exportation tournée vers l'OCDE
- Une politique d'import substitution des besoins de base....
- ...accompagnée par une politique agressive d'investissement dans les infrastructures physiques et d'éducation

L'orchestration de ce modèle a engendré le développement accéléré des deux premières décennies de l'histoire du pays, communément appelé le « miracle ivoirien ».

Ce développement s'est construit sur une tradition planificatrice avec:

- Le plan intérimaire 1964-68
- Le plan triennal 1975-77
- Le plan quinquennal 1976-80

Ces plans ont permis de prendre des orientations stratégiques claires, basées sur le développement industriel avec une politique d'import substitution et une promotion agressive des exportations.

Ces choix sont sous-tendus par des politiques délibérées visant à la fois à faciliter les investissements et leur financement. Ainsi l'administration de



l'époque a mis en place:

- Un code des investissements avec des exonérations fiscales, des conventions d'établissement, un régime de réinvestissement très incitatif et un nouveau code des douanes
- Une batterie d'institutions dont l'objectif était le financement du développement industriel et des exportations (notamment la Caisse Autonome d'Amortissement, le Crédit de Côte d'Ivoire, le Fonds National d'Investissement, et la Banque Ivoirienne de Développement Industriel)

Ces politiques ont mené à:

- Une croissance ininterrompue de 7% en moyenne de 1960 à 1980 impulsée par une croissance industrielle de 9%
- Un taux d'investissement compris entre 15 et 25% du PIB, avec l'Etat comme premier investisseur du secteur productif
- La création d'un tissu industriel de base diversifié, ossature de la structure industrielle actuelle du pays
- L'amorce d'une coopération régionale

**1980 voit l'avènement de trois décennies marquées principalement par des crises successives, et une forte instabilité institutionnelle**

Dans les faits, sur 32 années de 1980 à 2012, le pays a connu 27 années de crises. Cette période est marquée par une importante baisse de la puissance financière et de la capacité d'impulsion de l'Etat ivoirien. Pour le secteur industriel, ces crises se manifestent donc par les attermoissements de la politique industrielle entre interventionnisme et libéralisation, dans un contexte de surendettement, de surexposition aux fluctuations des cours des matières premières, et d'ajustements structurels.

Plusieurs plans se succèdent, parmi lesquels:

1. Un plan quinquennal 1981-1985 axé sur la recherche maximale de la valeur ajoutée, l'amélioration de la compétitivité de l'appareil de production, et l'ivoirisation de la main-d'œuvre et du capital. Celui-ci n'a jamais réellement été exécuté, contrarié par

la déstabilisation des finances publiques, et les contraintes d'ajustement structurel

2. Un Schéma Directeur de Développement Industriel (ONUDI/PNUD) établi en 1984, jamais exécuté faute de financement
3. Un second plan d'industrialisation couvrant la période 1985-1993
4. Les plans d'ajustement structurel focalisés sur la restructuration du secteur financier (PASFI) et l'amélioration de la compétitivité (PASCO)
5. La dévaluation de 1994 en combinaison avec d'autres mesures libérales (privatisation, suppression des primes à l'exportation, baisse des tarifs douaniers)

L'impact de ces politiques sur la performance du secteur industriel est au mieux mitigé. D'une part:

- La politique de dévaluation a clairement dopé la compétitivité, les investissements et la croissance industrielle sur la période 94-98
- Des institutions essentielles au futur industriel du pays sont créées (telles que Codinorm, Lanema, CEPICI ou APEXCI.)
- Certaines privatisations ont boosté le secteur privé et les investissements entre 93 et 98

Cependant:

- Elles ont consacré la disparition d'institutions clés de financement de l'industrie non remplacées depuis
- Les privatisations n'ont généré ni explosion de compétition dans le secteur privé, ni diversification du portefeuille industriel national
- Elles n'ont pas favorisé l'émergence d'un secteur privé national fort
- Elles n'ont pas pu enrayer les pertes de compétitivité continue dans bon nombre de secteurs

La décennie de crise entre 1999 et 2010 a accéléré la déstabilisation des fondamentaux socio-économiques et politiques ivoiriens, avec:

- Une croissance économique globale en stagnation malgré des termes de l'échange des matières premières très favorables, dans un contexte de forte croissance en Afrique subsaharienne, résultant en un recul de la contribution de la Côte d'Ivoire au PIB de l'UEMOA (de 40% en 2000 à 32,5% en 2010)
- Deux périodes de fortes récessions en 10 ans, occasionnant un déclin global du secteur industriel malgré la hausse des revenus des ressources énergétiques, avec une activité manufacturière qui n'a pas retrouvé sa capacité de production de 1999
- Une désindustrialisation partielle de certains secteurs (textile, coton, fruits, etc.), accompagnée de délocalisations de plusieurs sites industriels importants dans des pays limitrophes
- Une désintégration progressive du système éducatif depuis les années 90
- Une fragmentation accrue de l'échiquier institutionnel sans politique industrielle coordonnée
- Une détérioration continue du climat des affaires provoquant une descente abyssale de la Côte d'Ivoire dans les classements internationaux (*Doing Business*, *World Economic Forum*, *Transparency international*)

### Plan National de Développement: la restauration de la tradition planificatrice

**Cependant, la fin du conflit occasionné par la crise post-électorale de 2011 ouvre une nouvelle ère, où le désir de rattrapage accéléré se matérialise dans le nouveau Plan National de Développement consacrant le retour de la tradition planificatrice.**

Le PND définit la vision et le cadre institutionnel des années à venir. Fusion du programme présidentiel « *Vivre Ensemble* » du Président de la République de Côte d'Ivoire, du DSRP, et des différents accords et engagements pris par la Côte d'Ivoire au niveau régional et international (OMC, CEDEAO et UEMOA), il a pour objectif principal de permettre à la Côte d'Ivoire d'être émergente à l'horizon 2020.

Il définit des objectifs généraux prioritaires, une stra-

tégie d'évolution, et enfin des secteurs de croissance.

Cinq résultats d'impact stratégiques sont définis dans le cadre du PND : (i) les populations vivent en harmonie dans une société sécurisée dans laquelle la bonne gouvernance est assurée; (ii) la création de richesses nationales est accrue, soutenue et les fruits répartis dans l'équité; (iii) les populations, en particulier les femmes, les enfants et autres groupes vulnérables ont accès aux services sociaux de qualité dans l'équité; (iv) les populations vivent dans un environnement sain et un cadre de vie adéquat et; (v) le repositionnement de la Côte d'Ivoire sur la scène régionale et internationale est effectif. Ils visent à créer une société intègre, convergeant vers les huit objectifs du millénium (OMD) pour l'année 2015.

Le PND a identifié les marches pour l'émergence en Côte d'Ivoire : (i) L'exportation de matières premières brutes ; (ii) la contribution aux échanges internationaux de produits manufacturés (iii) l'exportation de capitaux et ; (iv) l'exportation des connaissances.

Il met en exergue cinq secteurs dans lesquels la Côte d'Ivoire doit investir pour assurer une croissance économique forte et pérenne: le secteur agricole, le secteur agro-industriel, le secteur minier, pétrolier, gazier et électrique, le secteur du transport et du commerce, et enfin le secteur des télécommunications.

Le coût du PND est estimé à 11 076 milliards de FCFA. Le financement de la majorité de ce montant devrait être assuré par le secteur privé pour environ 58.65% et 41.35% par l'Etat. Le financement par l'Etat devrait découler en partie des ressources provenant du point d'achèvement du PPTE. La participation du privé pour la mise en œuvre du PND passe de 850 milliards en 2012 à 1270 milliards en 2013, 1840 milliards en 2014 et enfin, 2550 milliards en 2015.

Malgré son histoire difficile, la Côte d'Ivoire démarre la deuxième décennie du XXI<sup>e</sup> siècle avec d'importants atouts dont elle devra tirer profit pour se réinventer et réaliser son désir d'émergence. Ceux-ci incluent:

- Un socle d'industries historiques ayant capitalisé un savoir-faire dans une grande variété de secteurs
- Une puissance agricole sous-régionale avec un large potentiel de remontée des chaînes de valeur dans les cultures d'exportation et la fabrication de produits agroalimentaires pour

le marché régional

- Un environnement industriel combinant un réseau d'infrastructures lourdes et légères qui reste le plus dense et avancé de la sous-région malgré les dégradations de la dernière décennie et qui confère au pays, fort de sa position centrale, une place naturelle de hub logistique et commercial dans la sous-région

## ENSEIGNEMENTS CLÉS DU DIAGNOSTIC SECTORIEL

### Etat des lieux du secteur productif ivoirien en 2012

**L'économie industrielle ivoirienne demeure leader en termes de taille relative et de niveau de diversification à l'échelle sous-régionale.**

La Côte d'Ivoire est la 8<sup>ème</sup> puissance industrielle africaine (au même niveau que le Cameroun), après l'Afrique du Sud, l'Égypte, le Nigéria, la Tunisie, le Maroc, l'Algérie et le Soudan. Son industrie participe pour 27% au PIB national. Il est communément établi que son secteur manufacturier est le plus diversifié de la zone CEDEAO bien qu'en déclin sur les douze dernières années. Il employait 700.000 personnes en 2006, dont 94.000 dans des industries déclarées à la centrale des bilans.

Le secteur privé industriel était composé en 2007 de 2.402 entreprises de plus de 10 salariés selon le DSRP, dont plus de la moitié dans le secteur de l'agroalimentaire. Parmi les 400 plus grandes entreprises industrielles, 80% seraient détenues majoritairement par des capitaux étrangers. Une concentration des acteurs est exacerbée dans les secteurs dominants: l'énergie, l'extraction ou encore l'agro-industrie. Les autres activités présentent une structure de marché plus concurrentielle.

Le nombre d'entreprises industrielles déclarées à la centrale des bilans s'élevait à 1.370 en 2009, dont 665 entreprises manufacturières, 56 entreprises des secteurs de l'Énergie et des Mines et 649 entreprises du BTP. Parmi elles, 22 sociétés industrielles au chiffre d'affaires supérieur à 50 milliards FCFA/an réalisaient 68% du chiffre d'affaires et 79% des exportations totales des industriels déclarés. 77% d'entre elles appartenaient aux secteurs de l'agro-industrie ou de l'énergie.

Concernant sa composition, le secteur industriel se structure autour de dix clusters: les produits pétroliers, le binôme gaz-électricité, l'agroalimentaire, le bois, le textile, la chimie, les matériaux non métalliques, la métallurgie et ouvrages en métaux, le BTP et enfin les industries d'assemblage.

### Structure et performances macroéconomiques

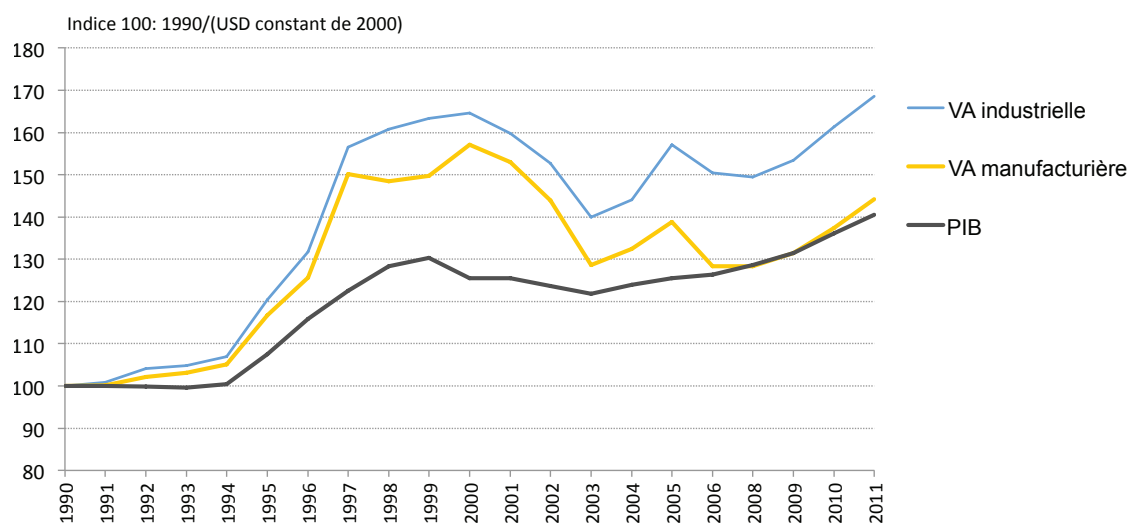
**Malgré son statut de leader historique, l'industrie ivoirienne est en déclin sur les 20 dernières années**

Le PIB réel industriel pris de façon global a évolué de +0,4% par an en moyenne, dopé par les produits pétroliers, qui masquent en réalité une baisse du niveau de la production manufacturière dont le niveau est toujours en deçà de celui de 98. Ces performances en berne impliquent un déclin relatif par rapport aux économies phares de la zone subsaharienne comme l'Éthiopie (+7,3% de croissance), ou au sein même de la zone CEDEAO (croissance réelle autour de 5%), dopée par la croissance industrielle soutenue du Ghana, du Nigéria, du Mali et du Burkina Faso).

De plus, les capacités productives manufacturières ivoiriennes n'ont pas encore rattrapé leur niveau de 1998 (faillite, délocalisation, non-renouvellement d'outils de production vétustes...), tandis que la valeur ajoutée manufacturière par habitant reste inférieure à son niveau de 1990. Ainsi, une baisse structurelle de la rentabilité a été observée dans de nombreux secteurs, particulièrement sur la période 1999 à 2004, tandis que les investissements privés et le réinvestissement des acteurs existants se sont asséchés, provoquant un vieillissement généralisé des outils de production. Concernant les ressources humaines, une baisse notable de la qualité de la main-d'œuvre technique issue des nouvelles générations est unanimement constatée par les dirigeants industriels, qui la jugent peu motivée, mal formée et en nombre insuffisant.

A ce constat, il convient d'ajouter 1 milliard d'euros de dégâts matériels et de pertes d'exploitation enregistrés par le secteur privé ivoirien lors de la crise postélectorale selon les déclarations faites auprès de la CGECI. Le secteur industriel avec 43% de ce montant a été lourdement affecté.

D'un point de vue structurel, l'industrie ivoirienne se caractérise par la faible part de ses industries d'assemblage qui contribuent pour seulement 15%

**Figure a : Evolution des indices de valeur ajoutée industrielle et manufacturière en Côte d'Ivoire**

Source: données Banque Mondiale

à sa valeur ajoutée manufacturière. Des industries structurantes et pivot comme la fabrication de matériaux (métallurgie, aciérie, ciment, etc.) et la chimie ne représentent que 23% de cette valeur ajoutée manufacturière. Les industries basées sur l'extraction et la première transformation des ressources naturelles dominent la structure industrielle ivoirienne, tant en termes de contribution au PIB qu'en termes d'exportation. Ce constat va de pair avec une forte concentration observée dans les secteurs fer de lance de l'industrie ivoirienne, qui contraste par antonymie, avec la faiblesse structurelle des PME industrielles, particulièrement dans la petite industrie mécanique.

### Les performances sectorielles affichent de fortes disparités...

Les plus fortes progressions sont enregistrées principalement dans les secteurs liés à l'exploitation et la transformation des ressources naturelles:

- Le secteur pétrolier, tiré par une hausse importante des exportations de brut et de produits pétroliers, dont les revenus oscillent entre 800 et 1.600 milliards FCFA depuis 2005
- Le secteur minier avec notamment l'ouverture de nouvelles mines dans le secteur aurifère et un fort dynamisme des activités d'exploration
- Certaines filières d'agro-transformation: le

cacao transformé tiré par des augmentations de capacité, le caoutchouc et le palmier à huile tirés par des effets prix, et d'extension de verger

- Les activités manufacturières ayant préservé une faible croissance concernent essentiellement les secteurs du cuir, de la plasturgie, du ciment et de la métallurgie avec quelques investissements significatifs bien qu'éparses observés

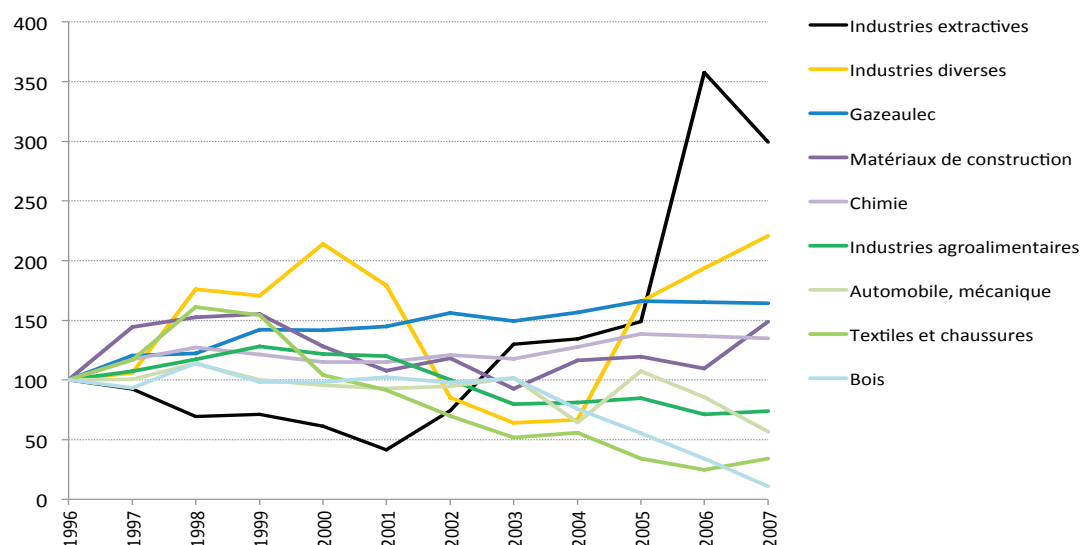
Deux secteurs ont connu des performances en dents de scie avec deux périodes de récession espacées sur la dernière décennie: le secteur de la construction et celui de la chimie.

Enfin les secteurs manufacturiers en déclin ou sinistrés sont nombreux:

- La majorité des secteurs agroalimentaires, avec une baisse importante (-38% entre 1999 et 2003, et -7% entre 2003 et 2007), du fait de la déstructuration des chaînes de valeurs lors des crises de 2002 et 2004 et de la paupérisation grandissante de la population (taux de pauvreté d'environ 50%)
- La petite industrie mécanique (-43% entre 1999 et 2007) qui a enregistré de nombreuses faillites
- La désintégration quasi complète du secteur textile à l'exception d'Uniwx, laissé aux

**Figure b : Evolution des indices de valeur ajoutée sectorielle de l'industrie ivoirienne**

Base 100 en 1996



Source : Institut National de la Statistique de Côte d'Ivoire

moins de l'économie informelle et de distributeurs de produits importés souvent frauduleux, ainsi que la déstructuration de la filière coton, accompagnée de pertes de compétitivité importantes

- Le déclin structurel du secteur du bois, touché par la raréfaction des ressources naturelles, un déficit de compétitivité, la récession immobilière au sein de la zone euro (premier partenaire commercial) et le renforcement des normes internationales, face auxquelles les démarches qualités du secteur restent embryonnaires

2. Un parc d'infrastructures historiquement moderne, négligé depuis 1999, mais en cours de rénovation
3. Un capital technologique et humain insuffisant
4. Un niveau de financement du secteur industriel insuffisant

**Concernant les problématiques du climat des affaires, elles sont dominées par:**

- Un système fiscal complexe et un code douanier non optimal
- Un cadre réglementaire largement obsolète, mais en cours de refonte
- Des marchés publics ne favorisant pas suffisamment les entreprises formelles du secteur privé national
- Une insuffisance de moyens pour lutter contre la fraude
- Un processus d'intégration régionale CE-DEAO peu avancé malgré les acquis de la zone UEMOA
- Un déficit de perception de la destination Côte d'Ivoire parmi les investisseurs étran-

## PROBLÉMATIQUES TRANSVERSALES DE L'INDUSTRIE IVOIRIENNE

**Au-delà des défis sectoriels évoqués ci-dessus, l'industrie ivoirienne est confrontée à plusieurs problématiques structurelles transversales qui sont autant de freins à l'investissement, à la croissance industrielle, et sources de non-compétitivité.**

Les entretiens avec le secteur privé national ont mis en évidence quatre types principaux de difficultés:

1. Un environnement des affaires défavorable à la croissance et à l'investissement

gers, dans un contexte de forte attractivité de pays africains anglophones (Ethiopie, Ghana, Nigéria, Kenya...)

**Les problématiques liées aux infrastructures affectent le secteur industriel par:**

- Un accès limité et un mode de gestion obsolète des Zones industrielles (plus de 100 entreprises sont en attente de terrains industriels)
- Des coûts des facteurs considérés comme trop élevés par le secteur privé local (transport, transit, électricité, produits pétroliers) alloués à une multitude de facteurs pénalisants incluant: le niveau de dégradation historique des infrastructures routières, un port moderne, mais dont les coûts de traitement sont trop élevés, ainsi que les problématiques du racket routier pour ne citer que ceux-là.
- Le besoin de reconstitution de la sécurité énergétique avec un mix énergétique mieux optimisé

**Le capital humain et technologique n'est plus à niveau avec:**

- Des capacités du système d'enseignement technique insuffisantes, affaiblies par la destruction d'institutions éducatives lors de la dernière décennie de crise
- Une baisse de la qualité générale de l'enseignement
- L'inadéquation des formations avec les besoins du privé, illustrée par exemple par la proportion insuffisante d'étudiants universitaires suivant une formation scientifique (18%)
- Des difficultés à retenir les ressources humaines de qualité du fait d'un niveau insuffisant des rémunérations
- La sous-capacité globale de la Recherche ivoirienne (en nombre de chercheurs et en moyens) par rapport aux pays émergents d'Afrique et d'Asie, malgré la présence d'un centre de recherche agronomique avancé

- Le sous-développement de la recherche appliquée
- La sous-pénétration des technologies numériques en termes de taux d'équipement et de logiciels

**Le système financier ivoirien est insuffisamment calibré pour jouer un rôle moteur dans l'émergence économique du pays**

- Le système bancaire ivoirien rassemble 30% de l'encours de crédit de l'UEMOA pour 33% du PIB, illustrant la sous-implication du secteur bancaire à la croissance ivoirienne
- L'encours de crédit représente à peine plus de 15% du PIB, contre des ratios compris entre 50% et 100% dans la plupart des pays émergents
- Seulement 28% des crédits accordés sont destinés à l'industrie manufacturière
- La clientèle « grands comptes » constitue l'essentiel des crédits industriels, avec un accès au crédit limité pour les PME (frilosité envers les segments plus risqués)
- Une pénurie de crédits long terme frappe le financement des investissements (opérateurs économiques et particuliers), malgré la participation des banques nationales pour 50% de ces crédits long terme
- Le manque de ressources long terme dans l'économie (faiblesse de l'épargne intérieure, des dispositifs d'assurance collectifs et sociaux, faible bancarisation de la population...)
- Le crédit ivoirien est dans l'ensemble nettement plus onéreux que la plupart des pays émergents, même si le crédit aux entreprises privées est le plus abordable de l'UEMOA avec le Sénégal
- L'aversion pour les risques des établissements financiers est exacerbée par les problèmes fonciers et les déficiences du système judiciaire
- Les problématiques plus spécifiques à l'industrie tiennent au manque de recon-



naissance du nantissement des facteurs de production comme instrument de garantie, à la lenteur du traitement des dossiers d'opérations courantes et au manque de compréhension des spécificités métiers de la part des interlocuteurs bancaires

## ENSEIGNEMENTS CLÉS DU DIAGNOSTIC DE L'ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL DE L'INDUSTRIE IVOIRIENNE

**Malgré un héritage robuste, l'administration et l'appareil institutionnel sont aujourd'hui en panne et à court de moyens**

L'environnement institutionnel de l'industrie ivoirienne est à ce jour un dispositif fragmenté autour du Ministère d'Etat Ministère de l'Industrie. Ce dispositif constitue une chaîne institutionnelle regroupant environ 24 institutions, et hiérarchisée à trois niveaux:

1. Le Ministère et ses organes sous tutelle
2. Des commissions interministérielles et des comités indépendants
3. Des ministères connexes influant sur la structure de coût des industries

Une mutation importante du Ministère est en cours (en attente de mise en œuvre), avec un organigramme cible bicéphale, comportant deux directions générales:

- Une Direction de l'Activité Industrielle, focalisée sur la promotion industrielle, la compétitivité, l'innovation et la technologie, ainsi que la promotion de la qualité
- Une Direction de la Promotion du Secteur Privé, qui aura pour mission la promotion de l'investissement privé, des infrastructures et de la sécurité industrielle, ainsi que la planification et la coopération industrielles

Chacune de ces directions générales comprend trois directions, déclinées en sous-directions.

Les structures sous tutelle, comprennent notamment LANEMA, CODINORM, OIPI, I2T, CDT et BRMN.

Quatre comités de coordination jouent un rôle central dans le dispositif actuel:

- La Commission Interministérielle d'attribution des Lots Industriels (CIDLI)
- Le COMINVEST (article 5 de l'Arrêté N°23 du 12 décembre 1994), plateforme de concertation et d'orientation pour la promotion des investissements (secrétariat assuré par le DG du CEPICI, et présidence par le directeur de cabinet du Premier Ministre)
- Le comité de Concertation Etat Secteur Privé (CCESP), (décret N°2001-430 du 18 juillet 2001), instance de conciliation et de décision entre l'Etat et le secteur privé
- Le Comité National de Pilotage des Partenariats Public Privé (CNPPP), sous tutelle du MEF, qui coordonne les projets d'utilité publique concédés par l'Etat au secteur privé.

A ces acteurs s'ajoutent des organismes et ministères connexes intervenant dans la chaîne industrielle:

- 12 autres ministères clés
- Le BNETD
- Des entités connexes (FIDEN, INIE et autres)

Les acteurs sus-décrits interagissent au sein d'une chaîne de valeur institutionnelle complexe, fragmentée, et souffrant de problématiques structurelles multiples.

**Un système institutionnel en pleine mutation, mais insuffisamment préparé à la mise en œuvre de la Nouvelle Politique Industrielle**

D'une part, on peut noter plusieurs développements positifs:

1. Le déploiement du PND 2011-2015 devrait consacrer une place essentielle à l'industrie
2. L'annonce de plusieurs mesures importantes incluant: un nouveau code des investissements (en cours de finalisation), la création du centre de facilitation pour les entreprises, un plan de remise à niveau des Zones industrielles (ZI)

3. La réintégration de la Côte d'Ivoire à l'AGOA
4. Le financement par les bailleurs de programmes importants (stratégie d'exportation, plan de remise à niveau, etc.)

Cependant, des défaillances systémiques persistent:

1. Malgré la mise en place du PND, la Nouvelle Politique Industrielle ivoirienne ne dispose pas encore d'une vision et d'un plan d'action intégré, en l'absence:
  - D'orientations sectorielles précises et de plan d'action pour les secteurs et entreprises sinistrés
  - De financements assurés (des programmes du PND ne sont pas encore financés)
  - De la participation du secteur privé dans la définition des priorités stratégiques
2. La coordination de l'action des différents acteurs reste problématique malgré la mise en place des différents comités. Ceci s'explique par plusieurs facteurs:
  - L'absence d'une unité supranationale au sein ou hors du Ministère de l'Industrie, capable de développer, coordonner et surveiller l'exécution de la politique industrielle
  - Le niveau de fragmentation excessif des institutions, le chevauchement des missions
  - Le manque d'objectifs et de métriques précis, de statistiques correspondantes, et d'un tableau de bord mesurant la performance du système institutionnel
3. Les outils de politique industrielle en usage en Côte d'Ivoire ont un biais important vers la fiscalité. D'autres outils sont peu considérés, tels que:
  - Le financement à taux préférentiels
  - Le financement spécifique aux exportations
  - L'orientation de la demande publique
  - Une différenciation de la fiscalité pour le réinvestissement

4. Le Ministère de l'Industrie pâtit d'un manque de souveraineté sur certaines questions essentielles telles que:

- Les orientations de la politique de promotion des investissements dépendant de la primature via le CEPICI
- Les orientations des stratégies d'exportation
- La gestion des ZI et le développement du schéma directeur des infrastructures industrielles, apanage du Ministère de l'urbanisme
- Les orientations de la Recherche

5. Enfin, les différents maillons de l'appareil institutionnel souffrent d'un sous-financement systématique

**Au-delà des défaillances systémiques, nous avons relevé plusieurs insuffisances structurelles au sein du Ministère de l'Industrie:**

1. Un budget insuffisant, aujourd'hui estimé à 6 milliards FCFA, qui place le ministère en 32<sup>ème</sup> position des dotations des ministères ivoiriens. Les conséquences immédiates sont :
  - Un organigramme instable
  - Des moyens de travail limités
  - Des missions de contrôle et de veille sacrifiées
  - Une faible capacité d'action à l'intérieur du pays
2. Une problématique de souveraineté du ministère sur certains sujets clés évoqués ci-dessus, qui appelle un besoin de clarification des rôles et missions des différents départements ministériels
3. Un manque de moyens humains, lié au faible niveau de rémunération des agents et cadres du ministère par rapport au secteur privé et aux régies financières, ainsi qu'à une distribution inadaptée des expertises au sein du ministère, pas toujours souverain dans le choix de ses ressources humaines



4. Un manque d'expertises spécifiques en stratégie et d'outils de veille (institutionnels et technologiques)

## VISION POUR LE SECTEUR INDUSTRIEL IVOIRIEN

Le diagnostic établi par la Phase I du projet de Politique Industrielle montre clairement que la Côte d'Ivoire dispose des bases et atouts nécessaires pour se repositionner rapidement comme puissance industrielle à l'échelle continentale.

Le pays continue de cumuler des avantages comparatifs naturels et structurels importants: (1) Une position centrale en Afrique de l'Ouest, (2) Un parc d'infrastructures modernes malgré le sous-investissement des dernières années, (3) Un potentiel minier important valorisé à 800 milliards de dollars en 2008, (3) Le 2<sup>nd</sup> plus important potentiel hydroélectrique de la région qui pourrait mener à un mix énergétique avantageux au niveau régional, (4) Une terre à 70% arable et fertile, dont seulement 30% sont exploités, alors que le pays est déjà 5<sup>ème</sup> puissance agro-industrielle exportatrice africaine (et cela malgré tous ses problèmes structurels de compétitivité), (6) La base manufacturière la plus diversifiée de la région, (7) L'héritage d'un secteur public le plus structuré de la région (collection des impôts, structure institutionnelle du pays), (8) Une capacité d'intégration des populations immigrées importante (20% de la population), (8) Une Elite encore bien formée et expérimentée malgré les problèmes endémiques du système éducatif, (9) Des infrastructures de recherche agronomique de classe mondiale dans plusieurs filières.

Cependant, ces atouts doivent être valorisés méthodiquement au travers de la Nouvelle Politique Industrielle pour réaliser la vision d'émergence du Gouvernement Ivoirien. Cette nouvelle politique industrielle, en cohérence avec le PND et le plan de développement du Secteur Privé national, pourra s'articuler autour de cinq axes stratégiques:

- **L'exploitation stratégique des ressources qui positionne la Côte d'Ivoire** comme la plateforme majeure de production et de distribution énergétique et minière pour la sous-région

- **Le repositionnement, et la révolution de productivité dans le secteur agro-industriel qui place la Côte d'Ivoire comme puissance agro-industrielle de premier plan au niveau régional et mondial** en termes de capacité d'exportation, de niveau de valeur ajoutée et de niveau de sophistication des chaînes de valeur
- **L'optimisation des flux de reconstruction et d'Investissements Directs Étrangers** pour booster les PME locales, les secteurs des matériaux et de la construction ainsi que la restructuration des secteurs stratégiques
- **Le positionnement de la Côte d'Ivoire comme base de production la plus compétitive des zones CEDEAO et CEMAC pour les biens manufacturiers** industriels et de consommation, dans l'optique de servir la demande régionale et continentale (sur sa façade Ouest à minima)
- **La catalyse d'investissements structurants à plus moyen terme** (à travers les IDE ainsi que la Recherche) pour attirer des industries structurantes dans les domaines de la métallurgie, de la chimie des matériaux, des services industriels à forte valeur ajoutée (maintenance navale, services annexes aux secteurs miniers et pétroliers), et l'assemblage de biens d'équipements industriels.

La réalisation de cette vision devra aboutir à la mise en œuvre d'objectifs globaux et spécifiques.

Sur le plan macro-économique, la Côte d'Ivoire devra:

- Réaliser deux révolutions industrielles concomitantes en 15 ans: une de productivité, et l'autre consacrant la diversification et l'apparition de nouvelles grappes industrielles dans le pays
- Générer une croissance industrielle soutenue à deux chiffres pour espérer rattraper les pays développés d'Afrique (Maroc, Maurice, Afrique du Sud), ou d'autre pays émergents comme la Thaïlande, la Malaisie ou la Turquie
- Générer au moins 50.000 emplois industriels par an

- Densifier le nombre d'acteurs du secteur privé industriel
- Mettre en place une politique de promotion du secteur privé national en général, et des PME en particulier

En termes d'objectifs spécifiques, la Côte d'Ivoire devra:

- **Évaluer sa capacité de production en énergie, en particulier la génération d'électricité, pour accompagner la vision de développement industriel - nous avons évalué l'effort à entreprendre à un quadruplement des capacités de 1.390 MW à 5.000 MW au minimum**
- Définir des objectifs de normalisation et d'accréditation de son secteur privé industriel en cohérence avec son programme national de mise à niveau avec au moins 1/3 d'entreprises nationales certifiées ISO
- Renforcer la capacité de son système éducatif dans l'enseignement technique, notamment la formation d'ingénieurs
- Renforcer ses capacités d'innovation en termes de nombre de centres de recherche, de nombre de brevets déposés annuellement et d'investissements alloués à la recherche qui devraient dépasser significativement la barre symbolique de 1% du PIB.

Ces visions, objectifs et stratégies devront être étudiés et déclinés de façon plus précise dans la Nouvelle Politique Industrielle à élaborer à la suite du présent diagnostic. Celle-ci devra en priorité définir les secteurs industriels prioritaires de croissance, et établir une feuille de route structurée sur la base de laquelle cette transformation pourra être orchestrée.

## RECOMMANDATIONS SUR LES ORIENTATIONS SECTORIELLES POSSIBLES DE LA POLITIQUE INDUSTRIELLE

Sans suggérer un retour à une politique d'Etat entrepreneur, il sera nécessaire pour l'Etat de Côte d'Ivoire de fixer des orientations sectorielles claires à son développement industriel pour quatre raisons essentielles:

- Clarifier son rôle et domaine d'intervention dans l'économie
- Utiliser de façon optimale ses ressources et ses outils de politique industrielle (financement, investissements publics, fiscalité, subventions de la recherche, etc.) pour réaliser ses ambitions de développement industriel
- Envoyer des signaux clairs au secteur privé et aux investisseurs internationaux sur le choix des secteurs prioritaires
- Dimensionner son architecture institutionnelle nécessaire à l'accompagnement de ce développement

La vision de développement industriel telle qu'esquissée ci-dessus laisse entrevoir un secteur industriel articulé autour de cinq sentiers de croissance:

**1. La transformation des ressources naturelles non agricoles (mines, hydrocarbures, énergie), option déjà empruntée par les pouvoirs publics et clairement énoncée dans la stratégie du Ministère des Mines et de l'Energie**, promouvant l'établissement d'un cluster minier sur la base de la valorisation des ressources minières dans l'Ouest du pays. Les axes de développement déjà en marche incluent:

- L'exploitation aurifère, déjà amorcée avec les mines de Tongon et Bonikro
- L'exploitation à plus grande échelle du minerais de fer du mont Nimba
- Le positionnement de la Côte d'Ivoire comme plateforme logistique minière régionale - pour l'évacuation et la transformation par-

tielle des minerais de la Sierra Leone et du Libéria - à travers le terminal minier de San Pedro, et le chemin de fer de l'Ouest

- La transformation de la Côte d'Ivoire en « Rotterdam d'Afrique de l'Ouest » en la positionnant comme plateforme de production et de distribution d'énergie pour la sous-région, incluant les produits pétroliers, le gaz, l'électricité et les énergies renouvelables

## 2. Le positionnement de la Côte d'Ivoire comme puissance agro-industrielle continentale. Le diagnostic du secteur industriel suggère deux axes de développement dans le secteur agro-industriel<sup>1</sup>:

**D'une part, la consolidation des positions sur le marché mondial des matières premières des filières stratégiques ivoiriennes** incluant, mais ne se limitant pas:

- Au cacao: Premier producteur mondial avec une part de marché de 40% en volume à consolider.
- A l'huile de palme: Filière en cours de positionnement pour tirer profit du déficit de 1,5 million de tonnes d'huile dans la région
- A l'hévéa: Expansion continue du verger et des capacités de transformation des usines de première transformation pour tirer avantage des fondamentaux attractifs du secteur mondialement
- A l'anacarde: Industrialisation complète de la première filière d'exportation mondiale de noix de cajou

**D'autre part, la densification des industries manufacturières agroalimentaires sur des denrées vivrières ciblées, avec pour objectif la sécurité alimentaire domestique et régionale, et la sophistication des chaînes de valeur.**

Ce développement pourra se faire sur la base (1) de substitution d'imports ciblés et (2) d'industrialisation stratégique de filières vivrières locales. Les besoins d'importations

sur les denrées alimentaires en 2010 étaient évalués à 8 milliards de dollars dans la CE-DEAO. Des clusters potentiels pourraient inclure des chaînes de valeur intégrées permettant l'émergence d'unités de transformation de:

- Riz avec un déficit régional évalué à 2 milliards de dollars
- Pisciculture pour pallier le déficit de production de poisson, également évalué à 2 milliards de dollars régionalement
- Produits dérivés des féculents, base de nutrition dans plusieurs pays de la région, mais dont l'industrialisation reste marginale. L'industrialisation du manioc et de l'igname à l'instar de l'attiéké, des farines diverses apparaît donc comme un enjeu stratégique
- Boissons et jus sur la base des productions fruitières notamment dans la région de Bonoua
- Productions laitières dont les importations sont estimées à 900 millions de dollars régionalement

## 3. Les secteurs des matériaux liés aux flux de reconstruction

**La politique d'investissement public du PND, ainsi que les flux de reconstruction du secteur privé laissent présager des investissements massifs dans les infrastructures, l'habitat, et l'immobilier commercial.** Ces besoins d'investissements incluant la part de génie civil des grands projets d'infrastructure ont été évalués à plus de 4 milliards de dollars annuellement.<sup>2</sup> Une partie de ces flux pourrait être structurante pour le développement des filières des matériaux de construction en créant des débouchés importants pour l'industrie locale, et qui pourrait à terme se positionner sur la demande régionale dont les importations estimées dépassaient 8 milliards de dollars en 2010. En outre, une politique délibérément favorable au contenu local pourrait booster le développement des PME ivoiriennes dans le secteur du bâtiment.

<sup>1</sup> Voir aussi « Côte d'Ivoire 2040: Le Défi du Meilleur », Confédération Générale des Entreprises de Côte d'Ivoire, 2012.

<sup>2</sup> Voir « Côte d'Ivoire 2040: Le Défi du Meilleur », Confédération Générale des Entreprises de Côte d'Ivoire, 2012.

#### 4. Les produits des biens de consommation pour servir la demande régionale

**L'évolution démographique de la région CEDEAO laisse entrevoir d'énormes potentialités sur les besoins de consommation de la classe moyenne émergente ainsi que des flux d'investissements de la diaspora. On anticipe 2 à 3 millions de nouveaux actifs annuellement dans la zone CEDEAO sur la prochaine génération. La base industrielle ivoirienne devrait donc bénéficier de ce potentiel de croissance si elle parvient à réaliser ce saut qualitatif de compétitivité. Tous les segments de la base industrielle ivoirienne pourront bénéficier de ces opportunités avec en tête de pont:**

- les filières du textile et des chaussures dont les importations régionales sont estimées à 3 milliards de dollars
- La plasturgie, secteur déjà en forte croissance
- La pharmacie avec en priorité le développement des génériques sur les listes de médicaments essentiels dans les pays de l'UEMOA
- Le repositionnement du secteur Bois vers l'industrie du meuble

#### 5. Et enfin les industries structurantes pour jeter les bases d'une deuxième révolution industrielle

Les enjeux majeurs de cet axe stratégique visent au positionnement de la Côte d'Ivoire comme:

(1) Base d'assemblage pour la façade Ouest Africaine à minima. Le marché de la CEDEAO représente près de 80 milliards de dollars annuellement par son volume d'importation, en hausse d'environ 15% par an en moyenne sur la dernière décennie. Les segments stratégiques sur lesquels la Côte d'Ivoire pourrait se positionner incluent le transport, le mobilier et les biens d'équipement, nécessitant l'émergence d'industries d'assemblage.

(2) Centre de production métallurgique régional. La valorisation intégrale de la chaîne de valeur des matériaux métalliques pourrait être stratégique dans le positionnement industriel du pays au vu du potentiel de développement de l'industrie pétrolière régionale, du besoin d'investissement dans les infrastructures, et de l'émergence certaine de l'assemblage dans les économies majeures de la

région (Nigéria, Ghana, Côte d'Ivoire).

La validation analytique de ces choix stratégiques, et le développement de politiques sectorielles seront un des objectifs majeurs de la Phase II de la Politique Industrielle.

## RECOMMANDATIONS ET OPTIONS STRATÉGIQUES POUR UN NOUVEAU CADRE INSTITUTIONNEL

L'analyse de l'architecture institutionnelle de plusieurs pays émergents fait apparaître un certain nombre de principes communs fondamentaux dans la gestion d'une politique industrielle parmi lesquels: un mécanisme permanent de concertation public-privé, un organe de coordination supranational coordonnant les différents maillons de la chaîne institutionnelle, identifiant les blocages et ayant pouvoir de les lever, des systèmes d'incitation et de sanction des acteurs économiques sur la base de mécanismes d'évaluation, ou encore un système de gouvernance industrielle transparent, incorporant une évaluation des acteurs publics, adossée à des observatoires, des unités de statistique industrielle et de veille économique et technologique.

Nous avons identifié trois options stratégiques possibles pour la restructuration de l'architecture institutionnelle ivoirienne qui accompagnera la relance et l'émergence industrielle du pays. La logique de structuration de ces options correspond à la nécessité: (1) de renforcer les capacités des institutions stratégiques au développement et à la mise en œuvre de la nouvelle politique industrielle, (2) d'améliorer la qualité de la coordination entre ces institutions.

**1. L'option I: « Statut Quo amélioré »** qui n'envisage pas de bouleversement structurel, se focalise sur l'amélioration de la coordination entre les institutions clés, les goulots d'étranglement et les dysfonctionnements les plus sensibles, avec:

- La création d'un maillon de supervision de la totalité de la chaîne institutionnelle dans un rôle de validation, d'arbitrage et d'allocation budgétaire adossée à des objectifs tangibles qui seront définis
- La clarification des attributions des comi-

tés interministériels et entités connexes, en ligne avec les initiatives en cours (réforme de la CIDLI, du CTI-CFE – CEPICI, renforcement de capacité du CCESP, etc.)

- Le renforcement de capacité du MEMI avec la création d'une cellule stratégique en son sein capable de piloter et coordonner le déploiement de la NPI avec l'aide d'une cellule de statistiques et d'observatoire de la compétitivité renforcée

## 2. L'option II: « Schéma institutionnel orienté Programmes », plus ambitieux, implique:

- Une réorganisation de l'ensemble des acteurs de la chaîne institutionnelle autour d'un vaste portefeuille programmes spécifiques et modulables de la NPI avec un mode opératoire par module
- La création d'une commission supranationale, la COMINDUS, sous la coupe de la Présidence ou primature, qui définit la vision d'industrialisation et les objectifs, valide les choix stratégiques et arbitre les conflits et allocations budgétaires
- La création d'une cellule technique de haut niveau qui suit au quotidien l'avancement de l'ensemble de la chaîne institutionnelle sur les objectifs de la NPI, et les communique à la COMINDUS et au MEMI, sous la direction d'un expert de classe mondiale.
- Enfin la création d'un pool d'observatoires de la performance économique et social de la NPI et de l'efficacité des mesures adoptées

## 3. L'option III: le « MITI Ivoirien » conserve l'organe de supervision, la COMINDUS de l'option II ainsi que le pool d'observatoires, mais préconise en revanche la consolidation de toutes les fonctions stratégiques de la NPI au sein du Ministère de l'Industrie, segmenté à travers 6 pôles dirigés par des experts de très haut niveau:

- Un pôle d'expertises sectorielles focalisé sur les plans de développement des filières stratégiques
- Un pôle de compétitivité (baisse des coûts des facteurs)

- Un pôle environnement des affaires
- Un pôle développement humain et innovation
- Un pôle promotion des exportations et des investissements
- Une cellule planification garante de la cohérence des différents pôles

Si un dénominateur clé, commun aux trois options, devait être retenu, il s'agit de la mise en place d'une cellule technique de coordination de haut niveau accompagnée d'un renforcement des outils de suivi et d'évaluation.

Indépendamment du choix du futur schéma institutionnel qui sera opéré, des renforcements de capacité sont nécessaires au sein du MEMI, en termes de moyens matériels et humains: concentration des sites physiques du Ministère, renforcement de capacité logistique et informatique, allocations budgétaires spécifiques pour relancer la veille économique, les visites terrain et les outils statistiques, etc.

## FEUILLE DE ROUTE

L'élaboration et la mise en œuvre de la Nouvelle Politique Industrielle nécessiteront l'exécution d'une feuille de route complexe en cohérence avec les objectifs d'émergence et axes de développement stratégiques identifiés, incorporant des portefeuilles de réformes pragmatiques, ancrés dans les réalités ivoiriennes.

D'ici 2020, il s'agira, de façon urgente et diligente, de parvenir aux objectifs suivants:

- Catalyser une première révolution de productivité et de baisse de coûts au sein de l'appareil productif existant à travers un portefeuille de réformes pertinent,**
- Dégager les ressources nécessaires pour la restructuration des secteurs stratégiques sinistrés,**
- Optimiser les flux de reconstruction et d'IDE pour dynamiser les PME, doper les créations d'entreprises et d'emplois**

**iv. Amorcer et promouvoir une diversification structurelle des activités industrielles du pays pour développer de nouvelles capacités.**

Afin d'atteindre les objectifs ci-dessus, la NPI ivoirienne devra mettre en œuvre une batterie d'instruments composée d'un **portefeuille de réforme de l'environnement des affaires, d'un portefeuille de programmes d'infrastructures industrielles et de projets structurants incluant la remise à niveau de l'enseignement technique et de l'innovation, d'un programme de restructuration de secteurs sinistrés et de mise à niveau, de programme de stimuli pour le secteur privé, et de programmes spécifiques guidés par des choix stratégiques d'orientations sectorielles.**

**La NPI devra aussi arrêter les choix d'orientations stratégiques sectorielles, puis déployer le portefeuille de réformes institutionnelles afin de rendre son exécution mieux opérante et pérenne. Les portefeuilles de programmes de promotion de l'entrepreneuriat, du financement industriel ou encore de promotion des exportations et de l'intégration régionale pourront alors être déployés de manière plus ciblée.**

La feuille de route est donc structurée en trois segments: (1) la mise en œuvre de programmes et initiatives d'urgence à très court terme dans l'optique d'une résolution rapide des goulots d'étranglement et dysfonctionnements les plus importants, (2) l'élaboration du plan de développement industriel ainsi que de la version finale de la nouvelle politique industrielle, (3) un programme de réformes institutionnelles en cohérence avec les dysfonctionnements identifiés dans le diagnostic institutionnel et les besoins du développement industriel ivoirien à long terme.

En concertation avec le secteur privé, le gouvernement devra :

- Définir une vision d'industrialisation de long terme afin de clarifier l'objectif de la promotion du secteur industriel, l'importance de l'industrie pour le développement national et par rapport à d'autres secteurs, ainsi que son rôle dans la Côte d'Ivoire de demain.

- Définir les objectifs de développement industriel à moyen et long terme, quantitatifs et/ou qualitatifs, avec un calendrier précis. Les objectifs de développement devront découler de la vision d'industrialisation.
- Sur la base du présent diagnostic et d'autres études, choisir les secteurs, les réformes et les actions prioritaires à mettre en œuvre afin de réaliser la vision et atteindre les objectifs qui ont été fixés.
- Définir un plan d'actions précisant les activités à mener, les résultats attendus, le calendrier d'exécution, les indicateurs de succès, les sources de vérification, les organisations responsables et les organisations collaboratrices.

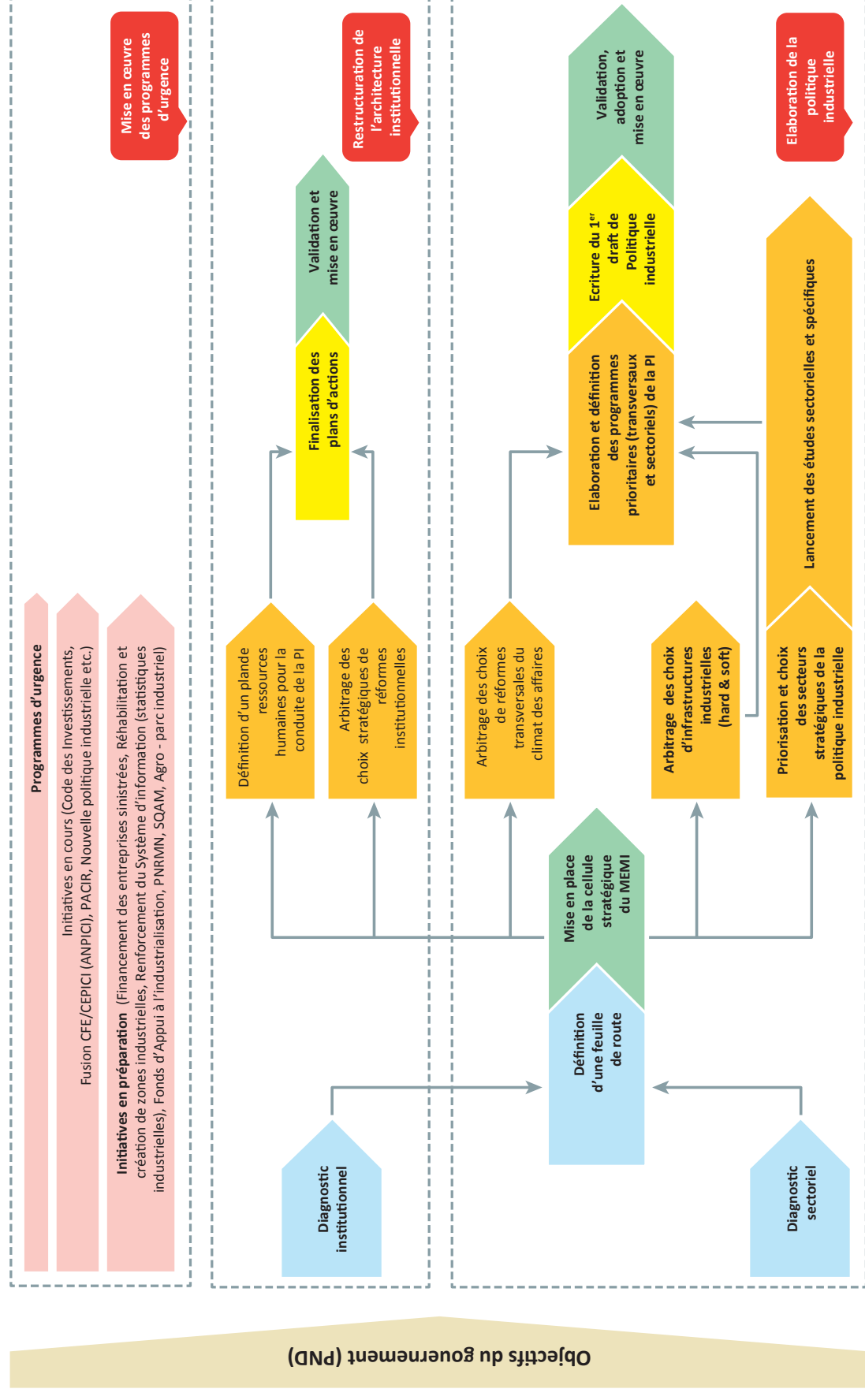
L'élaboration de la politique industrielle nécessitera une collaboration interministérielle franche et continue car l'élaboration de la politique industrielle n'est pas du domaine du Ministère d'Etat, Ministère de l'Industrie seulement. Par exemple, le Ministère d'Etat, Ministère de l'Industrie devra travailler avec le Ministère des Mines, du Pétrole et de l'Energie sur les questions concernant la fourniture et le coût de l'énergie pour le secteur industriel; avec le Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle pour les questions relatives à la formation d'une main-d'œuvre compétente; ou avec le Ministère de l'Agriculture pour la fourniture de matières premières agricoles en quantité et qualité aux entreprises industrielles, en particulier l'agro-industrie.

L'élaboration de la politique industrielle devra aussi se faire au travers de mécanismes de dialogue et de négociation entre le gouvernement et les entreprises évoluant dans les secteurs stratégiques ou prioritaires. Ensemble, les différents acteurs devront identifier les solutions potentielles aux problèmes détectés, et prendre chacun des engagements spécifiques et clairs sur les actions, du secteur privé et du public, nécessaires pour y faire face.

La figure ci-dessous détaille la structure de la feuille de route.



Figure c : Feuille de route globale de la politique industrielle



## CONCLUSION

Le projet de politique industrielle sera une initiative stratégique dans la mise en œuvre de la vision du PND. La complexité de la tâche fait apparaître un besoin de faire des choix clairs sur (1) le portefeuille optimum de programmes d'urgence à court terme, (2) une phase de finalisation des grandes orientations et des programmes spécifiques de développement industriel, (3) un réalignement majeur des capacités institutionnelles pour accompagner ce développement.

Le pays devra aussi prendre une décision nationale visant à promouvoir le développement industriel et à allouer les ressources nationales pour une croissance forte et une création significative d'emplois par le secteur industriel. En d'autres termes, l'industrialisation devra devenir une priorité nationale.

Nous espérons que cette étude préliminaire servira de base pour un débat national sur l'industrialisation de la Côte d'Ivoire et sera un document de référence dans la finalisation des stratégies de développement et d'arbitrage des politiques d'investissements publiques de l'Etat de Côte d'Ivoire.



# **DIAGNOSTIC DU SECTEUR INDUSTRIEL ET DU CADRE INSTITUTIONNEL**

# I. VUE MACROÉCONOMIQUE GLOBALE

## A. L'ENVIRONNEMENT MACROÉCONOMIQUE

L'évolution de l'économie ivoirienne depuis l'accession du pays à l'indépendance en 1960 s'est articulée en trois phases majeures. La première, pouvant être qualifiée de « période glorieuse », part de l'indépendance jusqu'au début des années 1980. Durant cette période, la Côte d'Ivoire a connu une forte croissance dont le moteur était l'agriculture d'exportation. A partir de la fin des années 70, les dépenses publiques ont joué un rôle important dans la croissance économique ivoirienne, en particulier, les dépenses d'investissement qui sont passées de 10% du PIB pour la période 1965-1970 à 15% en 1975 puis à 23% en 1978 (Bamba, 2001).<sup>3</sup>

Cette croissance économique tirée par les exportations s'est aussi accompagnée d'importants investissements publics à travers l'adoption de trois plans de développement.

La seconde période, de 1980 à 1999, caractérisée par une récession et une reprise économique, marque le début des programmes de stabilisation économique et d'ajustement structurel insufflés par les institutions de Breton Wood à travers le « Consensus de Washington ». Cette période s'achève sur un coup d'Etat militaire en 1999.

Enfin, la troisième phase, de 2000 à 2011, constitue le prolongement de la politique de libéralisation de l'économie, toujours inscrite dans le cadre du consensus de Washington. Elle est marquée par des crises politico-militaires relatives à l'instabilité engendrée par le coup d'Etat de 1999. Ces crises vont affecter gravement l'économie ivoirienne, notamment son secteur industriel.

Aujourd'hui, la Côte d'Ivoire reste la 3<sup>ème</sup> puissance économique d'Afrique de l'Ouest, derrière le Nigéria et le Ghana qui l'a dépassée au cours de la dernière décennie, à l'instar de l'Ethiopie, du Soudan et de la Tanzanie à l'échelle de l'Afrique. Le taux de croissance annuel moyen du PIB ivoirien a en effet crû de 0,7% en USD constant, contre des croissances moyennes de +3,4% pour le Cameroun, +5,4% pour le Mali et le Burkina Faso, +5,6% pour le Ghana et supérieurs à 6,5% pour le Nigéria, le Soudan, la Tanzanie ou encore l'Ethiopie. Cette faible croissance ivoirienne n'a pas été sans impact au niveau social, avec un taux de pauvreté qui a augmenté de 33,6% en 1998 à 48,9 % de la population en 2008. Compte tenu du contexte socio-politique, le niveau d'investissements directs étrangers est resté faible en Côte d'Ivoire, absorbant 0,6% du total des IDE africains sur la période 2003 à 2008, contre 1,4% pour le Ghana et 19% pour le Nigéria. Concernant les finances publiques, le revenu fiscal moyen annuel ivoirien s'établissait à 172 USD par habitant en 2008 (environ 16% du PIB) contre 207 USD par habitant au Cameroun, 219 USD au Sénégal, 330 USD en Egypte ou encore 440 USD au Nigéria. Le stock de la dette publique extérieure représentait 53,8% du PIB en 2011 et celui de la dette publique intérieure 20,6% du PIB (marché financier régional et BCEAO). Avec l'atteinte du point d'achèvement de l'initiative PPTE approuvée par le FMI et la Banque Mondiale fin juin 2012, complété entre autre de l'initiative d'allègement de la dette multilatérale (IADM), la valeur actualisée de la dette extérieure ivoirienne devrait s'alléger fortement de 12 milliards USD à environ 4,7 milliards USD. Il est à noter que le Ghana avait atteint ce point d'achèvement en juillet 2004, marquant le point de départ de 6 années de fortes croissances (en moyenne 6,5% par an) générées notamment par une accélération des investissements étrangers.

<sup>3</sup> Bamba, L. N. (2001). Pauvreté et Croissance Économique en Côte d'Ivoire, WIDER Development Conference : Growth and Poverty, 25-26 May 2001, Helsinki, Finland.

## B. HISTORIQUE DES POLITIQUES INDUSTRIELLES EN CÔTE D'IVOIRE DE 1960 À NOS JOURS

La Côte d'Ivoire a connu 3 phases principales de développement industriel depuis son indépendance:

- une phase de croissance régulière supportée par une politique industrielle d'import-substitution pour les produits de base entre 1960 et 1980, qui a permis un essor industriel remarquable et l'affirmation du socle industriel le plus important et diversifié de l'UEMOA,
- une phase de croissance cyclique entre 1980 et 1999 marquée par les attermoissements de la politique industrielle entre interventionnisme et libéralisation, dans un contexte de surendettement, de surexposition aux cours mondiaux des matières premières et d'ajustement structurel,
- enfin, une phase de crises socio-économiques et politiques de 2000 à 2011, marquée par une dégradation de l'environnement macroéconomique et institutionnel

### a. La phase de croissance régulière: Import-substitution et promotion des exportations (1960-1980)

Au moment de son indépendance en 1960, la Côte d'Ivoire se trouvait placée dans des conditions à priori peu favorables à un développement industriel avancé: marché intérieur étroit, main-d'œuvre peu spécialisée et relativement coûteuse, ressources naturelles sans caractère exceptionnel. Pourtant, grâce à une politique industrielle avisée fondée sur une vision faisant de la valorisation accrue des matières premières, la clé d'accès au stade de pays développé, l'industrie ivoirienne, partie d'une quarantaine d'unités dans les années 50, s'est affirmée comme le leader industriel sous-régional en l'espace de 20 ans. Durant cette période, la Côte d'Ivoire bénéficiera d'un contexte économique et politique stable, d'un environnement fiscal et institutionnel évolutif et favorable, avec une croissance économique soutenue au rythme de 7% par an en moyenne.

A son accession à l'indépendance en 1960, la Côte d'Ivoire a opté pour le libéralisme économique, l'initiative privée et l'ouverture de l'économie aux capitaux et échanges extérieurs, soutenue par un Etat

stratège planificateur, qui détermine les objectifs et contribue à leur réalisation en appui au secteur privé.

Au cours de cette phase du « *Miracle Ivoirien* », l'industrie ivoirienne connaît deux périodes de développement stratégiques, l'import-substitution de 1960 à 1970, puis l'agro-exportation de 1970 à 1980.

#### Import-substitution 1960-1970

Les principes et orientations stratégiques de cette période de démarrage de 1960 à 1970 sont tournés vers le marché intérieur et guidés par le premier plan de développement (perspectives décennales), dont la mise en œuvre met l'accent sur la substitution de la production nationale aux produits de grande consommation importés, le développement de la production de biens de base et la valorisation des matières premières. Des programmes soutenant le développement des cultures vivrières et céréalières sont en outre déployés, afin de sécuriser l'autosuffisance alimentaire du pays.

- Les mesures clés prises pendant cette période concernent la protection des industries à travers:
- un code des investissements prévoyant des exonérations fiscales sur les matières premières et les équipements,
- une convention d'établissement,
- un régime de réinvestissement très incitatif à travers le Fonds National d'Investissement, enfin une réforme du tarif des douanes et du code général des impôts qui assure une protection de produits substitués aux importations et de l'agro-industrie.

Cette période est également marquée par le contrôle des prix (des produits, de l'emploi) et par des politiques tarifaires sélectives.

Au niveau institutionnel, des structures de financement d'encadrement et de promotion ont été créées par l'Etat, notamment la Caisse Autonome d'Amortissement (CAA) et le Crédit de Côte d'Ivoire (CCI) en 1959, le Fonds National d'Investissement (FNI) en 1962, la Banque Ivoirienne de Développement Industriel (BIDI) en 1965 et le Fonds de Garantie des Crédits aux Entreprises Ivoiriennes (FGCEI) en 1968.

A la fin des années 60, les résultats sont prometteurs avec une croissance moyenne de 9% par an de nouvelles industries, dans une large variété de secteurs, particulièrement dans la transformation de matières premières importées (raffinage de produits pétroliers, brasseries...)

### **Agro-exportation 1970-1980**

Au cours de cette deuxième période, la politique industrielle ivoirienne met l'accent sur le développement des industries d'exportation avec en ligne de mire: la conquête de marchés extérieurs, la poursuite et l'intensification de la valorisation des matières premières, l'amorce d'une décentralisation industrielle, la promotion de l'actionnariat national et le développement de la coopération industrielle avec les pays de la sous-région. Cette politique, supportée par deux plans quinquennaux, voit l'Etat ivoirien prendre des participations dans de nombreuses entreprises (agro-industrie, textile, énergie, montages et équipement), par des investissements massifs faisant de lui, de loin, le premier investisseur industriel du pays. Deux grands secteurs de l'industrie ivoirienne rencontrent une extension particulièrement soutenue, orientée vers la transformation des matières premières locales pour l'exportation: le secteur agroalimentaire (Palminindustrie) et le secteur textile (UTEXI, SOTEXI, UNIWAX). Le dispositif institutionnel industriel ivoirien s'étoffe au cours de cette période avec la création du Bureau de Développement Industriel (BDI) et de l'Office de Promotion de l'Entreprise Ivoirienne (OPEI) en 1972, ainsi que celle du BNETD en 1978 et de l'I2T en 1979, visant à capitaliser la maîtrise technique des grands travaux et la Recherche.

En 1979, à l'issue de ces vingt glorieuses, les exportations industrielles ont connu un taux de croissance moyen de 15% par an, tandis que les investissements industriels ont crû en moyenne de 19% par an, passant de 10% du PIB pour la période 1965-1970 à 23% en 1978 (Bamba, 2001).<sup>4</sup>

### **b. La phase de croissance cyclique: restructuration et promotion de la compétitivité (1980-1999)**

Au succès industriel des décennies 1960-1980, vont se succéder une période de ralentissement des activités économiques (1980-1994), et une période de reprise (1994-1999).

### **L'ajustement structurel 1980-1994**

A la fin des années 70, la crise économique et énergétique mondiale, ainsi que l'effondrement du cours des matières premières qui a suivi exacerbent les difficultés d'endettement de l'Etat ivoirien et fragilisent son tissu industriel. Le premier plan quinquennal (1981-1985) axé sur la recherche d'une croissance maximale de la valeur ajoutée, l'amélioration de la compétitivité de l'appareil de production et l'ivoirisation de la main-d'œuvre et du capital est contrarié par les Programmes d'Ajustement Structurels successifs et de stabilisation financière, qui tireront un trait définitif sur l'Etat investisseur. Les investissements chutent brutalement en l'espace de quelques années, passant de 23,4% du PIB en 1981 à 13% en 1984, pour se maintenir entre 8% et 12% du PIB jusqu'en 1994. Malgré des tentatives de surprotection du marché national et de soutien de certaines activités à faible valeur ajoutée, la compétitivité industrielle connaît un net recul, avec une hausse des coûts de production et une baisse de la qualité, liées à des faiblesses structurelles et technologiques.

Un Schéma Directeur de Développement Industriel est établi en 1984 avec l'ONUDI et le PNUD, qui prévoit une valorisation des ressources naturelles agricoles et un accroissement des exportations de produits manufacturés. Faute de financement, il ne sera jamais réellement adopté. Des mesures d'accompagnement seront prises dans le cadre d'un second plan d'industrialisation (1985-1993), prévoyant notamment le maintien des primes à l'exportation de 1986 à 1993, ou encore des prêts de soutien à la restructuration industrielle. Ils seront sans impact significatif pour contrecarrer la tendance lourde de récession industrielle, qui génère la perte de près de 30.000 emplois entre 1985 et 1993 et la privatisation d'une trentaine d'entreprises.

Dans ce contexte morose, seule la création de LANEMA en 1985 est venue renforcer le cadre institutionnel industriel existant. En revanche, la BIDI comme de nombreuses banques à capitaux majoritairement étatiques vont disparaître, précipitant l'assèchement de l'investissement industriel. Au début des années 90, deux programmes de restructuration du secteur financier (PASFI) et de la compétitivité (PASCO) sont mis en place, prémices d'une restructuration profonde de l'industrie ivoirienne.

<sup>4</sup> Bamba, L. N. (2001). Pauvreté et Croissance Économique en Côte d'Ivoire, WIDER Development Conference : Growth and Poverty, 25-26 May 2001, Helsinki, Finland.

### La restructuration et la reprise 1994-1998

Cette période de crise économique va faire place à la reprise économique consécutive à la dévaluation du franc CFA en janvier 1994. Celle-ci affectera positivement et substantiellement la compétitivité de l'activité industrielle, tandis que la relance économique va permettre une résorption des profonds déséquilibres économiques et financiers apparus au cours de la période 1980-1994.

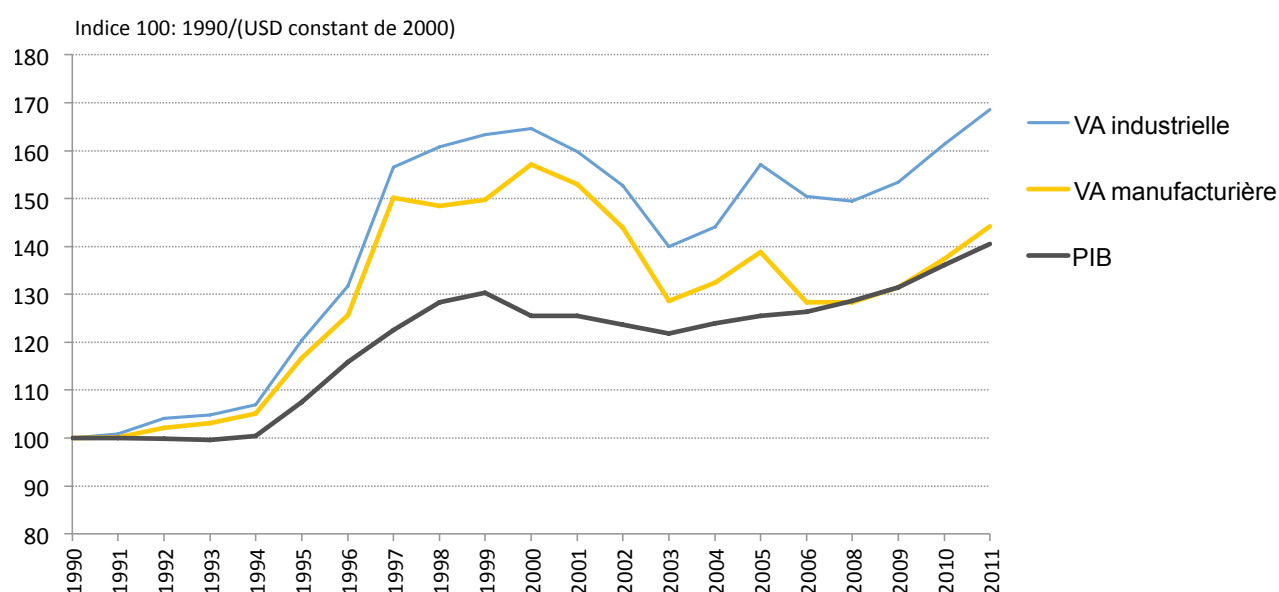
Les principes et orientations stratégiques de la politique industrielle déployés pendant cette période s'appuient sur: la valorisation des ressources locales et l'accès à celles-ci, le renforcement de la compétitivité des entreprises industrielles, la promotion des exportations, la restructuration et la modernisation des entreprises existantes, le financement de l'industrie nationale, l'appui aux PME/PMI, la promotion d'une culture industrielle et le développement du secteur privé et de l'initiative privée ainsi que la promotion active des investissements. Une réactualisation du SDI au nouveau contexte macroéconomique a abouti à l'élaboration d'un Programme Intégré de Développement Industriel de la Côte d'Ivoire en novembre 1996, avec l'appui technique de l'ONUDI et du PNUD. Ce programme vise à faire de la Côte d'Ivoire un grand pays industrialisé, producteur et exportateur de produits finis et semi-finis, grâce à la transformation accrue de ses ressources agricoles, minières et pétrolières.

En sus de la dévaluation de 1994, d'autres mesures clés d'inspiration libérale vont redessiner la carte industrielle ivoirienne, notamment la poursuite du programme de privatisation, la suppression des primes à l'exportation, la baisse du tarif douanier et la promotion de la concurrence avec un assouplissement de la réglementation des prix.

Dans le même temps, le panorama institutionnel de l'industrie ivoirienne est profondément remodelé: le CEPICI est créé en 1993 pour promouvoir les investissements privés, l'APEXCI en 1996 remplace le Centre du Commerce International d'Abidjan pour soutenir les entreprises ivoiriennes exportatrices, l'INIE est créé en 1997 afin d'encadrer les initiatives entrepreneuriales, ainsi que la Bourse de Sous-traitance et de Partenariat la même année, enfin le FIDEN créé en 1999 vise à appuyer le financement des PME nationales. Un vaste rafraîchissement est également apporté aux codes institutionnels en 1995-1996, lesquels sont pour la plupart encore en vigueur aujourd'hui: code des investissements, code minier, code du travail, code de l'environnement et code pétrolier.

Cette période de reprise industrielle, caractérisée par une forte croissance de la valeur ajoutée manufacturière (+7,5% en moyenne en USD constant entre 1993 et 1998) et des exportations industrielles (+10% en moyenne entre 1994 et 1999), va être freinée par le coup d'Etat du 24 décembre 1999 puis la crise militaro-politique de 2002.

**Figure 1: Evolution des indices de valeur ajoutée industrielle et manufacturière en Côte d'Ivoire**



Source: données Banque Mondiale

#### d. La phase de crise socio-économique: maintien des entreprises et option communautaire (2000 - 2011)

La crise socio-politique que la Côte d'Ivoire a traversée depuis décembre 1999, particulièrement le conflit armé débuté en septembre 2002 et la grave crise post-électorale de fin 2010 - début 2011, a fortement détérioré le climat des affaires en Côte d'Ivoire et fragilisé davantage son tissu industriel. L'industrie ivoirienne va connaître des soubresauts marqués par des baisses de production du fait de la délocalisation de différentes entreprises et de l'environnement socio-politique et économique sinistré.

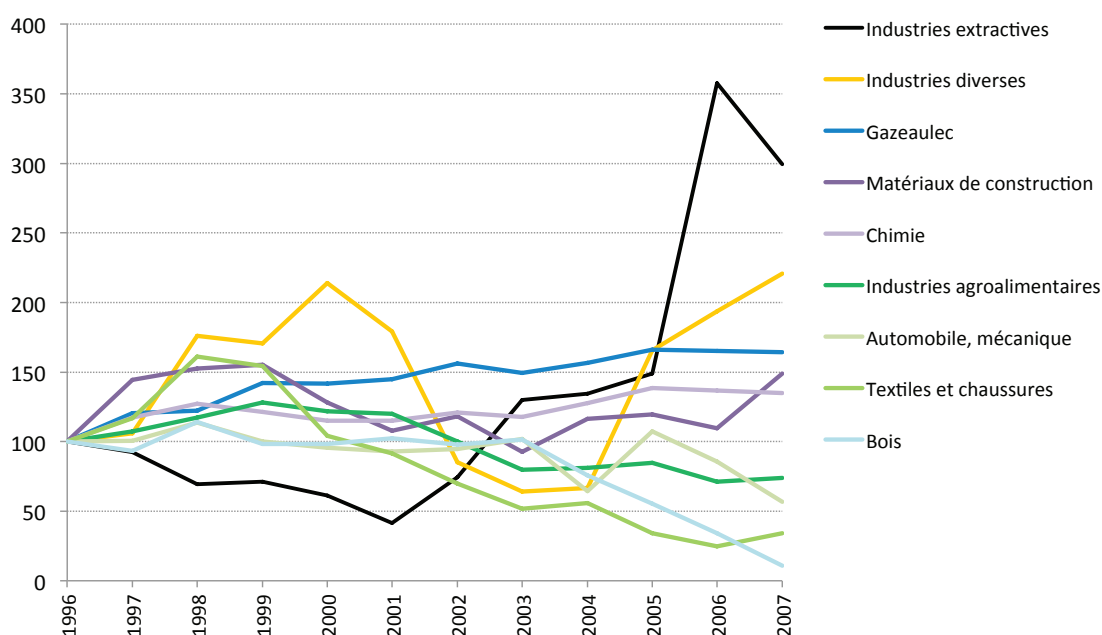
Si la période est marquée par la disparition d'un schéma directeur de développement industriel, le gouvernement ivoirien va toutefois prendre un certain nombre de mesures pour soutenir le secteur industriel: allègements fiscaux, réforme des procédures de dédouanement, amélioration de la fluidité routière et remboursement de la dette intérieure. En plus de ces mesures internes, la Côte d'Ivoire va s'intégrer dans une vision de développement industriel régional pour dynamiser son secteur industriel qui malgré la crise demeure le plus avancé et le plus diversifié des pays de l'UEMOA. Ainsi, l'esquisse d'une politique

d'industrialisation commune est lancée avec les pays de la sous-région avec le Programme Industriel Commun de l'UEMOA (PIC) en 1999 et le Programme Industriel Commun de l'Afrique de l'Ouest (PICA) en 2010.

- Pour ce faire, une Politique Industrielle Commune (PIC) a été adoptée. Ses principes directeurs sont le renforcement de la concurrence par le respect et l'application des règles de concurrence, le développement de la solidarité et la coopération au sein de l'union. Ils reposent sur six programmes:
- Le développement des structures et des programmes de promotion de la qualité, pour favoriser des produits conformes aux normes internationales et l'acquisition de labels.
- La mise à niveau des entreprises et de leur environnement, afin de les préparer à l'avènement de l'union douanière et à leur intégration dans l'économie mondiale.
- La promotion de réseaux d'information, pour la collecte, le traitement et la diffusion d'informations fiables.

Figure 2: Evolution des indices de valeur ajoutée sectorielle de l'industrie ivoirienne

Base 100 en 1996



Source : Institut National de la Statistique de Côte d'Ivoire

- La promotion des investissements et des exportations afin de donner à l'UEMOA l'image d'une zone émergente, attractive pour les investissements internationaux et d'accélérer le transfert en son sein de savoir-faire technologique.
- Le développement des PME/PMI, pour permettre d'exploiter les opportunités et de densifier le tissu industriel de l'UEMOA.

Le renforcement de la concertation au niveau sous-régional, afin de favoriser l'instauration progressive d'un environnement propice au développement du secteur privé et d'accélérer le processus de réformes dans les secteurs clés comme le transport, l'énergie, les télécommunications, etc.

Le cadre institutionnel industriel ivoirien va s'étoffer, malgré la crise, du Fonds de Développement Agricole en 2001, de CODINORM en 2002 et du Centre de Démonstration des Technologies en 2007.

La production industrielle va chuter de 19,8% entre 1999 et 2003 avant de croître de 19,6% entre 2003 et 2007. Les sous-secteurs les plus fragilisés par la crise sont ceux du Textile et Chaussures (-66,5% entre 1999 et 2003 et -33,9% entre 2003 et 2007), de l'Agroalimentaire (-37,6% entre 1999 et 2003 et -7,4% entre 2003 et 2007), du Bois (+3,6% entre 1999 et 2003, mais -89,3% entre 2003 et 2007) et de l'Industrie de l'Automobile, de la Mécanique et de l'Electricité (+1,7% entre 1999 et 2003, mais -44,4% entre 2003 et 2007).

Les politiques en faveur de la relance industrielle et l'amorce de la sortie de crise en Côte d'Ivoire, vont favoriser l'accroissement de la production industrielle à partir de 2004, dopée par la croissance exponentielle des activités d'Extraction de Pétrole et Mines (+130,7%). Cette reprise est cependant de nouveau contrariée en 2007, avec de très fortes variations observées dans de nombreux secteurs, notamment celui du bois et de l'extraction. Depuis, à une courte reprise de l'activité industrielle (2008 et 2009) a succédé une nouvelle période de récession industrielle (2010-2011), entraînée par la crise économique mondiale, l'attentisme des opérateurs économiques et la crise post-électorale dont les effets ont violemment affecté le tissu industriel ivoirien, en termes de dommages matériels et de pertes d'exploitation.

Toutefois, cette période est également marquée par une contribution de l'industrie au PIB qui va dépasser celle du secteur agricole à partir de 2004, contrairement aux phases précédentes. Ce point d'inflexion n'occulte cependant pas les faiblesses structurelles sur lesquelles repose cette industrie (Ahouré et Tano, 2009), qui vont s'intensifier: détérioration de l'environnement des affaires, insuffisance du dispositif institutionnel et réglementaire, aggravation de la pauvreté qui réduit la demande des ménages, faiblesse de l'innovation, de la compétitivité et des échanges régionaux, insuffisance des infrastructures, politique fiscale peu favorable au développement de l'industrialisation, dette intérieure croissante, etc. Ces aspects seront largement développés dans les sections suivantes du diagnostic.

Toutefois, avec la fin de la longue crise socio-politique (1999-2011) et la reprise de la planification à travers l'élaboration du Plan National de Développement (PND) 2012-2015, et une politique de développement industriel initiée par le Gouvernement ivoirien dont cette étude diagnostique est le prélude, l'on devrait s'attendre à une ère nouvelle de développement basée sur l'industrialisation.

## C. PRÉSENTATION DU PLAN NATIONAL DE DÉVELOPPEMENT (PND)

Le PND a pour objectif principal de permettre à la Côte d'Ivoire d'être émergente à l'horizon 2020. Le PND est une fusion du programme présidentiel « Vivre Ensemble » du Président de la République de Côte d'Ivoire, du DSRP, et des différents accords et engagements pris par la Côte d'Ivoire au niveau régional et international (notamment l'OMC, la CEDEAO, et l'UEMOA).

Le PND définit des objectifs généraux prioritaires, une stratégie d'évolution, et enfin des secteurs de croissance.

Cinq résultats d'impact stratégiques sont définis dans le cadre du PND : (i) les populations vivent en harmonie dans une société sécurisée dans laquelle la bonne gouvernance est assurée; (ii) la création de richesses nationales est accrue, soutenue et les fruits répartis dans l'équité; (iii) les populations, en



particulier les femmes, les enfants et autres groupes vulnérables ont accès aux services sociaux de qualité dans l'équité; (iv) les populations vivent dans un environnement sain et un cadre de vie adéquat et; (v) le repositionnement de la Côte d'Ivoire sur la scène régionale et internationale est effectif. Ils visent à créer une société intègre, convergeant vers les huit objectifs du millénaire (OMD) pour l'année 2015 : réduction de 50% de la pauvreté, intégration à 100% de l'éducation primaire ainsi que 100% d'égalité du genre à tous les niveaux de l'éducation, réduction de la mortalité maternelle et infantile, lutte contre le SIDA et le paludisme, 50% d'augmentation de l'accès à l'eau potable et développement d'un partenariat mondial au niveau commercial, ainsi que le développement des TIC.

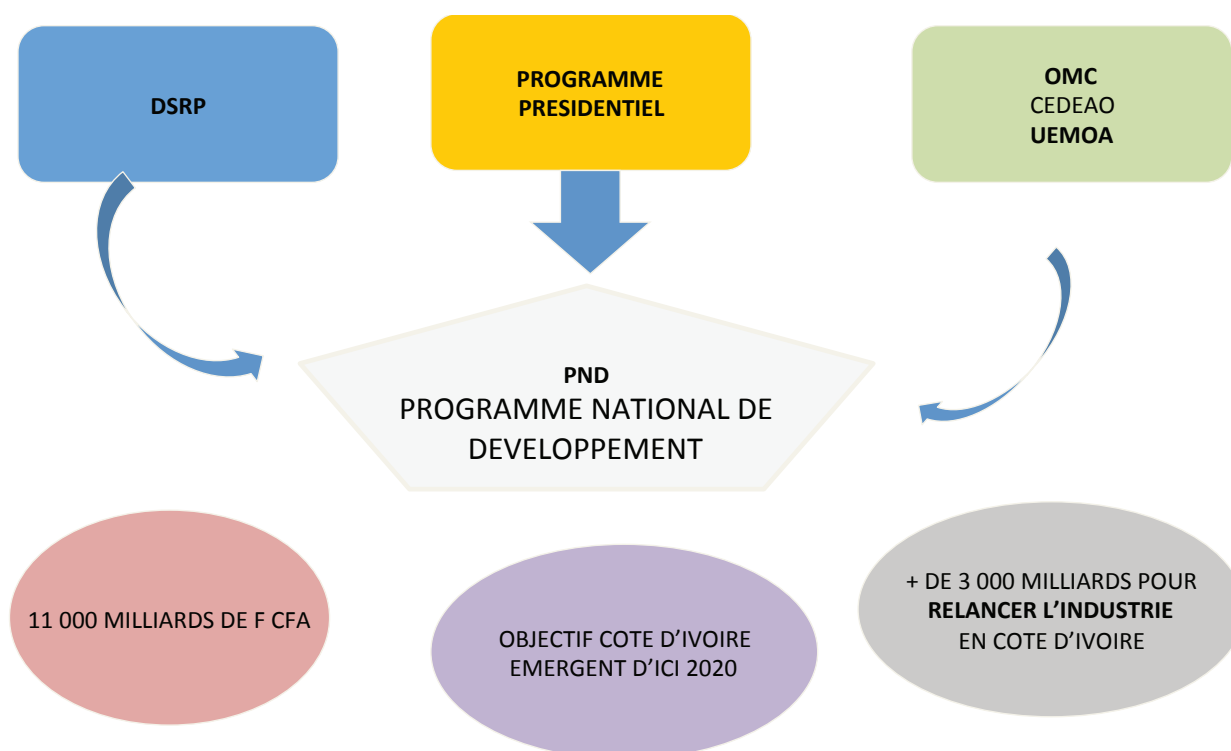
Le PND a identifié les marches pour l'émergence en Côte d'Ivoire : (i) L'exportation de matières premières brutes ; (ii) la contribution aux échanges internatio-

naux de produits manufacturés (iii) l'exportation de capitaux et ; (iv) l'exportation des connaissances.

Le PND identifie cinq secteurs dans lesquels la Côte d'Ivoire doit investir pour assurer une croissance économique forte et pérenne: le secteur agricole (avec des cultures comme le cacao, le café, la banane, le coton, l'huile de palme, le sucre, le caoutchouc, l'anacarde, l'igname, le manioc, la banane plantain et le riz), le secteur de l'agro-industrie par la transformation des produits agricoles, le secteur minier, pétrolier, gazier et électrique, le secteur du transport et du commerce, et enfin le secteur des télécommunications.

Le coût du PND, évalué à plus de 11.000 milliards FCFA devrait être financé par le secteur privé au travers des PPP (partenariat public privé) pour environ 58,65% et 41,35% par l'Etat. Le financement par l'Etat devrait provenir en majorité du point d'achèvement du PPTE.

**Figure 3: Eléments clés du PND**





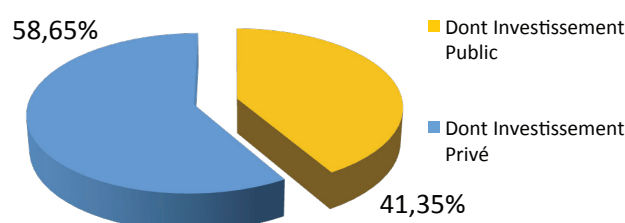
La participation du privé est évaluée à un apport en flux de capital d'environ 900 milliards de FCA. Ce financement de la part du privé pour la mise en œuvre du PND passe à 1,3 trillion sur 2013, 1,8 trillion en 2014 et enfin 2,4 trillions en 2015 (Figure ci-dessous).

Le PND présente trois scénarii possibles pour sa réalisation: un scénario normaliste (le réveil de l'éléphant: taux moyen de croissance à 6%, taux

d'investissement à 13,9%), un scénario optimiste (le triomphe de l'éléphant: taux moyen de croissance à 10%, taux d'investissement final à 23,5%) et enfin un scénario pessimiste (le départ manqué de l'éléphant: taux moyen de croissance à 3%, taux d'investissement à 5%)

**Figure 4 – Stratégie de financement du PND**

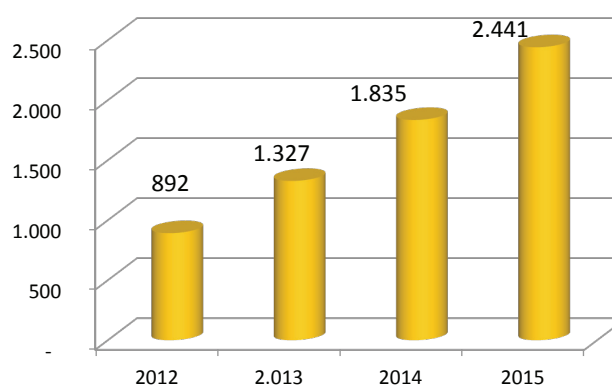
**Part d'investissement Secteur Privé - Secteur Public pour la réalisation du PND**



*La part requise du secteur privé demande une plateforme plus large que le CCESP et un ministère de tutelle*

*Le secteur privé est appelé à investir pratiquement un trillion de francs CFA ( mille milliards) d'ici la fin 2012*

**Investissements privés requis (en milliards CFA)**



Source : Ministère d'Etat, Ministère du Plan et du Développement de Côte d'Ivoire

## II. ANALYSE DES DIFFÉRENTS CLUSTERS DE L'INDUSTRIE IVOIRIENNE

### A. VUE GLOBALE

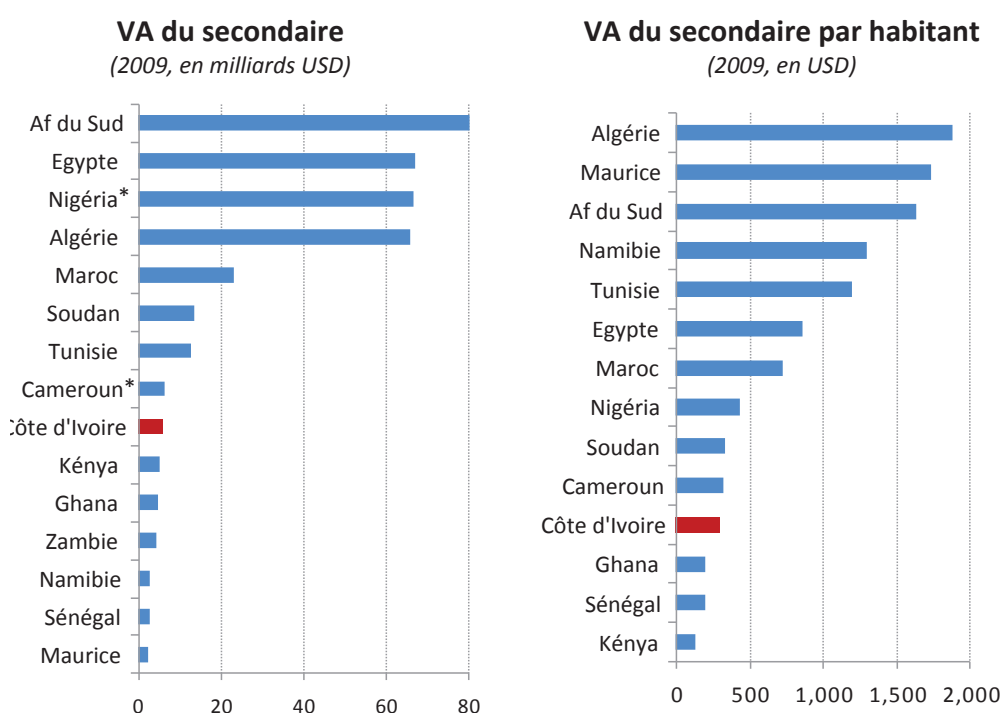
La Côte d'Ivoire est la 8<sup>ème</sup> puissance industrielle africaine en valeur absolue et 10<sup>ème</sup> en VA industrielle par habitant, avec un secteur secondaire représentant un peu plus de 25% d'un PIB national de 11.669 milliards FCFA en 2011. En considérant uniquement la valeur ajoutée manufacturière (hors énergie, industries extractives et BTP), la Côte d'Ivoire se classe 7<sup>ème</sup> pays africain en valeur absolue en devançant légèrement le Cameroun. Elle figure également dans le peloton de tête des pays africains sur le critère de la part du secteur manufacturier dans l'économie (18%). Elle comptait en 2007 selon le DSRP, 2.402 entreprises de plus de 10 salariés, dont plus de la moitié dans le secteur de l'agroalimentaire. Le nombre d'entreprises industrielles déclarées à la centrale des bilans s'élevait à 1.370 en 2009, dont 665 entreprises manufacturières, 56 entreprises des

secteurs de l'Énergie et des Mines et 649 entreprises du BTP. Si 87% des entreprises du secteur industriel sont des PME/PMI, les 13% restantes, constituées de 400 grandes entreprises, représentent 80% de la valeur ajoutée industrielle et 70% de la main-d'œuvre industrielle. Il est important de souligner que parmi ces entreprises, 80% sont détenues par des capitaux majoritairement étrangers.

L'industrie ivoirienne repose sur un socle d'activités parmi les plus diversifiées de la CEDEAO, qui incluent dix grandes sous-familles, nommément: les produits pétroliers, le binôme gaz-électricité, l'agro-industrie, le bois, le textile, la chimie, les matériaux non métalliques, la métallurgie et ouvrages en métaux, le BTP et enfin les industries d'assemblage.

Le secteur secondaire employait environ 700.000 personnes en 2006, soit 10% de l'emploi total

Figure 5 – Mise en perspective de la puissance industrielle ivoirienne à l'échelle de l'Afrique



Source: données ONUDI

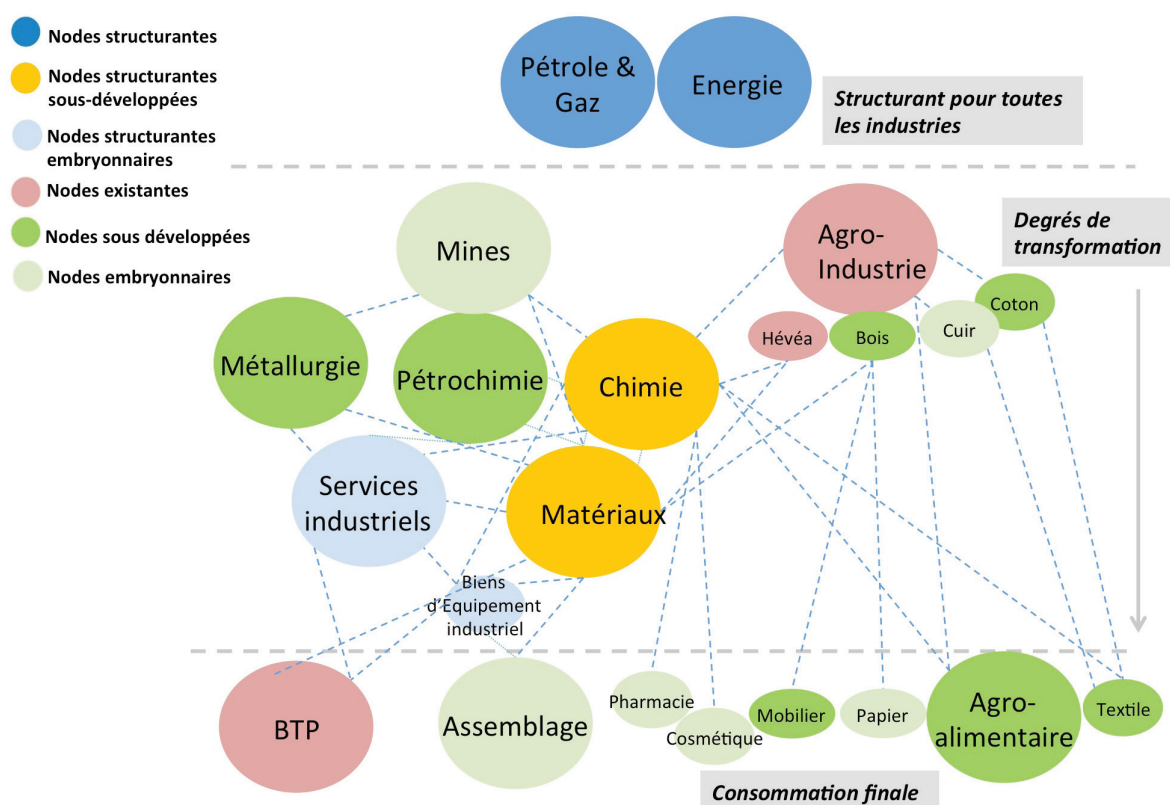
ivoirien, l'essentiel de ces effectifs appartenant à la petite industrie, à l'artisanat industriel et à l'économie informelle, pour seulement 94.000 employés travaillant auprès des entreprises déclarées à la centrale des bilans. L'agro-industrie (notamment la petite industrie agroalimentaire) et la construction pèsent pour près de 60% de l'emploi industriel total.

Le schéma suivant propose une lecture des principaux secteurs de l'industrie ivoirienne à travers le degré de transformation qui les caractérise, leur degré d'interaction ainsi que leur aspect plus ou moins

structurant pour l'économie dans son ensemble.

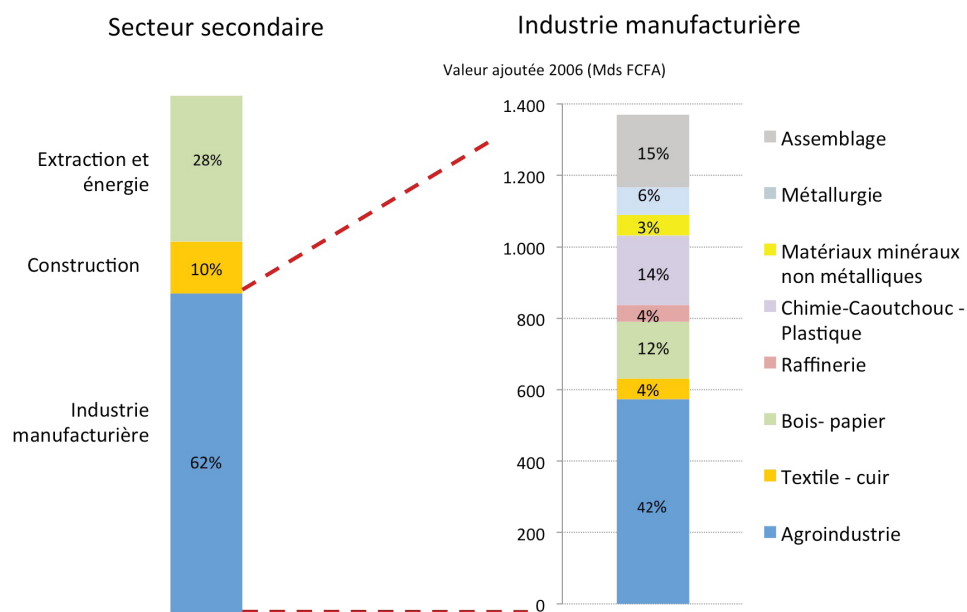
L'industrie ivoirienne est composée des activités d'extraction et d'énergie (28% de la valeur ajoutée industrielle), de la construction (10%) et de l'industrie manufacturière (62%). La structure de cette dernière est marquée par la prédominance des activités agro-industrielles, suivies des activités de la chimie, du caoutchouc, du plastique et de la pétrochimie. La Côte d'Ivoire est ainsi la 5<sup>ème</sup> puissance exportatrice agro-industrielle africaine, 1<sup>ère</sup> en Afrique de l'Ouest.

**Figure 6 – Principaux secteurs constitutifs du secondaire ivoirien**



Source: Onpoint

Figure 7 – Structure de la valeur ajoutée de l'industrie manufacturière ivoirienne (2006)

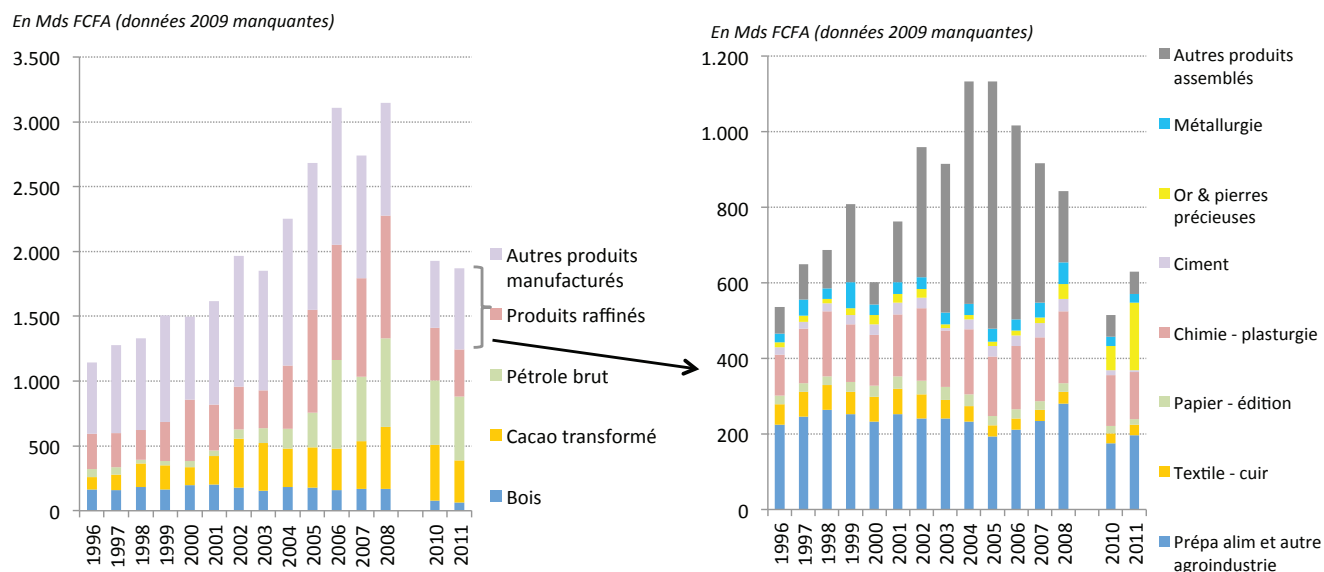


Source: Ministère de l'Economie et des Finances de Côte d'Ivoire

A l'exportation, le contraste est encore plus saisissant, puisque les exportations agro-industrielles ivoiriennes constituent 47% des exportations manufacturières ivoiriennes, contre seulement 2% pour les exportations des secteurs de l'assemblage (contribution des exportations de produits assemblés aux exportations manufacturières totales parmi les plus faibles au monde).

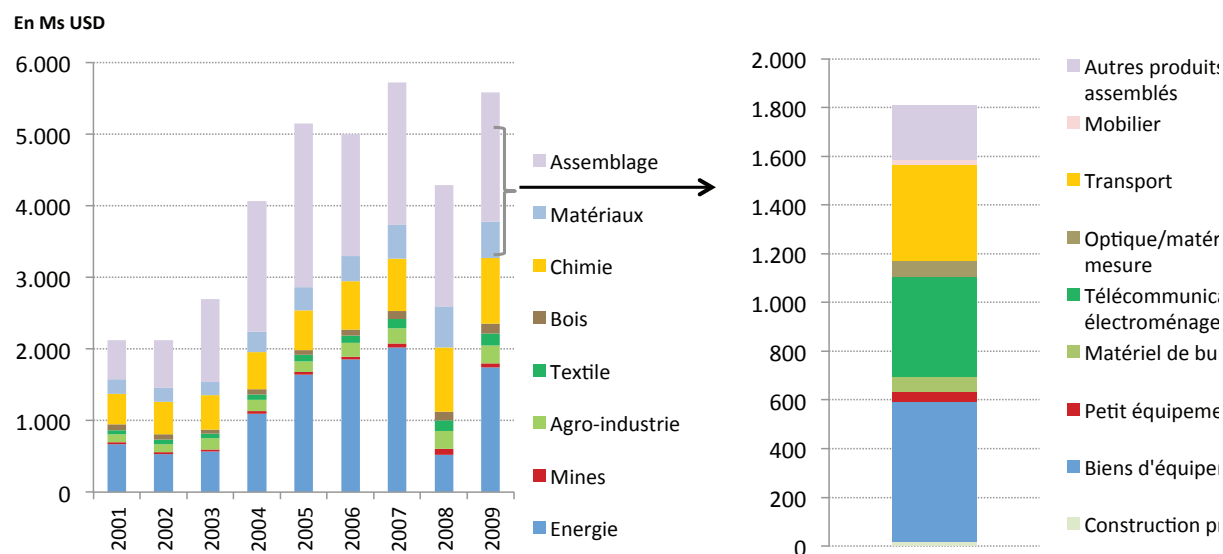
La puissance de l'exportation industrielle ivoirienne est construite autour de 4 produits phares que sont le pétrole brut, les produits pétroliers, le cacao transformé et le bois dans une moindre mesure, qui constituent à eux quatre entre 66% et 72% des exportations de produits industriels ces dernières années. Les exportations des autres produits manufacturés sont tirées par les autres produits agro-industriels, la chimie, la plasturgie et l'extraction d'or.

Figure 8 – TOP 4 des exportations industrielles ivoiriennes (gauche), structure des autres produits manufacturés exportés (droite)



Source: DGD / DCPE, données 2009 manquantes, données 2010 définitives non validées, données 2011 provisoires

**Figure 9 – Evolution des importations industrielles (gauche) et structure des produits assemblés importés en 2009 (droite)**



Source: UN Comtrade

Au niveau des importations de produits industriels, les importations d'énergie et de produits chimiques constituaient près de la moitié des produits industriels importés en 2009. Quant aux importations de produits assemblés qui représentaient 1,8 milliard USD en 2009, ils étaient constitués pour 32% de biens d'équipement industriels, pour 23% de matériel de télécommunication et d'électroménager et pour 22% de matériel de transport.

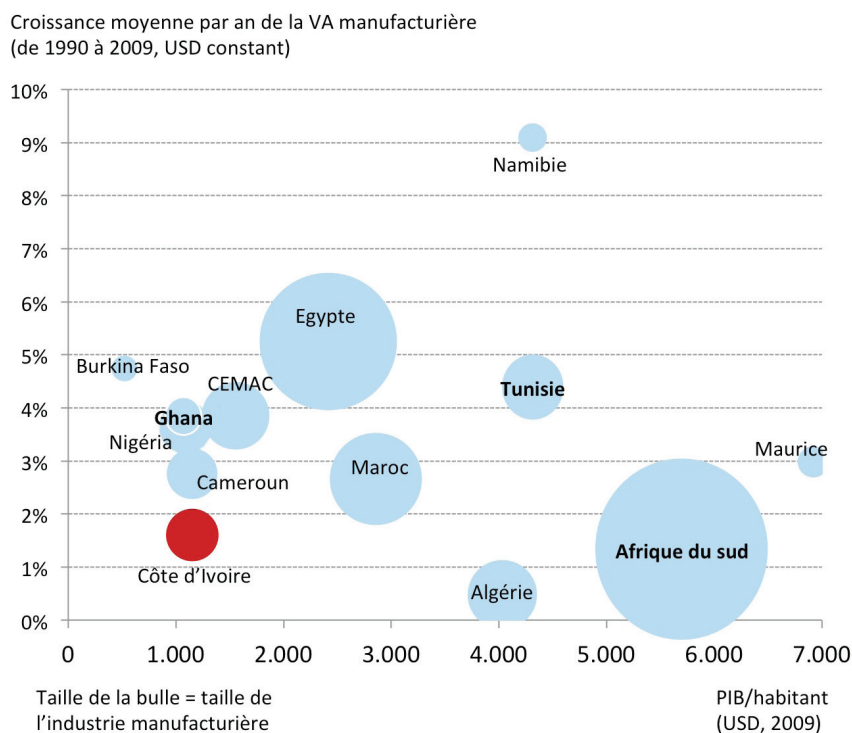
Si la balance commerciale ivoirienne de biens dégage un excédent structurellement en croissance et supérieur à 4 milliards USD en 2009 (d'après la Banque Mondiale en USD courant), elle le doit essentiellement aux produits agricoles, agro-industriels et au secteur énergétique. Prise secteur par secteur, la balance est non seulement déficitaire, mais en nette détérioration pour les secteurs du textile, de la chimie, de la plasturgie, des matériaux et pour l'ensemble des produits assemblés. Une analyse plus détaillée des équilibres commerciaux sera effectuée dans la seconde phase de définition de la politique industrielle.

La contraction du secteur manufacturier, touché par 10 ans de récession, n'a toujours pas rattrapé son niveau de 1999 à 2001. Le secondaire dans son ensemble a été durement affecté, et enregistre les plus fortes baisses d'activité et de performance de toute l'économie ivoirienne, malgré une légère reprise observée depuis 2007.

En l'espace d'une décennie, le déclin industriel ivoirien s'est traduit par:

- Une baisse globale de l'activité manufacturière qui n'a pas rattrapé son niveau d'avant crise, tandis que dans le même temps, les productions manufacturières du Ghana (+380% de VA manufacturière entre 2000 et 2008), du Nigéria (+91% entre 2002 et 2006) ou encore du Burkina Faso (+125% entre 2001 et 2006) connaissaient de fortes extensions
- Plusieurs périodes de récession successives, avec un effondrement des secteurs bois (-89% entre 2003 et 2007) et textile (-78% entre 1999 et 2007) et de fortes contractions d'activité constatées dans le secteur de l'agroalimentaire (-38% entre 1999 et 2003, puis -7% entre 2003 et 2007), de l'industrie mécanique et de l'automobile (-43% entre 1999 et 2007) et du BTP (-33% entre 1999 et 2004)
- Une valeur ajoutée manufacturière par habitant inférieure à son niveau de 1990
- Une rapide détérioration des marges opérationnelles du secteur privé entre 1999 et 2004
- Une quasi disparition des investissements étrangers et un assèchement de l'investissement privé en général

**Figure 10 – Faible progression de la valeur ajoutée manufacturière depuis 1990 qui pénalise l'émergence économique**



Source: données ONUDI

Les activités manufacturières qui ont conservé une faible croissance concernent les secteurs du cuir, de la chimie, de la plasturgie, du ciment et de la métallurgie.

Dans le même temps, des relais de croissance industrielle ont été trouvés grâce au développement des industries extractives d'hydrocarbures (pétrole/gaz) à partir des années 2003/2004, et plus récemment des industries minières, permettant au secteur secondaire pris dans son ensemble de dépasser très légèrement en 2010 son pic de 2000.

Ainsi, l'industrie manufacturière ivoirienne a connu une baisse continue de ses marges opérationnelles depuis 1999, comme en témoignent les entreprises déclarées à la centrale des bilans. Les baisses de rentabilité les plus critiques ont touché les secteurs de la chimie, du caoutchouc et du plastique, les industries du textile et du cuir, du papier, du meuble et des matériaux de construction. Prise dans sa globalité, la valeur ajoutée moyenne du secteur manufacturier a chuté de 22% du chiffre d'affaires en 1999 à 12% en 2006, pour se stabiliser depuis.

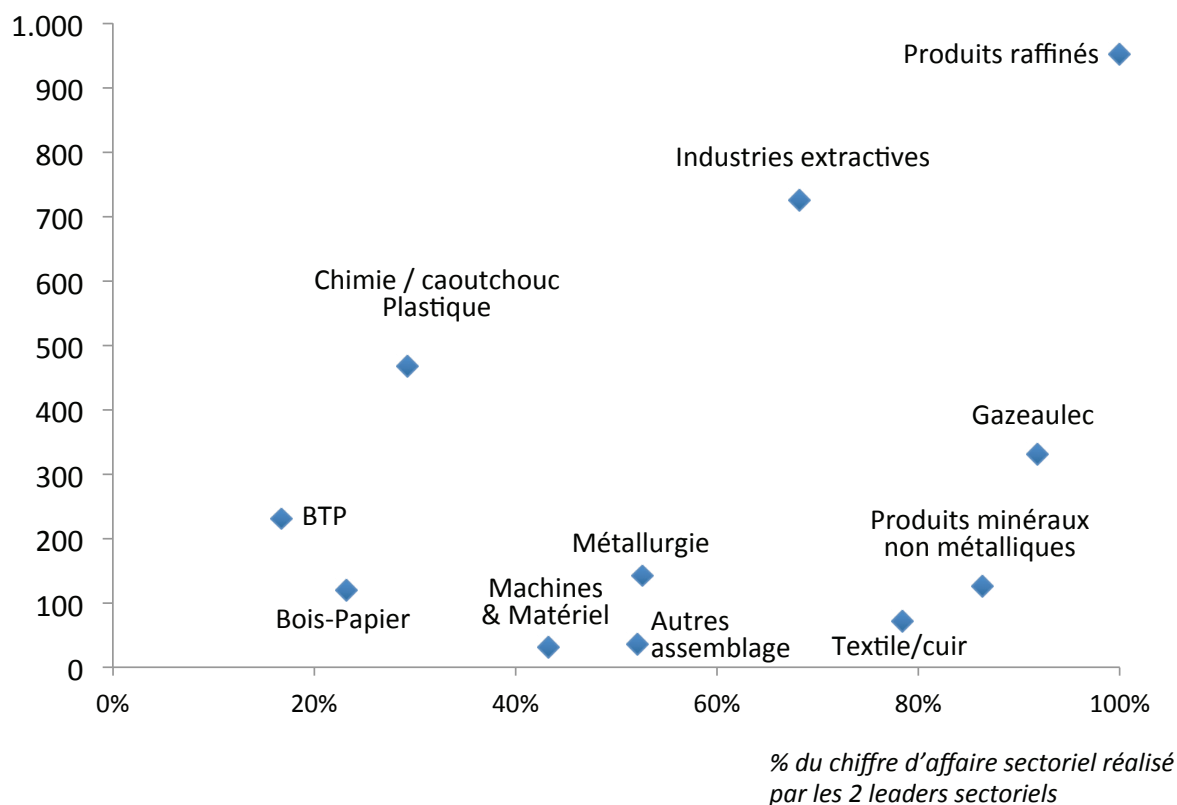
### **L'industrie ivoirienne est très concentrée et peu compétitive par sous-secteur**

Cette concentration est exacerbée dans les secteurs dominants: l'énergie, l'extraction ou et l'agro-industrie. Les autres activités présentent une structure de marché plus concurrentielle avec de nombreuses PME, (secteurs de la construction, du bois, du papier, de la métallurgie ou encore de la chimie et du plastique).

Au niveau de la centrale des bilans de 2009, composée de 1.370 entreprises représentant environ 34% de la valeur ajoutée industrielle nationale, 22 entreprises réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 50 milliards FCFA par an constituent 68% du chiffre d'affaires et 79% des exportations totales des entreprises déclarées. Elles appartiennent soit au secteur agro-industriel, soit au secteur de l'énergie et de la raffinerie, à l'exception d'une entreprise de BTP, des deux cimenteries, d'un fabricant d'ouvrages en métaux et de deux sociétés du secteur de la chimie. Ce constat traduisant la forte concentration de l'activité industrielle auprès d'un nombre réduit d'acteurs clés, se confirme dans de nombreux secteurs non agro-indus-

**Figure 11 – Concentration des secteurs industriels non agro-industriels: part de marché des 2 plus grosses entreprises dans chaque secteur (marché des entreprises déclarées à la centrale des bilans, 2009)**

*Chiffre d'affaire du secteur à la centrale des bilans  
(Mds FCFA)*



Source: Institut National de la Statistique de Côte d'Ivoire, 2009

triels, et de manière encore plus accentuée dans les secteurs agro-industriels. La figure suivante illustre cette prédominance des deux plus gros acteurs de chaque secteur, qui détiennent notamment des parts de marché supérieures à 60% dans l'ensemble des secteurs agro-industriels.

#### **Faiblesse des activités d'assemblage et des secteurs manufacturiers structurants**

Le portefeuille manufacturier ivoirien présente une particularité liée au caractère embryonnaire de ses activités d'assemblage. En effet, celles-ci contribuent faiblement à la valeur ajoutée manufacturière au regard de la structure industrielle généralement observée dans les pays émergents.

L'industrie ivoirienne se caractérise ainsi par la faiblesse de ses industries manufacturières structurantes. La part relative des matériaux, aciéries, emballages, outillages, machines, matériels roulants et des

industries d'assemblage contribuent pour seulement 24% à la valeur ajoutée manufacturière. Ce constat traduit d'une part la faiblesse du marché intérieur et d'autre part, le manque de densité d'un tissu de sous-traitants et de fabricants de produits intermédiaires qui s'intégreraient dans des chaînes de valeur nationales et internationales. Il est à noter toutefois une activité croissante des secteurs de la chimie, de la pétrochimie et de la plasturgie, qui sont structurants dans le processus de densification du tissu industriel ivoirien.

Ce manque de compétition et de compétitivité est exacerbé par un déficit de productivité dont les causes multiples sont analysées dans les sections sectorielles et au chapitre des problématiques transversales. Structure des coûts non compétitifs, environnement des affaires difficile, retard d'investissement et vieillissement de l'outillage industriel comme des compétences humaines en sont les thématiques principales.



## B. CLUSTER ÉNERGIE ET PÉTROLE

Le cluster Energie est composé:

- de la filière électricité qui rassemble les producteurs de gaz en offshore, des producteurs d'électricité, des sociétés assurant la maintenance et l'extension des installations et du réseau et enfin du distributeur d'électricité. Il concentre environ 7.000 emplois directs (données 2006) dans la filière.
- De la filière pétrole qui comprend les activités d'exploration, de production, de raffinage, de trading-transport et enfin de distribution.

### a. Electricité-gaz

Concernant la filière électricité-gaz, la consommation d'électricité n'a cessé d'augmenter ces dix dernières années, portée par la hausse de la consommation des ménages tirée par l'amélioration du taux d'équipement, tandis que la consommation des industriels diminuait, illustrant la contraction de l'activité manufacturière. La production qui s'élevait à 5.300 GWh par an en 2002 est passée à 5.900 GWh par an en 2009, soit une progression moyenne annuelle de 1,5%. La consommation a augmenté de son côté à un rythme annuel de 5,7% depuis 2005, malgré la faible croissance économique et le recul de la consommation d'électricité des industriels observés sur la même période. Le chiffre d'affaires réalisé sur la vente d'électricité s'élève à 254 milliards FCFA en 2011 (262 milliards FCFA en 2010). Les ventes de gaz réalisées par les producteurs en offshore pour les centrales à gaz ivoiriennes s'élèvent à 86% du chiffre d'affaires de la CIE, tandis que les producteurs indépendants d'électricité ont facturé pour 25% de ce chiffre d'affaires. Enfin, les charges d'exploitation de la CIE atteignent 34% du chiffre d'affaires 2011, soit un déficit du secteur, déduction faite des subventions, et supporté par l'Etat ivoirien de 104 milliards FCFA en 2011.

### Problématiques structurelles de l'électricité

Le secteur rencontre donc de grandes difficultés structurelles du fait de sa structure nettement déficitaire depuis 2005, lié en grande partie à la hausse des cours mondiaux des hydrocarbures et aux contrats gaziers qui y sont indexés. Malgré cette situation difficile, les exportations d'électricité aux pays voisins se sont élevées à 29 milliards FCFA en moyenne ces 10 dernières années.

Les producteurs de gaz ont besoin de relancer l'exploration de gaz pour éviter une pénurie à échéance 2013. Aujourd'hui, la production s'élève encore à 150 millions de pied cube par jour. De plus, le secteur souffre d'un sous-équipement en infrastructures gazières, qui sont extrêmement coûteuses, comme l'absence d'usine de traitement du gaz ou l'absence de terminal gazier. La faible capacité de production de gaz butane (20.000 tonnes par an) malgré une demande en forte croissance et la faible capacité de stockage et de diffusion de gaz naturel renchérissent considérablement le cours de l'énergie et limite les options de trading de gaz au meilleur coût dans la sous-région. Pour accompagner une transformation du secteur, les capacités existantes de formation aux questions d'exploitation et de sécurité de ces installations, incluant les structures de contrôle, paraissent aujourd'hui insuffisantes, comme l'illustre le nombre élevé de centres emplisseurs non autorisés.

Concernant les producteurs d'électricité, les problématiques structurelles sont nombreuses: mix énergétique non optimal, structure déficitaire du secteur, sécurité énergétique et disponibilité de l'offre d'électricité à un coût compétitif non assurée, nécessité d'investissements dans la modernisation du réseau, et cadre institutionnel inadapté aux défis à venir.

Le secteur est fortement exposé à la volatilité du gaz. Cette forte dépendance à l'énergie fossile, dont est issue 72% de la production d'électricité ivoirienne en 2010, avec un coût de revient 2 à 3 fois plus élevé que l'hydraulique, maintient le secteur sous la menace d'une flambée des cours qui serait insoutenable. Le mix énergétique est sous-optimal avec une sous-exploitation du potentiel hydraulique comme des générateurs existants. Ce potentiel hydraulique ivoirien est en effet loin d'être réalisé: pour environ 600 MW de capacité hydraulique installée aujourd'hui, un portefeuille de 17 projets de barrages permettrait de quadrupler cette capacité s'il était réalisé. Pourtant, le retard d'investissement est très important, la capacité du parc de production n'ayant pas fortement évolué (1.084 MW de capacité installée en 2004 pour 1.390 MW en 2012, soit une hausse équivalente à 3,2% par an). La divergence observée ces dernières années entre la courbe de croissance de la production d'électricité et celle de la consommation traduit l'urgence du redimensionnement des capacités de génération d'électricité. Les enjeux sont fondamentaux: restaurer la sécurité énergétique du pays, réassumer rapidement le rôle de fournisseur d'électricité pour les pays de la sous-région et assurer l'économie ivoirienne d'une offre d'électricité compétitive et en quantité

suffisante pour accompagner une forte croissance économique. Il est communément admis qu'il est nécessaire d'accroître le parc de production d'électricité d'au minimum un point de croissance supplémentaire par rapport à la croissance économique prévisionnelle. Par conséquent, si le secteur industriel ambitionne une croissance à 2 chiffres, les capacités de production ivoiriennes devront suivre au même rythme pour ne pas constituer de goulot d'étranglement à la croissance.

La structure déficitaire du secteur menace les capacités de financement de l'extension du parc, malgré des tarifs pour les industriels 50% plus élevés qu'au Ghana et 3 fois plus élevés qu'au Nigéria. Pire, le secteur cumule un retard d'investissement et de maintenance dans le réseau estimé à 300 milliards FCFA. Il est donc urgent de rétablir l'équilibre financier du secteur de l'électricité afin de relancer de grands projets d'investissement. Pour ce faire, d'autres problématiques structurelles devront être résolues, notamment la remise à niveau des transformateurs, engendrant des pertes importantes sur le réseau (estimées à 23%), la lutte contre la fraude qui représenterait 15% de la consommation domestique et l'optimisation des grilles tarifaires. Le cadre institutionnel pour le développement des producteurs privés devra également être modernisé: cadre législatif pour les énergies renouvelables, code d'électricité, modernisation de la grille tarifaire, feed-in tarif pour les productions de biomasse ou les producteurs industriels, etc.

Enfin, le secteur devra veiller à une extension équilibrée du réseau sur le territoire, l'accès à l'électricité restant très inégal, avec 71% des ménages raccordés en milieu urbain contre seulement 6% en milieu rural. A ce titre, des cadres incitatifs d'investissement dans des projets autonomes *off-grid* pourraient être envisagés dans certaines régions enclavées.

## b. Pétrole

Le secteur du pétrole n'a pas directement subi les effets de la crise socio-politique de la dernière décennie, puisqu'il a connu un taux de croissance exceptionnel lié à l'envolée des cours et au désensablement de puits d'extraction de pétrole offshore à partir de 2002. Après avoir atteint un pic de production jusqu'à 60.000 barils par jour en 2008 (59<sup>ème</sup> rang mondial), la production actuelle est retombée à 35.000 barils par jour suite à des problèmes techniques (ensablement). Le secteur bien que prometteur, est loin d'avoir réalisé son potentiel: si 14 blocs ont été attribués en 10 ans, seulement 5 forages ont vu le jour (contre 45

en Guinée Equatoriale sur la même période). Cette situation pourrait vite évoluer compte tenu de l'accélération des attributions de permis observée depuis 2010. Les exportations de pétrole brut ont ainsi grimpé de 75 milliards FCFA en 2002 jusqu'à un pic de 686 milliards en 2008, avant de retomber à 538 milliards en 2009 (l'Allemagne, la France et les Pays-Bas absorbant 72% des ventes).

Au niveau du raffinage pétrolier, la Côte d'Ivoire dispose avec la SIR d'une capacité de traitement de 4 millions de tonnes par an. Son chiffre d'affaire a progressé sans discontinuité de 2003 à 2008, passant de 419 Mds FCFA à 1.289 Mds FCFA, porté par l'envolée des cours du brut (dont le pic est atteint en juillet 2008) et la reprise des programmes d'extraction offshore, avant de rechuter sous la barre de 1.000 Mds FCFA de chiffre d'affaire depuis 2009, suivant les tendances de l'activité d'extraction et de la détente des cours mondiaux. Les exportations ont suivi une tendance similaire avec un pic des exportations de produits pétroliers de 883 milliards FCFA atteint en 2008, avant de redescendre à 583 milliards FCFA selon la centrale des bilans. Selon les douanes, les exportations de produits pétroliers ont fortement augmenté depuis 2003, pour atteindre 1.021 milliards FCFA en 2009, le Nigéria et le Ghana absorbant près de la moitié de ces exportations. Au total, les exportations ont atteint un pic de 1.632 milliards FCFA en 2008, produits pétroliers et pétrole brut confondus, soit environ 37% des exportations totales ivoiriennes de biens et marchandises, avant de rechuter lourdement en 2010 et 2011 (respectivement 789 et 811 milliards FCFA)

## Problématiques structurelles du pétrole

Au niveau de l'exploration, les problématiques principales concernent les besoins importants d'investissement dans l'exploration de gaz et de brut, la réactualisation du code pétrolier, et le désaccord avec le Ghana impliquant la révision du traité pour le partage des eaux territoriales. La faible capacité technique nationale en termes d'exploration (bien qu'en progrès) et le nombre restreint d'entreprises nationales dans le secteur constituent des enjeux d'importance pour préserver une souveraineté économique et technique dans les négociations avec les partenaires étrangers.

Au niveau du raffinage, la SIR a traversé plusieurs années de grandes difficultés financières malgré l'explosion de ses activités avec un endettement important, et des marges opérationnelles proches de 0 depuis 2006, déficitaires en 2009. Sa compétitivité peut être considérée comme insuffisante malgré de bonnes

performances, avec un outil de production vieillissant, tandis que sa capacité de 62.000 barils par jour bien que 4 fois supérieure aux besoins actuels du marché local n'atteint pas les tailles critiques des unités concurrentes existantes en Afrique du Sud, en Egypte ou en Méditerranée. De plus, un foisonnement de projets de nouvelles raffineries dans la zone laisse présager d'une forte intensification de la concurrence dans la décennie à venir.

Au niveau du transport et de la distribution des produits pétroliers, les besoins d'investissement dans les capacités de stockage et de distribution des carburants sont importants: terminal portuaire, réhabilitation du centre de stockage de Bouaké et raccordement WAGP sont autant d'investissements lourds nécessaires à la réalisation de la vision de la Côte d'Ivoire comme hub énergétique sous-régional.

L'insuffisance des contrôles qualité au niveau des produits pétroliers et les trop nombreuses fraudes sur ces produits constituent également des enjeux importants pour la pérennité du secteur. Enfin, les capacités de formation devront être fortement augmentées afin de réaliser les objectifs du PND ambitionnant une production de 300.000 barils par jour à horizon 2015.

### C. Cluster de la construction

#### Description et évolution récente

La chaîne de valeur de la filière ivoirienne du BTP se compose en amont des études de faisabilité (architecture, géométrie, étude des matériaux, impact environnement), des métiers du gros œuvre (fondation, assainissement, génie civil), des métiers du second œuvre (plomberie, électricité, menuiserie, peinture, finitions...) puis, en aval, des sociétés de maintenance. De nombreuses activités périphériques interviennent également: fabricants de matériaux de construction, équipementiers en engins roulants et machines industrielles, promoteurs de logement ou encore professionnels de l'immobilier.

La valeur ajoutée du secteur de la construction est restée relativement stable depuis 1999, avec un pic de 240 milliards FCFA atteint en 2002 suivi d'une chute d'activité en 2003, puis d'une lente reprise qui n'a toutefois pas permis d'atteindre de nouveau le niveau de 2002. L'indicateur avancé du BTP fait apparaître une chute importante d'activité à partir de l'an 2000, tandis que l'activité en 2007 n'avait toujours pas rattrapé son niveau de 1998.

Au niveau de la centrale des bilans, le chiffre d'affaires des entreprises du secteur s'élève à 231 milliards FCFA en 2009, réalisé par 649 entreprises, essentiellement des PME, rassemblant 11.000 personnes. 72% de ces entreprises travaillent sur le segment du gros œuvre (génie civil et construction de bâtiment), mais ne représentent que 41% du chiffre d'affaires total de la construction et 48% des emplois. A l'inverse, les sociétés de préparation de sites sont bien plus concentrées puisqu'elles réalisent 19% du chiffre d'affaires total des entreprises de construction déclarées, avec seulement 15 entreprises et un leader sectoriel réalisant 59% du marché de la préparation de sites (entreprises déclarées à la centrale des bilans uniquement). Enfin, les acteurs des travaux d'installation représentent 23% du nombre d'entreprises du secteur et réalisent 38% du chiffre d'affaires global de la construction, avec 35% des effectifs. Les entreprises déclarées exerçant les métiers de la finition, au nombre de 15, réalisent 2% du chiffre d'affaires avec 2% des effectifs, laissant présager une part écrasante de l'informel dans cette activité.

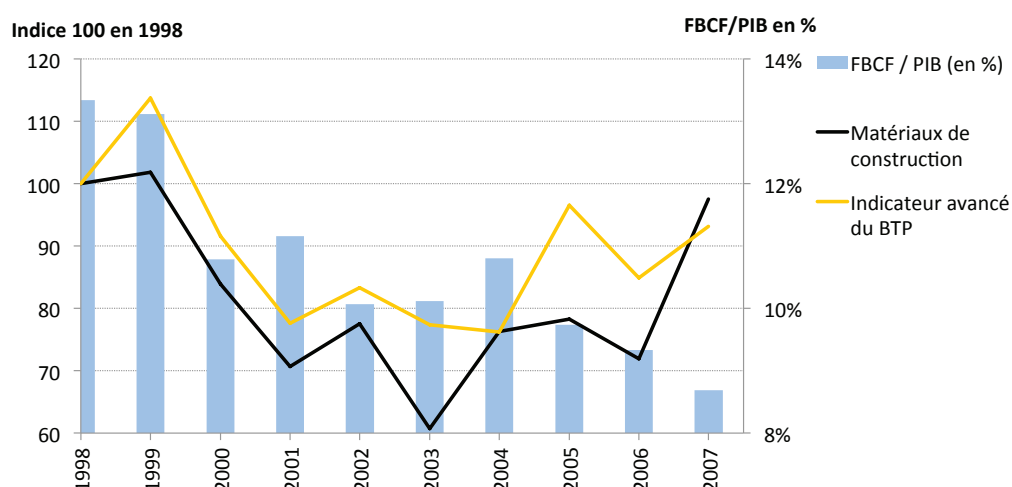
Le secteur est relativement peu concentré avec les 20 plus grosses entreprises (>2,8 milliards FCFA de chiffre d'affaires) totalisant 129 milliards FCFA de chiffre d'affaires pour 3.920 employés, soit 56% du volume d'affaires total des entreprises de construction déclarées à la centrale des bilans. Seulement 4 entreprises dépassent les 10 milliards FCFA de chiffre d'affaires, totalisant 62,5 milliards FCFA de chiffre d'affaires (27% de l'activité des entreprises de construction déclarées à la centrale des bilans), rassemblant 2.000 employés.

Au total, environ 193.000 personnes travaillent dans le secteur de la construction, un effectif qui est resté stable par rapport à 1998.

La moyenne des investissements réalisés par les acteurs de la construction lors de la dernière décennie s'élève à 12 milliards FCFA par an, avec un pic atteint en 1999 à 23 milliards FCFA, suivi d'une chute des investissements en 2002 à 3 milliards FCFA. Ceux-ci ont progressivement repris par la suite, atteignant de nouveau 23 milliards FCFA en 2008, sans confirmer toutefois par la suite un retour de la confiance chez les opérateurs du bâtiment.

#### Problématiques structurelles

La filière du BTP a été fortement impactée par des investissements publics en panne depuis 10 ans. Cette longue suspension est due à une marge de manœuvre

**Figure 12 – Evolution des investissements, du BTP et des matériaux de construction**

Source: Institut National de la Statistique de Côte d'Ivoire, Banque Mondiale

financière étroite de l'Etat, qui a limité les investissements dans les infrastructures lourdes (à l'exception de l'électrification rurale) et dans les infrastructures sociales. La faible allocation du fonds d'entretien routier a exacerbé cette situation. De plus, les secteurs de l'eau et de l'électricité ne disposent pas de ressources autofinancées pour leurs investissements long terme. Enfin, les investissements privés se sont aussi nettement essoufflés, secteurs des banques et des télécommunications mis à part.

Les PME du secteur ont été fortement impactées par la crise même si leur potentiel reste intact. En lien avec une fiscalité assez lourde, elles subissent de plein fouet la concurrence des sociétés de l'informel face auxquelles elles peinent à rester compétitives - une concurrence plus loyale et une meilleure transparence dans l'attribution des marchés publics profiteront donc avant tout aux PME de l'économie formelle.

Ces PME souffrent plus fortement encore du peu de confiance qui leur est accordé par les banques de dépôt: de nombreux chefs d'entreprise doivent réaliser leur avance sur fonds personnels, ce qui n'encourage pas l'investissement, tandis que les dossiers pour les crédits de trésorerie mettent souvent plus de 2 mois à aboutir, avec à la clé des marchés de sous-traitance qui peuvent être perdus faute de pouvoir avancer des fonds. Enfin, la fiscalité peu adaptée et les importants impayés de l'Etat ivoirien (plus de 300 milliards FCFA) viennent également impacter négativement le dynamisme du secteur.

En ce qui concerne les ressources humaines, on constate une pénurie de compétences locales, no-

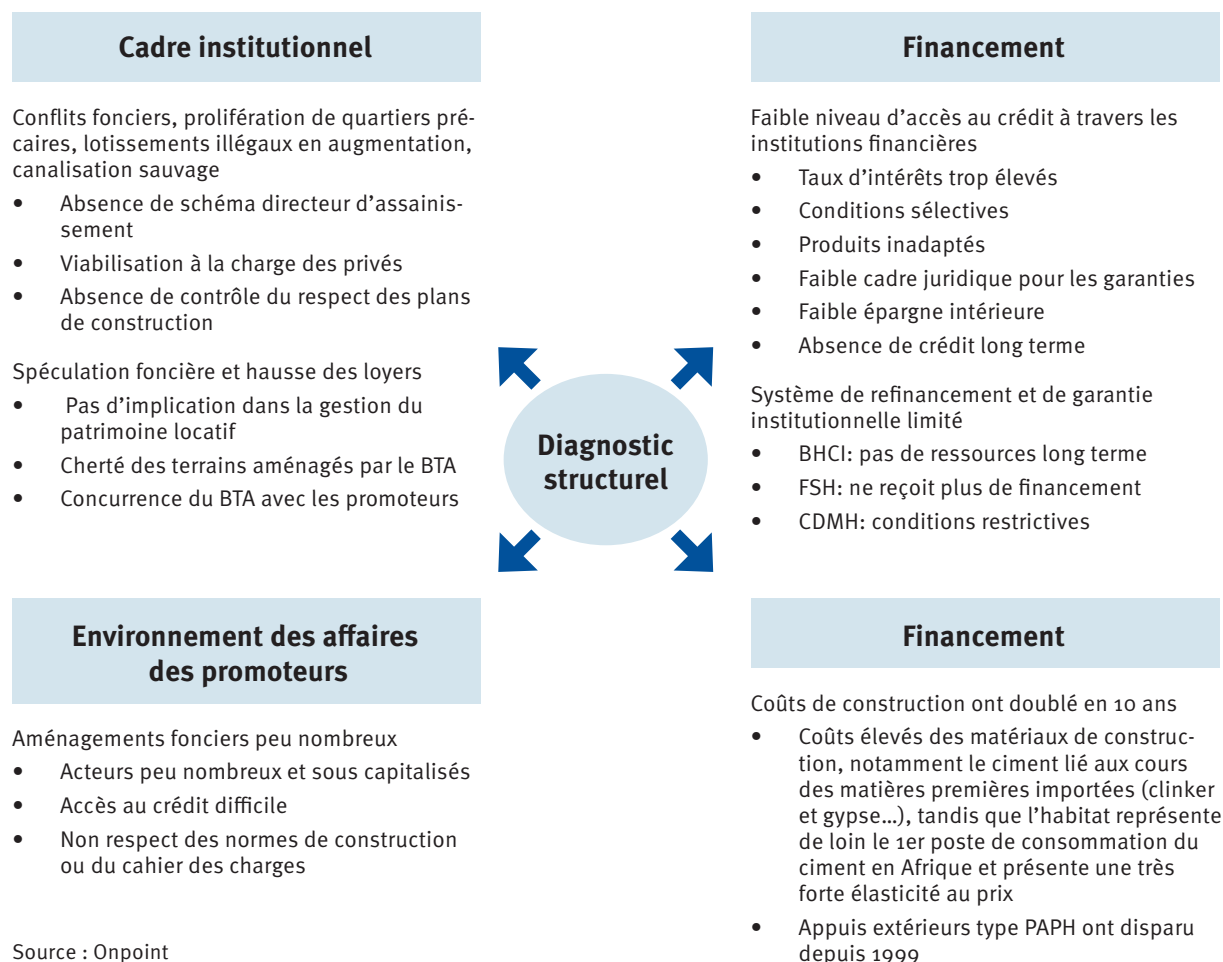
tamment dans les métiers de chef de chantier, de géomètre, de conducteur d'engins ou d'ingénieur en ouvrages d'art. Cette tendance, reflétée dans les chiffres (en 2009 et 2010, environ 450 personnes ont été formées chaque année dans les métiers spécialisés du bâtiment), s'accompagne selon les entretiens menés d'une lente détérioration de la formation technique et professionnelle, d'un déficit d'expérience de la main-d'œuvre dans la force de l'âge, d'une rigueur et d'une intégrité effritées, ou encore de programmes de formation inadaptés. Le savoir-faire ivoirien connaît en conséquence des limites sur les problématiques les plus techniques du bâtiment: ponts et ouvrages d'art, battage des pieux, lignes haute tension, transformateurs, centrales thermiques, études de sol ou encore tours d'habitation.

Le coût des transports des matériaux apparaît enfin comme un facteur pénalisant supplémentaire pour la compétitivité des entreprises du bâtiment: à cet égard, le manque de compétitivité des filières matériaux mentionné plus haut est répercuté sur le coût des ouvrages de construction, pénalisant ainsi une demande particulièrement élastique dans le secteur de l'habitat.

A ces problématiques viennent s'ajouter trois facteurs spécifiques au domaine du logement (domaine dans lequel les coûts de construction ont doublé en 10 ans): le cadre institutionnel, l'environnement des affaires et le financement.

Le cadre institutionnel du logement nécessite une rénovation profonde: conflits fonciers, prolifération de quartiers précaires, lotissements illégaux en augmen-

Figure 13 - Défi du secteur de l'habitat en Côte d'Ivoire



tation ou encore absence de schéma directeur d'assainissement et abandon prolongé de la planification urbaine. La viabilisation est de plus à la charge des privés malgré le prix élevé des terrains aménagés par le BTA, tandis que les contrôles du respect des plans de construction ont pratiquement disparu. Enfin, en raison de l'absence d'une politique de gestion du patrimoine locatif, la spéculation foncière et la hausse des loyers déstabilisent fortement le secteur.

Au niveau de l'environnement des affaires des promoteurs, les aménagements fonciers sont peu nombreux, du fait du nombre limité d'acteurs et de leur sous-capitalisation. L'accès au crédit leur est particulièrement difficile, tandis que les normes de construction et les cahiers des charges sont difficilement respectés.

Troisième problématique clé, le système financier ivoirien ne permet pas d'envisager un accès à la propriété pour les classes moyennes: l'accès au crédit est en effet limité pour les particuliers avec des

conditions très sélectives, tandis que les taux d'intérêt pratiqués figurent parmi les plus élevés de l'UEMOA. De plus, l'absence de crédit long terme (souvent associée à l'absence de ressources long terme, corollaire d'une faible épargne intérieure) accentue le coût des mensualités et élimine une clientèle potentielle nombreuse. Pour intégrer la classe moyenne au sens large dans le marché du logement, la baisse des taux d'intérêt et l'allongement des échéanciers sont donc deux facteurs critiques. Ils dépendront fortement d'un cadre juridique assaini afin de prévenir des litiges fonciers, de diversifier la nature des garanties et d'en faciliter les mécanismes d'exécution. Aujourd'hui cette situation loin d'être satisfaisante ne permet pas aux institutions financières de mitiger leurs risques. Enfin, le système de refinancement et de garantie institutionnel est très limité: la BHCI ne dispose pas de ressources long terme significatives, le FSH ne reçoit plus de financement, le CDMH impose des conditions très restrictives, tandis que les appuis extérieurs de type PAPH ont disparu depuis 1999.



## D. CLUSTER AGRO-INDUSTRIE

### a. Vision globale de l'agro-industrie ivoirienne

La Côte d'Ivoire est la cinquième puissance exportatrice africaine de produits agro-industriels après le géant sud-africain, l'Égypte, la Tunisie et le Maroc. Son socle agricole, dont la force réside dans sa grande diversité, lui permet d'exister à la fois sur les marchés internationaux des matières premières agricoles, notamment bien sûr la fève de cacao, le coton, la noix de cajou, l'hévéa, l'huile de palme brute et dans une moindre mesure le café, les fruits, mais aussi sur les marchés de produits transformés grâce à la présence historique de nombreux acteurs agro-industriels dont certains sont devenus des acteurs importants de l'agroalimentaire en Afrique de l'Ouest.

Malgré sa prédominance à l'échelle de la région, le secteur agro-industriel ivoirien est aujourd'hui en perte de vitesse. Fortement impacté par la crise sociopolitique qui a secoué le pays, il a connu des forts taux de décroissance entre 2001 et 2006, avec une baisse de la demande liée à la paupérisation de la population et la fermeture de nombreux sites de production.

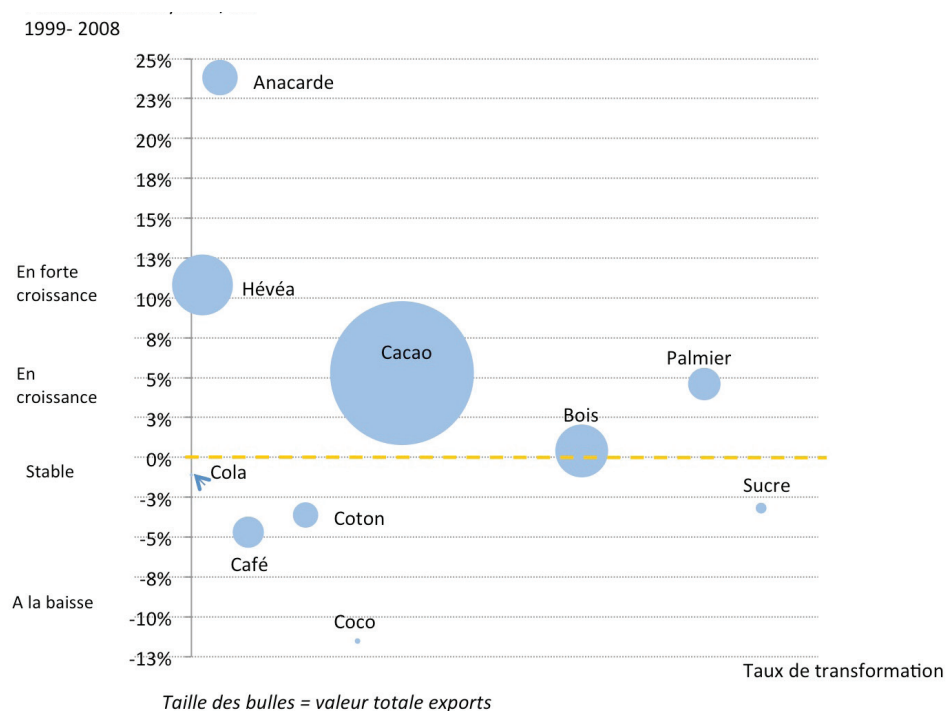
Avec 27% de la valeur ajoutée industrielle, le secteur

agro-industriel reste une clé de voûte du secondaire ivoirien. Sa chaîne de valeur se compose des activités de fabrication des intrants (recherche en semenciers et matériel végétal, engrais...), de production agricole, de négoce, de première transformation, de seconde transformation, de contrôle, puis de distribution de la marchandise.

Il se structure autour des activités de transformation des cultures pérennes ou d'exportation et des activités de fabrication de produits alimentaires (2<sup>nd</sup>e et 3<sup>ème</sup> transformation). Afin d'étudier la vigueur et le potentiel du secteur agro-industriel, il est également nécessaire d'intégrer les cultures du vivrier dans l'analyse, qui constituent l'intrant de base du secteur des préparations alimentaires.

Le chiffre d'affaires des entreprises agro-industrielles déclarées à la centrale des bilans s'élève en 2009 à 1.506 milliards FCFA dont 658 milliards FCFA à l'exportation. Les 44 industries de transformation des cultures pérennes ont réalisé 69% de ce chiffre d'affaires et 94% de ces exportations et rassemblent 14.800 emplois. Les 134 fabricants de produits alimentaires constituent les 31% restant du chiffre d'affaires et ne représentent que 6% des exportations agro-industrielles totales, pour 17.600 emplois.

Figure 14 – Croissance et transformation des principales cultures d'exportation



Source: FAO, DGD/DCPE, DSRP 2009, Ministère de l'Economie et des Finances 2010, D. Gaoussou (2002), « Analyse du secteur de l'anacarde situation actuelle et perspective de développement en Côte d'Ivoire », Rapport CNUCED/OMC

La transformation du cacao est le secteur leader de l'agro-industrie en termes de chiffre d'affaires (39% du CA agro-industriel) et d'exportations (83%). En termes de contribution à la valeur ajoutée agro-industrielle en revanche, son leadership est moins frappant, avec 20,6%, tandis que les fabricants de produits alimentaires pèsent plus fortement en termes de valeur ajoutée dans la structure du portefeuille agro-industriel total, avec 16,5% pour les fabricants de boissons, 14,9% pour les fabricants de produits alimentaires divers et 13,4% pour les fabricants de sucre.

Les différentes filières fortement contributrices aux exportations ivoiriennes ont connu des performances très contrastées sur la dernière décennie, avec des secteurs en crise ou en profonde restructuration comme le café, le coton, les fruits, le thon ou le sucre, et à l'inverse des secteurs qui connaissent des croissances soutenues comme le cacao transformé, l'hévéa, voire à deux chiffres comme la noix de cajou et l'industrie du tabac. Les performances et problématiques liées à ces différentes filières sont examinées plus en détail dans la suite.

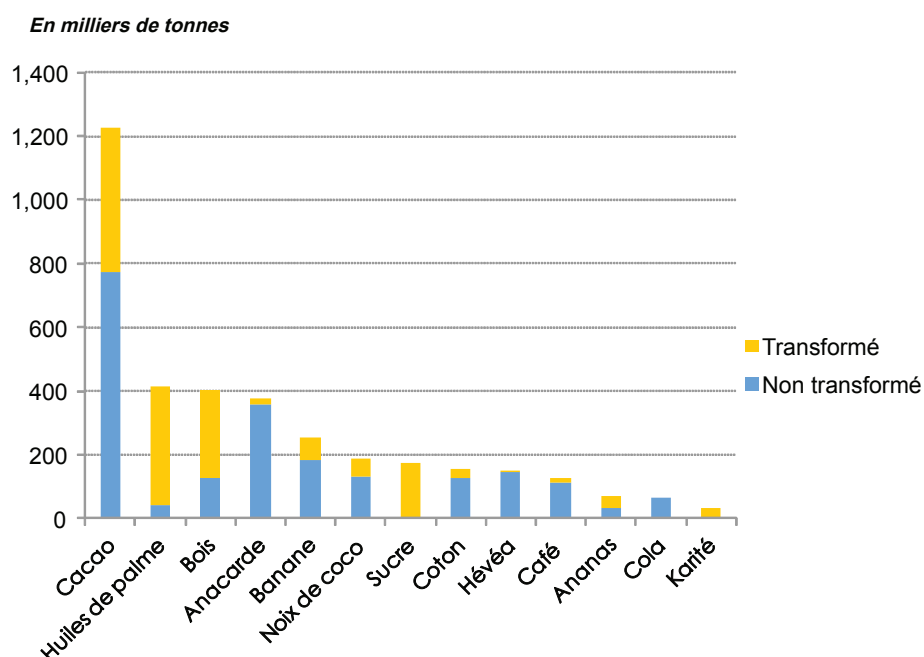
Les industries de transformation des cultures de rente sont particulièrement concentrées puisque les 7 sociétés les plus importantes du portefeuille (4 transfor-

mateurs du cacao, 2 du palmier à huile et 1 fabricant de tabac) réalisent 86% du chiffre d'affaires total des transformateurs de culture d'exportation.

Le secteur du vivrier rassemble les cultures conditionnées destinées à la consommation locale ou régionale, et qui ne font pas l'objet d'une seconde ou troisième transformation. Il inclut donc le riz, les céréales, les protéines, les produits laitiers de base, les fruits, légumes et tubercules. Ce secteur n'est pas du tout industrialisé en Côte d'Ivoire et ses exportations sont non significatives dans la balance commerciale agro-industrielle.

Enfin, le secteur des fabricants de produits alimentaires rassemble pour l'essentiel les activités de transformation du vivrier, et se compose ainsi des fabricants de préparations alimentaires à base de céréales et diverses, des fabricants de produits laitiers, ou encore des fabricants de sucre et de boissons. Parmi les entreprises du secteur déclarées à la centrale des bilans, celles ayant connu les plus fortes croissances concernent les fabricants de produits alimentaires à base de céréales et d'autres préparations alimentaires, de sucre et de boissons. A l'inverse, l'activité des fabricants de produits laitiers et glaces s'est contractée depuis 1999. Cependant, les périmètres d'observation n'étant pas constants,

**Figure 15 – Production brute et transformée des filières agricoles**



Source: OnPoint



ces évolutions sont à prendre comme des tendances qui peuvent aussi traduire la variabilité du périmètre des opérateurs déclarés à la centrale des bilans. Le secteur des fabricants de produits alimentaires est également fortement concentré, bien qu'un peu plus diversifié que celui de l'agro-industrie d'exportation, avec les 6 premières entreprises réalisant 82% du chiffre d'affaires. Parmi elles, on compte 2 fabricants de sucre, 3 de préparations alimentaires et 1 fabricant de boissons.

Au total, les 21 entreprises agro-industrielles déclarant un chiffre d'affaires supérieur à 10 milliards FCFA totalisent 1.419 milliards soit 94% du chiffre d'affaires agro-industriel, les 150 autres entreprises déclarées totalisant seulement 87 milliards FCFA de CA.

La contribution à la valeur ajoutée de ces entreprises agro-industrielles déclarées est de 238 milliards FCFA, soit environ 42% de la valeur ajoutée agro-industrielle nationale estimée à 573 milliards FCFA en 2006. En moyenne, cette valeur ajoutée créée s'élève à 17% du chiffre d'affaires, avec une forte distinction entre la valeur ajoutée des industries de transformation des cultures de rente (11,5% du chiffre d'affaires) et celle des fabricants de produits alimentaires (24% du chiffre d'affaires). Les achats de matières premières pesant 57% dans le chiffre d'affaires global agro-industriel, 65% pour les industries de transformation de cultures de rente et 43% pour les fabricants de produits alimentaires.

Leur rentabilité opérationnelle est en léger repli par rapport à 2005-2006 et reste comprise entre 9 et 10%, (7% pour les industries d'exportation, 13,5% pour les fabricants de produits agroalimentaires), avec des charges du personnel qui représentent en moyenne 6,6% du chiffre d'affaires. La productivité du travail est très hétérogène selon les filières, et les profils d'activités sont disparates en termes d'intensité capitalistique ou de main-d'œuvre. En moyenne, la valeur ajoutée créée par employé s'élève à 7,4 millions FCFA par an, 9 millions FCFA par an pour les industries d'exportation et 6,3 millions FCFA par an pour les fabricants de produits alimentaires. Le ratio de couverture des frais financiers s'élève à 21% pour l'ensemble du secteur agro-industriel, avec là aussi de fortes disparités entre des filières saines et des filières très endettées et un endettement un peu moins élevé pour les fabricants de produits agroalimentaires.

**b. L'actif immobilisé net représente 45% de l'actif immobilisé brut, traduisant une certaine vétusté de l'appareil de production des agro-industriels, avec également un panorama très différent selon les filières.**

### Problématiques structurelles transversales

L'environnement des affaires est au premier rang des difficultés qui handicapent le développement du secteur agro-industriel dans son ensemble. Ainsi, le coût des facteurs de production et les problèmes d'approvisionnement en électricité, les difficultés logistiques et douanières – éléments qui sont traités plus en détail au sein de la section consacrée aux problématiques transversales – impactent gravement la compétitivité des entreprises du secteur.

Le niveau élevé des taxes d'importation sur les intrants, les matières premières ainsi que l'équipement pèse aussi lourdement sur la structure de coûts des acteurs.

Les acteurs de plus petite taille ont également du mal à financer leurs investissements en raison d'un accès au crédit très limité. A ces difficultés de financement s'ajoutent les tensions foncières, l'absence de données fiables propres à donner une vision claire du marché, ainsi que l'inadéquation et la faible diffusion des résultats des recherches ainsi que les formations aux techniques actuelles de transformation. Enfin, la Recherche & Développement – performante sur le matériel végétal, mais sous-développée pour les applications et techniques de transformation – est ralentie par le manque de moyens et insuffisamment diffusée auprès des acteurs.

Au-delà de ces problématiques transversales, un certain nombre de difficultés spécifiques viennent entraver le développement des principales activités agro-industrielles.

**c. Performance et problématiques structurelles des filières agro-industrielles à fort potentiel d'exportation**

Les tableaux ci-dessous résument les performances observées et les problématiques structurelles rencontrées par les filières dérivées de l'agriculture de rente qui possèdent un potentiel important à l'exportation.

Tableau 1 – Performance et problématiques structurelles des filières agro-industrielles

| Filière                | Performances et chiffres clés   | Problèmes structurels  |
|------------------------|---|--|
| <b>Cacao</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Instrument clé du miracle ivoirien des années 60-70</li> <li>Leader mondial pour la production de fèves de cacao avec 34% de parts de marché et 34% de taux de transformation de sa production (environ 400.000 tonnes pour un peu plus de 500.000 tonnes de capacité), soit 11% de l'activité de broyage de fève au niveau mondial (numéro 2 mondial derrière les Pays-Bas)</li> <li>Recherche agronomique performante avec des nouvelles espèces cacaoyères à très haute productivité</li> <li>Activité de première transformation (masse, beurre de cacao, tourteaux, cabosse) en croissance soutenue: 588 milliards FCFA de chiffre d'affaires déclarés à la centrale des bilans en 2009 (39% de l'agro-industrie) contre 340 milliards FCFA en 2005</li> <li>90% de ce chiffre d'affaires est réalisé par les 4 premiers acteurs (sur 15 opérateurs déclarés rassemblant 2.750 emplois)</li> <li>Rentabilité opérationnelle de la première transformation stable autour de 5,6%</li> <li>Appareil de production vieillissant pour certains acteurs, projets de renforcement de capacité de transformation devraient voir le jour à court et moyen terme</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Appauvrissement des sols, accès limité à de nouvelles terres, vieillissement du verger dont un tiers est âgé de plus de 30 ans ; tous ces problèmes sont des menaces pour la productivité des cultures</li> <li>10% des plantations sont inexploitées (main-d'œuvre insuffisante, contraintes techniques)</li> <li>Techniques d'exploitation inadéquates, faible utilisation de produits phytosanitaires, maladie du <i>Swollen Shoot</i> impactent la qualité et les rendements</li> <li>Difficultés d'accès des transformateurs aux réseaux de sourcing</li> <li>Industrie de produits finis (chocolat, poudre, liqueur, principes actifs) est embryonnaire. Malgré un potentiel d'industrialisation et de labellisation non négligeable, la problématique est complexe avec une distribution mondiale verrouillée</li> </ul>     |
| <b>Palmier à huile</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Huile brute et tourteaux (première transformation) <ul style="list-style-type: none"> <li>Production d'huile de palme brute de 400.000 tonnes en 2010, dont la moitié est exportée dans la sous-région, numéro 1 africain et 8<sup>ème</sup> rang mondial, loin derrière les leaders mondiaux</li> <li>Producteurs d'huile brute sont le second contributeur agro-industriel en termes d'emploi (centrale des bilans) avec 8.800 employés répartis dans 12 entreprises, 99% du chiffre d'affaires de 118 milliards FCFA étant réalisé par les 3 premiers acteurs en 2009 (comparaison difficile avec la période 2002 - 2007, le périmètre d'entreprises étant très différent)</li> <li>Ratio valeur ajoutée / chiffre d'affaires attractif (27%) contribuant à 13,3% à la valeur ajoutée agro-industrielle</li> <li>Intensité importante en termes de main-d'œuvre (15,5% du chiffre d'affaires)</li> </ul> </li> <li>Huile raffinée (seconde transformation) <ul style="list-style-type: none"> <li>2 acteurs réalisent 214 milliards FCFA de chiffre d'affaires (centrale des bilans) soit 14% du chiffre d'affaires total déclaré de l'agro-industrie, en nette progression par rapport à la période 2002- 2007</li> <li>Le leader réalise 90% de ce chiffre d'affaires, essentiellement sur le marché intérieur, le second étant positionné à l'exportation</li> <li>Forte intensité capitalistique de l'activité, avec des charges de personnel représentant seulement 3% du chiffre d'affaires (860 emplois)</li> <li>Appareil de production relativement modernisé</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Plantations vieillissantes, générant des pertes importantes pouvant atteindre 40%, et un rendement 2 à 3 fois inférieur à celui des planteurs asiatiques</li> <li>Coût de la transformation des régimes en huile de palme brute près de 4 fois plus élevé qu'en Malaisie: <ul style="list-style-type: none"> <li>Frais logistiques 3 fois plus élevés</li> <li>Coûts de raffinage élevés</li> <li>Manque d'efficacité des chaînes logistiques</li> <li>Taille infra-critique des transformateurs ivoiriens limite le potentiel d'économie d'échelle</li> </ul> </li> <li>Tissu industriel insuffisamment densifié</li> <li>Potential des <i>byproducts</i> du palmier (notamment la biomasse) reste inexploité</li> <li>Troisième transformation (vin de palme, intrants pour l'industrie pharmaceutique) peu développée</li> </ul> |

| Filière  | Performances et chiffres clés   | Problèmes structurels   |
|----------|---|---|
| Hévéa    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Production ivoirienne de caoutchouc naturel de 231.000 tonnes en 2010 et 240.000 tonnes en 2011, dont plus de la moitié en provenance de plantations villageoises, soit le 8<sup>ème</sup> producteur mondial, loin derrière les leaders asiatiques (Thaïlande, Indonésie, environ 3 millions de tonnes chacun)</li> <li>Rendements satisfaisants à l'échelon des planteurs (1,8t/ha)</li> <li>Rentabilité élevée et perspectives positives sur le marché mondial (doublement de la consommation mondiale attendu sur les 20 prochaines années)</li> <li>Industrie de transformation ivoirienne embryonnaire (2% de transformation), peu diversifiée et nombre réduit d'acteurs</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Développement de la filière industrielle doit tenir compte des risques spécifiques liés au marché mondial, notamment: <ul style="list-style-type: none"> <li>la vitalité du secteur automobile (70% des débouchés du caoutchouc naturel)</li> <li>le cours du pétrole qui impacte fortement les cours du caoutchouc naturel et synthétique par substitution</li> </ul> </li> <li>Préférence de nombreux planteurs pour la culture du palmier observée au niveau mondial, plus rentable à court terme</li> </ul>  |
| Anacarde | <ul style="list-style-type: none"> <li>Culture pérenne ayant connu la croissance la plus fulgurante, passée en 11 ans de 6.000 tonnes à 400.000 tonnes en 2011, soit le 3<sup>ème</sup> ou 4<sup>ème</sup> rang mondial et 1<sup>er</sup> exportateur de cajou brute</li> <li>Perspectives de production agricole positive grâce à la mutation du verger aujourd'hui encore jeune (meilleurs rendements)</li> <li>2% de la production seulement est transformée en 2009</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Faibles capacités de transformation (estimées à 18.000 tonnes par an en 2009) qui devraient croître (nouveau site de production à Bouaké en 2012 de 30.000 tonnes par an triple la capacité du pays)</li> <li>Leaders mondiaux de la transformation (Viet Nam et Inde) ont des capacités supérieures à 1 million de tonnes, sont aussi les premiers clients de produit brut</li> <li>Repositionnement de la filière anacarde aujourd'hui centrée vers l'exportation de produit brut, vers des marchés à plus forte valeur ajoutée (anacarde cocktail, baume de cajou...)</li> <li>Fiscalité peu attractive pour de nouveaux entrants</li> <li>Pas de processus de labellisation de l'anacarde ivoirien</li> <li>Coût peu compétitif des facteurs de production</li> <li>Problématiques transversales de fiabilisation des chaînes logistiques</li> </ul> |
| Bois     | Cf. section dédiée au chapitre suivant  |   |

#### d. Problématiques structurelles du vivrier

Au niveau du vivrier, la production agricole souffre des problèmes liés aux litiges fonciers, de vergers insuffisamment entretenus ou renouvelés et de techniques agricoles parfois inadaptées (jachères, itinéraires culturaux). La mauvaise structuration de l'industrie semencière et l'absence de financement pour les petits planteurs entretiennent également un niveau faible de rendement. Le vieillissement de la main-d'œuvre agricole est également un motif important de préoccupation.

De plus, la filière vivrière est très peu industrialisée, avec une chaîne de valeur quasiment pas structurée. L'absence d'infrastructures de conditionnement pénalise à ce titre l'ensemble des cultures et constitue un frein à une sophistication des chaînes de valeur.

Enfin, la productivité du vivrier souffre d'un déficit de rendement agricole, qui se matérialise par des écarts importants entre les rendements couramment observés dans les campagnes et les rendements provenant de pratiques améliorées. Les gains potentiels de rendement, comme le présente la figure ci-dessous, varient entre +33% pour le manioc et +350% pour le plantain.

Tableau 2 – Benchmark du rendement net du vivrier ivoirien, en kg par hectare

|                                 | Aubergine | Plantain | Igname | Maïs  | Manioc | Oignon | Riz pluvial | Tomate |
|---------------------------------|-----------|----------|--------|-------|--------|--------|-------------|--------|
| CIV Pratiques courantes         | 10.000    | 3.712    | 6.290  | 1.692 | 11.478 | 9.592  | 1.774       | 8.943  |
| CIV Pratiques améliorées (réel) | 25.000    | 16.704   | 15.725 | 2.960 | 15.304 | 19.184 | 2.661       | 17.885 |
| Delta                           | + 150%    | + 350%   | + 150% | + 75% | + 33%  | + 100% | + 50%       | + 100% |

|                               |   |  |   |   |   |  |  |   |
|-------------------------------|---|--|---|---|---|--|--|---|
| CIV (FAO)                     | 7.321<br>4.000                            |  | 7.080                                   | 2.154                                       | 7.000                                     | 8.588                                    | 1.688                                    | 10.061                                    |
| Rendement: Classement mondial | 70 <sup>ème</sup>                         | 41 <sup>ème</sup>                        | 34 <sup>ème</sup>                       | 103 <sup>ème</sup>                          | 69 <sup>ème</sup>                         | 41 <sup>ème</sup>                        | 99 <sup>ème</sup>                        | 131 <sup>ème</sup>                        |
| Best in class Monde (FAO)     | 460.000 (Pays-Bas)                        | 31.129 (El Salvador)                     | 28.328 (Colombie)                       | 28.391 (Israël)                             | 34.755 (Inde)                             | 45.000 (Israël)                          | 10.842 (Australie)                       | 525.000 (Belgique)                        |
| Best in class Afrique (FAO)   | 49.158 (Egypte, 9 <sup>ème</sup> mondial) | 13.237 (Kenya, 9 <sup>ème</sup> mondial) | 23.486 (Mali, 2 <sup>ème</sup> mondial) | 10.000 (Maurice, 12 <sup>ème</sup> mondial) | 16.923 (Niger, 13 <sup>ème</sup> mondial) | 25.000 (Libye, 9 <sup>ème</sup> mondial) | 9.422 (Egypte, 2 <sup>ème</sup> mondial) | 70.276 (Maroc, 27 <sup>ème</sup> mondial) |
| MoyAfrique de l'Ouest (FAO)   | 6.567                                     | 12.781                                   | 10.437                                  | 1.860                                       | 12.045                                    | 16.688                                   | 2.087                                    | 7.220                                     |

Source : données FAO

Ces gains de productivité constituent autant d'opportunités de se positionner plus favorablement sur les marchés ouest-africains du vivrier, dont le potentiel sera très important dans les années à venir.

#### Problématiques structurelles des industries agroalimentaires pour le marché local

Ces industries de deuxième transformation restent assez peu développées à l'échelle de la Côte d'Ivoire. Elles pâtissent d'une demande faible sur les marchés locaux (sauf pour l'huile de palme et le sucre), ainsi que d'une absence de labellisation des filières et origines ivoiriennes. Les marchés souffrent aussi d'un manque de compétitivité des acteurs locaux. En ce sens, la perte de pouvoir d'achat généralisée observée cette dernière décennie a lourdement pénalisé les fabricants de produits agroalimentaires et favorisé l'essor de la concurrence de l'économie informelle. Les fabricants de taille significative ne sont pas par-

venus à trouver des relais de croissance à un niveau régional, les échanges intra-CEDEAO étant restés particulièrement faibles dans le secteur agroalimentaire. Aussi, quelques grands groupes, en compétition directe avec le Ghana notamment, ont dû se résoudre à fermer certains sites de production.

D'une manière générale, les complémentarités entre le vivrier et l'industrie agroalimentaire sont loin d'avoir été optimisées à un niveau industriel: la valorisation des *byproducts* se trouve à un stade rudimentaire, tandis que la filière des boissons semble clairement sous-développée au regard du potentiel de production fruitière du pays.

Enfin l'industrie de troisième transformation est quasi inexistante.

Les paragraphes suivants proposent une lecture plus détaillée des autres filières de l'agro-industrie.

Tableau 3 – Problématiques structurelles des industries agroalimentaires

| Filière      | Performances et chiffres clés  | Problèmes structurels  |
|--------------|--|--|
| <b>Café</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Production annuelle de l'ordre de 126 ktonnes, avec un taux de transformation faible estimé à 10%</li> <li>Marché de plus en plus compétitif avec des concurrents dans la sous-région dont la production a connu une forte croissance dans la dernière décennie: Ghana, Nigéria</li> <li>Production de café transformé encore marginale en Côte d'Ivoire avec un chiffre d'affaires 2009 de 767 milliards FCFA, réalisé par 4 acteurs (dont 95% par les deux plus importants)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Productivité des plantations (0,3 t/ha) faible en regard du leader vietnamien (2,3 t/ha), au Brésil, ou aux leaders africains</li> <li>Positionnement peu pertinent pour tenir tête aux leaders mondiaux du Robusta (Viet Nam) ou de l'Arabica (Brésil)</li> <li>Industrie de transformation (torréfaction, conditionnement) peu développée</li> </ul>  |
| <b>Coton</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Filière en crise avec une production passée de 400.000 tonnes dans les années 2000 à moins de 200.000 tonnes en 2010</li> <li>Marché nettement dominé par les grands producteurs mondiaux (Chine, Inde, Etats-Unis produisant chacun plus de 18 millions de tonnes par an) qui souligne le besoin d'un positionnement de niche de la filière</li> <li>Moyens industriels existants (ennoblissement, confection, filature, produits dérivés comme l'huile et l'alimentation pour bétail), mais aujourd'hui vétustes et fortement sous-capacitaires, comme en témoigne le faible taux de transformation (20%)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Rendements des plantations (1,2 t/ha) très faible en regard des pays leaders: 2,4 t/ha en Egypte par exemple</li> <li>Qualité médiocre du coton produit, dont seuls 38% sont aux normes internationales</li> <li>Fort impact négatif de la crise socio-politique sur les capacités structurelles de la filière...</li> <li>...avec à la clé une sous-capacité importante notamment des structures d'égrenage</li> </ul>   |
| <b>Riz</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>La Côte d'Ivoire était autosuffisante en riz dans les années 1970</li> <li>Aujourd'hui, près des 2/3 de la consommation nationale est importée, ces importations ont fortement progressé (+135%) en valeur entre 2005 et 2009</li> <li>Production d'environ 500.000 tonnes de riz blanc, très loin des leaders asiatiques, pour une consommation estimée à 1,5 million de tonnes</li> <li>Filière de transformation du riz peu développée malgré des perspectives de marché stimulantes (croissance du déficit de couverture en Afrique de l'Ouest, hausse de la consommation globale)</li> <li>Quasi-totalité des importations de riz sont effectuées en riz blanc, traduisant le manque de compétitivité de la filière de transformation ivoirienne de riz</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Faibles rendements par rapport aux géants asiatiques, conséquence: <ul style="list-style-type: none"> <li>d'une faible diffusion des engrais et des semences à haut rendement</li> <li>de pratiques culturelles parfois inadaptées</li> <li>d'un manque de coordination des programmes de soutien à la filière</li> </ul> </li> <li>Structure de coût élevé liée à: <ul style="list-style-type: none"> <li>des tailles réduites</li> <li>un faible niveau de mécanisation</li> </ul> </li> <li>Absence d'une stratégie de <i>branding</i> structuré pour les produits</li> <li>Seconde transformation très peu développée, ralentie par une méconnaissance des procédés de transformation et du marché</li> </ul> |
| <b>Coco</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Production de coco estimée à 190 ktonnes par an</li> <li>Production de copra estimée à 65.000 tonnes par an</li> <li>Production de fibre et de bourre peu développée (un producteur pour chaque)</li> <li>Trois acteurs focalisés sur la production d'huile de coco</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Moyens limités et faible diffusion de la recherche</li> <li>Plantations vieillissantes et peu productives (6 t/ha contre 12,5 t/ha pour le Salvador, leader mondial)</li> <li>Marché du copra non structuré et peu attractif car peu rentable</li> <li>Conflits fonciers handicapant le fonctionnement des industriels</li> <li>Faible compétitivité des producteurs d'huile</li> </ul>   |
| <b>Cola</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>La Côte d'Ivoire est le premier exportateur mondial pour cette filière à très fort potentiel, avec 100.000 tonnes par an</li> <li>Nombreux débouchés industriels à forte valeur ajoutée (poudre de cola, intrants pour l'industrie de la teinture)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tissu industriel quasi inexistant malgré le potentiel de la filière</li> <li>Manque de moyens dans la recherche sur les applications</li> <li>Filière encore peu structurée caractérisée par un besoin de professionnalisation</li> </ul>   |

| Filière | Performances et chiffres clés   | Problèmes structurels  |
|---------|---|--|
| Fruits  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Filière sinistrée dans sa globalité, toutes les variétés à l'exception de la banane ayant connu des baisses de production importantes dans la dernière décennie (ananas, mangues, papaye notamment)</li> <li>Filière industrielle (jus, fruits séchés, concentrés) peu développée et peu compétitive</li> <li>Production de banane dominée par des industriels qui s'appuyaient sur le marché européen jusqu'à présent captif, mais qui montre aujourd'hui des signes d'ouverture</li> <li>Taux de transformation relativement faible de 28% pour la banane, plus important pour l'ananas (56%)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Taille infra-critique, dispersion importante et capitalisation insuffisante des acteurs</li> <li>Facteurs de production onéreux</li> <li>Faible compétitivité du port fruitier</li> <li>Faible sophistication des centres de conditionnement</li> </ul> |

## E. CLUSTER BOIS, PAPIER ET ÉDITION

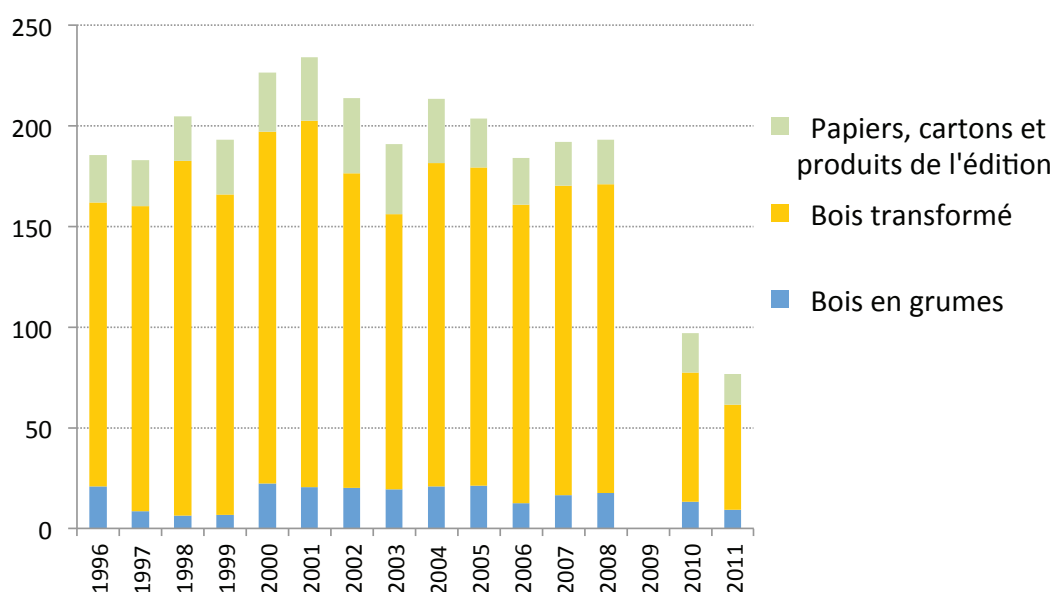
### Description et évolution récente du secteur

Le cluster bois se compose des activités de scierie, de placage, puis des activités de seconde transformation telles que la menuiserie, la fabrication d'articles en bois, le mobilier ou le papier. La Côte d'Ivoire était il y a encore vingt ans la puissance exportatrice de bois tropical leader du continent africain. En 1973, sa production s'élevait à 5 millions de m<sup>3</sup>, pour à peine 1,5 million de m<sup>3</sup> aujourd'hui. Cette chute continue

d'activité, qui concerne essentiellement la production de grumes, insuffisamment compensée par la hausse progressive de production de bois plaqué, a touché l'ensemble des essences de bois: ainsi, si la Côte d'Ivoire compte plus de 400 essences différentes, seulement 60 sont exploitées, tandis que les 4 essences principales représentent plus de 50% de la production totale. A ce titre, l'essence secondaire de fromager, appréciée pour son excellent rendement, est devenue la plus transformée dans les usines pour la consommation nationale (environ 30% de la consommation).

Figure 16 – Exportations ivoiriennes de bois depuis 1996

En Mds FCFA



Données 2009 manquantes

Source: DGD/DCPE avec 2011 provisoires et 2010 définitives non validées

Suite à cette baisse de la production, le nombre des scieries traditionnelles a chuté de 140 unités à 78 en 10 ans. De grandes entreprises anciennement florissantes ont vu leur activité s'arrêter: ADK (4 usines), SEPC (mobilier, charpente), tandis que d'autres ont pratiquement cessé toute activité (CIB, Sitransbois...). Selon le SPIB (Syndicat des Producteurs Industriels de Bois), encore 72% des unités de production en activité rencontrent des difficultés de fonctionnement. Aussi le secteur du bois a-t-il perdu 10.000 emplois entre 1998 et 2006 pour s'établir à environ 29.000 employés (15.000 selon le SPIB pour les seules activités de sciage et placage).

Le contexte extérieur et les tendances sur le marché mondial ont accentué la sinistrose du secteur. En effet, la demande mondiale de bois a chuté de 50% depuis la crise de 2007, particulièrement en Europe du Sud qui rassemble une majorité des clients de la filière. Aussi, l'impact en Côte d'Ivoire s'est fait sentir en 2009 avec une chute de 45% de l'activité.

Les exportations sont globalement restées stables depuis 1996 jusqu'à la crise de 2009, malgré une évolution en dents de scie: autour de 18 milliards FCFA concernant le bois en grumes et 150 milliards FCFA concernant le bois transformé, soit environ 7% des exportations manufacturières. Elles sont fortement dépendantes de l'Italie et de l'Espagne qui absorbent 58% des exportations en volume de bois scié, de l'Italie et de la France pour le bois plaqué avec 73% des ventes destinées à ces deux pays. Ces exportations se sont effondrées depuis, totalisant à peine 60 milliards FCFA bois grumes et transformé confondus en 2011. Concernant les investissements dans le secteur du bois, ils se sont élevés à 96 milliards FCFA en cumulé sur la période 1999 - 2009, avec un effondrement de ces investissements en 2009.

En aval du secteur du bois, le secteur du papier/carton a connu un repli d'environ -25% de sa contribution à la valeur ajoutée nationale entre son pic de 2002 et 2006. L'activité des entreprises enregistrées à la centrale des bilans est restée relativement stable depuis 1999 (6 entreprises, dont 4 acteurs réalisant un chiffre d'affaires de 5 milliards FCFA ou plus, rassemblant 1.200 employés). Leurs exportations se sont en revanche totalement effondrées tandis que leur participation à la valeur ajoutée a lentement régressé du fait de l'augmentation du coût des achats de matières premières. Les emplois du secteur dans la totalité de la filière sont restés stables aux alentours de 13.000 emplois, édition et imprimerie inclus. Concernant l'édition et l'imprimerie, la tendance depuis 1999 est

hausnière sur la base de la centrale des bilans (122 entreprises employant 2.400 personnes), avec une progression du chiffre d'affaires de 40 à 55 milliards FCFA, dont 6 milliards réalisés à l'exportation et 1.500 emplois créés depuis 2001. Ce secteur de l'édition et de l'imprimerie s'avère être un des plus concurrentiels de l'industrie manufacturière, avec les 5 premières entreprises ne totalisant que 54% du chiffre d'affaires total.

### Problématiques structurelles

La baisse continue de la disponibilité de matières premières et des essences recherchées prend racine dans l'exploitation excessive causée principalement par les cinq facteurs suivants:

- Un modèle expansif d'agriculture et des cultures sur brûlis
- Une urbanisation et démographie galopante
- Une exploitation forestière mal régulée et mal contenue
- Le sciage clandestin et le commerce informel
- Le bois de chauffe

L'inefficience et le manque de dispositifs d'encadrement et de surveillance de la filière impactent l'ensemble des acteurs qui ne sont pas suffisamment accompagnés dans une démarche de normalisation et de certification qualité, démarche qui leur permettrait de pénétrer un plus grand nombre de marchés étrangers.

De plus, les acteurs de la filière ont peu investi sur la dernière décennie, générant un vieillissement très important de l'appareil productif. Ainsi les industriels sont-ils faiblement équipés en matériel d'usinage de bois de petit diamètre.

Au niveau du sciage clandestin et du commerce informel, les estimations sont accablantes: seulement 32.000 m<sup>3</sup> de bois étaient déclarés à la consommation en 2008, pour une estimation de vente locale de 350.000 m<sup>3</sup> (SPIB). Au niveau du commerce intra-CE-DEAO, l'absence de différenciation des tarifs douaniers d'exportation de bois scié entre la CEDEAO et le reste du monde encourage le commerce régional clandestin.

A ces problématiques s'ajoutent les problématiques structurelles liées à l'environnement des affaires, qui



rejoignent bon nombre de problématiques transversales aux autres secteurs: fiscalité lourde, tracasseries routières, coût du fret (notamment au niveau du fret maritime intra-Afrique de l'Ouest, plus onéreux que le fret vers l'Europe), retard de paiement des crédits de TVA, absence de suivi institutionnel, non-application des textes, ou encore lenteur des réformes institutionnelles sur les questions foncières, qui génèrent des difficultés additionnelles et accentuent les problèmes de trésorerie des entreprises.

## F. CLUSTER TEXTILE, HABILLEMENT ET CHAUSSURE

### Description et évolution récente du secteur

Les filières du textile et du cuir englobent les activités de production de la matière première: coton, fibre synthétique pour le textile et élevage - abattage (bétail, chèvre et mouton) pour le cuir. Puis viennent les activités de filature, de tissage, d'impression et de teinture, de confection puis de distribution pour le textile, et de tannerie, de confection d'articles en cuir puis de distribution pour le cuir.

L'évolution de la filière ces dix dernières années est globalement négative, avec un indice de production industrielle en 2007 près de 3 fois inférieur à son niveau de 1996. Au niveau des matières premières, la Côte d'Ivoire produisait 400.000 tonnes de coton graine en 2001 (3<sup>ème</sup> producteur africain à l'époque) contre environ 120.000 tonnes de 2007 à 2009, avant un redressement en 2010 autour de 185.000 tonnes. Les exportations ont suivi une tendance similaire, comprises entre 55 et 65 milliards FCFA de 1996 à 2002, elles se sont effondrées depuis 2005 autour de 30 milliards FCFA. La filière coton compte environ 62.000 producteurs en 2010 contre près de 150.000 avant 2002, tandis que les terres emblavées étaient pratiquement réduites de moitié. Cette chute suit de manière plus accentuée une tendance mondiale, où des baisses de près de -50% du nombre d'opérateurs et de -30% des terres emblavées ont été constatées sur la même période selon des traders de matière première spécialisés. Cependant, le coton ivoirien, réputé de bonne qualité, ferait encore vivre directement ou indirectement un peu plus de 3 millions d'individus, essentiellement dans le nord et le centre du pays.

Concernant la première transformation du coton, six sociétés d'égrenage constituées de 13 usines présentent une surcapacité de production importante

(+500.000 tonnes contre 180.000 tonnes traitées). Parmi elles, Ivoire Coton (4 usines) a réalisé environ 45% de l'égrenage sur la période 2010-2011.

La filière est également composée de 3 acteurs importants de filature-tissage (FTG, COTIVO et UTEXI) dont 2 sont quasiment à l'arrêt.

Enfin, l'activité d'ennoblissement se concentre autour de deux acteurs majeurs: Uniwax et Texicodi qui réalisent l'essentiel du chiffre d'affaires des sociétés déclarées à la centrale des bilans. En tout, 9 sociétés de filature et d'ennoblissement y sont répertoriées, réalisant 55 milliards de chiffre d'affaires pour 3.750 emplois.

Concernant la filière du cuir, elle rassemble 23 entreprises ivoiriennes déclarées à la centrale des bilans réalisant 19 milliards FCFA de chiffre d'affaires dont 13 milliards à l'exportation, et employant 950 personnes.

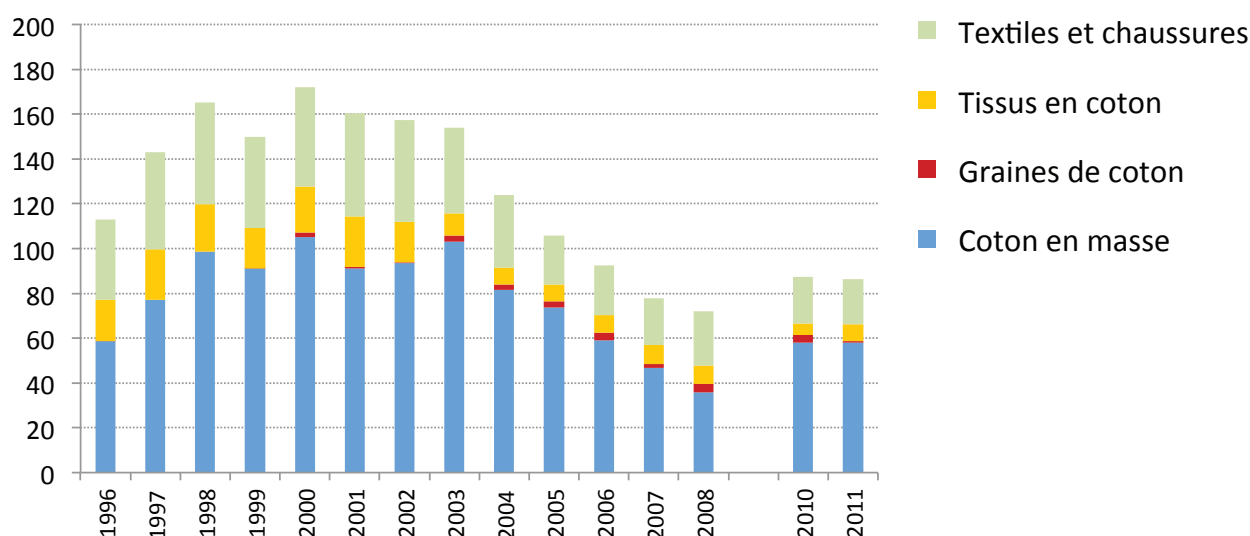
Au total, sans tenir compte du secteur du coton, la filière textile-habillement employait en 2006 environ 16.000 personnes (contre 31.000 en 2000), celle du cuir et de la chaussure 23.000 (contre 30.000 en 2000). Les exportations textiles et habillement se sont effondrées à 32 milliards contre 65 milliards au pic d'exportation en 2000.

Au niveau des investissements, ceux-ci se sont nettement tassés: 52 milliards FCFA ont été investis ces 10 dernières années (42 milliards FCFA pour le textile, 10 milliards FCFA pour le cuir) avec un pic atteint en 2002 de 16 milliards FCFA. Depuis, ces investissements n'ont jamais dépassé les 4 milliards FCFA par an.

### Problématiques structurelles

Les problématiques structurelles de la filière textile et cuir comprennent des problématiques spécifiques aux différents secteurs de la chaîne de valeur, mais aussi des problématiques transversales.

Au niveau des matières premières, le coton se trouve confronté à une chute drastique du nombre de planteurs et des terres emblavées supérieure à 50%. Celle-ci est à mettre en relation avec les très fortes distorsions des cours mondiaux, dont les variables d'ajustement au niveau de l'offre impactent quasi exclusivement la production des pays en voie de développement. En effet, les producteurs des pays développés jouissent toujours de fortes subventions tout comme la Chine, et pratiquent des politiques commerciales agressives (gestion des stocks, embargo sur les

**Figure 17 – Evolution des exportations pour les différentes filières du secteur textile***En Mds FCFA (données 2009 manquantes)*

Source: DGD/DCPE avec 2011 provisoires et 2010 définitives non validées

exportations comme l'Inde récemment). D'autre part, la diminution des surfaces emblavées est à relier à la crise socio-politique et aux arbitrages effectués par les planteurs pour se reconvertir vers des cultures plus rentables, du fait notamment de l'insuffisance du prix garanti d'achat. La destruction du CNRA a également fortement impacté les rendements du secteur par la mauvaise qualité des semences. La chute de la production a accentué la surcapacité des égreneurs cotonniers tournant aujourd'hui à 33% de leur capacité. D'autres difficultés ont par ailleurs déstabilisé la filière comme les arriérés de l'Etat pour subventionner le prix des engrais (s'élevant à 13 milliards FCFA pour la période 2008 à 2010).

Au niveau de la filature, la disparition d'acteurs majeurs et la part excessive du coton exporté au détriment du marché intérieur (seulement 7% du coton produit) ont entraîné une hausse importante des importations de fils affaiblissant la valeur ajoutée de la filière textile. Le matériel et le personnel des sociétés ayant résisté sont vieillissants et les techniques peu modernisées. Au total, les sociétés de filature et de tissage présentent des capacités de transformation très faibles (160.000 mètres par mois) non significatives par rapport aux besoins de la consommation nationale, pour une qualité de plus insuffisante.

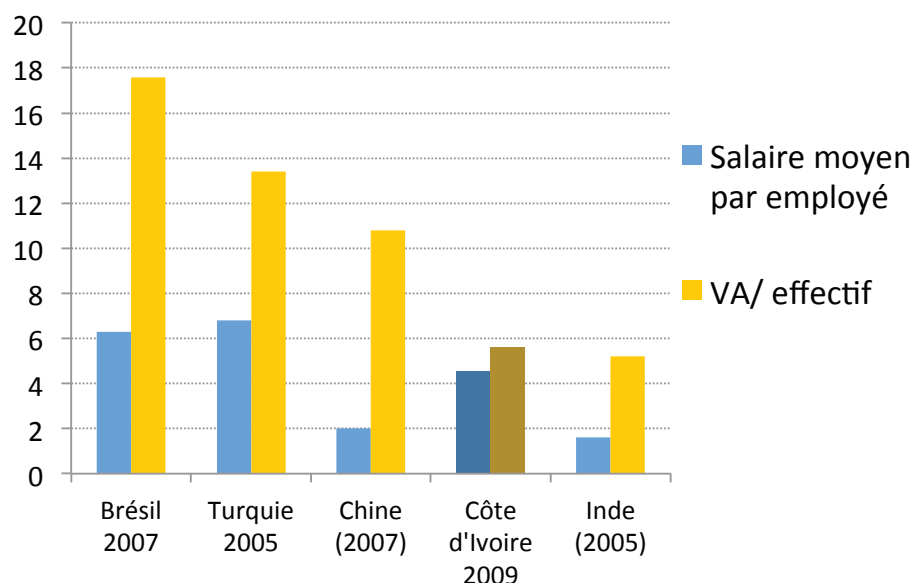
Concernant l'ennoblissement, les acteurs sont en restructuration car fortement impactés par la concur-

rence générée par la contrefaçon et les produits non taxés en provenance d'Asie et de pays voisins, qui inondent plus de 50% du marché intérieur, forçant les acteurs ivoiriens à un renouvellement fréquent des collections. Ces acteurs souffrent d'un positionnement à cheval entre la culture du modèle unique inscrite dans les habitudes de consommation, segment sans potentiel d'industrialisation à grande échelle, et le segment du prêt-à-porter où les prix étrangers sont imbattables. L'absence de laboratoire, de centre technique du textile, d'organisation interprofessionnelle et d'école publique et privée spécialisée dans le textile entrave l'adaptation des produits à cette nouvelle donne du marché intérieur. L'innovation, la recherche dans des patrons aux dimensions adaptées à l'ivoirien, le développement en local de la chimie des fibres et l'appui à la création de centres techniques et d'écoles spécialisées seront des facteurs clés pour la relance de l'activité d'ennoblissement. Enfin, à l'échelon de la distribution, les exportateurs souffrent du retard de paiement des crédits de TVA par l'Etat.

L'ensemble de la filière coton-textile-habillement subit également un certain nombre de problématiques transversales. La Chine, (1<sup>er</sup> producteur mondial de coton avec environ 25% de part de marché, 1<sup>er</sup> consommateur mondial et 1<sup>er</sup> producteur mondial de textile avec 47% de part de marché) et les autres pays émergents exportateurs de produits textiles (Inde, Brésil, Bangladesh, Pakistan, Turquie, Thaï-

**Figure 18 – Benchmark sur les salaires et productivité du secteur textile**

En 1000 USD



Source: données ONUDI

lande...) sont nettement plus compétitifs et peuvent produire jusqu'à 50% moins cher que les industries ivoiriennes. Les subventions et primes à l'exportation (13%) permettent à la Chine d'inonder le marché mondial de produits à prix imbattables, avec une électricité particulièrement peu chère (ce poste pèse environ 10% sur la marge des producteurs ivoiriens). Au niveau du coût du travail, si les écarts de salaire avec la Chine semblent légèrement favorables à la Côte d'Ivoire, ils pèsent malgré tout plus fortement dans le chiffre d'affaires (20% contre 15% en moyenne dans les pays émergents) du fait d'une bien moindre productivité de la main-d'œuvre ivoirienne.

Enfin, la santé financière des entreprises du secteur est inquiétante, l'ensemble des entreprises de la filière présentant un ratio de couverture des frais financiers très élevé depuis 2008 (supérieur à 60%), le retour à la rentabilité devenant par conséquent pressante pour les acteurs les plus endettés.

## G. CLUSTER CHIMIE, PLASTURGIE ET RAFFINAGE

### Description et évolution récente du secteur

La filière chimie/plasturgie inclut au premier chef la chimie de base, qui traite les intrants tels que les

produits minéraux, les produits raffinés ou certains produits organiques issus de l'agro-industrie. Le traitement de ces intrants se décompose entre les activités de chimie minérale, de biochimie et de chimie organique incluant la pétrochimie. Sur ces premières transformations moléculaires, se greffent de nombreuses activités aval: chimie des matériaux (incluant la transformation du caoutchouc), plasturgie/composite, parachimie (dont les applications incluent la peinture, les produits de protection, les colles et adhésifs, les engrais, l'agrochimie), pharmacie et recherche médicale, cosmétiques et produits d'entretien, chimie des fibres et enfin compléments nutritifs pour l'agroalimentaire.

Le secteur de la chimie a connu une évolution en dents de scie. L'indice de production est toutefois 35% supérieur au niveau de 1996, la valeur ajoutée a progressé de +38% sur la même période, tandis que le chiffre d'affaires réalisé par les entreprises recensées à la centrale des bilans a progressé de 130% à 334 milliards FCFA (57 entreprises pour 7.500 emplois) dont 118 milliards à l'exportation. L'activité étant capitalistique, le secteur est logiquement concentré avec les 3 premières entreprises réalisant 53% du chiffre d'affaires sectoriel et 61% des exportations sectorielles (176 milliards FCFA de CA dont 72 milliards à l'exportation) tandis que les 8 premières entreprises ont réalisé 77% du CA et 90% des exportations (258 milliards FCFA de CA dont 106 milliards à l'exportation).

Le secteur de la plasturgie et du caoutchouc a également connu une évolution positive, la valeur ajoutée ayant progressé de +52% et un chiffre d'affaires de 134 milliards FCFA (53 entreprises pour 7.000 emplois). Contrairement à la chimie, le secteur de la plasturgie et du caoutchouc s'avère moins concentré, avec 50% du CA et 47% des exportations réalisés par les 5 premières entreprises du secteur (67 milliards FCFA dont 23 milliards FCFA réalisés à l'exportation).

Au niveau de l'emploi formel et informel, le secteur de la chimie emploierait 18.000 personnes en 2006, soit le double des effectifs estimés en 1998, tandis que le secteur du caoutchouc-plastique rassemblerait 31.000 travailleurs, soit à peu près le même nombre qu'en 1998.

L'évolution des exportations de produits pour le secteur est quant à elle relativement contrastée: les exportations 2011 de caoutchouc, avec 366 milliards FCFA sont 4 fois supérieures à leur niveau de 2004 et 8 fois supérieures au niveau de 1998, suite à l'envolée des cours mondiaux. Les exportations de produits chimiques sont quant à elles stables à un niveau rela-

tivement bas depuis 1998. Les produits cosmétiques, huiles essentielles et savons ont connu un essor continu depuis 1996 avec une croissance moyenne de 10% par an, pour atteindre 122 milliards FCFA en 2008, mais ont depuis chuté de 37%. Les engrais ont connu de très fortes variations sur une tendance baissière, comprises entre 12 et 30 milliards FCFA par an, avant de s'effondrer totalement en 2010 et 2011 à moins de 2 milliards FCFA d'engrais exporté. Enfin les produits plastiques sont stabilisés à la baisse, entre 25 et 40 milliards FCFA.

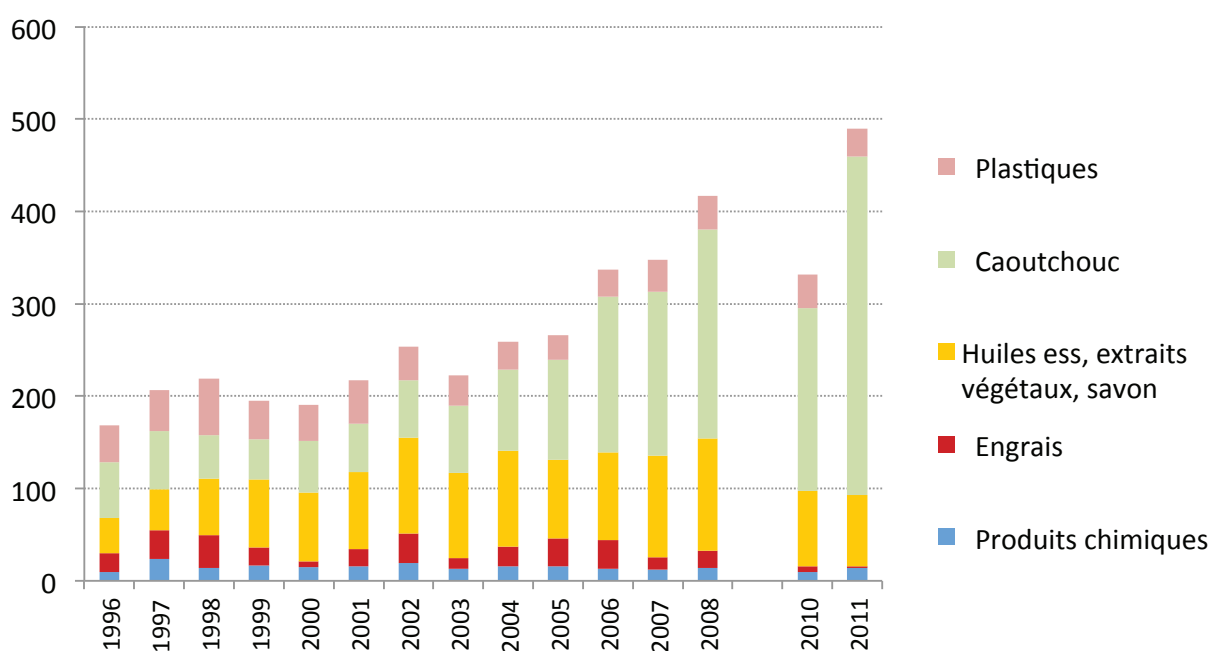
Les investissements consentis dans le secteur chimique sont peu importants compte tenu de la forte intensité capitalistique requise par le secteur: un peu moins de 7 milliards FCFA par an en moyenne, soit le montant annuel moyen également investi dans le secteur du caoutchouc-plastique.

### Problématiques structurelles

Les problématiques structurelles de la filière tiennent globalement aux déficiences des infrastructures lourdes (énergie) et légères (centres de recherche,

**Figure 19 – Evolution des exportations pour les secteurs de la chimie, du caoutchouc et du plastique**

*En Mds FCFA, données 2009 manquantes*



Source: DGD/DCPE, 2011 données non définitives, 2010 données définitives non validées

éducation), ainsi qu'à la compétitivité insuffisante des opérateurs économiques, dans un environnement qui laisse encore une large place à l'économie informelle.

Ainsi, l'instabilité de la fourniture d'électricité est un problème récurrent pour les acteurs du secteur. Par ailleurs, en termes d'innovation, la Recherche & Développement du secteur n'est pas suffisante aujourd'hui pour permettre de jouer un rôle à l'échelle régionale. En termes de compétences et de savoir-faire, l'enseignement des sciences moléculaires (technologie des aliments, sciences pharmaceutiques et biologiques) rassemble environ 2% des effectifs des 4 principales universités, soit 1.300 étudiants. De surcroît, il n'existe pas vraiment de filière en CAP/BEP pouvant mener aux métiers de la chimie (comme par exemple employé technique de laboratoire, spécialiste de traitement des eaux, technicien en maintenance de système industriel). Au niveau BTS, le constat est identique: les métiers de chimiste, d'analyste biologique ou d'agent de contrôle industriel et régulation automatique ne sont pas offerts aux étudiants.

Le déficit de compétitivité est à relier également à la faiblesse de l'investissement, qui fonctionne essentiellement sur fonds propres. Les nombreuses PME du secteur n'ont en effet pas accès au crédit long terme dans le système bancaire traditionnel, tandis que les acteurs plus importants connaissent des difficultés liées à la lenteur des dossiers sur des crédits de trésorerie et les crédits export.

Les problématiques spécifiques incluent le manque de compétences dans le domaine de la maintenance des équipements industriels, qui pénalise les acteurs de la plasturgie, ainsi que l'absence d'une industrie de fabrication de moules qui permettrait d'élargir considérablement les activités embryonnaires du sous-secteur. A ce titre, l'absence de filière éducative formant des techniciens en matériaux composites est un facteur important de blocage dans les perspectives de résolution de cette problématique.

## H. CLUSTER PHARMACIE

### Description et évolution récente du secteur

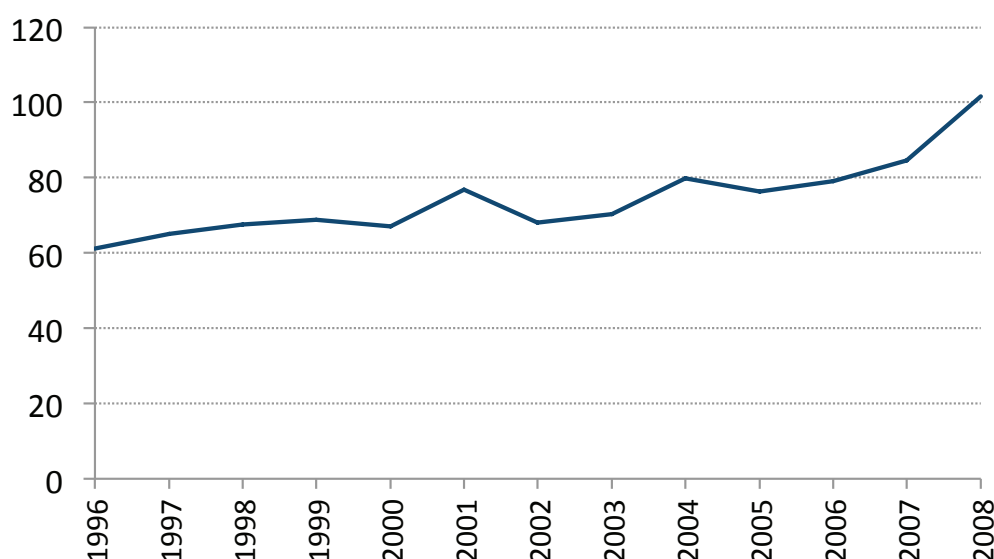
Le secteur de production locale de produits pharmaceutiques est embryonnaire en Côte d'Ivoire avec une production équivalente à environ 5% (en valeur) de la consommation nationale (15% en volume), essentiellement composée de génériques. L'essentiel du marché ivoirien, évalué à 150 milliards FCFA (dont 20 milliards de marché public), est donc approvisionné par les distributeurs de produits importés Cipharm/Laborex et Europharma. Plusieurs distributeurs spécialisés sont en compétition sur le segment des accessoires médicaux. Sur le segment des génériques, 40% des produits proviennent d'Inde, de Chine ou du Maghreb.

Les fabricants locaux sont au nombre de 9, essentiellement des petits laboratoires, avec seules 2 unités dépassant le milliard de chiffre d'affaires annuel, dont Cipharm qui assure environ 60% de la production locale. Les 5 premiers producteurs locaux emploient environ 300 personnes. A noter l'existence de 2 fabricants spécialisés sur la niche des médicaments à usage externe, un conditionneur et un fabricant de phytomédicaments.

### Problématiques structurelles

Les problématiques transversales de l'industrie pharmaceutique sont liées à l'insuffisance du cadre réglementaire, au manque de vigueur de la pharmacie publique, à l'insuffisance de la recherche et au faible niveau de développement des institutions d'appui à la filière que sont les organes de contrôle qualité et les instituts d'enseignement spécialisés.

Les producteurs locaux sont en position fragile: de petite taille, ils sont pourtant en surcapacité de production (30% à 60%): lors de crises passées provoquant des ruptures d'approvisionnement de médicaments en provenance de l'étranger, ils ont su assurer jusqu'à 30% des besoins nationaux. Pris entre l'étau des ventes à bas coût ou illicites d'un côté, et la toute-puissance des distributeurs forts de leur réseau de distribution et de la centrale d'achat de Rouen de l'autre, ils n'ont que peu d'espace pour exister, les empêchant d'atteindre un volume critique qui leur permettrait d'être plus compétitifs (économie d'échelle sur les processus de fabrication, baisse des coûts du fret par groupage...)

**Figure 20 – Evolution des importations de produits pharmaceutiques***En Mds FCFA*

Source: DGD/DCPE

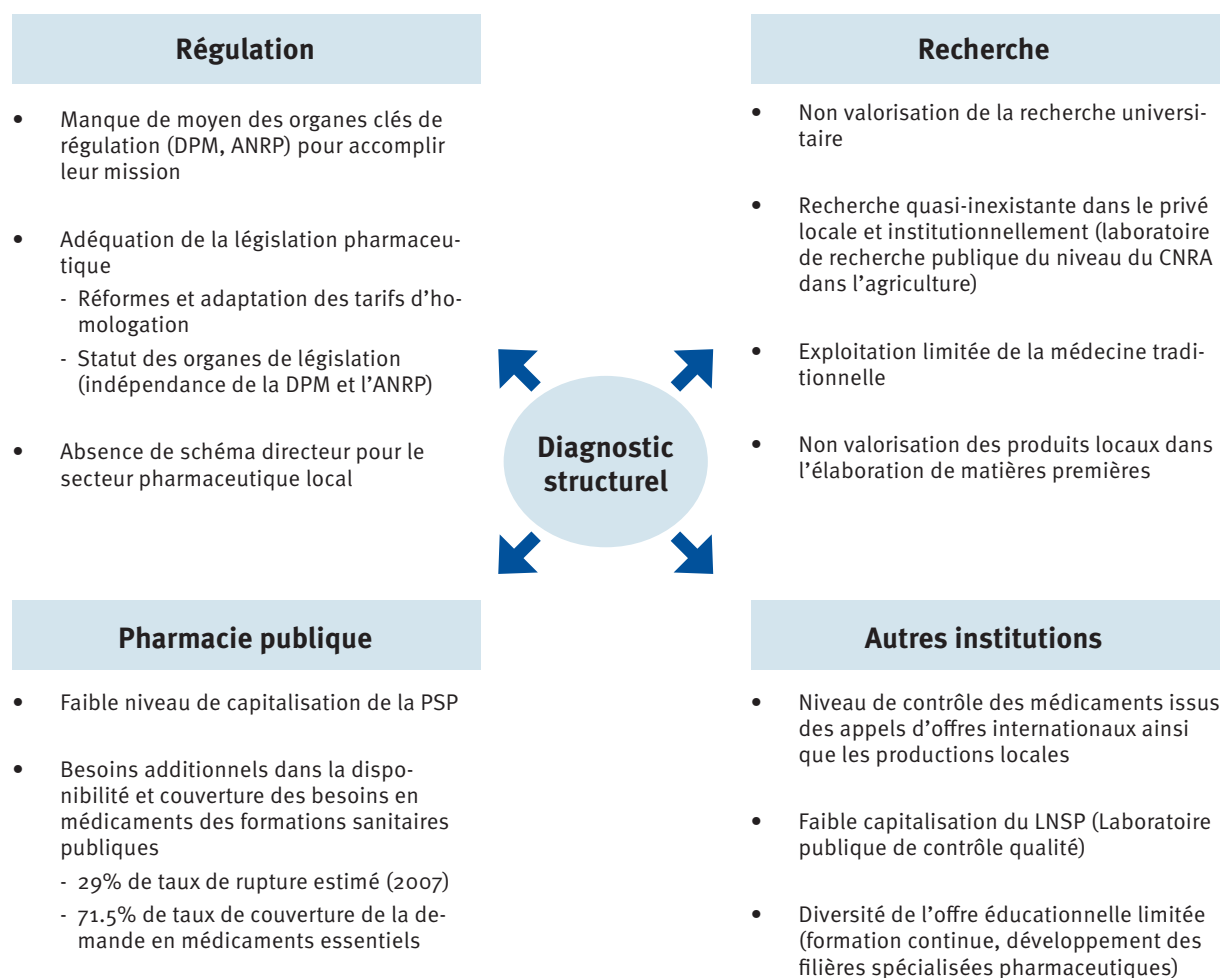
Au niveau du cadre réglementaire, les organes clés de régulation que sont la DPM et l'ANRP manquent de moyens pour accomplir leur mission. A ce titre, la législation pharmaceutique nécessite des ajustements, concernant les tarifs d'homologation et le changement de statut des 2 organes cités ci-dessus. De plus, l'absence d'agrément de douane à l'importation pour les appels d'offres internationaux participe à un manque de maîtrise de la filière, alors que les marchés publics sont peu importants, et consacrent une part insuffisante de ces marchés à la production locale. Enfin, la vente illicite de médicaments est estimée à 1/3 du marché, tandis qu'il n'existe aucune protection des industriels locaux contre le dumping de grosses firmes internationales. L'absence d'un schéma directeur pour le secteur pharmaceutique local est donc fortement préjudiciable au déploiement d'une politique publique pragmatique d'optimisation des ressources disponibles.

A ce titre, la pharmacie publique incarnée par la PSP (Pharmacie de Santé Publique) ne dispose pas d'une capitalisation suffisante pour remplir sa mission de mise à disposition de médicaments à bas coût pour les populations. La couverture territoriale et la disponibilité des médicaments essentiels constituent des défis supplémentaires à relever, avec un taux de rupture en médicaments qui s'élevait à 29% en 2007.

A ces problématiques structurelles s'ajoute une recherche publique et privée quasi inexistante. La recherche universitaire n'étant pas valorisée, des segments entiers comme la médecine traditionnelle restent inexploités tandis que les capacités de recherche sur les excipients sont nulles. Autre conséquence, la valorisation des produits locaux dans l'élaboration des matières premières est nettement insuffisante. Par ailleurs, les filières de formation existantes dans les métiers de la pharmacie sont relativement peu diversifiées, avec 180 à 300 élèves formés chaque année aux métiers d'auxiliaire ou vendeur en pharmacie. Une seule université, celle de Cocody, propose des formations dans les sciences pharmaceutiques et biologiques, où environ 830 étudiants sont inscrits.

Enfin, le niveau de contrôle des médicaments issus des appels d'offres internationaux ou des productions locales est insuffisant, avec un Laboratoire public de contrôle qualité (LNSP) faiblement capitalisé, ce qui peut causer de graves problèmes en termes de garantie de la qualité des produits disponibles sur le marché.

Figure 21 – Défis institutionnels du secteur pharmaceutique en Côte d'Ivoire



Source: Ministère de la Santé et de l'Hygiène Publique de Côte d'Ivoire

## I. CLUSTER MATÉRIAUX

La filière des matériaux se compose des matériaux métalliques, des matériaux minéraux non métalliques, et des matériaux organiques. Sur la base de ces ressources, la chimie des matériaux permet d'obtenir un quatrième type de matériaux (dont la plasturgie évoquée au chapitre précédent fait partie) qui sont les matériaux composites. La section ci-dessous examine plus particulièrement les filières des matériaux métalliques et des matériaux minéraux non métalliques.

### a. Matériaux métalliques

#### Description et évolution récente du secteur

La filière métallurgique se situe en aval des activités d'extraction de minerais à base de fer, de bauxite, de

nickel ou de manganèse, qui sont abondamment disponibles dans le sous-sol ivoirien. Elle couvre les activités de première transformation de ces minerais (transformation de minerais en métaux par voie sèche, humide, thermique, volatilisation, chimie, électrometallurgie, métallothermie ou encore biologie) puis les activités de mise en forme des métaux (métaux ramenés en demi-produits comme des barres profilées, des tôles, des lingots, ainsi que toutes les activités de traitement mécanique, soudage, découpage, emboutissage, collage ou frittage permettant de créer des ouvrages métalliques).

L'activité de fabrication des produits métalliques de base et ouvrages en métaux a connu une croissance soutenue de 1997 à 2002, période pendant laquelle la valeur ajoutée sectorielle a été multipliée par 3, passant de 50 milliards à 158 milliards FCFA, avant de s'effondrer de nouveau pendant les années de crise.



En 2006, la valeur ajoutée du secteur était de 85 milliards FCFA, soit 5,6% de la valeur ajoutée manufacturière ivoirienne.

Les fabricants de produits métallurgiques de base enregistrés à la centrale des bilans pèsent 9 milliards FCFA de chiffre d'affaires (8 entreprises pour 320 emplois) tandis que les fabricants d'ouvrages en métaux, bien plus nombreux, réalisent 133 milliards FCFA de chiffre d'affaires (75 entreprises pour 3.600 employés). Si l'on considère uniquement les entreprises déclarées à la centrale des bilans, le secteur y apparaît fortement concentré puisque les 5 plus grosses entreprises réalisent 84% de ce chiffre d'affaires.

Au total, la filière métallurgique employait 33.000 personnes en 2006, soit 9.000 emplois de plus qu'en 1998.

Les capacités d'exportation du secteur, si elles restent encore assez marginales, n'ont pas semblé lourdement affectées par la crise post 2002 jusqu'en 2008. En moyenne de 1998 à 2008, elles se sont élevées à 4 milliards FCFA par an pour les métaux communs, 8 milliards pour les ouvrages en métaux et 27 milliards pour le fer, la fonte, l'acier et les ouvrages en acier,

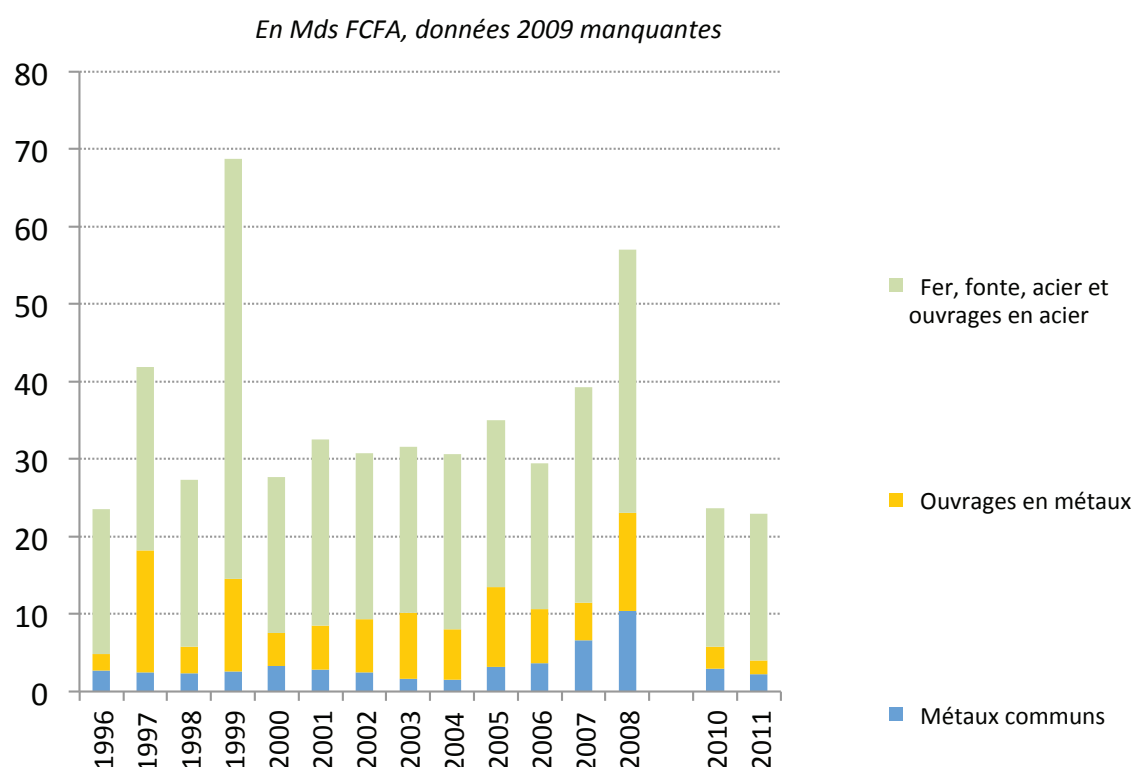
un pic d'exportation ayant même été atteint en 2008. En revanche, les exportations de métaux ont replongé lors des exercices 2010 et 2011 à leur niveau de 1996, traduisant la fragile compétitivité du secteur.

### Problématiques structurelles des matériaux métalliques

Les problèmes structurels de la métallurgie sont à la source d'un déficit de compétitivité important du secteur, qui se caractérise par des niveaux de valeur ajoutée sur chiffre d'affaires relativement faibles par rapport aux leaders émergents du secteur: Chine, Brésil et Inde (15% contre 25 à 40%). La productivité par employé paraît de plus insuffisante, la masse salariale absorbant près de 10% du chiffre d'affaires, alors qu'elle est comprise entre 3% et 5% du chiffre d'affaires pour les 3 pays évoqués ci-dessus.

Ce constat est à relier directement au vieillissement de l'outillage industriel, qui ne permet pas aux fabricants d'ouvrages en métaux d'atteindre de hauts niveaux de productivité en raison d'une prédominance des tâches manuelles dans les processus de production. De plus, l'étroitesse du marché ne permet pas aux entreprises d'investir dans des outils plus perfor-

**Figure 22 – Evolution des exportations pour la filière métallurgie**



Source: DGD/DCPE, 2011 données non définitives, 2010 données définitives non validées

mants, les rend plus vulnérables aux variations de la demande, et crée des problèmes de surcapacité en dépit de leur faible productivité.

Par ailleurs, le prix des matériaux métalliques de base (tôles, barres de fer, aluminium) est une problématique complexe à gérer pour les fabricants d'ouvrages en métaux, les cours mondiaux étant très fluctuants, et les prix des matières ne pouvant être répercutés le long de la chaîne de valeur sans impacter le volume d'affaires. De surcroît, les délais à l'importation sont tels que de nombreux fabricants n'ont pas d'autres choix que de faire appel aux fournisseurs locaux de matériaux métalliques, peu nombreux et relativement peu compétitifs. L'ouverture d'une aciérie à Yopougon par la Sotaci est cependant un signe encourageant notable qui pourrait concourir à la baisse du coût des intrants pour ces fabricants.

La diversification des fabricants d'ouvrages en métaux vers des produits plus sophistiqués est difficilement réalisable aujourd'hui, les acteurs équipés de moules industriels, de fonderie et de presses à emboutir étant peu nombreux.

Enfin, Le secteur dans son ensemble souffre d'un manque de financement de la part du secteur bancaire, particulièrement les nombreuses PME du secteur.

Le constat du point de vue des ressources humaines est un peu plus encourageant: en effet, il n'y a pas de pénurie de techniciens spécialisés dans le traitement des métaux. Les instituts de formation professionnelle ont en moyenne formé 140 personnes par an en construction métallique (essentiellement des CAP), une trentaine en chaudronnerie et mécano-soudure, et une vingtaine en ouvrages métalliques. En revanche, les chefs d'entreprise du secteur signalent de manière récurrente une pénurie de profils à double compétence technique et gestion, notamment pour les fonctions d'achat et de contrôle de gestion. De plus, des spécialistes en maintenance d'engins et machinerie seraient plus difficiles à trouver si une montée en gamme était effectuée lors d'un renouvellement de l'appareil productif. Enfin, les chefs d'entreprise regrettent l'absence de collaboration plus étroite entre les entreprises et les filières de formation professionnelle. Les futurs techniciens sont correctement formés dans les disciplines théoriques, mais manquent de pratique et arrivent bien souvent sur le marché du travail sans aucune expérience de stage en entreprise, les entreprises sont pourtant fortement demandeuses d'accueillir et de prendre en charge la

formation terrain de leurs futurs techniciens.

## **b. Matériaux minéraux non métalliques**

### **Description et évolution récente du secteur**

La filière des produits minéraux non métalliques se situe en aval des activités d'extraction de roches, de clinker, de gypse ou de sable. Elle couvre ainsi les activités de première transformation de ces minerais en: ciment, céramiques, gravier, chaux, pierre taillée ou verres, ainsi que la fabrication d'ouvrages en béton, de plâtre et d'articles en verres, essentiellement dédiés aux activités de la construction (infrastructures et bâtiment).

La valeur ajoutée de la filière représentait 57 milliards FCFA en 2006 soit environ 2% de la valeur ajoutée industrielle, un niveau sensiblement équivalent à celui de 1996. Au niveau de la centrale des bilans, le secteur a réalisé 126 milliards FCFA de chiffre d'affaires en 2009 (12 entreprises pour 1.250 employés), dont 119 milliards réalisés par les fabricants de ciment (3 unités de production, dont 2 réalisent 109 milliards FCFA de chiffre d'affaires incluant 18 milliards FCFA d'exportation pour 400 employés). Au total, le secteur employait 11.000 personnes en 2006, soit un niveau équivalent à celui de 1999.

La production nationale de ciment s'élève à 2,2 millions de tonnes pour une capacité installée de 2,5 millions de tonnes (représentant ~5% de la capacité totale d'Afrique subsaharienne), tandis que la consommation ivoirienne atteint environ 2 millions de tonnes, ce qui représente une consommation par habitant de 80 kg par an, loin des 180 kg par an au Ghana, 280 kg par an au Brésil, 500 kg par an au Viet Nam ou 1.200 kg par an en Chine.

Depuis 1996, les importations de ciment et de clinker ont globalement respecté la même tendance que les exportations, suivant une hausse structurelle de la demande en ciment sur le marché intérieur comme dans la sous-région jusqu'en 2008. En 2010 et 2011, les exportations de ciment se sont effondrées de -84% par rapport à 2008, tandis que les importations de clinker chutaient de -61%, du fait des répercussions de la crise mondiale sur les programmes d'investissement, du différé d'investissement opéré par les opérateurs économiques ivoiriens dans l'attente des élections de fin 2010, puis de la crise socio-politique de début 2011.

Enfin, les investissements dans le secteur sont restés

relativement constants à un faible niveau oscillant entre 1 et 5 milliards FCFA.

### **Problématiques structurelles des matériaux minéraux non métalliques**

La filière des produits minéraux non métalliques, essentiellement constituée des 3 cimenteries nationales, présente une faible compétitivité qui limite ses perspectives d'exportation dans la sous-région.

L'absence de source locale de clinker et de gypse pèse d'abord fortement dans les structures de coût des cimenteries. Le prix de revient de la tonne de ciment est ainsi deux fois plus élevé qu'en France et six fois plus élevé qu'en Chine. De plus, le coût moyen de la tonne, à 7 EUR pour 100 km de fret environ, est trop élevé pour pénétrer les marchés de l'Hinterland, retirant à la Côte d'Ivoire l'avantage comparatif qu'elle pourrait cultiver sur ce secteur.

Cependant, deux nouvelles cimenteries sont en passe d'être ouvertes en Côte d'Ivoire et devraient permettre d'accompagner la relance du secteur de la construction, les cimenteries actuellement en fonctionnement produisant une quantité proche de leur capacité maximale (si l'on exclut les perturbations liées à la dernière crise post-électorale). L'élasticité de la demande au coût de la tonne de ciment étant particulièrement élevée, des investissements importants seront donc à prévoir dans le secteur pour que le ciment ne devienne pas un facteur de frein à la forte croissance attendue dans la construction (habitat et infrastructures lourdes).

## **J. INDUSTRIES D'ASSEMBLAGE**

La Côte d'Ivoire se distingue par une proportion relative d'exportation de produits assemblés en rapport aux exportations totales de produits manufacturés parmi les plus faibles au monde. Ce constat tient autant de la prédominance de l'agro-industrie dans le profil d'exportation des produits manufacturés ivoiriens, que de la faiblesse de son industrie d'assemblage.

Historiquement, aucune nation au monde n'est devenue émergente en maintenant son industrie d'assemblage embryonnaire. Les industries d'assemblage, au même titre que la filière de la chimie, constituent les points d'accès au savoir-faire technologique et à la fabrication de biens à plus haute valeur ajoutée. L'ap-

prentissage des processus de fabrication, de constitution d'un appareil productif performant, de capitalisation de savoir-faire et de maîtrise de la qualité est un objectif à très long terme, réalisable par paliers sur plusieurs décennies. La Côte d'Ivoire ne peut faire l'impasse sur l'intensification de son apprentissage comme assembleur industriel, dès maintenant sur quelques marchés de niche, du fait aussi de l'important potentiel de création d'emplois que recèlent ces activités.

En 2006, l'activité d'assemblage contribuait avec 203 milliards FCFA de valeur ajoutée, à environ 15% de la valeur ajoutée manufacturière, pour 96.000 emplois, mais à seulement 2% des exportations de produits manufacturés. De plus, les activités concernées ne sont pas à forte intensité technologique.

A la centrale des bilans, les industries d'assemblage réalisent 68 milliards FCFA de chiffre d'affaires sur un total de 2.263 milliards FCFA réalisé par les industries manufacturières, soit 3% du volume d'affaires. Elles se composent de 62 entreprises, dont 16 seulement dépassent le milliard de chiffre d'affaires. Une seule entreprise réalise plus de 10 milliards de chiffre d'affaires, dans le secteur de la fabrication d'autre matériel de transport. 3 entreprises réalisent entre 5 et 10 milliards de chiffre d'affaires, toutes les trois dans les secteurs de la fabrication de machines et de matériel. Au total, la répartition sectorielle des entreprises déclarées se décompose ainsi:

### **Problématiques structurelles des autres industries d'assemblage**

Ces PME sont essentiellement exposées aux mêmes problématiques structurelles que les problématiques transversales et celles des PME. Etant donné l'étroitesse de ce segment de marché manufacturier et la rareté des informations disponibles à ce jour, des analyses complémentaires seront nécessaires afin de déterminer les secteurs disposant d'avantage comparatif et de potentiel de rayonnement national et sous-régional.

Malgré les difficultés relevées, l'industrie ivoirienne conserve des avantages comparatifs forts, par son socle d'industries historiques ayant capitalisé un savoir-faire dans une grande variété de secteurs, par sa puissance agricole la positionnant idéalement pour transformer une large part des produits agro-alimentaires de la sous-région tout en remontant les chaînes de valeur sur les cultures de rente, enfin par son écosystème industriel, combinant infrastructures

Tableau 4 – Chiffres clés des industries d'assemblage

| Secteur                               | Chiffre d'affaires<br>(en milliards FCFA) | Valeur ajoutée<br>(en milliards FCFA) | Effectif | Nombre d'entreprises |
|---------------------------------------|---|---------------------------------------|----------|----------------------|
| Machines et matériels non électriques | 15  | 3,3                                   | 694      | 22                   |
| Machines et matériels électriques     | 16  | 3,6                                   | 304      | 9                    |
| Instruments médicaux                  | 0,2                                       | 0,1                                   | 29       | 4                    |
| Véhicules roulants                    | 10  | 2,7                                   | 601      | 4                    |
| Autres matériels de transport         | 16  | 8,3                                   | 719      | 5                    |
| Meubles et autres                     | 10  | 1,9                                   | 657      | 18                   |

Source : Institut National de la Statistique

lourdes (transport et énergie) et légères (Recherche & Développement, instituts de formation et cadre institutionnel) qui bien qu'en sommeil depuis une décennie, restent les plus avancées de la sous-région et lui confèrent, par sa position géographique, une place naturelle de hub logistique et commercial de la sous-région.

La mise en place d'une politique industrielle innovatrice sera essentielle pour valoriser ces atouts et construire l'espace industriel le plus attractif d'Afrique de l'Ouest.

## K. EVOLUTION DE L'EMPLOI DANS LES DIFFÉRENTS SECTEURS INDUSTRIELS

L'analyse de l'évolution des effectifs sectoriels constitue un exercice délicat dans les pays en voie de développement où une majorité de la population active travaille dans l'économie informelle.

- Dans le cas de l'industrie ivoirienne, deux sources de données permettent d'appréhender les tendances de l'emploi au sein des différents secteurs:
- Les données macroéconomiques du Ministère de l'Economie et des Finances, qui

déterminent un volume d'emploi global par secteur, économie formelle et informelle confondue, par des projections relevant de méthodes estimatives (de type enquêtes, échantillonnage etc.)

Les données de la centrale des bilans qui inventorient les effectifs des entreprises déclarées, permettant de dimensionner l'emploi de l'économie formelle (malgré un périmètre variable des entreprises et des données transmises d'une année sur l'autre)

L'analyse de l'emploi industriel ivoirien peut donc se fonder soit sur des estimations englobant l'ensemble des acteurs économiques, soit sur des données réelles non exhaustives de l'économie formelle uniquement. Les données macroéconomiques à notre disposition couvrent la période 1996 à 2006, tandis que les données de la centrale des bilans couvrent la période 2001 à 2009.

Aussi, l'analyse de l'évolution du nombre d'emplois industriels s'est focalisée principalement sur les effectifs de l'industrie formelle (centrale des bilans). Précisons toutefois que l'ensemble des acteurs industriels (formel et informel) représentaient environ 700.000 emplois en 2006, soit un niveau comparable à celui de 1999 avant le début de la crise.

Les effectifs des industries déclarées à la centrale s'élevaient à 94.371 emplois en 2009, en augmenta-

tion de 7% par an depuis 2001. Cependant, cette tendance doit être nuancée du fait de la part supposée grandissante des sociétés acceptant de fournir des informations sur leurs effectifs à la centrale des bilans. Ce biais ne permet donc pas d'analyser une évolution de ces emplois industriels à périmètre constant.

**Tableau 5 – Effectif 2009 des principaux secteurs industriels**

| Secteurs industriels        | Effectif 2009 |
|-----------------------------|---------------|
| Agro-industrie              | 32.372        |
| BTP                         | 10.828        |
| Bois et articles en bois    | 10.246        |
| Chimie                      | 7.488         |
| Caoutchouc - plastique      | 7.069         |
| Textile - cuir              | 5.519         |
| Energie                     | 5.332         |
| Métallurgie et ouvrages     | 3.960         |
| Mines                       | 3.691         |
| Assemblage                  | 3.004         |
| Edition - imprimerie        | 2.370         |
| Ciment - verre              | 1.249         |
| Papier - carton - emballage | 1.243         |
| <b>Total Industrie</b>      | <b>94.371</b> |

Source : Institut National de la Statistique

Ces effectifs industriels étaient composés pour plus du tiers d'emplois du secteur agro-industriel, suivis des secteurs de la construction (11,5% des emplois industriels), du bois (11%), de la chimie (8%), du caoutchouc-plastique (7,5%) puis du textile et du cuir (6%). La figure ci-dessous présente les profils de croissance des différents secteurs industriels au cours de la période 2001 à 2009.

Plusieurs constats peuvent être dressés. Tout d'abord, parmi les secteurs les plus pourvoyeurs d'emplois, l'agro-industrie a connu la croissance d'emplois la plus forte, malgré une perte de près de 10.000 emplois entre 2008 et 2009. Les autres secteurs ayant connu une forte croissance d'emplois (supérieure à 10% par an) pèsent assez peu dans l'emploi industriel total. Parmi eux, la forte croissance des activités minières qui ont créé plus de 3.000 emplois sur la période doit être soulignée.

Si les emplois du secteur de la construction ont connu de fortes variations sur la période, suivant l'indice du BTP, le secteur reste le second plus important pourvoyeur d'emplois industriels, et ce de manière bien plus significative encore dans les données macroéconomiques incluant l'économie informelle où ils représentent alors 27% des emplois industriels.

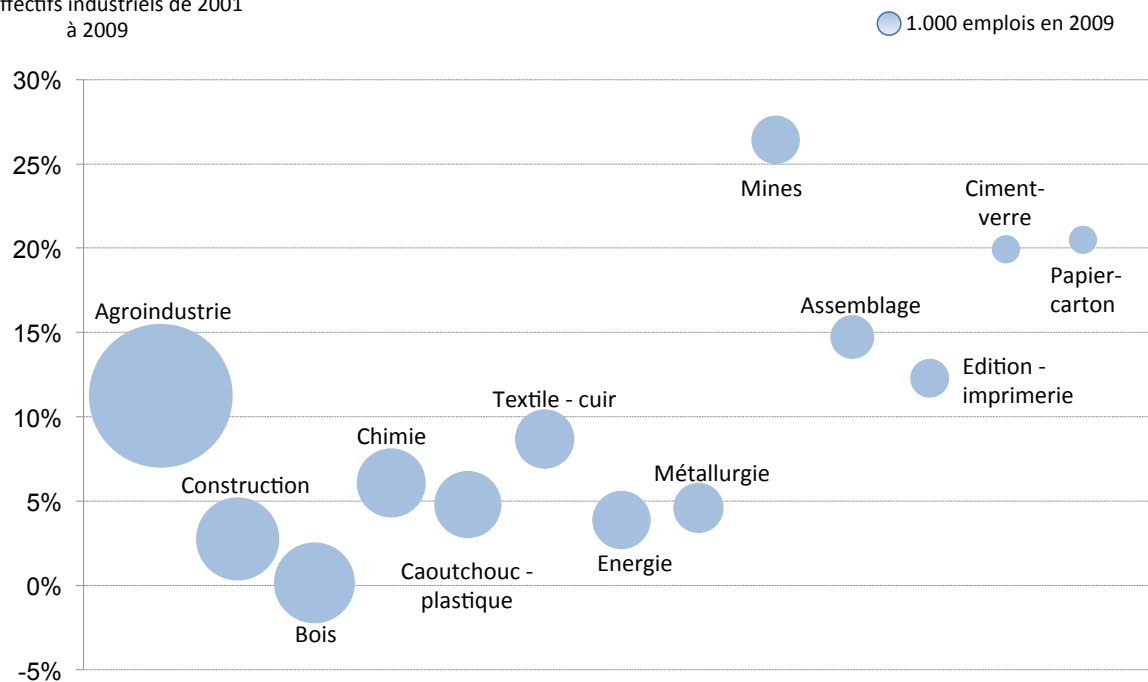
Les secteurs du bois et du textile présentent des taux de croissance positifs de leur effectif sur la période, mais les emplois de ces secteurs ont fortement diminué depuis 2005.

En ce qui concerne les secteurs de la chimie, du caoutchouc-plastique et de la métallurgie, la tendance positive en termes de création d'emplois s'est accentuée depuis 2007. Ces mêmes secteurs se distinguent également relativement aux autres secteurs industriels, par des taux de croissance supérieurs de leur effectif, d'après les données d'emploi macroéconomiques sur la période 1996 à 2006.

Enfin, si les activités d'assemblage ont connu une croissance moyenne soutenue de leurs effectifs de 2001 à 2009, ils ne représentent guère plus de 3.000 emplois parmi les industries déclarées. Leur part relative, à l'instar du BTP, apparaît également comme bien plus importante dans les données macroéconomiques incluant l'économie informelle, où ils pèsent pour 14% des emplois industriels contre seulement 3,2% des effectifs industriels de la centrale des bilans. La prédominance de l'informel dans les activités de réparation (mécanique, électronique etc.) ou encore de menuiserie et d'artisanat explique cet écart significatif.

**Figure 23 – Croissance des effectifs des principaux secteurs industriels, 2001-2009**

Croissance moyenne annuelle  
des effectifs industriels de 2001  
à 2009



Source : Institut National de la Statistique de Côte d'Ivoire

# III. PROBLÉMATIQUES TRANSVERSALES

L'industrie ivoirienne souffre aujourd'hui, quels que soient les secteurs concernés, d'un certain nombre de problématiques structurelles qui entravent son développement. Cet état de fait se reflète dans le classe-

ment de la Côte d'Ivoire en termes de compétitivité économique, tel qu'il est établi par le Forum Economique Mondial dans l'étude « *Global Competitiveness Report* » de 2010-2011:

**Figure 24 – Classement du « Global Competitiveness Index 2010/2011 » des 12 piliers de compétitivité clés sur 139 pays**

| Facteurs de compétitivité |                                     | CIV / monde |
|---------------------------|-------------------------------------|-------------|
| Score global              |                                     | 129         |
| Besoins de base           |                                     | 133         |
|                           | 1. Institutions                     | 133         |
|                           | 2. Infrastructure                   | 99          |
|                           | 3. Stabilité macroéconomique        | 94          |
| Efficacité économique     | 4. Santé / éducation primaire       | 136         |
|                           |                                     | 116         |
|                           | 5. Education supérieure / formation | 116         |
|                           | 6. Efficacité du marché             | 118         |
|                           | 7. Marché du travail                | 105         |
|                           | 8. Marchés financiers               | 112         |
|                           | 9. Situation technologique          | 102         |
| Innovation                | 10. Taille du marché                | 94          |
|                           |                                     | 110         |
|                           | 11. Sophistication des affaires     | 112         |
|                           | 12. Innovation                      | 109         |

Source : « Global Competitiveness 2009 », Forum Economique Mondial. Le rapport est établi en synthétisant des données brutes collectées auprès des grandes institutions et un sondage auprès de grandes entreprises de chaque pays (en Côte d'Ivoire, 94 personnes interrogées)



Parmi ces problématiques, celles qui impactent au premier chef l'industrie ivoirienne se présentent ainsi:

- L'environnement des affaires n'est pas propice à un boom industriel, avec un système fiscal et douanier peu favorable, un cadre réglementaire à moderniser et un retard certain en termes de normes qualité, de contrôle et de surveillance des fraudes
- Le parc d'infrastructures – de transport, de production d'énergie ou encore de production – en mauvais état handicape fortement la compétitivité industrielle
- Le capital technologique et humain est insuffisamment tourné vers les besoins de l'industrie ivoirienne, que ce soit en termes de recherche publique, de formation d'une main-d'œuvre qualifiée, ou du coût de cette main-d'œuvre
- Les services financiers ivoiriens ne permettent pas de soutenir l'investissement (absence de financement à long terme notamment), alors même que l'industrie ivoirienne présente une santé financière fragile

Chacun de ces sujets est exploré plus en détail dans les paragraphes ci-dessous.

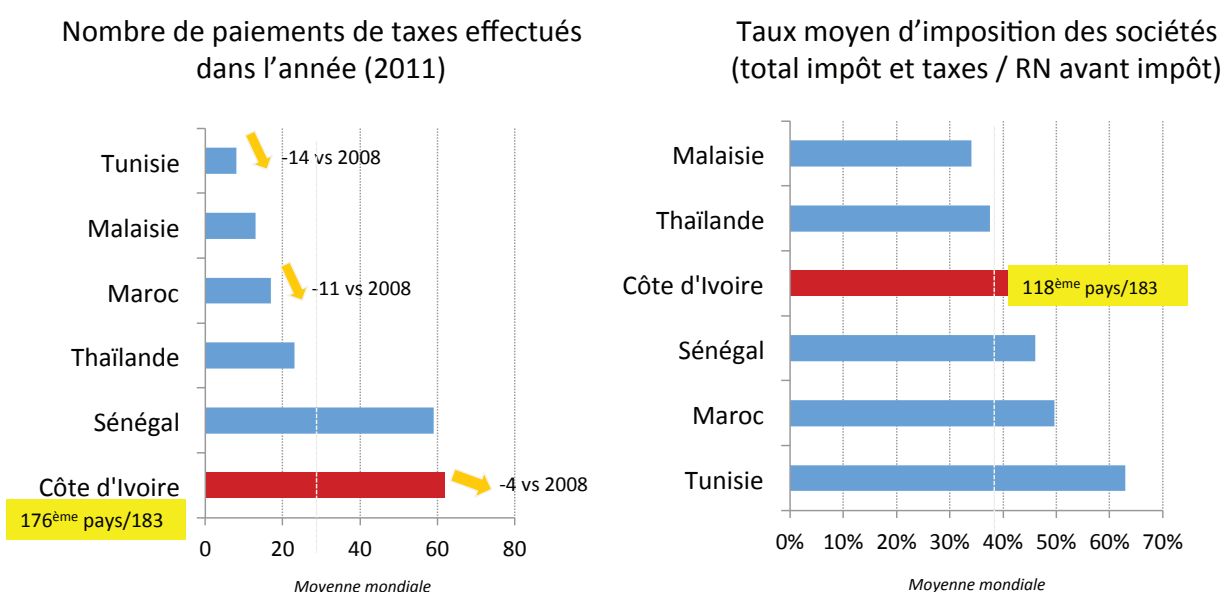
## A. L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES

Le secteur industriel souffre d'un déficit de compétitivité, lié aux dysfonctionnements de l'environnement public qui se ressent particulièrement dans cinq domaines: (i) un système fiscal complexe et un code douanier non optimal, (ii) un cadre réglementaire obsolète qui n'encourage pas la mise à niveau des entreprises vers des standards internationaux, (iii) des marchés publics qui, malgré des améliorations réglementaires, ne favorisent pas suffisamment les industries de l'économie formelle, (iv) une insuffisance de moyens pour lutter contre les fraudes commerciales sous toutes leurs formes, (v) un lent processus d'intégration régionale et de création d'un marché commun

### a. Une fiscalité complexe et des prélèvements douaniers peu favorables à l'équipement

Le système fiscal ivoirien est considéré comme un des plus complexes à gérer pour les entreprises. Si le taux d'imposition sur les sociétés figure dans la moyenne mondiale, la Côte d'Ivoire se distingue, selon l'en-

Figure 25 – Classement de la Côte d'Ivoire dans le « Paying Taxes 2012 » de Pricewaterhousecoopers



Source: PWC, Paying tax 2012

quête annuelle *Paying Taxes* du cabinet PriceWaterHouseCoopers, parmi les 10 pays au monde imposant le plus grand nombre de paiements à effectuer sur une année. Résultante directe, le traitement fiscal pour les entreprises ivoiriennes est lourd et coûteux en temps, ce qui est particulièrement pénalisant pour les PME qui ne sont pas encouragées par ce biais à intégrer l'économie formelle, le temps consacré à se conformer à la réglementation fiscale étant typiquement du temps improductif pour le chef d'entreprise.

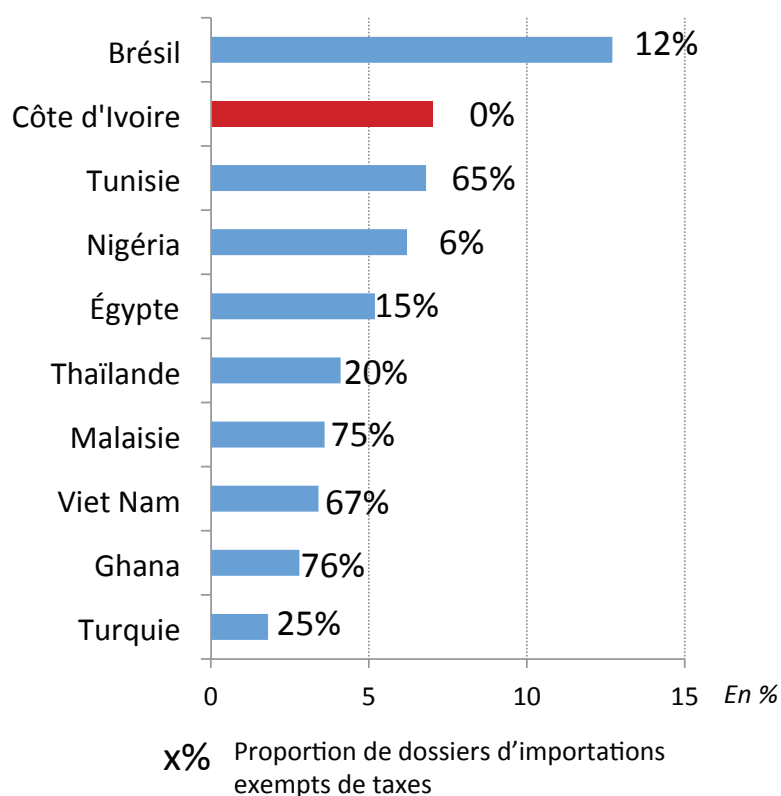
Au niveau du code douanier, la Côte d'Ivoire favorise nettement l'importation de produits primaires dans une optique de sécurité alimentaire et le souci d'un maintien du coût des denrées de base à des niveaux supportables pour la population. En revanche, prise par l'état des recettes fiscales qui proviennent à plus de 40% des recettes douanières, la Côte d'Ivoire présente des taux moyens de prélèvement très élevés sur les produits manufacturés, qui impactent notamment les biens d'équipement, machines et outillages industriels. Cette situation est particulièrement pénalisante pour les entreprises souhaitant moderniser leur équipement industriel. Il est intéressant de noter à ce titre que le Ghana a exempté de droits en 2010 75% des dossiers d'importation de machines non électriques, contre 0% en Côte d'Ivoire.

#### b. Un cadre réglementaire obsolète dans un environnement aux besoins normatifs grandissants

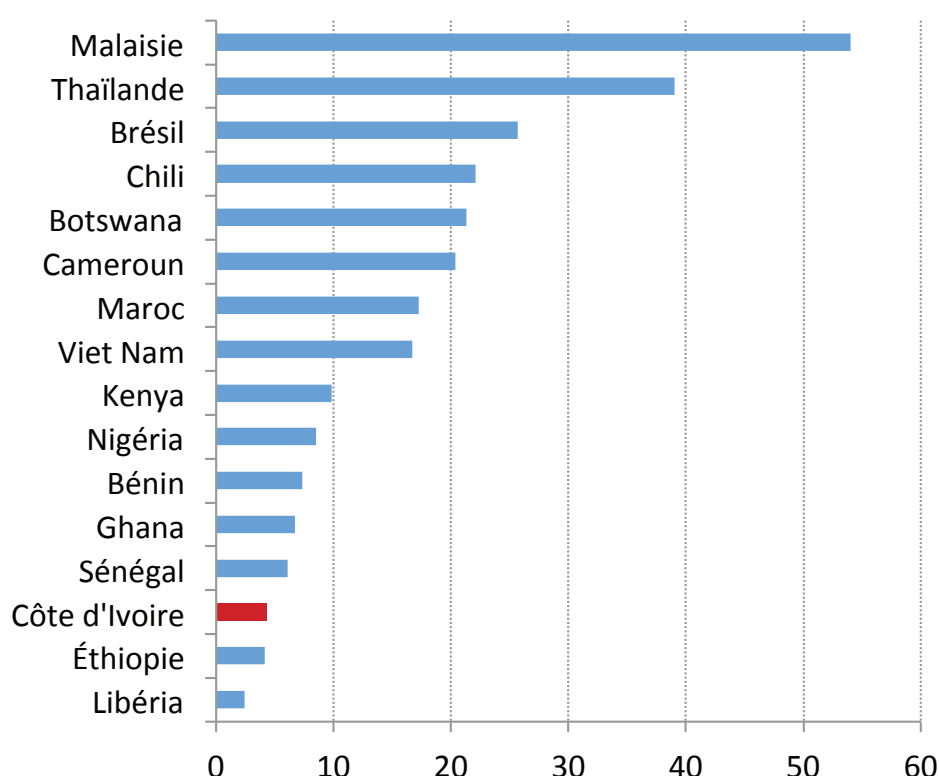
Au cours de nos entretiens avec les différents acteurs économiques et institutionnels de l'industrie, une remise à jour des différents codes impactant le secteur industriel est apparue comme une nécessité. En effet, la plupart des codes n'ont pas été révisés depuis plus de 15 ans et ne sont plus adaptés aux réalités économiques, évolutions technologiques et contraintes de l'environnement international de 2012. Ainsi, le code forestier, le code de la pêche, le code des douanes ou encore le code de la concurrence ont connu leur dernier amendement il y a plus de 20 ans. La plupart des autres codes (concurrence, investissement, travail, mines, assurances, environnement, pétrole) ont été amendés entre 1995 et 1996, il y a plus de 15 ans.

Malgré l'action de l'organisme national de certification ivoirien *Codinorm*, qui a piloté l'élaboration de plus de 1.600 normes par l'intermédiaire de 80 sous-commissions techniques et opérationnelles, les moyens de l'écosystème de normalisation ivoirien restent nettement insuffisants et inférieurs au voisin ghanéen, en termes d'effectifs, de moyens de mesures et de contrôle.

Figure 26 – Droits de douane NPF moyens des importations de machines non électriques (2010)



Source: CNUCED, UNCTADstat, WTO

**Figure 27 – Pourcentage d'entreprises ayant obtenu une certification de qualité ISO**

Source: Enquêtes Banque Mondiale Données les plus récentes selon les pays, entre 2006 et 2010

Par conséquent, une culture de la normalisation peine à s'introduire auprès des entreprises ivoiriennes, qui perçoivent la démarche normative comme un centre de coût plus que comme un investissement. Ainsi, d'après l'étude du PNRMN, 17% des entreprises sondées déclarent disposer d'une certification produit et 13% seulement d'une certification management qualité. Le pourcentage d'entreprises ayant obtenu une certification de qualité ISO (reconnue par l'Organisation Internationale de Normalisation) s'élevait à moins de 5% en 2009 d'après la Banque Mondiale. Ainsi, de nombreux marchés d'exportation à plus haute valeur ajoutée restent inaccessibles aux produits ivoiriens du fait de ce retard normatif.

Face à cette exigence toujours plus forte des pays de l'OCDE en termes de normes sur produits importés, qui sont autant de barrières non tarifaires efficaces, la Côte d'Ivoire, puissance exportatrice de la sous-région, ne pourra faire l'économie d'un effort de normalisation tous azimuts de sa production industrielle.

### **c. Une insuffisance de moyens pour lutter contre la fraude sous toutes ses formes**

Les activités frauduleuses affaiblissent signifi-

tivement les activités industrielles de l'économie formelle. Elles se manifestent à travers une grande variété de formes dans le commerce international: contrebande, fausse déclaration, sous-facturation, détournement de produits exonérés, contrefaçon et sorties frauduleuses de devises. Sur le marché intérieur, elles incluent les ventes informelles, la sous-facturation, l'absence de domiciliation bancaire générant des fraudes fiscales pouvant concerner de grosses PME de l'économie informelle, et enfin la cybercriminalité.

Ces fraudes créent souvent les conditions d'une concurrence déloyale: non respect des normes à l'importation ou sur le marché intérieur, dumping sur les produits importés, mais aussi publicité mensongère sur la qualité des produits. La profusion de ces activités frauduleuses se ressent jusque dans le cadre des marchés publics, où la concurrence des entreprises « *one-shot* », créées pour saisir un unique marché, ou encore celle des entreprises de l'informel, envoi de mauvais signaux aux opérateurs industriels.

Se doter de moyens pour marginaliser ces activités constitue un enjeu essentiel pour la floraison d'un environnement des affaires apaisé et équitable. Cette

démarche passera par le rétablissement de l'Etat de droit au travers de cadres législatifs modernisés, par une impartialité et une efficacité accrues du système judiciaire, ainsi que par un renforcement des moyens humains et technologiques de contrôle. Une révision des recours individuels, un pouvoir coercitif renforcé de certains organes de la société civile constitueront des pistes supplémentaires pour la floraison d'un environnement des affaires plus attractif. Enfin, des dispositifs d'intégration progressifs incluant cadre incitatif, accompagnement et fiscalité simplifiée devraient encourager le renforcement de l'économie formelle et la bancarisation croissante des acteurs économiques. A ce titre, la mise en place d'un centre de facilitation des formalités d'entreprise dans le cadre des actions prioritaires du PND devrait encourager l'intégration d'un plus grand nombre d'acteurs économiques dans l'économie formelle. In fine, le renforcement du cadre normatif et de dispositifs d'assurance adaptés ainsi que la lutte contre les comportements frauduleux pourront constituer des ressources supplémentaires pour l'Etat et des mécanismes stabilisateurs pour de nombreux groupes de population incluant les plus vulnérables.

#### **d. Un lent processus d'intégration régionale et de création d'un marché commun**

Malgré une progression importante de la part des exportations ivoiriennes intra-CEDEAO (de 19% des exportations totales en 1996 à 29% en 2008), le commerce intra-régional reste à un niveau insuffisant. Si une zone de libre-échange théorique existe depuis 2000, avec la création d'un tarif extérieur commun UEMOA, la déclaration en douane unique adoptée en 1999 reste peu appliquée.

De plus, l'accès au marché nigérian constitue un enjeu stratégique important sur les décennies à venir, sans transiger toutefois sur la qualité des marchandises échangées. Une approche concertée sur une politique commune de Qualité avec le Nigéria pourrait constituer un acquis important dans l'optique d'intégrer des chaînes de valeur internationales.

Si la diplomatie commerciale avance prudemment vers la vision, à horizon 2020, d'un marché intégré en Afrique de l'Ouest, les défis liés à la convergence du TEC UEMOA avec le Nigéria à la structure tarifaire élevée ou encore avec des pays libéraux (Gambie – Cap Vert) restent complexes.

Les bases d'un processus d'élaboration d'un code des investissements commun aux pays de l'UEMOA

ont été jetées en 2008. Une démarche similaire est initiée à l'échelle de la CEDEAO avec le PICA0. Celle-ci ambitionne la mise en place d'une politique industrielle pour l'Afrique de l'Ouest, avec 5 objectifs pour 2030: une industrie diversifiée avec une plus grande part de produits transformés localement, une industrie exportatrice avec un renforcement du commerce intra-CEDEAO, une industrie densifiée, une industrie verte, orientée vers l'amélioration du niveau de vie des populations. 5 piliers ont été définis pour porter l'accomplissement de la vision de la PICA0: une gouvernance exemplaire, des infrastructures densifiées, le secteur privé, les femmes et la jeunesse et enfin une utilisation durable des ressources naturelles et de l'environnement. Le renforcement de ces piliers sera encouragé par le déploiement de 10 programmes phares de la PICA0, soutenu par un cadre institutionnel et des mécanismes de mise en œuvre acceptés par tous, via des principes directeurs de concurrence, de solidarité, de coopération et de reconnaissance du rôle central de l'industrie comme force motrice du développement économique et social de la région.

### **B. Infrastructures**

Les investissements massifs consentis dans les années fastes ont permis à la Côte d'Ivoire de disposer d'un des réseaux d'infrastructures les plus développés de la sous-région. Cependant, la dégradation de ce réseau liée à une maintenance insuffisante, combinée au coup d'arrêt des investissements dans la décennie écoulée, ont largement ébranlé cette avance de compétitivité dans les infrastructures de transport et d'énergie. Lenteur des procédures de dédouanement, coût élevé du fret, mauvais état des routes, vétusté du parc roulant, profusion des barrages routiers, incertitudes sur la capacité de production d'électricité et tarifs élevés de celle-ci, enfin pénurie de terrains industriels disponibles, sécurisés et modernisés sont autant de freins à la compétitivité de l'industrie ivoirienne.

#### **a. Transport routier: des routes dégradées, un parc roulant vétuste et une faible rentabilité de l'activité**

La dégradation routière tient avant tout à l'insuffisance des moyens consacrés à l'entretien routier, la surcharge à l'essieu étant l'autre cause majeure de dégradation accélérée des revêtements routiers. Le fonds d'entretien routier est insuffisamment doté par rapport aux pays voisins: 10 à 15 milliards FCFA

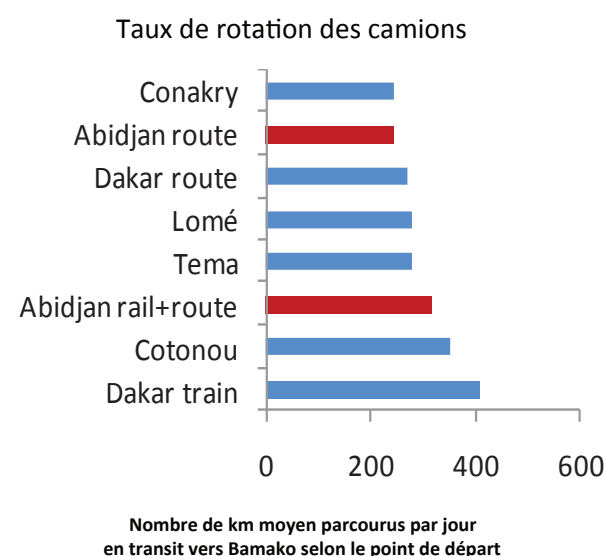
pour 80.000 km de routes, soit de l'ordre de 150.000 FCFA/km, à comparer avec les 1.600.000 FCFA/km du Togo, les 960.000 FCFA/km du fonds d'entretien ghanéen ou encore les 217.000 FCFA/km du Kenya. Selon les estimations du BNETD et de la Banque Mondiale, l'enveloppe consacrée à l'entretien routier devrait être comprise entre 40 et 90 milliards FCFA chaque année.

Le parc de transport routier ivoirien, constitué en 2009 de 30.000 camions dont seulement 18.000 sont opérationnels, n'est pas adapté au profil commercial du pays avec une proportion de seulement un tiers de porte-containers. De plus, la flotte, dont 85% des camions ont plus de 10 ans, présente des taux de croissance nettement insuffisants. Ce constat est à nuancer toutefois par une capacité de tonnage ivoirienne qui reste excédentaire du fait de la règle des quotas de répartition du transit avec le Burkina Faso et le Mali. La vétusté des véhicules, le mauvais état des routes et la profusion de tracasseries routières génèrent des temps de transport et des taux de rotation des camions non compétitifs qui pénalisent la rentabilité des transporteurs: 60.000 km en moyenne par an pour un véhicule récent contre 3 fois plus en Europe.

Pour les véhicules plus anciens, les rotations vers les pays du Sahel dépassent difficilement une rotation par mois. Cette faible rentabilité est exacerbée par la forte fiscalité pesant sur les sociétés de transport routier, dont plus de 50% du chiffre d'affaires est prélevé par l'Etat: droits d'importation, droits sur la propriété et l'utilisation des véhicules, taxes sur le carburant et autres impôts divers. Cette faible rentabilité accentue la préférence des transporteurs pour le marché intérieur, ralentissant de fait les capacités de commerce intra-régional, et encourage des comportements contre-productifs comme la surcharge pondérale à l'essieu, qui exacerbent la dégradation accélérée des routes.

Enfin en matière de racket routier, il est à noter en premier lieu l'amélioration significative de la situation relevée par le 16<sup>ème</sup> rapport de l'OPA-UEMOA, qui démontre l'efficacité d'une volonté politique pour instaurer un climat de discipline à travers les échelons de gouvernance pour faire face à ce fléau. Ainsi, la Côte d'Ivoire s'illustre sur le dernier semestre 2011 comme le pays de l'UEMOA où les contrôles et les retards dus à ces contrôles sont les moins élevés. Cependant, cette convalescence doit se confirmer et n'occulte pas les grandes difficultés persistantes, en termes de surcoût pour les transporteurs. La Côte d'Ivoire reste en effet le pays de l'UEMOA où les transporteurs sont les

**Figure 28 – Nombre moyen de km parcourus par jour en transit vers Bamako, en fonction du point de départ**



Source: Transitaires et calcul Banque Mondiale, La Facilitation des Transports et du Transit en vue de stimuler la reprise économique en Côte d'Ivoire, 2010

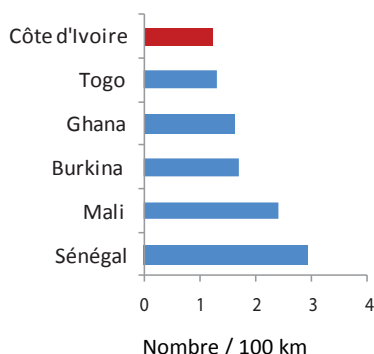
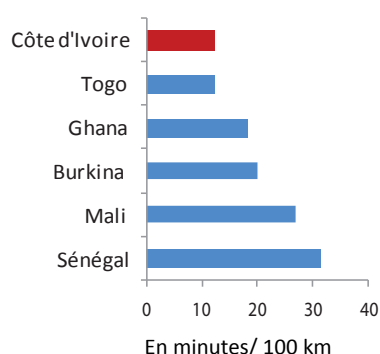
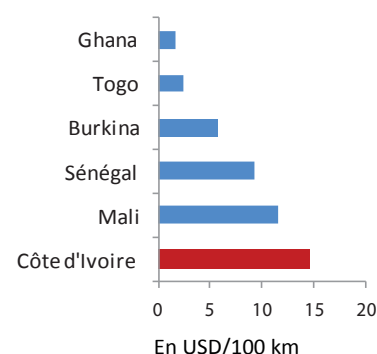
plus lourdement prélevés par ces abus. L'instauration d'un centre d'appel pour signaler ces abus, de brigades d'intervention rapide et la généralisation des systèmes de tracking par GPS pour les transporteurs joueront un rôle essentiel pour améliorer la fluidité et la compétitivité du transport routier.

#### **b. Des coûts et des délais de traitement logistique en déphasage avec les ambitions ivoiriennes de s'affirmer comme hub logistique régional incontournable**

Si le port à conteneurs présente des indices de productivité efficaces, les services qui y sont associés nuisent à l'efficacité globale du traitement des marchandises au port. Ainsi, les délais de sortie des marchandises au port d'Abidjan sont compris entre 6 et 12 jours, contre maximum 3 jours pour le port de Dakar. Le constat est identique en termes de coûts du transit le long du corridor ivoirien vers l'Hinterland: l'acheminement de marchandises vers le Burkina Faso est supérieur de 16% aux marchandises arrivées au Togo, et de 40% supérieur à celles débarquées au Ghana.

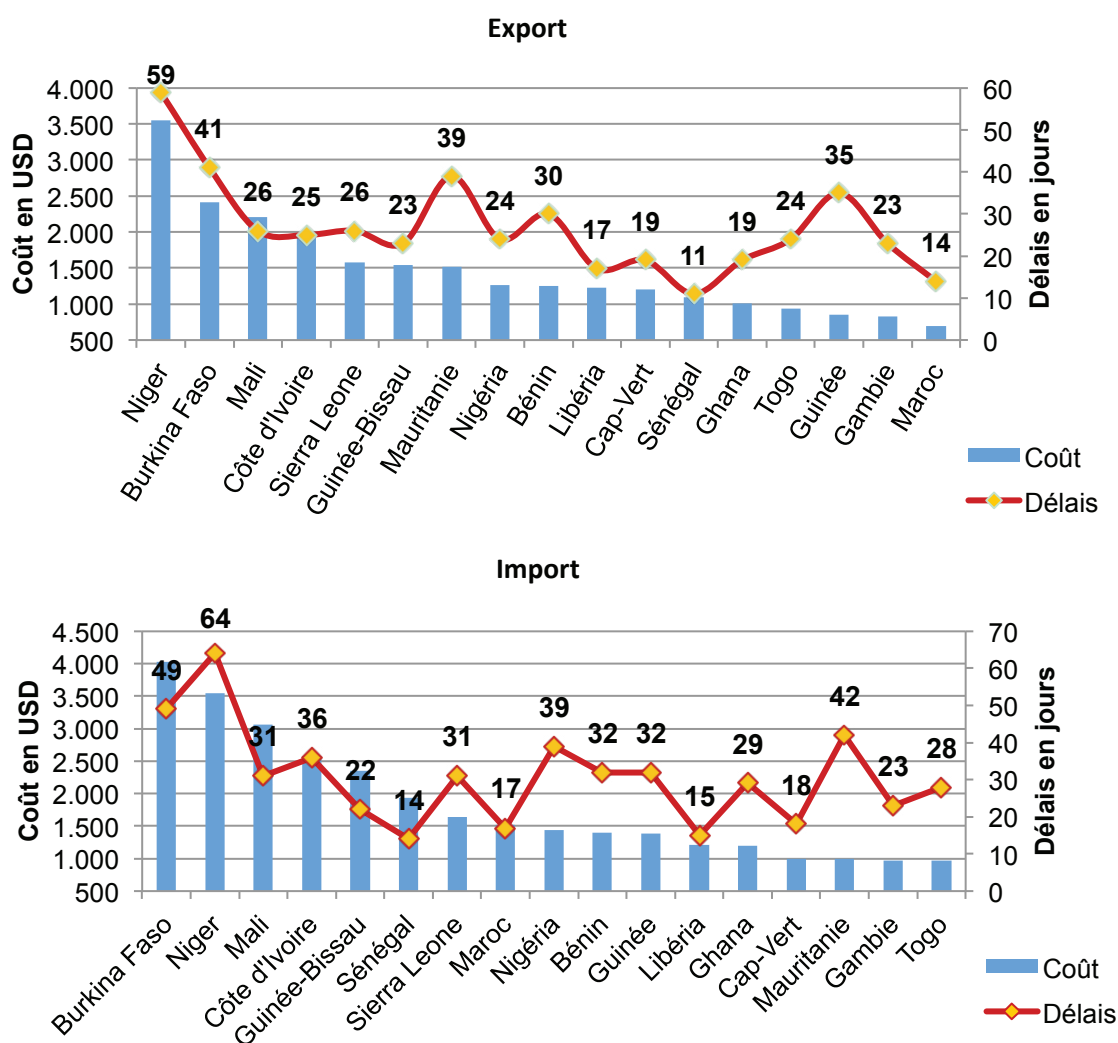
A l'importation comme à l'exportation, la Côte d'Ivoire s'illustre comme le pays côtier d'Afrique de l'Ouest le plus cher pour le transit de containers, dépassée uniquement par les pays enclavés que sont le Mali, le Burkina Faso et le Niger.

Figure 29 – Chiffres clés des tracasseries routières en 2011

 Nbre moyen de contrôles  
aux 100 km (2<sup>nd</sup> sem 2011)

 Retard moyen aux 100 km  
(en min, 2<sup>nd</sup> sem 2011)

 Taxes illicites moy aux 100 km  
(en USD, 2<sup>nd</sup> sem 2011)


Source: 16ème rapport de l'OPA - UEMOA, Banque Mondiale

Figure 30 – Coûts et délais de traitement à l'import et à l'export



Source: Doing Business, Banque Mondiale

Les opérateurs des douanes, se basant sur un code des douanes non amendé depuis plus de 20 ans, pourraient radicalement gagner en efficacité avec une simplification des procédures, des outils modernisés (informatisation des déclarations, logiciels d'assistance à la sélection des contrôles, etc.) et une plus grande rationalisation des contrôles et du déploiement des équipes.

Les opérateurs économiques sont également pénalisés par le manque de compétition entre les transitaires. Les prélèvements obligatoires de l'OIC, les procédures des bureaux de fret et des syndicats des camionneurs ralentissent la performance de la chaîne logistique. De même, les escortes de convoi génèrent des frais supplémentaires sans valeur ajoutée convaincante pour le client.

### c. Disponibilité d'une énergie à faible coût: une condition de compétitivité pour les industriels qui est loin d'être acquise

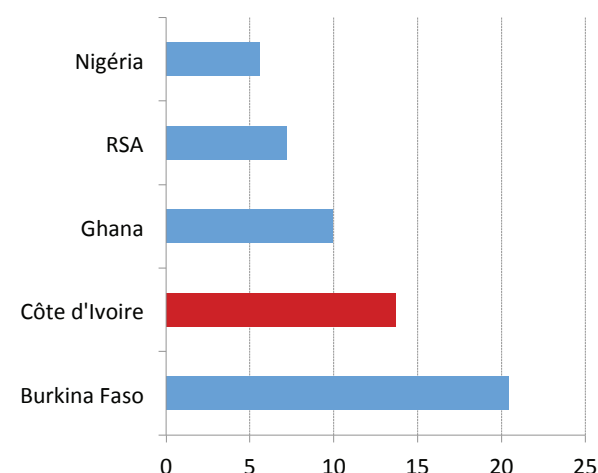
La compétitivité industrielle de la Côte d'Ivoire est handicapée par des coûts de l'électricité parmi les plus élevés de la sous-région, et en moyenne entre 30 à 60% plus onéreux que dans les pays émergents, quels que soit la taille de l'industrie et son segment tarifaire. Ainsi, le tarif moyen de consommation du kWh en 500 kWh s'élève à plus de 14 US cent du kWh contre moins de 10 US cent au Ghana et à peine plus de 5 US cent au Nigéria.

Le déficit structurel du secteur de l'électricité ivoirien revêt plusieurs dimensions: retard d'investissement lors de la dernière décennie, niveau de maintenance et de réhabilitation nettement insuffisant générant d'importantes pertes techniques, niveau élevé de la fraude, grille tarifaire non optimale, contrats de rachat du gaz très défavorables, mix énergétique non optimal générant un coût élevé des hydrocarbures, hausse structurelle des cours mondiaux,... Cette situation constitue une réelle menace pour la compétitivité des entreprises avec le risque de renchérissement d'un facteur de production industriel essentiel.

A cette problématique de coût s'ajoute la menace d'une sous-capacité de production, qui pourrait être un frein important au développement industriel ivoirien. Les industriels subissent ainsi depuis 2010 des délestages, qui illustrent la perte des niveaux de sécurité énergétique N-2 puis N-1<sup>5</sup>. En effet, la hausse de la consommation nationale a été entraînée essentiel-

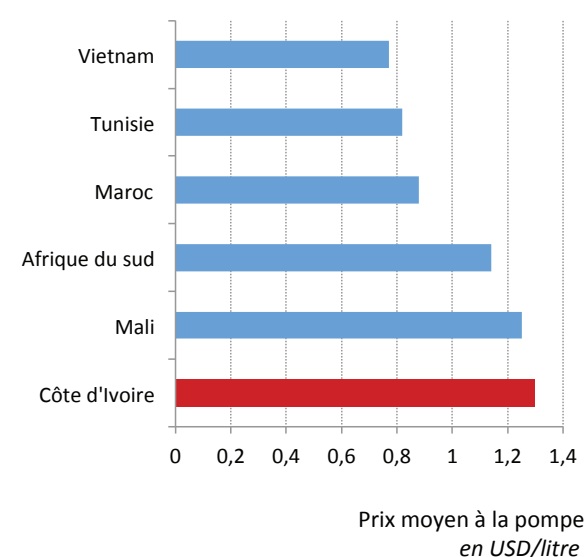
<sup>5</sup> Capacité à absorber les pics de consommation avec la plus grande unité ou les deux plus grandes unités à l'arrêt pour cause de maintenance ou de panne.

**Figure 31 – Coût de l'énergie électrique pour la petite industrie (E=500 KWh/mois, en US cent/KWh)**



Source: Données sur les infrastructures de l'AICD, Banque Mondiale

**Figure 32 – Prix du diesel dans différents pays**



Source : AICD, Banque Mondiale

lement par les ménages ces dix dernières années. Si le niveau de consommation industrielle d'électricité reste aujourd'hui inférieur à celui de 2001, il pourrait exploser dans un contexte de boom industriel avec une croissance à 2 chiffres.

Concernant le prix moyen du carburant, si les causes diffèrent partiellement, le résultat est similaire à



l'offre d'électricité: les prix à la pompe sont les plus élevés de l'UEMOA avec le Sénégal.

#### d. Rareté de zones industrielles viabilisées

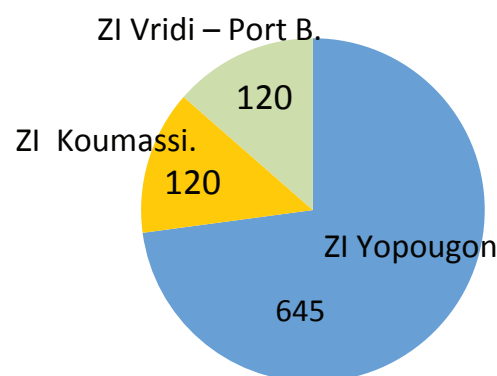
90% des industries manufacturières ivoiriennes sont localisées sur le district d'Abidjan, essentiellement réparties sur 3 Zones Industrielles: Yopougon, Koumassi et Vridi – Port Bouët. L'indisponibilité de terrains dans ces Zones Industrielles crée un goulot d'étranglement entravant tout redécollage industriel du pays. Ainsi, de nombreuses entreprises sont limitées dans leur projet d'implantation ou d'extension du fait de cette pénurie de terrains.

Avant d'envisager des programmes de création de nouvelles Zones Industrielles, il est important de rationaliser l'utilisation spatiale des zones existantes. Celle-ci, loin d'être optimale, concentre différents types de problèmes:

- De nombreux terrains sont utilisés à des fins non industrielles, notamment des logements
- De nombreux occupants exercent une activité informelle, difficile à identifier et à contrôler (absence de panneaux ou d'identité, absence de pouvoir coercitif des agents de contrôle du fisc, des organismes de gestion des ZI ou encore des agents du BNETD pour leur mission de cartographie des ZI)
- Les activités cohabitent parfois à l'encontre des principes élémentaires de précaution et de santé publique (habitations où les habitants peuvent faire du feu jouxtant une unité d'embouteillage de gaz, proximité de sociétés chimiques et agroalimentaires par exemple)

De nombreux grands espaces ne sont pas utilisés derrière les clôtures. Le barème des redevances industrielles, non révisé depuis 1966, génère de nombreuses situations de jouissance abusive de terrains inexploités. Les instances de gestion de ces Zones Industrielles manquent de fait cruellement des moyens et du pouvoir nécessaires pour rationaliser et sécuriser ces occupations des terrains

Figure 33 – Superficie des ZI du district d'Abidjan (hectares)



Source: Banque Mondiale

De plus, les infrastructures dégradées dans ces zones génèrent un faible niveau de performance de l'interconnexion industrielle et commerciale, notamment au niveau des voiries dégradées, et un niveau de salubrité peu satisfaisant: absence d'égout, coupures d'eau et d'électricité, éloignement des infrastructures sociales, problèmes d'assainissement et de gestion des déchets industriels, etc. Dans ce contexte, la sécurité industrielle n'est pas assurée, du fait de l'absence de contrôle de mise aux normes.

## C. CAPITAL TECHNOLOGIQUE ET HUMAIN

### a. Recherche & Développement

La Côte d'Ivoire, malgré l'existence d'instituts de recherche et de laboratoires de référence sur des secteurs précis en Afrique de l'Ouest (IzT, TBC...), se classe loin derrière les standards des pays émergents en termes de nombre de chercheurs par habitant: les champions africains, les pays émergents, mais aussi le Sénégal ou les pays d'Asie du Sud se classent tous loin devant la Côte d'Ivoire. Même si les dernières données concernant le budget de Recherche & Développement du pays n'ont pas pu être obtenues dans le cadre de cette étude, la corrélation avec le nombre de chercheurs est assez forte et l'on peut supposer que l'enveloppe consacrée à la Recherche se situe nettement en dessous des pays émergents, essentiellement portée par les laboratoires privés des groupes internationaux agro-industriels.

## b. Formation professionnelle et technique

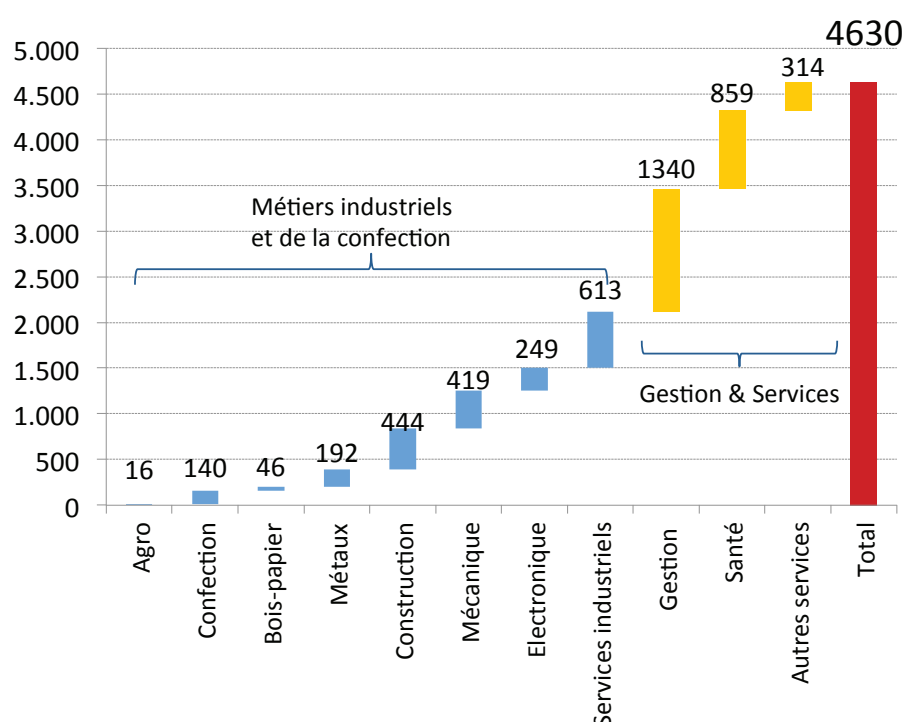
Au niveau de la formation du capital humain, la Côte d'Ivoire a souffert fortement d'un déficit d'expérience pour la génération diplômée à la fin des années 1990 et au début des années 2000, les années de marasme économique ayant raréfié les possibilités d'intégration des jeunes travailleurs au sein des entreprises industrielles ivoiriennes et créé un trou générationnel dans le processus de transmission continue du savoir-faire. Cependant, le pays dispose encore d'établissements d'excellence et d'infrastructures éducatives formant à une grande diversité de métiers.

Ainsi, la Côte d'Ivoire est dotée de grandes écoles de commerce qui forment les futurs cadres de gestion de son tissu économique, et de grandes écoles d'ingénieurs.

Cependant, le système éducatif ne répond pas suffisamment aux besoins du secteur privé, notamment sur bon nombre de métiers techniques. Les capacités de la formation professionnelle et de l'enseignement technique sont insuffisantes et non optimisées aux besoins du secteur privé: 2.000 élèves sont diplômés chaque année aux métiers techniques, dont 190 dans les métiers des métaux et à peine 450 dans ceux de la construction. Certains corps de métiers ne disposent pas de filière de formation spécifique, comme par exemple les techniciens de laboratoires, les analystes biologique ou les agents de contrôle industriel.

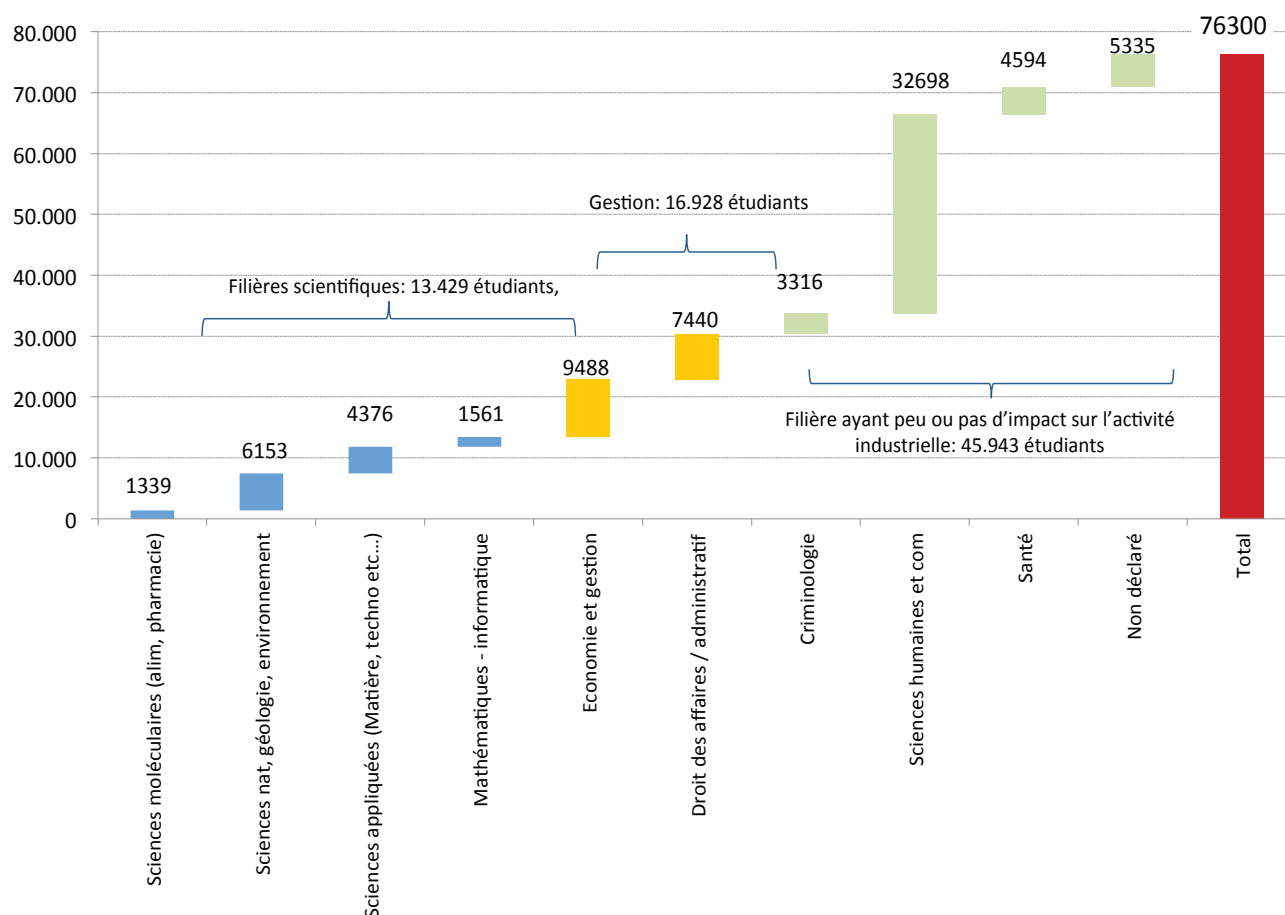
Au niveau du système universitaire composé de 4 universités, l'analyse de la répartition des effectifs au sein des différentes filières fait apparaître une prédominance excessive des matières des sciences humaines, au détriment des besoins spécifiques du secteur privé ivoirien: 18% seulement des étudiants

**Figure 34 – Diplômés des filières de formation professionnelle et de l'enseignement technique (moyenne 2009-2010)**



Source: Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle de Côte d'Ivoire, UNESCO - Cap EFA – mars 2012

Figure 35 – Effectifs de l'enseignement universitaire par grande catégorie de spécialisation (2008)



Source : Annuaire statistique de l'enseignement supérieur et des effectifs de 4 universités: Abobo-Adjamé, Bouaké à Abidjan, Bouaké à Bouaké et Cocody

suivent une filière scientifique, 22% des étudiants suivent des formations en gestion ou droit, 6% suivent des études de médecine, 4% étudient la criminologie, le reste étant réparti dans les différentes disciplines des sciences humaines et de la communication.

### c. Rétention des ressources de qualité

La décennie de crise a lourdement impacté le capital humain ivoirien par l'effet de fuite de nombreuses expertises clés, provoquée par la disparition d'entreprises, le climat défavorable des affaires et la contraction des marges et des rémunérations. De surcroît, cette perte de savoir-faire ivoirien a constitué un lourd handicap dans la transmission du savoir-faire, se traduisant par un trou générationnel au sein de nombreuses entreprises avec un top management

compétent mais vieillissant et un middle management insuffisamment formé, qui n'a pu développer ses compétences sur un marché atone et un environnement peu méritocratique. Ce constat est accentué aujourd'hui par des niveaux de rémunération insuffisants pour attirer des expertises de pointe et des ressources humaines de qualité, tant dans le secteur privé industriel qu'au sein du MEMI.

## D. FINANCEMENT DU SECTEUR INDUSTRIEL

### a. Présentation générale du financement bancaire

Le système bancaire ivoirien représente environ 30% de l'encours de crédit de l'UEMOA, tandis que le PIB ivoirien représente 33% du PIB de l'UEMOA: ce constat traduit l'efficacité insuffisante du système bancaire ivoirien dans son rôle d'impulsion du développement économique du pays, en comparaison avec le reste de l'UEMOA (dont le système bancaire est pourtant peu dynamique). L'encours du crédit ivoirien sur le PIB dépasse tout juste 15%, loin en dessous des standards des pays émergents non exportateurs de pétrole, pour qui le même ratio est en général compris entre 50% et 100%. De même, le taux de bancarisation de la population est très faible, autour de 13%.

La décennie de crise socio-politique porte une large responsabilité dans cet état de fait, dans un métier particulièrement sensible à l'environnement des risques. La question foncière et le manque de fiabilité du système judiciaire sont de plus venus renforcer cette aversion au risque des établissements financiers, naturellement enclins à privilégier la clientèle de grands comptes et les situations de rente, et qui ont en conséquence insuffisamment soutenu les activités les plus fragiles (PME, nouvelles entreprises).

Selon l'étude pour le PNRMN portant sur un échantillon de 269 entreprises<sup>6</sup>, 68% des entreprises n'ont pas bénéficié d'un appui bancaire au cours de la période 2007-2010 (parmi lesquelles seulement 4% n'avaient pas sollicité de financement bancaire). Les raisons relevées par l'étude de l'absence de financement bancaire sont liées, par ordre d'importance décroissant, à:

- L'absence de garantie
- Des taux d'intérêt trop élevés
- Des difficultés financières de l'entreprise
- L'absence de politique d'accompagnement des banques
- Des difficultés administratives ou en lien avec la situation socio-politique

### b. Financement court terme

Cette aversion aux risques et le manque de stabilité des perspectives macroéconomiques à plus long terme mènent les acteurs financiers à privilégier des crédits court terme. La rareté des crédits long terme traduit également le manque de ressources long terme dans l'économie, conséquence de la faiblesse de l'épargne intérieure et des dispositifs d'assurance collectifs et sociaux. Ainsi, les prêts à moyen et long terme (>2 ans) ne représentent que 31% de l'encours de crédit ivoirien hors crédit en souffrance. De plus, plus de 50% du crédit long terme est assuré par des banques nationales d'après l'APBEFCI. Il conviendrait donc de préserver un certain nombre d'établissements dans le giron de l'Etat, afin de stimuler ce financement long terme de l'économie qui constitue un enjeu stratégique majeur au regard des besoins d'investissement immenses du pays et pour montrer l'exemple aux établissements financiers du privé.

### c. Coût du crédit et base étroite de clients ayant accès au financement

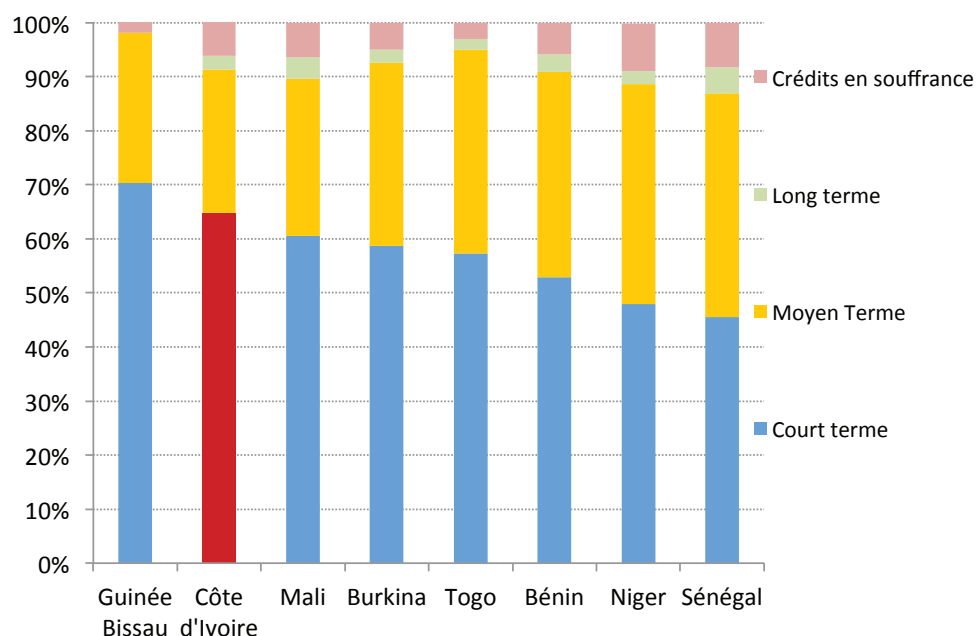
Concernant le coût du crédit, la Côte d'Ivoire se caractérise par une amplitude particulièrement large des conditions d'octroi de crédit en fonction du profil de l'emprunteur. En effet, le coût moyen du crédit accordé aux entreprises privées apparaît comme le moins onéreux de l'UEMOA, avec le Sénégal. Cependant, le taux d'intérêt débiteur des banques commerciales sur les prêts accordés aux clients préférentiels, privé, public et particuliers confondus est le plus élevé de l'UEMOA. Ce constat en apparence contradictoire traduit la frilosité des acteurs financiers ivoiriens à élargir leur base de clientèle vers des segments plus risqués. Les clients sûrs et les grands comptes parviennent à obtenir des crédits à des conditions convenables à l'échelle de l'UEMOA, bien qu'encore nettement supérieures aux conditions relevées dans les pays émergents. Ces clients absorbent l'essentiel des crédits accordés au niveau national, phénomène qui a tendance à masquer les énormes difficultés de financement que connaissent les acteurs des autres segments de clientèle plus risqués.

### d. Spécificités du financement de l'industrie manufacturière

L'examen de la distribution sectorielle révèle que les industries manufacturières absorbent près de 30% des crédits déclarés à la Centrale des risques. A ce titre, l'industrie n'apparaît pas comme le secteur le

<sup>6</sup> 25 dans le secteur informatique, le reste dans le secteur manufacturier

Figure 36 – Répartition des encours par types de crédit



(\*) après la Guinée Bissau, dont l'encours de crédit est marginal  
Source: BCEAO

plus affecté par la pénurie de financement. Cependant, le constat national de forte concentration des crédits octroyés vers une clientèle de grands comptes se reflète dans l'industrie manufacturière.

Les difficultés plus spécifiques à l'industrie manufacturière incluent le manque de reconnaissance du nantissement des facteurs de production comme instrument de garantie, la lenteur du traitement des dossiers sur du financement d'opérations courantes (crédit export, crédit de trésorerie, etc.), et le manque de compréhension des spécificités des métiers industriels de la part des interlocuteurs bancaires.

La morosité de l'activité industrielle depuis 2001/2002 se traduit par ailleurs par une dégradation des ratios financiers dans bon nombre de secteurs de l'industrie manufacturière. Ainsi, l'analyse des ratios de couverture des frais financiers réalisée sur la centrale des Bilans (~25% de la VA manufacturière) fait apparaître une dégradation inquiétante de ce ratio au-delà de 30%. Or une entreprise porte un risque important d'insolvabilité dès lors que son ratio de couverture dépasse 33% sur plusieurs exercices. Ce constat illustre à la fois le faible niveau des marges opérationnelles des industries manufacturières, en lente dégradation depuis 10 ans, ainsi que la cherté du crédit. Une restructuration maîtrisée de l'endette-

ment sera donc essentielle pour assurer la remise à niveau des entreprises à potentiel et la reconversion des activités en mauvaise santé, sans compromettre la vigueur nécessaire du système bancaire ivoirien et son niveau de capitalisation minimum.

#### e. Autres sources de financement

Au-delà du secteur bancaire, les sources de financement potentielles comprennent les sources de financement publiques, privées et des banques et institutions multilatérales. Pour créer les conditions de l'émergence d'une industrie en forte expansion, il conviendra d'adresser des solutions aux 3 défis que seront:

- les besoins de financement des PME manufacturières par des fonds d'investissement et de garantie solidement dotés et pérennes
- l'attractivité des investissements directs étrangers
- l'émergence des marchés de capitaux incluant le développement d'un compartiment spécifique pour les PME

A ce titre, la mise en place d'une ligne de crédits pour les investissements, engagement du programme présidentiel, fait partie des projets phares du PND et devrait faire l'objet d'une allocation de 500 milliards FCFA sur la période 2013 à 2015. Dans le même temps, les capacités de financement du FIDEN devraient être renforcées à hauteur de 32 milliards FCFA. Enfin, un fonds de garantie pour les PME devrait compléter le dispositif de financement avec une dotation prévue de 10 milliards FCFA en 2012. En outre, le PNRMN prévoit la création de 3 sociétés de capital-risque et des lignes de crédit moyen et long terme dédiées aux investissements matériels. Les options de financement des activités industrielles pourront faire l'objet d'une étude plus approfondie en phase II du présent projet.

# IV. ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL DE L'INDUSTRIE IVOIRIENNE EN 2012

## A. DESCRIPTION

L'environnement institutionnel de l'industrie ivoirienne est aujourd'hui un dispositif fragmenté autour du Ministère de l'Industrie. Ce dispositif constitue une chaîne institutionnelle à trois niveaux: le ministère lui-même et ses organes sous tutelle, un certain nombre de commissions interministérielles et de comités indépendants, et enfin des ministères connexes capables d'influer sur la prise de décision en matière de politique industrielle.

Une mutation importante du ministère est actuellement à l'œuvre, avec un nouvel organigramme comportant deux directions générales – actuellement en attente de mise en œuvre:

- Une Direction de l'Activité Industrielle, qui se focalise sur la promotion industrielle et la compétitivité, l'innovation et la technologie, la promotion de la qualité et de la normalisation
- Une Direction de la Promotion du Secteur Privé, qui a pour mission la promotion de l'investissement privé, des infrastructures et de la sécurité industrielle, ainsi que la planification et la coopération industrielle

Chacune de ces directions générales comprend trois directions, elles-mêmes déclinées en sous-directions.

Les structures sous tutelle, listées dans le schéma ci-dessous, comprennent le laboratoire national d'essais de métrologie et d'analyse (LANEMA), la commission pour les normes (CODINORM), le Bureau de mise à niveau, etc.

Quatre comités de coordination jouent un rôle central dans le dispositif actuel:

- La Commission Interministérielle D'attribution des Lots Industriels (CIDLI)
- Le COMINVEST (article 5 de l'Arrêté N°23 du 12 décembre 1994), plateforme de concertation et d'orientation pour la promotion des investissements, dont le secrétariat est assuré par le directeur général du Cepici, et la présidence par le directeur de cabinet du Premier ministre
- Le comité de Concertation Etat Secteur Privé (CCESP), (décret N°2001-430 du 18 juillet 2001), instance de conciliation, de médiation et de décision entre l'Etat et le secteur privé
- Le Comité National de Pilotage des Partenariats Public Privé (CNPPP), qui en tant qu'organisme sous tutelle du Ministère de l'Economie et des Finances n'apparaît pas dans le schéma ci-dessous, coordonne les projets d'utilité publique concédés par l'Etat au secteur privé.

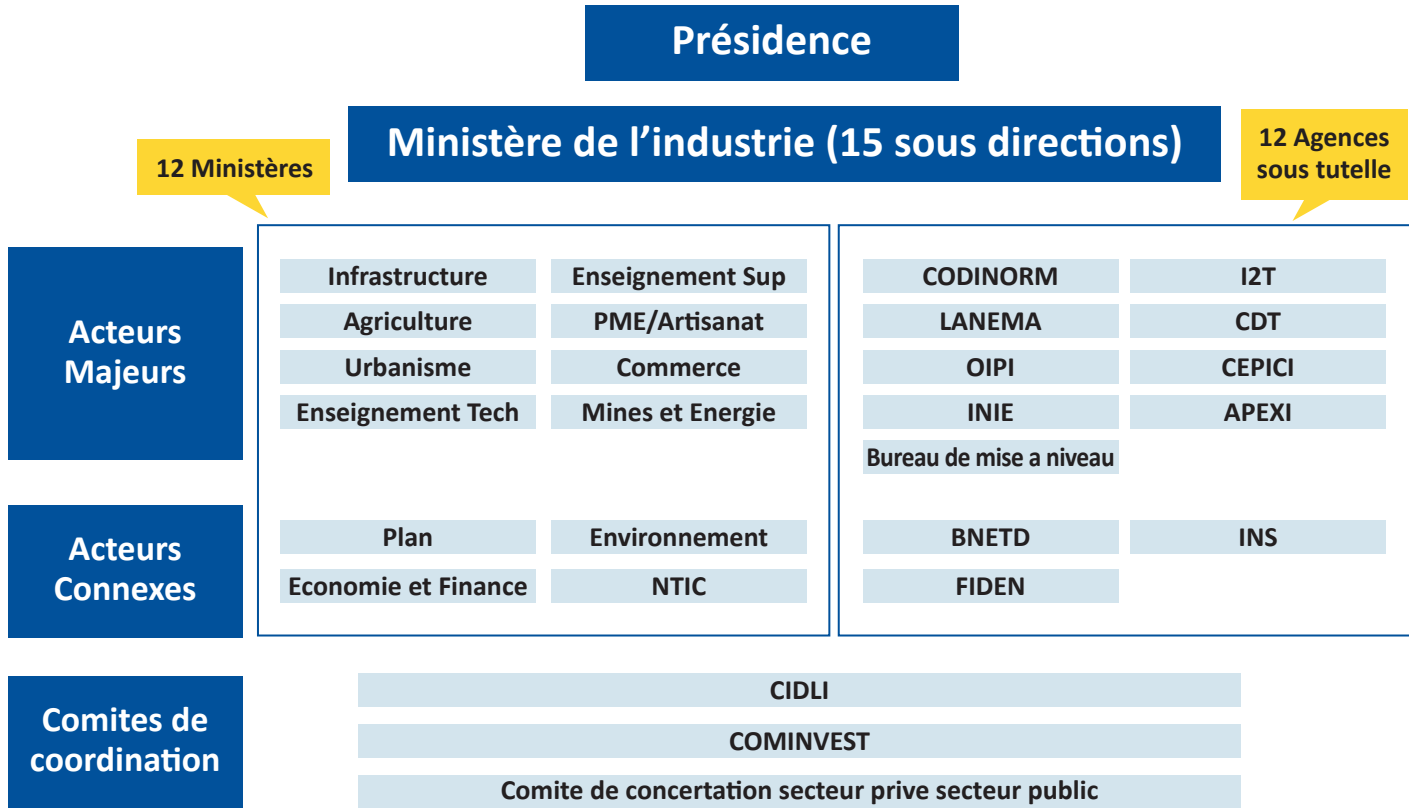
A ces acteurs s'ajoutent des organismes et ministères connexes intervenant dans la chaîne industrielle qui sont:

- Le Bureau National d'Etudes Techniques (BNETD), rattaché à la Présidence de la République
- L'Institut Ivoirien de l'Entreprise (INIE), rattaché au Ministère de l'Artisanat et des PME



- Le Fonds pour l’Entrepreneuriat (FIDEN), également rattaché au Ministère de l’Artisanat et des PME
  - Le Centre de Démonstration des Technologies (CDT)
  - L’organisme Côte d’Ivoire Engineering,
  - Le Centre de Promotion des Investissements en Côte d’Ivoire (CEPICI)
  - Le Ministère de la Poste et des Technologies de l’Information et de la Communication
  - Le Ministère des Mines, du Pétrole et de l’Energie
  - Le Ministère de l’Economie et des Finances
- Le Ministère de l’Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle
  - Le Ministère de l’Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
  - Le Ministère des Infrastructures Economiques
  - Le Ministère de l’Agriculture
  - Le Ministère du Commerce
  - Le Ministère de l’Assainissement et de la Construction
- Une telle fragmentation augmente les difficultés de coordination pour une mise en œuvre cohérente de la politique industrielle.

Figure 37 – Ecosystème institutionnel de l’industrie ivoirienne



Source: Onpoint, Interviews

## B. CADRE D'ANALYSE

Le cadre d'analyse adopté pour cette étude met en jeu une revue des maillons clés d'une chaîne de politique industrielle optimale: le cadre macroéconomique, l'orientation et la planification industrielles, les infrastructures physiques, et les infrastructures immatérielles (voir Tableau 1 pour plus de détails).

Au premier rang des maillons clés de la chaîne industrielle, le cadre macroéconomique définit les objectifs macroéconomiques globaux de croissance, d'emploi, d'inflation, de niveau de vie et de balance commerciale. Les orientations et la planification industrielles ont pour problématiques essentielles l'identification des secteurs industriels de croissance, le rôle du secteur privé et de l'Etat, la coordination des politiques de renforcement de capacité des agences stratégiques, la validation de choix stratégiques et les métriques et tableaux de bord de pilotage. Le maillon des infrastructures physiques s'intéresse aux infrastructures ferroviaires, aéroportuaires, routières, électriques et énergétiques. Le maillon des infrastructures immatérielles, enfin, comprend le stock d'innovation et de recherche, la définition des normes, les statistiques et l'environnement des affaires.

Nous avons croisé l'analyse de ces différents niveaux de la chaîne industrielle avec celle des étapes constitutives de la mise en œuvre optimale d'une chaîne institutionnelle industrielle pérenne: l'élaboration de la politique industrielle, l'exécution de la politique industrielle, la mise en place d'une gouvernance industrielle et enfin la veille industrielle.

Les principaux constats de cette analyse, menée à travers les différentes institutions clés de l'écosystème institutionnel de l'industrie ivoirienne, sont détaillés dans la section suivante.

## C. DIAGNOSTIC DE L'ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL

Au-delà du cadre défini ci-dessus, le diagnostic réalisé comprend l'analyse des maillons clés de l'institutionnel industriel ivoirien, l'appareil d'innovation ainsi que les restructurations en cours.

### a. Le Ministère de l'Industrie, organe clé de l'environnement industriel ivoirien.

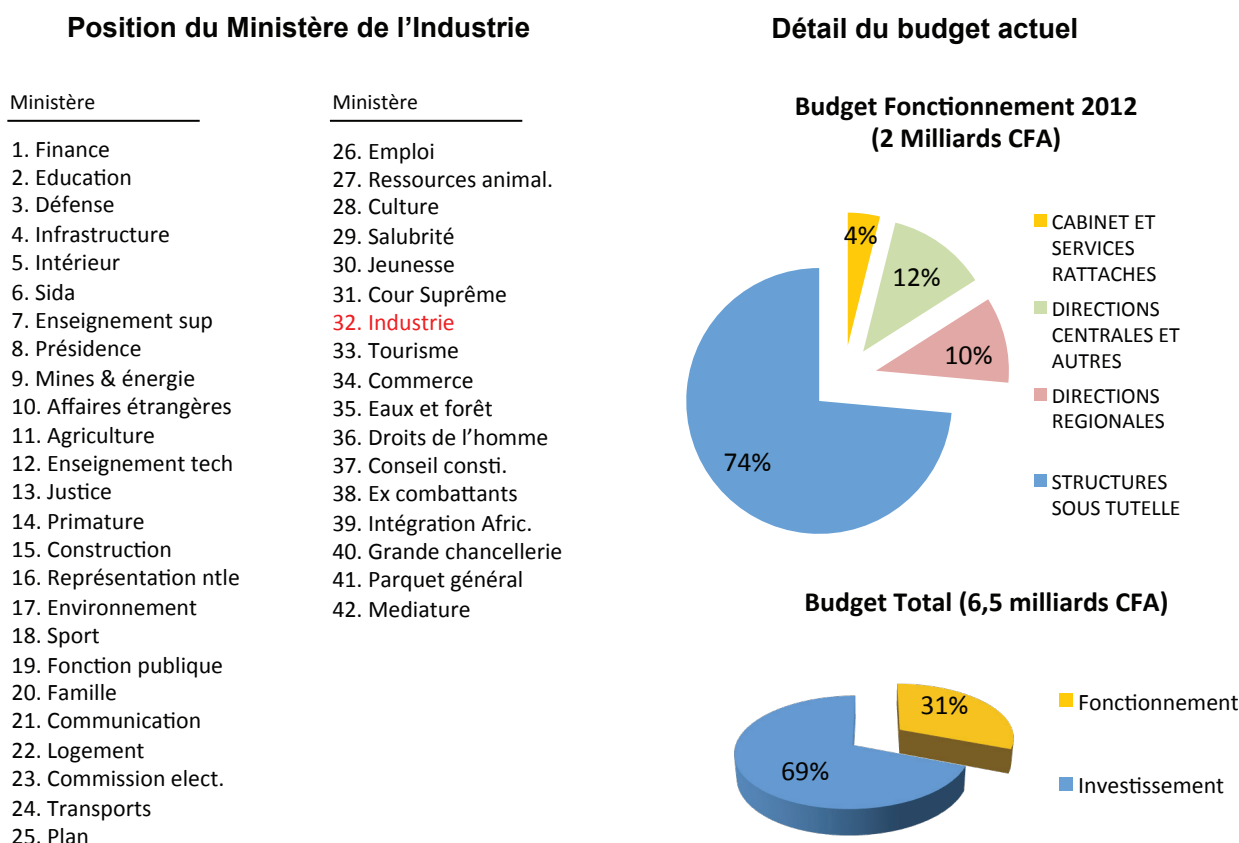
Le MEMI, se caractérise par un budget annuel de 7,6 milliards de FCFA, dont 3 milliards de budget de fonctionnement et 4,6 milliards de budget d'investissement. Malgré son rôle d'organisme clé de l'appareil institutionnel ivoirien, il est confronté aujourd'hui à des problématiques qui le handicapent dans ses missions.

Il est ainsi confronté, au premier chef, à un manque de moyens financiers: le MEMI n'arrivait qu'en 32ème position des dotations ministérielles en 2011, ce malgré l'apport du privé dans le budget fiscal de l'Etat ivoirien et les initiatives de partenariats public-privé. Son enveloppe, en augmentation en 2012 autour de 6 milliards FCFA de budget annuel (fonctionnement et investissement inclus), reste insuffisante pour assurer notamment les missions de veille, de prospection et de contrôle du Ministère.

Le MEMI souffre d'un important manque de moyens humains, caractérisé notamment par une pénurie de profils ingénieurs, statisticiens et économistes, ainsi que par un vieillissement progressif, en moyenne, des cadres supérieurs. Cette carence est la conséquence de problèmes d'attribution et d'attraction de ressources humaines qualifiées au sein du ministère, en raison de salaires non compétitifs par rapport au privé ou aux régies financières et de conditions de travail parfois difficiles. Les expertises au sein du ministère sont par ailleurs insuffisamment diversifiées ou mal réparties, avec une surreprésentation des ingénieurs agronomes/agroalimentaires et, à l'inverse, une représentation insuffisante d'anciens du secteur privé industriel parmi les cadres de haut niveau.

De plus, la coordination décisionnelle apparaît insuffisante, conséquence d'une organisation non optimale avec de nombreux acteurs aux rôles très fragmentés. On constate ainsi des redondances et des chevauchements entre les missions des différents ministères (entre PME & Secteur Privé, entre Mines, Pétrole, Energie et Industrie par exemple), voir au sein même du MEMI (environnement des affaires et suivi

Figure 38 – Caractéristiques budgétaires du Ministère de l'Industrie



Source: Ministère de l'Economie et des Finances de Côte d'Ivoire

de l'activité industrielle par exemple). Ces problèmes de périmètre sont renforcés par de nombreuses carences en termes de mécanismes de coopération entre les ministères et les différents organismes sous tutelle. Enfin, la coordination est rendue difficile par la multiplicité des sites physiques, le ministère étant délocalisé actuellement sur trois sites principaux (CCIA, Immeuble Harmonie, Immeuble de l'Industrie), sans compter les locaux extérieurs des agences sous tutelle. Ces différents sites sont reliés par des moyens de communication peu fiables.

### Diagnostic transversal et global

1. Les défaillances systémiques suivantes ont été relevées:
  - Malgré la mise en place du PND incluant des choix d'orientations sectorielles, la Nouvelle Politique Industrielle ivoirienne demeure embryonnaire et ne dispose pas encore d'une

vision et d'un plan d'action intégré. En effet la vision manque:

- De spécificités (orientations sectorielles précises, plan d'action par rapport aux secteurs et entreprises sinistrés, champs d'actions dans le giron de l'Etat)
  - De financements assurés (plusieurs programmes identifiés dans le PND ne sont pas encore financés)
2. De la participation du secteur privé dans la définition des priorités stratégiques
    - La coordination de l'action des différents acteurs reste problématique malgré la mise en place des différents comités. Ceci s'explique par plusieurs facteurs:

- L'absence d'une unité supranationale au sein ou hors du Ministère de l'Industrie, capable de développer, coordonner et surveiller l'exécution de la politique industrielle
  - Le niveau de fragmentation excessif des institutions, le chevauchement des missions
3. Le manque d'objectifs et de métriques précis et de statistiques correspondantes sur le système productif, les Zones Industrielles, la compétitivité de maillons stratégiques ou la veille technologique, ainsi que d'un tableau de bord permettant de mesurer objectivement la performance du système industriel. A ce titre, un vaste chantier de remodelage et de standardisation de l'architecture des statistiques nationales serait à envisager.
- Les outils de politique industrielle en Côte d'Ivoire ont un biais important vers la fiscalité, et ne prennent pas suffisamment en compte une plus grande diversité d'outils aussi importants et efficaces, tels que:
    - Le financement à taux préférentiels
    - Le financement spécifique aux exportations
    - L'orientation de la demande publique
4. Une différenciation de la fiscalité pour le réinvestissement
- Le Ministère de l'Industrie ne participe pas aux orientations et allocations stratégiques de certaines thématiques clés telles que:
    - Les orientations de la politique de la promotion des investissements qui dépendent de la primature au travers du CEPICI
    - Les orientations des stratégies d'exportation. A cet effet, il peut être noté que certains pays considèrent la politique commerciale comme un outil de la politique industrielle.
- La gestion des Zones Industrielles, et le développement du schéma directeur des infrastructures industrielles
5. Les orientations de la Recherche en général, et de la Recherche agro-industrielle et des matériaux en particulier
- Enfin, les différents maillons de l'appareil institutionnel souffrent d'un sous-financement systématique
- Pour simplifier le cadre d'analyse de la chaîne institutionnelle actuelle, une matrice présentée dans le tableau ci-dessous récapitule ses fonctions clés (élaboration stratégique, exécution, gouvernance et veille) dérivés dans ses quatre domaines d'action clés: la définition du cadre macroéconomique (objectifs de croissance, d'emploi, d'inflation, de balance commerciale, de taux de change, etc.) ; la coordination de la politique industrielle (choix, métriques, tableaux de bords) ; les infrastructures « hard » pour les besoins de l'industrie (routes, énergie, ponts, aéroports, écoles) ; les infrastructures « soft » (régulation, normes, codes, etc.)

Tableau 6 – Diagnostic des maillons clés de la chaîne institutionnelle

| #   | Cadre macroéconomique  | Coordination de la politique industrielle   | Infrastructures physiques   | Infrastructures immatérielles   |
|---|--|---|---|---|
| <b>Elaboration de la stratégie et de la politique industrielles</b> | <p><u>Appropriée</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le cadre économique est établi avec le DSRP (Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté) et bientôt le PND (Programme National de Développement) avec le point d'achèvement du PPTE</li> <li>Budget 2012 est adopté, focalisé sur l'atteinte du point d'achèvement en juin 2012</li> <li>Certains aspects macro spécifiques à l'industrialisation restent à définir: <ul style="list-style-type: none"> <li>Politique globale de financement de l'Industrie, et de l'Agriculture</li> <li>Politique en matière d'accords commerciaux et positionnement régional du secteur industriel et institutionnel ivoirien (PICA0)</li> <li>Politique énergétique spécifique liée à l'industrie</li> <li>Politique fiscale optimisée</li> </ul> </li> </ul> | <p><u>Insuffisante</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Inexistence d'une politique industrielle coordonnée faisant le lien entre la politique macroéconomique globale – Macro, la vision sectorielle – Mezzo et la vision entreprise – Micro</li> <li>Du fait du manque de moyens humains en nombre et en expertise, l'appareil de réflexion stratégique est en panne. La coordination possible avec des institutions stratégiques telles que le Ministère du Plan et le BNETD est inadéquate et ces ressources sont sous-utilisées</li> </ul> | <p><u>Insuffisante</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Absence d'une stratégie claire définissant le portefeuille d'infrastructures clés pour l'industrie ivoirienne</li> <li>Compte tenu de la multiplicité des acteurs, la chaîne de décision arrêtant de manière coordonnée les choix prioritaires d'infrastructures industrielles est insuffisamment intelligible</li> </ul>   | <p><u>Mitigée</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Besoin d'un toilettage du code d'investissement pour une mise à jour avec la nouvelle donne (projet en cours)</li> <li>Besoin d'un renforcement du cadre législatif définissant certaines normes essentielles (santé, sécurité alimentaire, cadre bâti, etc.)</li> <li>Priorisation des normes à mettre en œuvre en fonction des secteurs stratégiques d'exportation, de la stratégie de mise à niveau et de l'évolution de l'environnement normatif sous-régional (SOAC, NORMCERQ, SOAMET)</li> <li>Mise en place ou restructuration en cours d'institutions (CCESP, CEPICI, APEXCI), mais de manière éparse</li> </ul> |
| <b>Exécution et mise en œuvre</b>                                   | <p><u>Mitigée</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'efficacité de la mise en œuvre du cadre macroéconomique s'est nettement améliorée avec les commissions interministérielles, les séminaires gouvernementaux, l'appui des partenaires multilatéraux et bilatéraux pour une meilleure transparence et gouvernance</li> </ul>   | <p><u>Mitigée</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La faiblesse des moyens humains et financiers de la Direction de l'activité industrielle ne permet pas un suivi de l'exécution et de la mise en œuvre d'une promotion de l'activité industrielle</li> <li>La Direction de l'activité industrielle ne possède que 8 cadres dont les compétences ont un fort biais agro-industriel</li> <li>La faiblesse des budgets ne permet pas d'action terrains, et limite le champ d'action à l'intérieur du pays</li> </ul>                             | <p><u>Mitigée</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>En l'absence d'une stratégie limpide en faveur des infrastructures impactant l'activité industrielle, l'exécution des travaux d'infrastructures n'implique pas de choix de politiques et priorités industrielles.</li> <li>Les travaux [routiers, ferroviaires, aéroportuaires, portuaires, énergie, télécommunications] ont besoin de maintenance et de renouvellement</li> </ul> | <p><u>Mitigée</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Du fait de l'absence d'une politique industrielle coordonnée les textes structurant, les normes et les institutions à caractère industriel ne répondent pas à une vision intégrée</li> <li>Collaboration insuffisante de CODINORM avec l'OIPI faute de moyens pour développer les attestations de conformité</li> <li>Pour la formation professionnelle, le FDFP est sous tutelle du Ministère de l'Economie et des Finances</li> </ul>  |

| #                  | Cadre macroéconomique   | Coordination de la politique industrielle  | Infrastructures physiques   | Infrastructures immatérielles  |
|--------------------|---|--|---|--|
| <b>Gouvernance</b> | <p><u>Mitigée</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cependant les mécanismes d'allocations des budgets à l'industrie ne reflètent pas le retour potentiel sur investissements publics et privés dans le secteur industriel, et de son degré d'importance dans le cadre de la vision d'émergence du pays</li> </ul> | <p><u>Insuffisante</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistence d'un dispositif de gouvernance de la politique industrielle ou de la promotion de l'activité industrielle</li> <li>• Accessoirement le CCESP, des entreprises spécifiques, et les associations professionnelles du secteur privé ont des actions de revendications et d'alertes</li> </ul>                                 | <p><u>Mitigée</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'exécution du système éducatif industriel a besoin d'une collaboration étroite avec les besoins industriels (projets en cours avec la réforme de l'enseignement technique)</li> <li>• Les choix des infrastructures d'innovation sont basés sur les besoins micro des filières par le FIRCA ou au travers de l'I2T</li> </ul>           | <p><u>Insuffisante</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La gouvernance du système de la recherche et de l'innovation est excessivement fragmentée</li> <li>• Les alertes de la société civile et associative n'ont pas de contrainte décisionnelle</li> </ul>  |
| <b>Veille</b>      | <p><u>Mitigée</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Appareil institutionnel de veille macro existe dans le conseil économique et social, mais celui-ci est en restructuration</li> <li>• Pas de système d'évaluation de l'incidence des politiques macroéconomiques sur la performance industrielle</li> </ul>     | <p><u>Insuffisante</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistence d'un dispositif de veille industrielle au niveau technologique et normatif au service des industries</li> <li>• Besoin de mise en œuvre d'un observatoire de la compétitivité pour les secteurs stratégiques pouvant informer et guider les actions de réformes ainsi que les allocations de ressources futures</li> </ul> | <p><u>Insuffisante</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficultés de réalisation des travaux d'infrastructures. Le taux de réalisation actuel est de 30% au niveau du Ministère des Infrastructures</li> <li>• Le budget du système éducatif est en progression, mais demeure inadéquat</li> <li>• Le budget d'investissement dans la recherche industrielle demeure inadéquat</li> </ul> | <p><u>Insuffisante</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistence d'un dispositif de veille industrielle au niveau technologique et normatif au service des industries</li> <li>• Accessoirement les industries ivoiriennes de grandes tailles ont leur propre système de veille limité</li> <li>• Accessoirement les centres de recherche aux moyens limités peuvent se focaliser sur des problématiques spécifiques</li> </ul> |

**Les institutions faisant partie intégrante du MEMI**

Les institutions du Ministère, détaillées dans le tableau pages suivantes, font état d'un certain nombre de problèmes structurels récurrents, au nombre desquels figurent principalement:

- Un manque de moyens pour accomplir les missions qui leur sont confiées
- Un grave problème de recrutement et de rétention de personnels qualifiés

- Une visibilité sur leurs problématiques limitée par le manque de données statistiques
- Des problèmes de coordination procédant notamment d'une définition parfois floue ou redondante de leurs prérogatives
- Diagnostic des directions et sous-directions du MEMI

**Tableau 7 – Diagnostic: directions et sous-directions clés du MEMI**

| Organisme   | Caractéristiques   | Effectif  | Budget annuel de fonctionnement | Problématiques structurelles   |
|---|--|-----------|---------------------------------|--|
| <b>Direction de la Promotion des Investissements Privés</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 sous-directions dédiées:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– A l'environnement des affaires,</li> <li>– Aux investissements privés</li> <li>– Aux instruments de développement</li> </ul> </li> <li>• Missions:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Suivre l'organisme de promotion des entreprises ivoiriennes</li> <li>– Promouvoir un cadre incitatif pour la promotion du secteur privé, les investissements étrangers et la conception de centrales d'exportation</li> <li>– Favoriser le financement des industries</li> <li>– Veiller à l'application du Code des investissements</li> </ul> </li> </ul> | 17 agents | 8 millions FCFA                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence de véhicule pour le suivi des investissements, et impossibilité de contrôler les entreprises bénéficiant des agréments du Code des investissements</li> <li>• Manque de moyens informatiques avec un ordinateur pour trois personnes</li> <li>• Problèmes de répartition des missions ministérielles:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Gestion des PME par le Ministère des PME et de l'Artisanat et non pas rattachés au secteur privé</li> <li>– Gestion des ZI assurée conjointement avec le Ministère de la Construction et de l'Urbanisme</li> </ul> </li> <li>• Importantes difficultés de coordination à tous les niveaux</li> <li>• Disparition de la BIDI, doublée de l'absence de banque ou de fonds de développement industriel</li> </ul>   |
| <b>Direction des Infrastructures et de la Sécurité Industrielle</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 sous-directions dédiées:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Aux infrastructures industrielles</li> <li>– A la sécurité industrielle</li> </ul> </li> <li>• Missions:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Promouvoir, gérer et contrôler les ZI</li> <li>– Surveiller l'environnement industriel</li> <li>– Définir les normes de sécurité industrielle</li> <li>– Contrôler la sécurité industrielle</li> </ul> </li> </ul>  | 9 agents  | 8 à 10 millions FCFA            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de moyens logistiques pour remplir ses missions (pas de véhicule de fonction ni d'indemnités kilométriques, pas de téléphone, absence de secrétariat formé...)</li> <li>• Absence de moyens législatifs de contrôle: par exemple, l'accès aux terrains est opposable</li> <li>• Absence de procédure guidant la mission de la direction (objectifs chiffrés, priorités, etc.)</li> <li>• Absence de coordination avec la Direction Centrale de Promotion de la Qualité et des Normes</li> <li>• Absence de coopération régulière avec CODINORM sur les questions de sécurité</li> <li>• Manque de coordination et de moyens de communication avec les directions régionales (rareté des rapports mensuels)</li> <li>• Multiplicité des acteurs sur la gestion des ZI résultant en une définition imprécise des responsabilités et un déficit de légitimité: Ministère de la Construction (organe le plus influent), Ministère des Infrastructures, Ministère de l'Environnement, CNPS, etc.</li> </ul> |



| Organisme   | Caractéristiques  | Effectif  | Budget annuel de fonctionnement  | Problématiques structurelles  |
|---|---|-----------|--|---|
| <b>Direction de la Planification et de la Coopération</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>3 sous-directions dédiées:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Aux études et statistiques industrielles</li> <li>Aux projets et systèmes d'information</li> <li>A la Coopération, au partenariat et au financement industriel</li> </ul> </li> <li>Missions:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Etudes de projets/programmes industriels</li> <li>Collecte et diffusion de statistiques industrielles et sur le secteur privé</li> <li>Planification du développement du secteur industriel et privé</li> <li>Coopération internationale (organisations sous-régionales, programmes de développement, services économiques des ambassades)</li> <li>Recherche de financements internationaux</li> <li>Promotion internationale de l'industrie ivoirienne</li> </ul> </li> </ul> | 7 agents  | 8 millions FCFA par an pour la partie ex-DCI   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pénurie de compétences spécialisées sur les problématiques de compétitivité et de développement de plan stratégique</li> <li>Absence de véhicules de liaison</li> </ul>  |
| <b>Direction Promotion Qualité et Normalisation</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>2 sous-directions:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Qualité</li> <li>Normalisation, Certification, Accréditation</li> </ul> </li> <li>Missions:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Définir la politique de la qualité et de la normalisation industrielle</li> <li>Informar, sensibiliser et conseiller en matière d'application des normes et de démarche qualité dans tous secteurs d'activité</li> <li>Promouvoir la démarche qualité et les organismes y afférant</li> <li>Suivre les programmes qualité régionaux ou nationaux</li> <li>Assurer le contrôle qualité relatif aux normes obligatoires</li> </ul> </li> </ul>  | 15 agents | 8 à 10 millions FCFA<br>+ 19 à 29 millions FCFA pour le prix ivoirien de la Qualité (budget de l'Etat) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Absence de loi cadre de la normalisation (en attente depuis 2002)</li> <li>Manque d'une structure ivoirienne d'accréditation, afin de renforcer les capacités et expertises qualité ivoirienne</li> <li>Absence de stratégie qualité (manque de moyens, action limitée à quelques initiatives ciblées)</li> <li>Absence de stratégie de labellisation de produits</li> <li>Question sur le périmètre d'intervention de l'institution, qui devrait selon CODINORM se limiter à la définition des grandes lignes d'une politique nationale de la qualité et d'évaluation de la mise en œuvre de cette politique</li> </ul> |

**b. Les agences sous tutelle**

Les institutions sous tutelle du Ministère de l'Industrie font état de problématiques semblables à celles

constatées pour les institutions du ministère lui-même, auxquelles s'ajoutent souvent des problèmes liés au cadre législatif et institutionnel dans lequel elles accomplissent leur mission.

**Tableau 8 – Diagnostic des agences sous tutelle**

| Orga-nisme  | Caractéristiques   | Effectif                           | Budget annuel de fonctionnement  | Problématiques structurelles  |
|---|--|------------------------------------|--|---|
| <b>CODI-NORM</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Association, membre ISO, pilotée par l'Etat et le secteur privé, comprenant 25 commissions techniques et 80 sous-commissions</li> <li>Missions:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Définition des grandes orientations de la politique de normalisation</li> <li>Elaboration des normes</li> <li>Monopole dans la certification produit</li> <li>Volet appui-conseil dans la démarche de certification</li> </ul> </li> </ul> | 23 agents et 600 experts bénévoles | 300 millions FCFA dont 18 finacés par l'Etat                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Cadre législatif très peu défini</li> <li>Conformité obligatoire insuffisamment large à l'importation (3.000 produits environ)</li> <li>Taxe portuaire insuffisante pour le contrôle des normes</li> <li>Dispersion trop importante des rôles entre plusieurs institutions en termes de normalisation</li> <li>Manque d'impulsion de la culture normative de la part de l'Etat, avec la concurrence tolérée de fournisseurs hors-normes par exemple</li> <li>Infrastructures insuffisantes (2 bureaux pour 80 sous-commissions) et système d'information peu performant, avec notamment un manque de moyens pour l'archivage et la mise à disposition électronique des informations</li> <li>Besoin de créer un fonds de développement</li> <li>Absence de données consolidées du coût d'opportunité global lié à l'absence de normalisation</li> <li>Veille normative internationale insuffisante</li> <li>Manque d'autonomie des laboratoires</li> <li>Moyens insuffisants à la métrologie (LAMENA)</li> </ul> |
| <b>Société Ivoirienne de Technologie Tropicale (I2T)</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Création en 1979, actionnaires: Etat ivoirien 55%, AFD 20%, Technip 15%. Retrait des autres partenaires en 2010</li> <li>Missions: rôle complémentaire du CNRA, dans la recherche en technologies agricoles focalisée sur le post-récolte</li> </ul>  | 85 agents (370 à la création)      | 800 millions FCFA  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Moyens humains insuffisants, avec une difficulté à recruter des ressources humaines de qualité. L'I2T est devenu un vivier de formation pour les ingénieurs que le privé débauche.</li> <li>Budget globalement insuffisant avec une absence de financement sur la partie programmes</li> <li>Non-intégration du secteur privé dans la réflexion et le fonctionnement de la structure</li> <li>Manque d'une vision stratégique et d'une politique globale</li> <li>Besoin de trouver des repreneurs pour les parts cédées par les partenaires français sortis du capital</li> </ul>   |
| <b>Laboratoire National d'Essais, de Métrologie et d'Analyse (LANEMA)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Création en 1985 pour la sous-direction et 1995 pour l'établissement public</li> <li>Missions: évaluation du respect des mesures et normes par les acteurs privés et publics ivoiriens</li> </ul>   | 90 agents                          | 210 millions FCFA (fonctionnement)<br>990 millions FCFA (investissement) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Redondance de compétences avec CODINORM sur les évaluations sur le terrain</li> <li>Besoin d'un changement de statut, de la mise à disposition de ressources propres et d'une amélioration des procédures de passation de marché pour une flexibilité financières et un fonctionnement adéquat</li> <li>Conflits d'intérêts potentiels de par le fait que LANEMA est à la fois juge et partie dans l'évaluation des structures étatiques</li> <li>Besoin en formation continue sur l'évolution des normes</li> <li>Manque de matériels roulants</li> <li>Besoin d'une unité fonctionnelle 24h/24 surtout pour l'évaluation des équipements de navigation aérienne</li> </ul>   |

| Orga-nisme  | Caractéristiques   | Effectif  | Budget annuel de fonction-nement   | Problématiques structurelles   |
|---|--|---|--|--|
| <b>Centre de Démonstration et des Technologies (CDT)</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Institution au statut de GIE, née en 2007 d'un partenariat I2T et National Research Development Corporation (Inde) qui a duré 3 ans</li> <li>• Missions: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Favoriser les transferts de technologie vers les PME/PMI</li> <li>– Conseil technologique et études techniques</li> </ul> </li> </ul>   | 19 agents   | -  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de projets financés malgré les 9 milliards de pro formats/ devis en 4 ans</li> <li>• Difficulté de financement de toute la filière, les programmes BM ayant été excessivement conditionnés en matière de choix des solutions technologiques</li> <li>• Surcoûts excessifs à l'importation des composants/intrants des machines (46% en moyenne du prix d'achat HT du matériel, auxquels il faudra rajouter la marge du distributeur et la TVA pour l'acheteur final)</li> <li>• Approche de commercialisation et diffusion des biens d'équipement insuffisamment rationalisée</li> <li>• Déficit de diffusion de l'information et d'actions de sensibilisation: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Autour de certaines solutions techniques de transformation à bas coût</li> <li>– Autour de la culture de la qualité et de l'importance du SAV</li> </ul> </li> <li>• Faible niveau de collaboration actuel avec CIV Engineering</li> </ul>   |
| <b>Côte d'Ivoire Engineering</b>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• SA née en 1997 de la privatisation de Palm Industrie, dont l'Etat redevient actionnaire majoritaire en 2005 avec 68% du capital</li> <li>• Le Président du Conseil d'Administration et les 4 administrateurs définissant les grandes orientations stratégiques représentent l'Etat, avec tutelle technique du Ministère de l'Industrie</li> <li>• Missions: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Spécialisation historique dans l'équipement agro-industriel...</li> <li>– ...avec de nouveaux secteurs: pétrole, gravier (CISAG), charpentes et hangars industriels (BTP), matériel roulant, infrastructures eau et stockage, en fabrication sur mesure</li> </ul> </li> </ul> | 53 agents permanents + une dizaine d'intérimaires | Chiffre d'affaires fluctuant (entre 400 et 800 millions FCFA) depuis 2005  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sous-activité, avec l'emploi de seulement 30% des capacités machines de l'entreprise: il manque de marché/client</li> <li>• Problème global de compétitivité: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Absence de capacité d'investissement pour remettre à niveau le matériel productif</li> <li>– Fluctuation des prix des matières premières (tôles, barres de fer, acier, aluminium...)</li> <li>– Fournisseurs locaux pour l'aluminium et l'inox encore peu compétitifs</li> <li>– Difficultés à prévoir l'activité de par le faible volume, qui empêchent d'initier une démarche d'importation de matériaux moins onéreux</li> <li>– Reprise en 2012 des coupures de courant CIE</li> </ul> </li> <li>• Difficultés pour les PME/PMI à investir de par leurs problématiques de trésorerie</li> <li>• Besoin d'une fonderie pour presses à emboutir puis moules pour fabriquer intégralement des petites machines de transformation agricole</li> <li>• Absence de collaboration avec l'I2T ou le CDT, dont le recentrement sur les études de marché pourrait apporter des informations précieuses sur les potentiels par secteur</li> <li>• Manque d'informations statistiques</li> </ul> |
| <b>Office Ivoirien de la Propriété Intellectuelle (OIIPI)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mission: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Office notarial d'enregistrement des dépôts de brevets pour leur délivrance par l'OAPI (Organisation Africaine à Yaoundé)</li> <li>– Développement industriel par le biais des brevets</li> </ul> </li> </ul>   | -   | 95 millions FCFA (fonctionnement)<br><br>36 millions FCFA (investissement) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Besoin d'un renforcement de capacité pour la formation des ingénieurs sur la rédaction et l'interprétation des brevets</li> <li>• Besoin d'une meilleure coordination et d'une recherche de complémentarité avec les autres structures sous tutelle</li> <li>• Besoin d'une politique de promotion des inventeurs locaux</li> <li>• Manque d'intégration de la dimension propriété intellectuelle dans les politiques de développement</li> <li>• Besoin d'une restructuration juridique de l'organisation et de la gestion des brevets en Côte d'Ivoire</li> <li>• Opportunité non exploitée pour l'institution de devenir un véritable outil de développement industriel et d'innovation</li> </ul>   |

## c. Les agences connexes

Tableau 9 – Diagnostic des agences connexes

| Organisme  | Caractéristiques  | Effectif                      | Budget annuel de fonctionnement  | Problématiques structurelles   |
|--|---|-------------------------------|--|--|
| <b>Bureau National d'Etude Techniques et de Développement (BNETD)</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Création en 1978 en qualité de bureau d'études des grands travaux (tous travaux supérieurs à 500 millions)</li> <li>Missions: bureau d'études pour les grands travaux, les infrastructures, le développement, et les 15 départements techniques (économie, NTIC, aménagement urbain, industrie...) intégrés</li> <li>Expansion internationale datant des années 2000 sur l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique Centrale</li> </ul> | >1000 agents                  | 25 milliards FCFA  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Grave déficit de capacité et de compétences:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Manque d'expertises relatives au réseau routier et aux aéroports</li> <li>Besoin de recycler le vivier de compétences, parfois pas assez à jour sur de nombreuses problématiques</li> </ul> </li> <li>Poids important des créances non recouvrées à hauteur de 30 milliards FCFA dont 23 milliards de dette intérieure, avec à la clé des problèmes de trésorerie</li> <li>Déficit d'équipements NTIC et de matériel roulant</li> <li>Sous-utilisation des expertises du BETD, avec un besoin de sensibilisation sur le besoin de coopération entre les ministères et le BETD, notamment sur l'évaluation des coûts et de la qualité des projets, ainsi que sur la sous-traitance possible des missions de contrôle des ministères</li> <li>Problème ressenti de rétention des compétences au niveau du Département des Etudes Economiques</li> </ul> |
| <b>Institut Ivoirien de l'Entreprise (INIE)</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Création en 1997 par le décret No 97440</li> <li>Missions: encadrement des initiatives entrepreneuriales en Côte d'Ivoire</li> </ul>   | 85 agents (370 à la création) | 800 millions FCFA (fonctionnement)<br>200 millions FCFA (investissement) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Manque de moyens pour l'exécution de la mission (voitures, moyens de communication et de sensibilisation)</li> <li>Besoin de production de guides de sensibilisation</li> <li>Difficulté à trouver des ressources humaines de qualité</li> <li>Insuffisance des fonds de la structure relais pour le financement des entrepreneurs (le FIDEN), dont le budget 2012 est inférieur à celui de l'INIE</li> </ul>   |
| Fonds Ivoirien pour le Développement de l'Entreprise Nationale (FIDEN) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Création en 1999</li> <li>Mission: financement des PME/PMI par l'octroi de prêts pour l'investissement et le besoin en fonds de roulement</li> </ul>   | 18 agents                     | 2 milliards FCFA (fonctionnement)<br>2 milliards FCFA (investissement)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sur les 2 milliards de prêts annuels, taux quasi nul de remboursement, avec à la clé un manque de ressources pour continuer la mission et le besoin urgent d'un service de recouvrement (initiative en cours)</li> <li>Inadéquation du statut juridique du FIDEN par rapport à son besoin d'autonomie financière à caractère bancaire ou micro-finance</li> <li>Absence de sécurisation des fonds</li> <li>Absence de compétences et d'unité interne de suivi et d'encadrement</li> <li>Besoin d'une couverture nationale</li> <li>Absence de matériel roulant (un seul véhicule pour un besoin actuel estimé à 10 véhicules)</li> <li>Problématique de doublons dans les sources de financement (promoteurs collectant la totalité des financements plusieurs fois chez plusieurs bailleurs)</li> </ul>  |

## d. Les autres ministères

Les ministères dont la mission influe significativement sur l'évolution de l'industrie ivoirienne mentionnent

les mêmes problématiques de moyens que les institutions étudiées ci-dessus, ainsi que des enjeux très forts de dialogue et de coordination interministérielle.

Tableau 10 – Diagnostic des ministères connexes

| Ministère  | Caractéristiques  | Problématiques structurelles  |
|--|---|---|
| <b>Ministère de l'Artisanat et de la Promotion des PME</b>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Missions: <ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuer à la vision 2020 d'une Côte d'Ivoire pays émergent</li> <li>Passer la contribution des PME au PIB à 35%</li> <li>Faire des PME le premier pourvoyeur d'emploi et transformateur des matières premières</li> </ul> </li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Manque important de moyens (matériels roulants, équipements...) pour les directions régionales</li> <li>Besoin d'inclure les PMI dans le mandat de l'institution</li> <li>Besoin d'études prospectives sur les secteurs porteurs, à mettre à disposition des PME</li> <li>Inadéquation du cadre juridique et fiscale pour les PME et absence de loi d'orientation</li> <li>Besoin d'une structure nationale d'incubation et d'actions de formation des promoteurs. Rupture de la chaîne avec l'absence de financement après les formations PME</li> <li>Besoin d'une prise en compte de la branche Artisanat avec la création de sites/villages artisanaux (12 régions)</li> <li>Besoin important de données statistiques fiables pour une meilleure visibilité sur les marchés</li> </ul> |
| <b>Ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mission transversale de gestion et de contrôle des services de communication</li> <li>Rôle de soutien transversal à l'industrialisation (Mise à niveau du système TIC pour une facilitation de la communication)</li> <li>Rôle d'impulsion de l'industrie des P-TIC (VITIB)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Besoin de parachever le cadre réglementaire et normatif (loi sur la sécurité, loi sur la protection des données...)</li> <li>Besoin d'une restructuration du VITIB dans son démarrage et son positionnement (TIC et biotechnologique...)</li> <li>Besoin de refonte de la formation en TIC en qualité et en quantité pour assurer la disponibilité de compétences, notamment dans le domaine des télécoms</li> <li>Besoin de finaliser les investissements de base pour des services TIC de base de qualité (voix, large bande, service de contenu)</li> </ul>   |
| <b>Ministère des Mines, du Pétrole et de l'Énergie</b>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mission transversale de gestion et de contrôle des ressources fossiles, de leur exploitation et de la production d'énergie</li> <li>Rôle de soutien transversal à l'industrialisation (Fournitures de besoin en énergie): disponibilité, qualité, et coût, impact sur la structure des coûts de l'industrie</li> <li>Rôle d'impulsion des industries de l'énergie et des mines</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Difficultés importantes pour arriver à la phase d'exploitation en bonne coordination avec le secteur privé</li> <li>Absence de quai minéralier sur les ports de Côte d'Ivoire</li> <li>Besoin de mise à niveau des chemins de fer pour le désenclavement et l'acheminement de la production</li> <li>Besoin de développer l'industrie de première transformation des produits miniers</li> <li>Besoin d'inclusion des problèmes environnementaux et sociaux (protection des forêts classées, déplacement de populations...)</li> <li>Besoin d'optimisation des codes miniers et hydrocarbures</li> </ul>   |
| <b>Ministère de l'Économie et des Finances</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Missions: <ul style="list-style-type: none"> <li>Collecte des ressources de l'Etat</li> <li>Supervision de l'allocation des ressources de l'Etat</li> <li>Identification et mobilisation des autres ressources (bilatérales, multilatérales...)</li> <li>Allocation de ressources à la chaîne de valeur industrielle</li> <li>Identification des moyens de soutien fiscal à la chaîne industrielle</li> <li>Mobilisation des ressources externes (accords bilatéraux...) à cette chaîne</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Le MEF justifie la faiblesse des moyens attribués à l'industrie sur la base de deux raisons: <ul style="list-style-type: none"> <li>Priorités définies par la Présidence et la Primature</li> <li>Inaptitude du Ministère de l'Industrie à définir un cadre de réglementation clair et une politique d'industrialisation, ainsi qu'à identifier les moyens et ressources nécessaires, les objectifs, et les retours sur investissement associés</li> </ul> </li> </ul>   |

| Ministère   | Caractéristiques   | Problématiques structurelles   |
|---|--|--|
| <b>Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Missions:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Insertion des déscolarisés et des jeunes</li> <li>– Gestion de la formation technique et professionnelle</li> <li>– Résolution de la problématique de l'emploi des jeunes par leur formation</li> <li>– Fourniture de compétences en qualité et en quantité aux industries</li> <li>– Formation technique des jeunes et formation à l'entrepreneuriat (création de PMI)</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficultés pour le ministère à mener ses missions faute des moyens nécessaires</li> <li>• Inadéquation des équipements des établissements professionnels en regard des nouvelles technologies en utilisation sur le marché</li> <li>• Besoin d'accroître la capacité des établissements existants et d'augmenter le nombre d'établissements</li> <li>• Besoin d'augmenter le nombre d'enseignants</li> <li>• Besoin de dynamiser la collaboration entre les filières de formation et le secteur privé</li> </ul>   |
| <b>Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Missions:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Mise en place d'une politique en faveur de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et Enseignement de qualité par les structures de formation</li> <li>– Fourniture de compétences en qualité et en quantité aux industries</li> <li>– Fourniture et diffusion de la recherche scientifique</li> </ul> </li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financements insuffisants accordés à la recherche</li> <li>• Difficultés à diffuser la recherche</li> <li>• Besoin d'une meilleure adéquation entre la formation et les besoins en termes d'emploi du privé avec la mise en place du comité paritaire</li> <li>• Problème de la non-association du MESRS dans la démarche des ministères techniques sur leurs écoles de formation</li> <li>• Faible implication du ministère dans les créations d'écoles et de centres de formation</li> <li>• Renforcement nécessaire de l'efficacité du comité paritaire et du pouvoir décisionnel de ses membres</li> <li>• Manque de partenariats avec le privé et avec les pays de la sous-région</li> </ul> |
| <b>Ministère des Infrastructures Economiques</b>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Missions:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Elaboration et mise en œuvre de la politique de développement, de la maintenance et de l'entretien des infrastructures routières, portuaires, aéroportuaires, ferroviaires, et hydrauliques</li> <li>– Mise en place et maintien d'infrastructures de bases</li> </ul> </li> <li>• Importance de la qualité et de la densité de ces infrastructures sur le coût de production</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte pénurie et déficit de formation des ingénieurs en télécommunications, tant dans le privé que le public</li> <li>• Plus globalement, pénurie de compétences qui pourrait être résolue par une meilleure coordination avec les écoles ainsi qu'une multiplication des partenariats de stage à l'international</li> <li>• Réseau routier vieux de plus de 20 ans malgré l'amortissement initialement prévu pour 15 ans</li> <li>• Sévère pénurie en eau</li> <li>• Besoin de coordonner le développement des infrastructures sociales et les infrastructures économiques</li> </ul>  |
| <b>Ministère de l'Agriculture</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Missions:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Moderniser, professionnaliser, et rentabiliser l'agriculture ivoirienne</li> <li>– Etre un moteur de fourniture d'intrants pour l'agro-industrie</li> <li>– Surveillance du respect des normes de qualité agricoles pour la qualité</li> </ul> </li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Production stagnante malgré la consommation de la population, en raison de pertes de conservation et des techniques culturales et matériaux végétaux non performants</li> <li>• Besoin d'un vaste programme de mécanisation adaptée</li> <li>• Besoin d'une meilleure intégration de la production aux chaînes de première, deuxième et troisième transformation</li> <li>• Besoin d'une intégration de la chaîne agricole, et d'une disponibilité des intrants à un coût compétitif:</li> <li>• Problème d'une maîtrise de l'eau</li> <li>• Problématique du financement du monde agricole</li> </ul>  |

| Ministère   | Caractéristiques   | Problématiques structurelles  |
|---|--|---|
| <b>Ministère du Commerce</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Missions: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Mise en place de la politique commerciale du gouvernement</li> <li>– Développement des échanges avec les autres pays</li> <li>– Représentation de l'Etat dans les institutions internationales sur les questions commerciales</li> <li>– Représentation dans les ambassades auprès des pays tiers</li> <li>– Lutte contre la fraude et la concurrence déloyale</li> <li>– Supervision des réseaux de marché de gros</li> <li>– Guichet unique du commerce extérieur</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de moyens dans la lutte contre la fraude et la concurrence déloyale</li> <li>• Perte complète du matériel roulant (30 véhicules, 75 divers véhicules y incluant camionnettes) suite à la crise socio-politique</li> <li>• Besoin d'une plus grande autonomie dans l'utilisation d'une partie des recettes d'amendes et fonds de roulement des contrôleurs de prix</li> <li>• Besoin de leadership du ministère sur les dossiers de sa compétence: MCC, AGOA (Min Plan) par exemple</li> <li>• Besoin d'une meilleure coordination avec les autres ministères</li> </ul> |
| <b>Ministère de l'Urbanisme, de l'Assainissement, et de la Construction</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Missions: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Attribution des terrains</li> <li>– Création des espaces</li> <li>– Gestion des Zones Industrielles</li> <li>– Création, viabilisation, entretien, et gestion des Zones Industrielles</li> </ul> </li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence de moyens pour l'exécution des missions de contrôle de la sécurité industrielle,</li> <li>• Budget non validé sur les travaux proposés sur les années antérieures</li> <li>• Besoin d'un audit urgent des Zones Industrielles existantes saturées, insuffisamment assainies et entretenues</li> <li>• Absence d'un contrôle des terrains attribués et non exploités, à mettre en place en coordination avec le Ministère de la Justice</li> <li>• Absence de lots industriels à taille adaptée aux PMI</li> </ul>  |

#### e. Cadre de concertation Etat – Secteur privé

Les relations entre le MEMI et le secteur privé industriel ivoirien sont établies principalement à deux niveaux : un niveau permanent avec le CCESP et un niveau spécifique au travers des commissions ad hoc (la commission pour l'investissement, certains comités interministériels etc.)

Le CCESP relève d'un cadre permanent et joue le rôle concomitant de point d'information des actions de l'Etat en faveur du secteur privé, et d'interlocuteur privilégié des industriels relayant leurs problèmes aux autorités. Le Groupe de Travail National (GTN-Doing Business) institué par l'arrêté ministériel n°27 du 10 mars 2009 du Ministre d'Etat, Ministre de l'Industrie, chargé de suivre la mise en œuvre des réformes engagées sur les indicateurs du climat des affaires, est un exemple de comité ad hoc.

Deux problèmes clés du CCESP ont été relevés : son manque de moyens, limitant ainsi sa capacité à remplir son mandat, et son ancrage institutionnel, qui au moment de notre évaluation, dépendait sous certains aspects du MEF bien que logé auprès du MEMI.

En ce qui concerne les comités interministériels, deux problèmes ont été observés: la multiplicité de leurs membres qui diminue leur efficacité organisationnelle, et leur structure décisionnelle, la présidence de ces comités étant trop rarement confiée aux industriels privés.



# V. VISION POUR LE SECTEUR INDUSTRIEL IVOIRIEN

L'objectif général du PND vise à faire de la Côte d'Ivoire un pays émergent à horizon 2020. Dans cette optique, l'industrialisation du pays devrait jouer un rôle moteur fondamental. Un des objectifs majeurs de cette industrialisation est la catalyse d'une création d'emplois massive, condition sine qua non de réduction de la pauvreté, particulièrement celle affectant les couches les plus fragiles de la société ivoirienne que constituent la jeunesse et les femmes. Dans cette optique, le PND dans sa version initiale a pris des orientations majeures axées sur (1) la valorisation du potentiel en hydrocarbures, minier, et électrique du pays, (2) l'amélioration sous tous azimuts de la capacité de transformation des ressources agricoles et ce faisant le développement de l'agro-industrie, (3) le développement de la capacité d'exportation de produits manufacturiers.

Le diagnostic de la phase I du projet d'élaboration de politique industrielle nous permet de compléter cette vision initiale du PND en :

- Suggérant des objectifs spécifiques d'émergence industrielle
- Proposant des options stratégiques de développement industriel (secteurs) qui s'offrent à la Côte d'Ivoire
- Etablissant une feuille de route structurée et pragmatique pour sa finalisation ainsi que sa mise en œuvre.

Ainsi la vision pour la nouvelle industrie ivoirienne peut se décliner en quatre éléments clés :

- Réaliser la vision de la Rotterdam d'Afrique de l'Ouest en positionnant la Côte d'Ivoire comme plateforme de production énergétique pour la sous-région incluant les produits pétroliers et l'électricité
- Réaliser le potentiel agro-industriel du pays en positionnant la Côte d'Ivoire comme le

grenier sous-régional, et une puissance mondiale agro-industrielle en termes de capacité d'exportation, de niveau de valeur ajoutée, et de niveau de sophistication des chaînes de valeur

- Positionner la Côte d'Ivoire comme base de production la plus compétitive des zones CEDEAO et CEMAC pour les biens manufacturiers industriels et de consommation dans l'optique de servir la demande régionale et continentale.
- Un secteur de PME dense s'y est développé bénéficiant d'une plateforme entrepreneuriale de premier choix et d'une main-d'œuvre hautement qualifiée

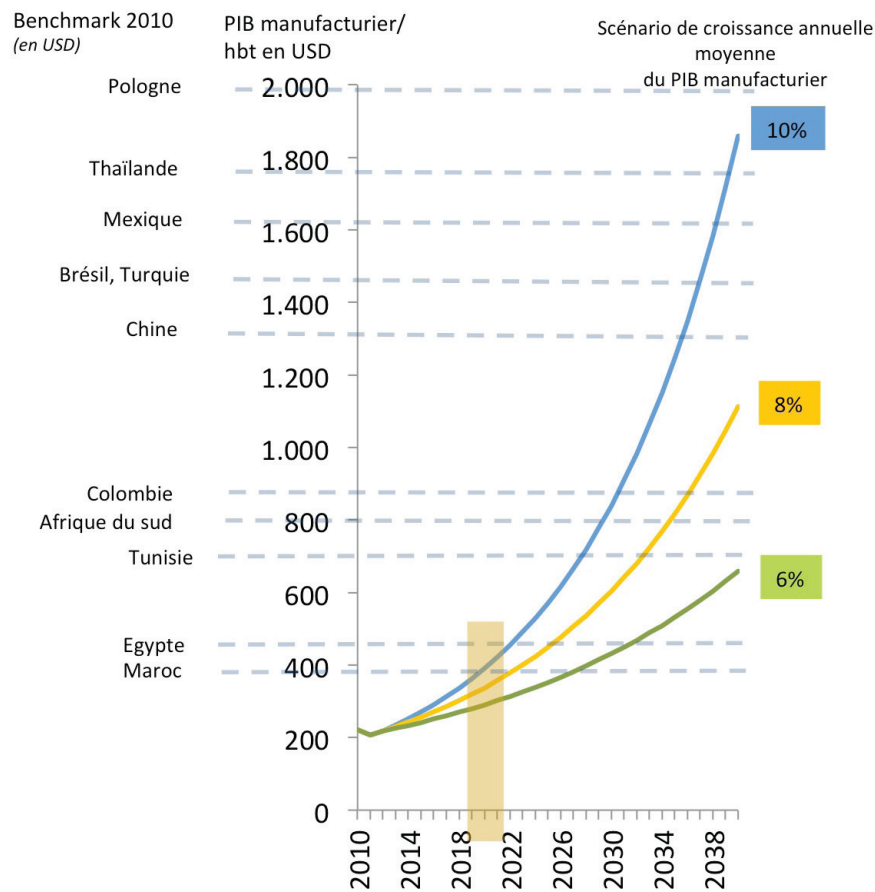
Cette vision devra se traduire par le développement d'un portefeuille dense et diversifié de clusters régionalement et mondialement compétitifs, qui soit porté par une stratégie claire de valeur ajoutée ciblée et qui rompt définitivement avec l'économie de plantation du passé. En plus de l'attraction massive d'IDE, un réseau d'industriels nationaux d'envergure internationale devra être catalysé au sein de ces clusters, qui s'appuieront sur une puissance éducative restaurée et phare en Afrique de l'Ouest ainsi qu'une forte capacité d'innovation dans les disciplines technologiques clés aux axes de développement industriel.

Le tout sera sous-tendu par une administration industrielle compétente et pragmatique, ayant le souci de valoriser méthodiquement et stratégiquement le potentiel industriel et les avantages comparatifs ivoiriens.

De façon plus spécifique, cette vision d'émergence et d'un boom industriel ivoirien peut être déclinée en objectifs plus précis en termes de croissance, de création d'emplois, et de qualité des fondamentaux économiques et humains. Ainsi comme illustré par le graphique ci-dessous, la Côte d'Ivoire devra générer une croissance soutenue à deux chiffres de son sec-

teur industriel pour espérer rattraper les pays développés d’Afrique (Maroc, Maurice, Afrique du Sud), ou d’autres pays émergents comme la Thaïlande, la Malaisie ou la Turquie.

Figure 39 – Projection de valeur ajoutée manufacturière par habitant selon les scénarii de croissance



Source : données ONUDI

Le tableau ci-dessous décrit de façon plus spécifique d'emploi du secteur industriel ivoirien sur la pro-  
des objectifs possibles de croissance et de création chaîne décennie.

**Tableau 11 – Indicateurs cible de croissance industrielle et de création d'emplois**

|                           | Indicateur d'émergence   | Valeur actuelle | Cible 2020       | Gap       |
|---------------------------|--|-----------------|------------------|-----------|
| Structure macroéconomique | PIB industriel par habitant<br>(en USD /hbt)   | 297             | 550              | +250      |
|                           | Part de l'industrie dans le PIB (en %)   | 24 à 27         | 28 à 32          | ~+5 pts   |
|                           | FBCF public et privé (en % du PIB)   | <10% (1)        | 25% (5)          | > +15 pts |
| Croissance                | Croissance PIB industriel(en % moyen par an)   | +0,2% (2)       | +10%             | +9,8 pts  |
|                           | Croissance VA manufacturière<br>(en % moyen par an)                                      | -0,9% (2)       | +10%             | +10,9 pts |
| Génération d'emplois      | Nombre total d'emplois du secteur de l'industrie<br>(en milliers d'emplois)              | 703 (3)         | > 1.050 (6)      | > 350     |
|                           | Capacité de génération d'emplois du secteur<br>industriel (en milliers d'emplois par an) | -11 (3)         | +45 à +80<br>(6) | +56 à +91 |
|                           | Part des emplois féminins  | 5% à 10% (4)    | 12% à 18%<br>(5) | ~+8 pts   |

(1) Source: Banque Mondiale si non préciséInstitut National de la Statistique et Penn World Tables, excepté l'année 2010  
qui a vu le FBCF atteindre 13,7% du PIB

(2) Moyenne annuelle de croissance de 2000 à 2010

(3) Données 2006, d'après le Ministère de l'Economie et des Finances

(4) Estimation par benchmark de pays de l'UEMOA

(5) Benchmark moyen constaté dans les pays émergents

(6) Analyse OnPoint, fourchette basse avec 8% de croissance annuelle moyenne du PIB industriel

Le tableau suivant présente des objectifs de dévelop- humains des secteurs industriels.  
pement en termes de fondamentaux économiques et

**Tableau 12 – Indicateurs cible de normalisation, de formation et d'innovation**

|                         | Indicateur d'émergence                                | Valeur actuelle | Cible 2020            | Gap           |
|-------------------------|---|-----------------|-----------------------|---------------|
| Normalisation           | Part des PME industrielles certifiées ISO (en %)      | TBD             | TBD                   | TBD           |
|                         | Part des entreprises nationales certifiées ISO (en %) | 4,3%            | 30% (3)               | > +25 pts     |
| Education et innovation | Nombre d'ingénieurs formés par an                     | TBD             | TBD                   | TBD           |
|                         | Capacité de formation des écoles professionnelles     | 4.600 (1)       | TBD                   | TBD           |
|                         | Nombre de chercheurs par millions d'habitants         | 66              | 300 (4)               | >+230         |
|                         | Nombre de brevets déposés par an                      | ND              | 300 (5)               | ND            |
|                         | Part du PIB alloué à la R&D                           | ND (<0,5%) (2)  | Entre 1% et<br>2% (6) | +0,5 à 1,5 pt |

(1) Source: Banque Mondiale si non préciséMoyenne 2009-2010 des admis aux examens de la formation professionnelle, d'après les données du Ministère de  
l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle et de la Direction des Études, de la Planification et des Statistiques

(2) La recherche publique agricole représente environ 0,1% du PIB d'après les données de l'Agricultural Science & Technology Indicators de l'IFPRI

(3) Par benchmark, entre le Brésil (25%) et la Thaïlande (40%)

(4) Par benchmark, entre le Sénégal (275) et la Thaïlande (311) ou la Malaisie (372)

(5) Par benchmark: rejoindre le Viet Nam (306)

(6) Par benchmark, >1% correspond aux « first in class » des pays émergents: Brésil, Turquie ou Chine consacrent entre 1% et 1,5% de leur PIB dans la R&D, la  
plupart des pays de l'OCDE étant compris entre 1,5% et 3,5%

Ces visions et objectifs d'émergence qui pourront être déclinés de façon plus détaillée dans le temps peuvent constituer le cahier des charges de la Nouvelle Politique Industrielle de la République de Côte d'Ivoire. Pour les réaliser, l'administration ivoirienne devra conjuguer des objectifs à court terme avec des objectifs à plus long terme, et se donner les moyens techniques, humains et financiers nécessaires à cette transformation. Plus spécifiquement, la nouvelle politique devra

- A court terme: **(i) catalyser une première révolution de productivité et de baisse de coûts au sein de l'appareil productif existant à travers un portefeuille de réformes pertinent, (ii) dégager les ressources nécessaires pour la restructuration des secteurs stratégiques sinistrés, (iii) optimiser les flux de reconstruction à court terme, et des flux d'IDE pour dynamiser les PME, doper les créations d'entreprise et la création d'emplois**
- Et à plus long terme: **(iv) orchestrer et promouvoir une diversification structurelle des activités industrielles du pays pour développer de nouvelles capacités**

La Nouvelle Politique Industrielle ivoirienne pourra ré-soudre ses objectifs à court terme à travers la mise en œuvre d'une batterie d'instruments composée d'un **portefeuille de réformes de l'environnement des affaires, d'un portefeuille de programmes d'infrastructures industrielles et de projets structurants, d'un programme de restructuration de secteurs sinistrés et de mise à niveau, de programme de stimuli pour le secteur privé et de programme spécifiques guidés par des choix stratégiques d'orientations sectorielles.**

Le portefeuille de réformes de l'environnement des affaires couvre notamment les thématiques du foncier, du financement de l'économie, de la justice, des accords commerciaux et du rafraîchissement des codes transversaux et sectoriels. Un certain nombre de ces réformes ont déjà été initiées parmi lesquelles la mise en place d'un centre de facilitation des formalités d'entreprise, et devront se poursuivre dans le but d'instaurer une attractivité des investissements et du monde des affaires en amélioration continue qui devienne référence en Afrique de l'Ouest.

De même, la réalisation du portefeuille d'infrastructures industrielles et de projets structurants a également démarré, avec entre autre la monographie des Zones Industrielles.

Le déploiement d'un programme d'infrastructures de transports modernes permettant une fluidification logistique générera en outre d'importants gains de productivité et participera grandement à la baisse du coût des facteurs.

L'accompagnement et la restructuration de secteurs sinistrés ou stratégiques en difficulté (comme le cacao ou le textile) devront être initiés à très court terme. A ce titre, la mise en œuvre du programme de restructuration et de mise à niveau est déjà rentrée dans une phase de déploiement.

Dans un horizon toujours proche, mais moins immédiat, des programmes sectoriels cible pourront être initiés dans 3 ou 4 secteurs stratégiques comme l'Energie, l'Agro-industrie, les Matériaux de construction et le BTP en synergie avec les flux financiers de reconstruction et d'IDE.

De même, un programme de stimuli pour le secteur privé permettra d'apporter à court terme une bouffée d'oxygène aux industriels par le paiement des arriérés de la dette intérieure et de crédits de TVA et des indemnités aux entreprises sinistrées par la crise post-électorale.

A moyen terme, le programme d'orientations sectorielles pourra prendre une voilure plus ample, dans le but de soutenir la diversification de l'industrie ivoirienne, avec le déploiement d'un programme sectoriel complet incluant des stratégies de développement et d'attraction d'IDE pour les sous-segments clés de l'industrie, notamment: les secteurs à haut contenu technologique, les secteurs de transformation des ressources naturelles, les secteurs structurants tels que la chimie, la pétrochimie, et l'assemblage de biens d'équipements industriels, et enfin les secteurs de la consommation de base. Il pourra inclure un programme d'infrastructures d'innovation mis en cohérence avec les besoins de l'appareil productif et les orientations sectorielles choisies

Les sections suivantes précisent les options stratégiques de développement sectoriel, ainsi que la feuille de route détaillée de la Nouvelle Politique Industrielle.

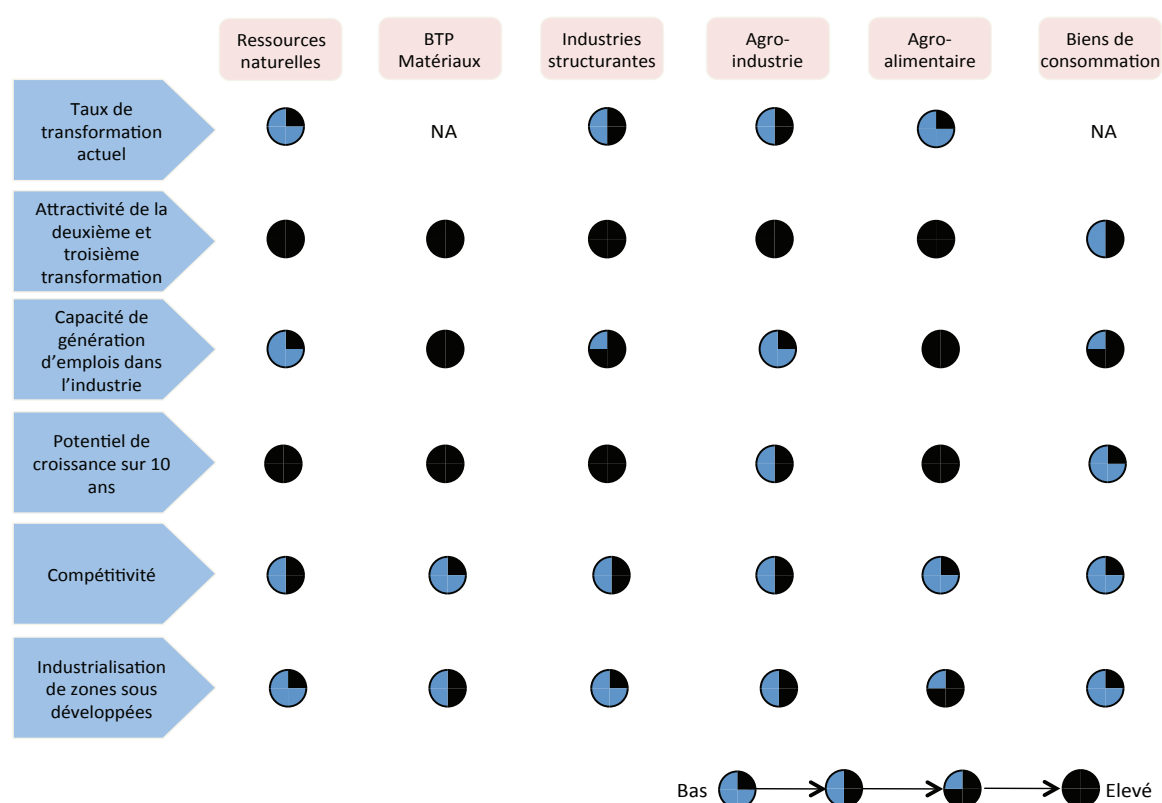
# VI. RECOMMANDATIONS SUR LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DE LA POLITIQUE INDUSTRIELLE

Sur la base de nos analyses, nous entrevoyons cinq axes stratégiques possibles de développement sectoriel pour la Nouvelle Politique Industrielle. Ceux-ci incluent:

- **la transformation des ressources naturelles non agricoles (mines, hydrocarbures, énergie), option déjà retenue par les pouvoirs publics**
- **une révolution agro-industrielle et agroalimentaire, qui consacre la Côte d'Ivoire comme grenier de la sous-région dans des denrées et produits stratégiques**

- **les secteurs des matériaux liés à la construction**
- Les produits des biens de consommation pour servir la demande régionale
- **et enfin les industries structurantes** (métallurgie, chimie, services industriels à forte valeur ajoutée, assemblage de biens d'équipements industriels, etc.) avec une orientation vers le marché régional, ou intégrée dans des chaînes de valeur mondialisées.

Figure 40 – Repères synthétiques pour les orientations sectorielles



Source : Onpoint

L'identification des secteurs spécifiques en phase avec ces axes de développement sera un des objectifs principaux de la phase II de la politique industrielle. En effet chaque secteur d'activité industriel se caractérise par un profil en termes de potentiel de croissance, de niveau de valeur ajoutée, de création d'emplois, de contribution à la densification du tissu industriel, de captation de devises étrangères, de participation à la baisse du coût de la vie ou encore d'impact sur certains enjeux stratégiques (tels que la sécurité alimentaire, énergétique ou sanitaire) qui sont propres à chacun. Sur cette base, un portefeuille cible portant le développement industriel du pays pourra être défini. Dans cette optique, cette section présente la nature de ces pistes sectorielles qui devront être approfondies ultérieurement.

## A. TRANSFORMATION DES RESSOURCES NON AGRICOLES

La transformation des ressources naturelles se compose essentiellement des activités du pétrole, du gaz, de l'électricité et de l'exploitation minière.

Les enjeux stratégiques du secteur pétrolier sont de faire d'Abidjan la Rotterdam d'Afrique de l'Ouest, de consolider un pôle ivoirien de compétences pétrolières, de repositionner et d'améliorer la compétitivité de la raffinerie ainsi que les activités dérivées du raffinage et de la pétrochimie. Les facteurs clés de succès qui permettront de relever ces enjeux comptent l'intensification de l'exploration pétrolière et gazière (déjà en cours), la mise en œuvre d'investissements importants dans les infrastructures lourdes (pipeline, stockage), la redéfinition du modèle de financement des parts de l'Etat dans les projets pétroliers offshore pour maximiser les retombées nationales, la mise en œuvre du nouveau code des mines, le développement de compétences techniques nationales et le renforcement des capacités dans les métiers d'ingénierie pétrolière, de la géologie, et du financement de projets. Il conviendra finalement d'encourager le développement de PME locales capables de fournir des services à forte valeur ajoutée le long de la chaîne de valeur de l'industrie pétrolière régionale.

Au niveau du gaz, les enjeux seront d'assurer l'auto-suffisance nationale en ressources gazières (notamment pour la production thermique d'électricité) et de capturer des parts de marché significatives dans le stockage et la transmission gazière de la sous-ré-

gion. La relance de l'exploration et les investissements structurants (l'accroissement des capacités de stockage de gaz butane pour le marché domestique, l'accroissement des capacités des usines d'embouteillage de gaz butane, et le raccordement potentiel au WAGP) sont les principaux facteurs clés qui permettront de répondre à ces enjeux stratégiques.

Le secteur de l'électricité devra s'atteler à réduire le coût de l'électricité à un niveau similaire à celui de pays comme l'Afrique du Sud (voir Figure 32, p. 91) tout en augmentant la capacité de production. En effet, il doit relever le défi de la prise en charge de 12 à 20.000 GWh par an de demande intérieure d'ici 2025. Il devra également reconstituer sa capacité d'exportateur d'énergie électrique dans la sous-région (avec un objectif de 10% de part du marché de l'Hinterland) et capter une part importante du marché de la transmission électrique dans la sous-région. Le secteur devra également proposer un mix énergétique qui prépare des relais aux ressources finies d'hydrocarbures, en développant des capacités de production nouvelles dans l'hydroélectricité, la biomasse et les autres énergies renouvelables. Les facteurs clés de succès sont complexes et nombreux, ils consistent en de nombreux investissements lourds comme la sécurisation énergétique à court terme (en cours de réalisation), la réalisation du potentiel hydroélectrique ivoirien et la réhabilitation et l'extension des infrastructures de transmission. Cela nécessitera en outre la mise en place d'un modèle de financement des infrastructures électriques pérenne. La sécurisation et la compétitivité des approvisionnements gaziers, le renforcement des capacités dans les services annexes au financement et à la construction des infrastructures électriques et la rénovation du code de l'électricité compteront parmi les autres principaux facteurs clés de succès pour le secteur de l'électricité.

Enfin, le secteur minier aura pour principaux enjeux stratégiques de faire de San Pedro un port minéral majeur dans la sous-région, et de développer en aval les activités de la transformation minière à travers l'affirmation d'un pôle régional sidérurgique puissant avec l'exploitation du fer, du manganèse ou du nickel, et l'émergence d'un pôle régional de chimie des matériaux. Ils impliqueront la construction du rail de l'ouest et un développement massif des compétences en matière de géologie, d'exploration et de structuration de projets.

Dans l'ensemble, ces activités de transformation des ressources naturelles possèdent un potentiel de croissance élevé, qui pourrait être exponentiel pour

le pétrole (objectif de 300.000 barils par jour) comme pour le secteur minier, et pourrait s'approcher d'une croissance à 2 chiffres pour le secteur de l'électricité afin d'accompagner le redémarrage économique du pays.

Ces activités sont par nature hautement capitalistiques et ne constituent pas d'importants pourvoyeurs d'emplois directs bien que ceux-ci soient hautement qualifiés. Il convient à cet égard de nuancer les potentiels de création d'emplois, entre l'activité pétrolière très faiblement pourvoyeuse d'emplois, et l'activité minière qui pourrait générer jusqu'à 10.000 emplois pour 100 milliards FCFA de valeur ajoutée supplémentaire créée. La croissance de ces activités permettrait également de densifier le réseau de fournisseurs et prestataires qui gravitent autour de ces grands acteurs capitalistiques et pourrait bonifier les emplois dans de nombreux services connexes (maintenance, distribution, logistique, etc.).

## B. BTP ET MATÉRIAUX DE CONSTRUCTION

Les enjeux stratégiques du secteur de la construction sont de créer un tissu densifié d'expertises qui soient compétitives et exportables à l'échelle régionale et d'accompagner la reprise des grands travaux d'infrastructures à des coûts compétitifs. La résolution du déficit du logement du pays (supérieur à 50.000 logements par an) en restaurant les règles d'assainissement, de planification urbaine et de contrôle des corps bâtis constitue l'autre enjeu majeur du secteur de la construction, avec un marché potentiel national du logement qui pourrait s'élever à 2 milliards USD par an.

Les facteurs clés de réussite sont nombreux et doivent faire l'objet d'un schéma directeur coordonné. Ils incluent en premier chef le retour de l'Etat investisseur et des investisseurs privés, mais aussi l'endiguement des marchés de l'informel et la transparence des marchés publics. Le redimensionnement du secteur financier, le déblocage de crédits logements pour les classes moyennes, l'accompagnement financier des PME et des promoteurs, l'allocation du Fonds d'Entretien Routier et l'autofinancement des secteurs Eau et Electricité constituent l'autre pilier fondamental à la redynamisation du secteur. Des dispositifs de refinancement et de garanties institutionnelles seront nécessaires à la solidification de cet ensemble d'outils de financement. Le cadre institutionnel du logement

et la restauration de la planification urbaine seront d'autres facteurs clés pour une croissance maîtrisée du secteur. Le développement de compétences locales (chef de chantier, géomètre, ouvrage d'art, machinistes...) et le développement du savoir-faire et de la R&D seront des étapes fondamentales pour l'essor d'expertises ivoiriennes en matière de construction. Enfin, les baisses du coût des matériaux et de leur acheminement sur les zones de chantier seront cruciales, la demande étant particulièrement sensible et élastique à ce centre de coût constituant jusqu'à 85% du coût de revient.

Les matériaux de construction partagent donc de manière inhérente les mêmes enjeux stratégiques que le marché de la construction. Il convient d'y ajouter le marché potentiel régional des matériaux de construction qui pourrait être 10 fois supérieur à aujourd'hui à l'horizon 2025.

Les facteurs clés de succès se composent de l'allègement des droits à l'importation sur les matières premières, de la baisse des coûts et des délais du fret (notamment intra Hinterland) fortement liée au développement des infrastructures, mais aussi à un regroupement géographique rationnel et optimisé des pôles métallurgiques, sidérurgiques et chimiques. Des mesures spécifiques à destination des PME du secteur pour privilégier les matériaux à haut contenu local pourront être instaurées. La poursuite des investissements dans le secteur (aciérie, cimenterie, moules industriels, fonderie, presses à emboutir, etc.) sera déterminante au franchissement d'un palier de maturité pour le secteur. A cet effet, la conquête des marchés régionaux pourrait être nécessaire dans le but de rentabiliser certains investissements et atteindre une taille critique de compétitivité. Enfin, le développement de compétence à double-profil (technique, gestion/commercial ou logistique) sera un élément clé pour la maîtrise de la structure de coût du secteur et de la chaîne de valeur de la construction dans son ensemble.

En termes de potentiel de croissance, l'ensemble de la chaîne de valeur de la construction pourrait connaître une croissance exponentielle compte tenu du faible niveau d'investissement et de la faible activité constatée ces dernières années, jusqu'à atteindre un rythme de croisière soutenu. Le secteur de la construction est fortement pourvoyeur d'emplois, avec des nuances selon les activités et les options technologiques choisies pour certains ouvrages, qui nécessiteront des études plus poussées. Une croissance de 100 milliards FCFA de valeur ajoutée du BTP



pourrait générer 80.000 nouveaux emplois. Au niveau des matériaux de construction, la filière métallurgique présente également, selon la sophistication de l'équipement industriel, un potentiel de création d'emplois important, d'environ 40.000 emplois pour 100 milliards FCFA de valeur ajoutée créée. Le potentiel dans les filières des matériaux non métalliques comme le ciment est moins important, ces activités étant aussi plus capitalistiques.

## C. ACTIVITÉS STRUCTURANTES

Les activités structurantes regroupent l'ensemble des activités qui participent fortement à la densification du tissu industriel et à la sophistication des chaînes de valeur industrielles de manière transversale. Elles incluent donc (sans être exhaustifs) les activités de chimie, de pétrochimie, de plasturgie, d'assemblage de biens d'équipement industriel (mécanique, électronique, automation, optique, etc.) et de services industriels. Les activités métallurgiques rentrent à ce titre dans cette catégorie, mais ont été présentées précédemment.

Concernant la chimie et la pétrochimie, les enjeux stratégiques sont nombreux: développement des capacités de production d'engrais et phytosanitaires ou encore sécurité sanitaire nationale pour la pharmacie. Le développement de pôles régionaux de pointe en chimie des matériaux, chimie des fibres et en produits raffinés constitue un enjeu fondamental dans la capitalisation du savoir-faire industriel ivoirien et la baisse généralisée des coûts des produits industriels intermédiaires pour l'ensemble des acteurs industriels. La reprise des investissements, l'accès au financement bancaire, la stabilité de l'approvisionnement énergétique, le développement des savoir-faire techniques à l'université et en filières techniques, le développement de la R&D ou encore la lutte contre l'économie non structurée et la contrefaçon et le développement de la normalisation constitueront les principaux facteurs clés de succès pour répondre au mieux à ces enjeux.

Les enjeux stratégiques des activités du caoutchouc et du plastique sont de développer des filières locales de transformation du caoutchouc, et de faire émerger un pôle régional de plasturgie en Côte d'Ivoire. Compte tenu des investissements importants qui seront nécessaires pour réaliser ces objectifs, il faudra veiller à restaurer l'attractivité de l'environnement des affaires pour favoriser les IDE et l'investissement

privé. Le développement des savoir-faire techniques à l'université comme dans les filières techniques d'une part, et le développement de la R&D d'autre part seront d'autres facteurs essentiels.

Concernant les activités d'assemblage de biens d'équipement industriel, un enjeu stratégique de taille consistera à amorcer une intégration dans des chaînes de valeur mondiales sur des segments de niche. La baisse du coût des produits importés sera un autre enjeu important pour l'ensemble des chaînes de valeur industrielles. Enfin, la capitalisation de savoir-faire en matière d'assemblage (fabrication de composants, électronique, automation, etc.) permettra dans un second temps d'ouvrir des opportunités sur le marché régional de l'équipement (industrie et biens de consommation) qui devrait connaître un boom dans les vingt années à venir. Les facteurs clés de succès incluent l'accès au financement des PME, l'amélioration tous azimuts de l'environnement des affaires avec l'établissement de chaînes logistiques à l'efficacité de classe mondiale, l'attractivité des IDE et des joint-ventures, et l'établissement d'un schéma directeur et d'un soutien étatique sur des segments de niche à haut potentiel régional. L'incorporation de dispositifs privilégiant la fabrication de composants locaux pourra faire l'objet d'arbitrages stratégiques à moyen terme en tenant compte des enjeux commerciaux au niveau régional et international.

Des études plus poussées seront nécessaires pour identifier les secteurs structurants au potentiel critique et l'ordonnancement des priorités dans ces secteurs souvent imbriqués dans des chaînes de valeur communes. Le potentiel de croissance de ces activités structurantes est important, une cible comprise entre 8% et 10% par an paraît dans un premier temps un objectif à la fois stimulant et réaliste. En termes de création d'emplois, si le secteur de la pétrochimie est hautement capitalistique avec un nombre restreint de nouveaux emplois hautement qualifiés, les autres secteurs structurants présentent un potentiel plus attractif, avec pour 100 milliards FCFA de valeur ajoutée supplémentaire créée, de 15.000 à 20.000 nouveaux emplois pour la chimie, environ 30.000 pour le caoutchouc/plastique, et de 40.000 à 50.000 nouveaux emplois pour les activités d'assemblage.

## D. AGRO-INDUSTRIE ET AGROALIMENTAIRE

L'agro-industrie et l'agroalimentaire se situent en aval

de ce qui a longtemps constitué le poumon économique de la Côte d'Ivoire: l'agriculture, et pourraient à ce titre incarner le fer de lance du renouveau industriel ivoirien. A cet effet, la politique industrielle doit être mise en cohérence avec les ambitions et contraintes du secteur agricole.

L'agro-industrie de rente et d'exportation comporte de nombreux enjeux stratégiques, parmi lesquels l'achèvement de l'industrialisation de la première transformation du cacao, l'acquisition de positions dominantes sur le marché régional des huiles, la conquête d'une part agressive de la croissance de la demande mondiale en caoutchouc naturel et l'amélioration du taux de transformation dans toutes les cultures clés (anacarde...) ainsi que la sophistication du modèle de valeur ajoutée dans l'ensemble des filières. La réindustrialisation du secteur de la Coco et l'arrimage du secteur cotonnier à une chaîne de valeur mondiale à travers l'AGOA constituent d'autres enjeux stratégiques fondamentaux de l'agro-industrie d'exportation. Parmi les facteurs clés de succès, l'amélioration systématique des chaînes de valeur agro-industrielles à travers le renouvellement des chaînes de production, la baisse des coûts des facteurs notamment logistiques sera fondamentale. Elle devra s'accompagner d'une baisse du coût des intrants. A ce titre, le développement de la recherche dans les engrais et les semenciers améliorés, le renouvellement maîtrisé des vergers et la résolution des conflits fonciers joueront un rôle clé. De plus, une logique de promotion de la labellisation, d'un *branding* ivoirien et de la mise aux normes internationales devra s'imposer à l'ensemble des filières et être étudiée au cas par cas. Le développement des *byproducts* pourra constituer une source de revenu alternative attractive et d'importance pour répondre aux besoins d'investissements massifs du secteur. Le développement d'un port fruitier compétitif compte parmi les investissements importants pour la floraison du secteur. Enfin, la restructuration des usines de première transformation de certains secteurs en difficultés (comme le coton), et la remise en route de leur recherche agricole seront fondamentales à leur redémarrage et à leur pérennité.

Les enjeux stratégiques de la transformation du vivrier et de l'agroalimentaire sont tout aussi attractifs, avec en ligne de mire la capture du marché agroalimentaire régional et le développement des marchés de niche d'exportation de spécialités locales. L'industrialisation complète du vivrier, de l'igname et du manioc comptent parmi les autres enjeux de taille pour le secteur. Pour ce faire, une restructuration profonde des chaînes de valeur sera nécessaire avec le déve-

loppement des unités de transformation, une baisse des coûts des facteurs de production, le développement et la diffusion de la recherche dans les engrais et semenciers améliorés afin d'améliorer drastiquement les rendements, et enfin un développement massif des centres de conditionnement sur le territoire. La résolution des conflits fonciers sera comme pour l'agro-industrie d'exportation, une bombe à retardement à désamorcer. La promotion de la labellisation et d'un *branding* ivoirien sera un autre facteur clé de succès partagé avec l'agro-industrie de rente. Enfin, la restructuration de certaines filières sinistrées s'impose aujourd'hui comme un impératif.

L'agro-industrie de rente présente un profil de croissance un peu moins dynamique que d'autres secteurs, estimé autour de 5%, du fait de rendements déjà élevés dans certaines filières, et de la complexité à générer des gains de valeur ajoutée dans certaines filières du fait du verrouillage de circuits de distribution internationaux de produits de 2<sup>de</sup> et 3<sup>ème</sup> transformation. Cependant, compte tenu de la puissance actuelle de ce secteur agro-industriel, ces gains de croissance sont loin d'être négligeables. La transformation du vivrier et l'agroalimentaire possèdent un potentiel de croissance plus important, d'au moins 8% par an, se situant aussi à un stade de développement nettement moins avancé, avec de vastes opportunités locales et régionales. En termes de création d'emplois, l'agro-industrie de rente est très capitalistique et présente un potentiel de création d'emplois compris entre 6.000 et 10.000 emplois pour chaque gain de 100 milliards FCFA de valeur ajoutée. Le potentiel est bien plus élevé pour l'agroalimentaire, selon les modèles d'unités de transformation locale plus ou moins concentrés, pouvant atteindre jusqu'à 80.000 emplois pour 100 milliards FCFA de valeur ajoutée créée, dont au moins 15.000 emplois formels.

## E. FABRICATION DE PRODUITS DE CONSOMMATION DE BASE

Les activités de fabrication de produits de consommation de base regroupent des activités assez hétérogènes comme le secteur du textile, de la chaussure et de la maroquinerie, du mobilier et d'assemblés divers de produits de consommation comme la fabrication de gants, de dérivés du caoutchouc (latex etc.)

Les enjeux stratégiques touchent à la restructuration des secteurs en difficultés comme le textile, à la conquête de valeur ajoutée locale, au développement

de pôle régional de référence dans des secteurs de niche comme la chimie des fibres. La création d'une mode ivoirienne pour l'exportation régionale constitue un défi qui pourrait fortement redynamiser le secteur textile. Les problématiques communes de ces secteurs globalement en difficultés qui devront être résolues affèrent à l'endiguement des produits frauduleux importés (contrefaçon, dumping, etc.), à la modernisation du matériel et des techniques et à l'accès au financement des PME. Le développement de laboratoires et de centres techniques du textile, de l'interprofession et d'écoles spécialisées jouera un rôle clé dans la reconstruction du secteur textile.

Le potentiel de croissance de ces secteurs semble limité sur le moyen terme avec un objectif de reconquête du marché intérieur perdu ces dernières années. Aussi, ce rattrapage pourrait se matérialiser par une croissance annuelle moyenne autour de 3%. Le potentiel de création d'emplois de ces secteurs est assez important, environ 40.000 emplois dans le textile pour chaque gain de 100 milliards FCFA de valeur ajoutée, et encore supérieur dans le cuir et la maroquinerie. Ces estimations dépendent fortement de la modernisation de l'appareil productif et des choix de mécanisation. Des études plus approfondies seront nécessaires pour identifier les niches potentielles les plus attractives en termes de conquête de marché régional et de création d'emplois.

# VII. RECOMMANDATIONS ET OPTIONS STRATÉGIQUES POUR LE NOUVEAU SCHÉMA INSTITUTIONNEL

Sur la base des leçons du diagnostic sectoriel et institutionnel des sections précédentes qui a mis en exergue une grande complexité et fragmentation de l'appareil institutionnel d'une part, et la baisse de compétitivité généralisée observée dans nombre de filières malgré un statut de leader industriel régional, trois options stratégiques possibles peuvent être considérées pour la restructuration de l'architecture institutionnelle Ivoirienne qui accompagnera la relance et l'émergence industrielle du pays. La logique de structuration de ces options correspond à la nécessité: (1) de renforcer les capacités des institutions stratégiques au développement et à la mise en œuvre de la Nouvelle Politique Industrielle, (2) d'améliorer la qualité de la coordination entre ces institutions, (3) et de structurer et mettre en œuvre un portefeuille de réformes pragmatique, ancré dans les réalités ivoiriennes et pouvant voir le jour à très court terme. Plus précisément ces options incluent:

1. **L'option I intitulée « Le Statut Quo amélioré »** qui se focalise sur l'amélioration de la coordination entre institutions clés sur les goulots d'étranglement, et dysfonctionnements les plus sensible
2. **L'option II intitulée « Le Schéma institutionnel orienté Programmes »**, plus ambitieux et organisé autour des programmes spécifiques de la Nouvelle Politique Industrielle
3. **L'option III intitulée « Le MITI ivoirien »** qui préconise la consolidation de toutes les fonctions stratégiques de la NPI au sein du MEMI

Ces options suscitées ont toutes des avantages et des inconvénients, et sont décrites de façon plus détaillée dans la section suivante.

## Leçons clés des benchmarking et modèles

Dans notre approche nous avons analysé les modèles à succès dans les pays émergents (Salvador et Ghana) avec les conclusions de Rodrik<sup>7</sup>.

Les enseignements tirés de ces pays peuvent être regroupés sous cinq grands titres: **le besoin d'une vision, l'identification de secteurs stratégiques, la conception et la mise en place d'un schéma institutionnel, le déploiement d'un mécanisme de coordination supranational de la politique industrielle, et le choix des instruments d'intervention de politique industrielle** (financement bonifié, incitation fiscale, innovation, assistance aux PMI, etc.)

Un des éléments clés des pays ayant une PI à succès est la recherche et l'adoption d'une vision consensuelle pour le développement industriel. La définition de cette vision doit être en adéquation avec la vision macroéconomique générale du pays. Cette vision intègre le rôle que l'Etat se propose de jouer dans l'accomplissement de la vision.

**Les orientations sectorielles** relèvent d'études ayant identifié les secteurs de croissance ou des secteurs répondant aux besoins de la vision industrielle adoptée par le pays (notamment le besoin de générer des emplois ou de créer de la richesse afin d'élever le niveau de vie d'un segment de la population). Ces orientations sectorielles identifient les choix de développement opérés au niveau de chaque secteur (ex pour le coton l'orientation sectorielle peut se décliner en termes d'objectifs de production en tonnage, en objectifs de qualité de production, en objectifs d'em-

<sup>7</sup> Rodrik, D. (2004). Industrial Policies for the Twenty-First Century. Faculty Research Working Paper Series No RWP04-047 John F. Kennedy School of Government Harvard University.  
Rodrik, D. (2008). Normalizing Industrial Policy. In Commission on Growth and Development, Working Paper No. 3, Washington, DC.

plis générés par le secteur, en objectifs d'exportation)

**Le schéma institutionnel** regroupe les institutions étatiques de l'industriel à consolider, les institutions à mettre en place, l'ancrage optimal de ces institutions, ainsi que le fonctionnement et l'interaction entre ces institutions.

**Le choix des mécanismes de coordination de la PI** demeure un élément clé de réussite de la PI. Ce mécanisme relève dans les modèles de succès de la mise en place d'un organe de coordination supranationale. Cet organe coordonne l'action des différents maillons de la chaîne industrielle, identifie les blocages et détient le pouvoir décisionnel pour lever ces obstacles et maintenir l'industriel sur son sentier de croissance.

**Le choix des instruments de politique industrielle** découle de la vision pour l'industrie et du choix du rôle de l'Etat. Ces deux choix définissent les instruments et actions de l'Etat. Ces instruments couvrent les actions régaliennes de l'Etat au niveau des infrastructures, du cadre macroéconomique, de l'environnement des affaires. A ce rôle régalien s'ajoutent les actions pour corriger les imperfections du marché: mesures d'incitation fiscale, outils pour le financement des industries, formation du stock de capital humain pour les secteurs industriels stratégiques identifiés, fourniture d'expertise à l'exportation, assistance aux PMI, etc. Pour être efficaces, les actions gouvernementales dans ce contexte doivent être orientées résultats avec l'Etat imposant des objectifs de résultats à tout bénéficiaire des actions étatiques.

L'expérience du Salvador se focalise sur trois points: la mise en œuvre de centres d'incubation pour la promotion de nouveaux investissements, la mise en place d'un organe de financement bonifié et géré de manière autonome et optimale, et la mise en œuvre d'un cadre formel de concertation régulière entre le secteur privé et le secteur public.

La réussite d'une PI ne réside pas dans l'application intégrale d'un modèle institutionnel plutôt qu'un autre, mais plutôt dans une combinaison d'approches inspirées de différents modèles, qui permettent de répondre de manière spécifique aux besoins et contraintes de chaque pays. Ainsi nos trois propositions de schéma institutionnel de l'industriel ivoirien combinent plusieurs approches à des degrés différents: la rédaction d'une politique industrielle, l'identification de secteurs stratégiques liés à la vision (croissance et emploi), la mise en place d'instruments

incitatifs et répondant aux échecs de marché (financement, éducation...), la mise en place d'un système de gouvernance industrielle avec des observatoires, une unité de statistique industrielle et de la veille.

### Option I: « Le Statut Quo amélioré »

Dans cette option, aucun changement structurel n'est opéré. Le mode opératoire collégial est largement conservé, décliné dans les quatre niveaux actuels de la chaîne institutionnelle:

- Le MEMI reste en charge du développement de l'activité industrielle (promotion industrielle, compétitivité, innovation, etc.) ainsi que du développement du secteur privé (promotion du secteur privé, promotion et facilitation des investissements, gestion de la sécurité industrielle, etc.)
- Les structures connexes (CODINORM, LANE-MA, BNETD, etc.) conservent une vocation technique et d'exécution dans leurs périmètres d'actions respectifs, tels que présentés dans le diagnostic institutionnel
- Les ministères connexes continuent de gérer les problématiques à fortes incidences sur l'environnement des affaires industriel (coûts des facteurs, maintenance et création de nouvelles infrastructures, enseignement technique, etc.)
- Les commissions interministérielles restent le véhicule principal de coordination, et continuent de gérer les dossiers sensibles tels que l'attribution des terrains industriels (CIDLI), ou encore les demandes d'agrément pour les nouveaux investissements (CTI)

Cependant trois changements importants peuvent être apportés afin de rendre le dispositif actuel plus efficace:

1. La supervision de la chaîne de valeur institutionnelle de la Politique industrielle est formalisée au sein du pool économique ou de la primature. Grâce à des objectifs clairs et mesurables à court et moyen terme, il valide les choix stratégiques du ministère et des entités connexes, arbitre les conflits, et décide des allocations budgétaires des différentes entités impliquées dans la mise en œuvre de la politique industrielle

2. La coordination globale des maillons clés de la chaîne institutionnelle est améliorée grâce à une clarification des attributions des commissions interministérielles et entités connexes stratégiques, ainsi que de la pérennisation de leurs ressources financières et humaines. En cohérence avec les initiatives en cours, ces changements incluront :
  - La réforme de la CIDLI, commission en charge de la gestion et de l'attribution des terrains industriels
  - La réforme CTI-CFE-CEPICI permettant de centraliser la gestion de l'accompagnement et de la promotion des investissements, ainsi que la fluidification des démarches administratives liées à la création de nouvelles entreprises
- Le renforcement de capacité du CCESP ayant pour objectif une meilleure prise en compte des besoins du secteur privé dans les politiques gouvernementales de façon globale, et de façon plus spécifique dans le développement de la politique industrielle
3. Le renforcement de capacité du MEMI mis en œuvre au travers de la création d'une cellule stratégique capable de piloter et coordonner l'élaboration et la mise en œuvre de la Nouvelle Politique Industrielle, nécessitant la création d'une unité de compétitivité et le déploiement du programme de statistique industrielle impliquant un vaste chantier de remodelage et de standardisation de l'architecture des statistiques nationales

**Le tableau suivant résume les avantages et inconvénients de cette option.**

| Avantages de l'option I  | Inconvénients de l'option I   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion collégiale et consensuelle</li> <li>• Mise en œuvre rapide sans investissements massifs</li> <li>• Apporte des réponses clés à des problématiques pressantes :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Clarification des attributions du CEPICI vs COMINVEST</li> <li>- Amélioration du mode opératoire avec le secteur privé</li> <li>- Attribution des terrains industriels</li> <li>- Amélioration ciblée des capacités du ministère</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne résout pas le problème du manque de vision coordonnée</li> <li>• Ne résout pas la problématique de fragmentation excessive de l'échiquier institutionnel ivoirien qui continue de rendre la coordination complexe et sous-optimal avec les ministères connexes</li> <li>• Cycle de décision restent potentiellement long</li> <li>• N'apporte pas de réponse systémique à la problématique d'attraction et de rétention de ressources humaines de haut niveau au sein de l'appareil étatique</li> <li>• Ne répond pas au manque de moyens structurel des agences sous tutelle (CODINORM, LANEMA, etc.)</li> </ul> |



## Option II: « Le Schéma institutionnel orienté Programmes »

Cette option consacre des changements structurels dans la structure de la chaîne institutionnelle, et dans son mode opératoire. On dénombre quatre changements essentiels.

Premièrement, certaines ressources clés du MEMI, les comités interministériels et les entités et ministères connexes sont réorganisées autour de programmes alignés sur les besoins spécifiques de la Nouvelle Politique Industrielle. Ces programmes sont flexibles dans leurs compositions et structures (experts ministériels, représentants du secteur privé, et autres experts/cabinets de conseil) et sont munis d'objectifs précis et mesurables. Ils peuvent être financés directement par l'Etat ou par une combinaison Etat-bailleur. Sur la base de notre diagnostic, dix programmes potentiels émergent:

1. Le programme national de remise à niveau (PNRMN) incluant les aspects normes et qualité
2. Le programme de réformes institutionnelles incluant les programmes de statistiques industrielles et de renforcement de capacité du ministère à court terme
3. Le programme « Doing Business » de réformes de l'environnement des affaires
4. Le programme Financement Industriel
5. Le programme d'infrastructures industrielles d'urgence
6. Le programme de remise à niveau de l'enseignement technique, et de l'innovation
7. Le programme sur le développement des exportations et l'intégration régionale
8. Le Programme Agroparc
9. Le programme PME et Entrepreneuriat national
10. Le programme de Réglementation, et de modernisation des codes

Ces programmes pourront être mis en œuvre de façon modulaire en fonction des contraintes stratégiques et budgétaires de l'Etat de Côte d'Ivoire.

Deuxièmement, une commission supranationale sur l'industrialisation (COMINDUS) est créée sous la coupe de la Présidence et/ou de la Primature. Ses membres sont au plus haut niveau de l'Etat. Celle-ci définit la vision d'industrialisation et les objectifs d'émergence précis, valide les choix stratégiques du ministère et des acteurs clés de la politique industrielle, et enfin fait l'arbitrage sur les conflits majeurs ainsi que les allocations budgétaires. Cet organe de supervision peut avoir différents types d'ancrage institutionnel: il peut être créé intégralement ou peut être logé comme mission ou mandat additionnel au sein du pool économique ou encore au sein du futur organe de gestion du PND. Notre recommandation est celle d'un ancrage institutionnel sur un organe existant pour minimiser l'utilisation de ressources additionnelles et de capitaliser les ressources, et processus décisionnels existants.

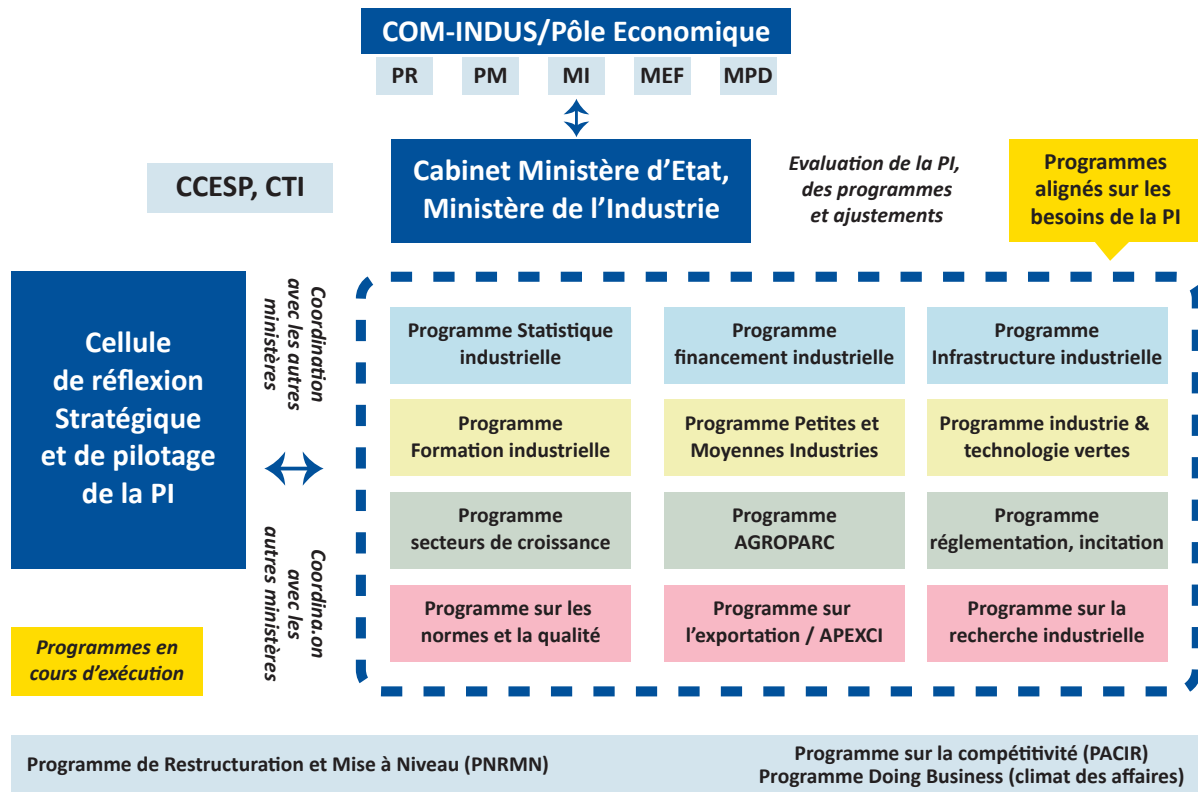
Troisièmement, ce modèle institutionnel inclut une Cellule Technique de haut niveau pouvant suivre la coordination des différents maillons de la chaîne industrielle et fournir un rapport et des éléments d'appréciation au MEMI et à la COMINDUS sur l'atteinte des objectifs macroéconomiques et l'état d'avancement de la mise en œuvre des différentes initiatives. Cette Cellule Technique est flexible, composée d'un nombre restreint de professionnels de haut niveau travaillant à temps plein et de manière collégiale sous la direction d'un expert de classe mondiale. Ses membres sont représentés au sein de toutes les cellules techniques des différents programmes. Elle suit donc au quotidien l'élaboration et la mise en œuvre de la Nouvelle Politique Industrielle. Son ancrage institutionnel peut être au sein du MEMI - solution probablement la plus fonctionnelle - ou encore être un groupe technocratique indépendant répondant directement de la COMINDUS.

Quatrièmement, le maillon final de ce schéma institutionnel est le système d'observatoire du développement industriel qui vient assurer le respect de la bonne gouvernance au sein de la chaîne institutionnelle industrielle et réaliser de la veille sur les performances du secteur industriel, les incidences de la NPI ainsi que les nouvelles tendances technologiques économiques, et géostratégiques affectant le domaine industriel. Ce système d'observatoire industriel peut être structuré à trois niveaux: un niveau académique près du CIRES mesurant l'incidence des politiques sur la croissance et les créations d'emploi, un niveau social près du Conseil Economique et Social sur les retombées sociales et autres impacts environnementaux, et un niveau économique près de l'Ob-



servatoire sur la compétitivité au sein du ministère ou du secteur privé. Ces trois observatoires seraient indépendants et feraient un rapport semi-annuel, ou annuel à la COMINDUS.

**Option 2:** Une chaîne institutionnelle orientée coordination supranationale (COMINDUS), veille (Unité stratégique) et orientée résultats avec des programmes spécifiques



Les avantages et inconvénients de cette option sont résumés dans le tableau suivant.

| Avantages de l'option II  | Inconvénients de l'option II  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Focalise les énergies des acteurs clés de la politique industrielle sur les programmes prioritaires de la NPI</li> <li>Envoie un signal fort au secteur privé et aux bailleurs sur les priorités de l'Etat en matière de développement industriel</li> <li>Concentre les ressources financières dans les programmes clés</li> <li>Assure une cohésion entre la vision, la stratégie, et les plans d'actions à travers les actions de la cellule technique</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Délimitation des responsabilités et attributions des programmes, et des acteurs et ministères connexes peut être complexe et problématique</li> <li>Ne résout pas la problématique de la fragmentation excessive de l'appareil institutionnel</li> <li>Ne résout pas la problématique structurelle d'attraction et de rétention des ressources humaines de haut niveau au sein du ministère et de la chaîne institutionnelle industrielle</li> </ul> |

Option III: « Le MITI ivoirien »

Cette option préconise également des changements en profondeur dans le mode opératoire et décisionnel de la chaîne institutionnelle. Sur le modèle du MITI japonais, elle centralise les fonctions clés de la Politique Industrielle au sein du Ministère de l'Industrie. Elle correspond à un impératif de célérité dans la mise en place d'une nouvelle politique, de concentration des efforts pour donner une forte impulsion au secteur industriel ivoirien, ainsi que d'optimisation de la coordination des maillons clés de la chaîne. Dans un tel système institutionnel on dénombrera six pôles stratégiques au sein du MITI:

1. Un pôle d'expertise sectoriel focalisé sur le développement et la mise en œuvre de plans de développement de filières stratégiques (agro-business, énergie, produits de consommations, assemblage, chimie, etc.)
2. Une unité de compétitivité industrielle composée d'experts métiers et focalisée sur l'élaboration et la mise en œuvre de plan de réductions des coûts des facteurs (logistique, énergie, infrastructures clés, développement de chaîne de valeur), condition sine qua non de l'émergence industrielle ivoirienne
3. Une unité de développement du secteur privé focalisée sur les réformes transversales (climat des affaires, PME, politique Qualité, financement, lutte contre la fraude)
4. Un pôle de développement humain et d'innovation chargé de l'élaboration et de la mise en œuvre de la réforme de l'enseignement technique, ainsi que du développement de l'innovation dans le secteur industriel

5. Un pôle d'exportation et de promotion des investissements industriels focalisé sur la promotion des investissements industriels en partenariat avec le nouveau CEPICI, et le développement des capacités d'exportation de l'industrie ivoirienne en partenariat étroit avec l'APEXCI.
6. Enfin, une cellule de planification garante de la programmation de façon générale, et assurant à la fois la mise en cohérence des différents pôles, et la rédaction du document de la Nouvelle Politique Industrielle.

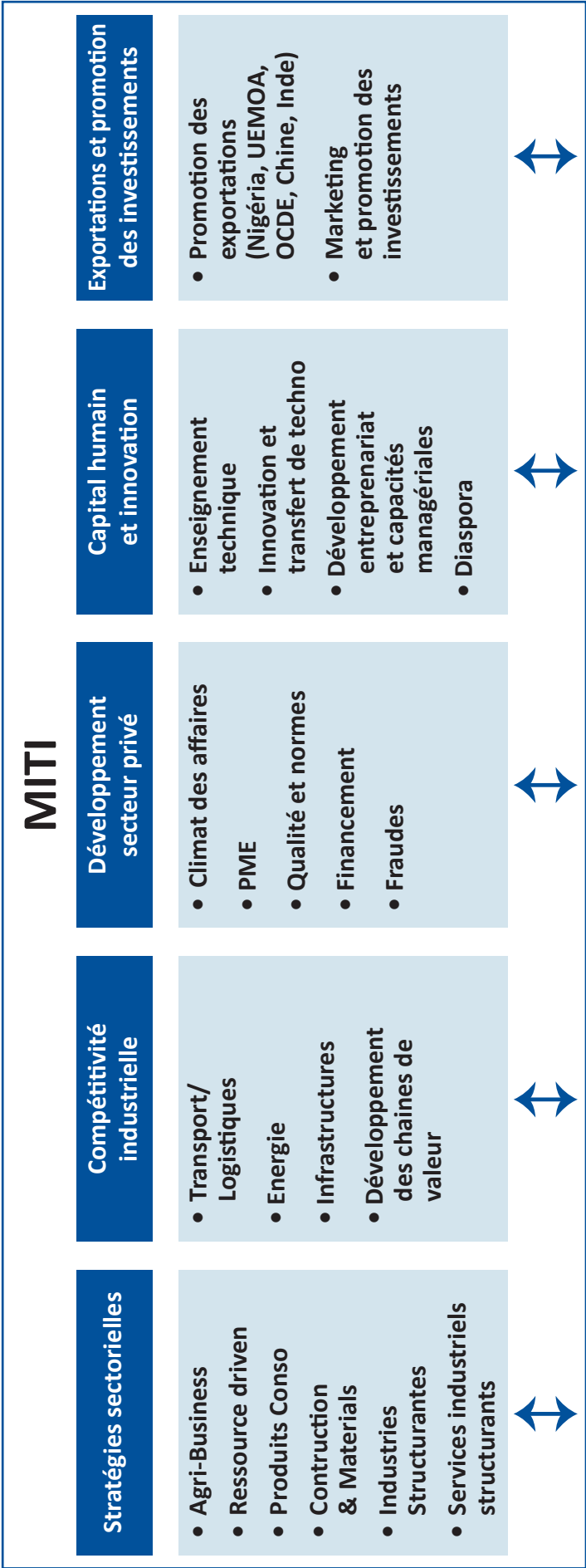
Il est à souligner que tous ces pôles sont dotés d'experts de très haut niveau appartenant à un corps d'Elite de l'Etat. Ceux-ci ont la responsabilité première de l'élaboration des plans stratégiques dans leur domaine de compétences ainsi que de la supervision de leur mise en œuvre en consultation avec les partenaires clés (privé, ministères et autres entités connexes).

Le « MITI ivoirien » reste sous la supervision d'une COMINDUS telle que définie dans l'option II présentée précédemment. Il définit la vision et les objectifs spécifiques d'émergence, valide les orientations stratégiques, et exécute les grands arbitrages.

Précisons qu'un tel dispositif peut être mis en place pour une durée limitée (2-3 ans) pour donner une impulsion forte à l'effort d'industrialisation, ou de façon permanente. Cependant, une telle réforme demanderait une réévaluation importante des ressources financières et humaines allouées au « MITI ivoirien » sous sa nouvelle forme.

La veille sur l'évolution des performances du socle industriel ivoirien, ainsi que l'efficacité des mesures adoptées est exécutée par l'observatoire de la compétitivité et du développement industriel sur le même modèle que celui défini dans l'option II.

| Avantages de l'option III   | Inconvénients de l'option III  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Vision et plans d'actions sont coordonnés et centralisés</li><li>• Envoi d'un signal fort sur l'importance de l'industrialisation dans la nouvelle politique économique de l'Etat de Côte d'Ivoire</li><li>• Les cycles de décision sont courts et plus efficaces</li><li>• Résout en grande partie la problématique d'attraction et de rétention de ressources humaines de qualité</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Apporte de grands bouleversements à l'échiquier institutionnel dans sa construction actuelle</li><li>• Option potentiellement longue à mettre en œuvre</li></ul> |



## VIII. FEUILLE DE ROUTE

L'élaboration et la mise en œuvre de la politique industrielle nécessiteront l'exécution d'une feuille de route complexe. Nous avons structuré celle-ci en trois segments: (1) la mise en œuvre de programmes et initiatives d'urgence à très court terme dans l'optique d'une résolution rapide des goulots d'étranglement et dysfonctionnements les plus importants, (2) l'élaboration du plan de développement sectoriel industriel ainsi que de la version finale de la Nouvelle Politique Industrielle, (3) un programme de réformes institutionnel en cohérence avec les dysfonctionnements identifiés dans le diagnostic institutionnel et les besoins du développement industriel ivoirien à long terme.

En concertation avec le secteur privé, le gouvernement devra :

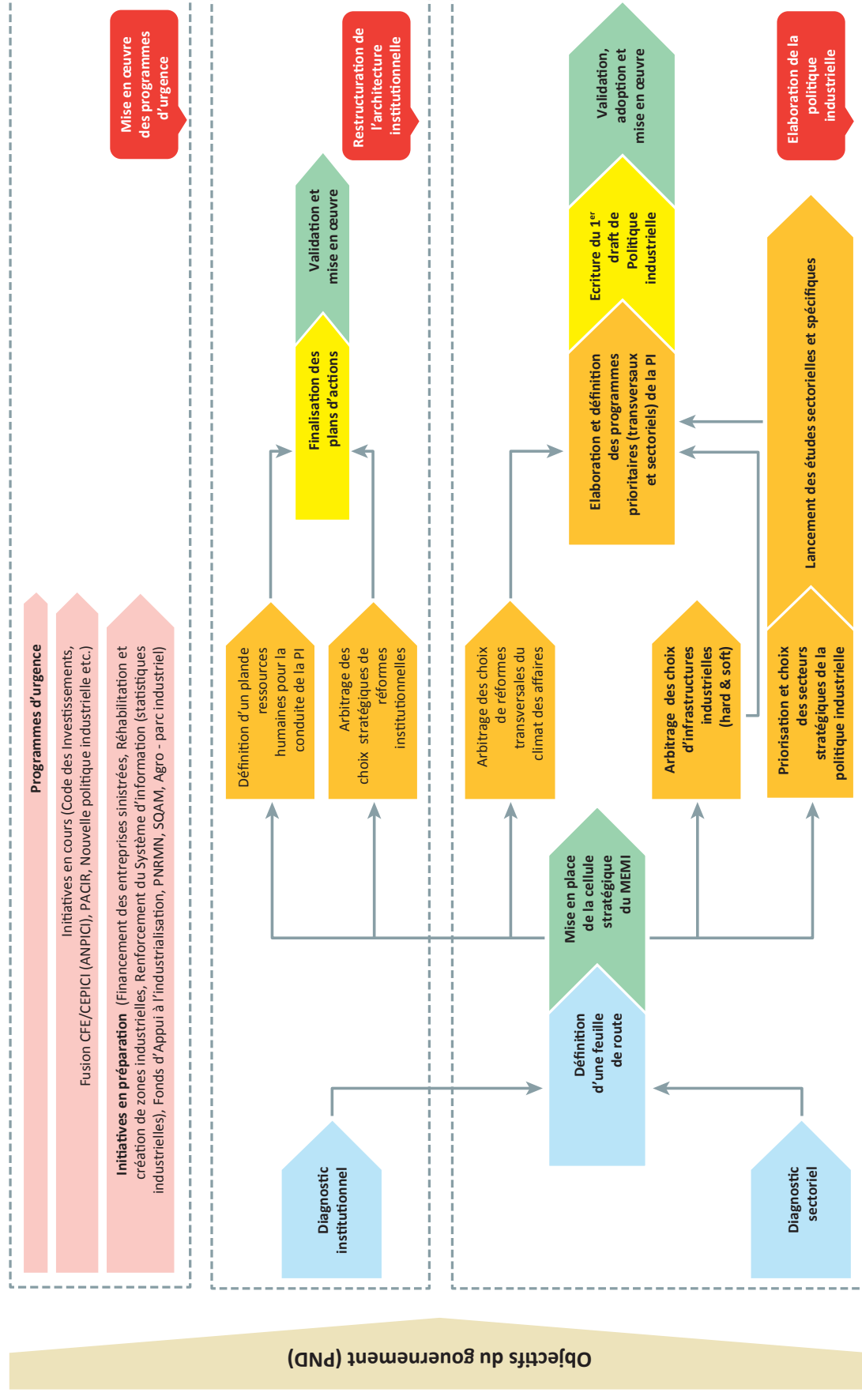
- Définir une vision d'industrialisation de long terme afin de clarifier l'objectif de la promotion du secteur industriel, l'importance de l'industrie pour le développement national et par rapport à d'autres secteurs, ainsi que son rôle dans la Côte d'Ivoire de demain.
- Définir les objectifs de développement industriel à moyen et long terme, quantitatifs et/ou qualitatifs, avec un calendrier précis. Les objectifs de développement devront découler de la vision d'industrialisation.
- Sur la base du présent diagnostic et d'autres études, choisir les secteurs, les réformes et les actions prioritaires à mettre en œuvre afin de réaliser la vision et atteindre les objectifs qui ont été fixés.
- Définir un plan d'actions précisant les activités à mener, les résultats attendus, le calendrier d'exécution, les indicateurs de succès, les sources de vérification, les organisations responsables et les organisations collaboratrices.

L'élaboration de la politique industrielle nécessitera une collaboration interministérielle franche et continue car l'élaboration de la politique industrielle n'est pas du domaine du Ministère d'Etat, Ministère de l'Industrie seulement. Par exemple, le Ministère d'Etat, Ministère de l'Industrie devra travailler avec le Ministère des Mines, du Pétrole et de l'Energie sur les questions concernant la fourniture et le coût de l'énergie pour le secteur industriel; avec le Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle pour les questions relatives à la formation d'une main-d'œuvre compétente; ou avec le Ministère de l'Agriculture pour la fourniture de matières premières agricoles en quantité et qualité aux entreprises industrielles, en particulier l'agro-industrie.

L'élaboration de la politique industrielle devra aussi se faire au travers de mécanismes de dialogue et de négociation entre le gouvernement et les entreprises évoluant dans les secteurs stratégiques ou prioritaires. Ensemble, les différents acteurs devront identifier les solutions potentielles aux problèmes détectés, et prendre chacun des engagements spécifiques et clairs sur les actions, du secteur privé et du public, nécessaires pour y faire face.

La figure 45 détaille la structure de la feuille de route.

Figure 41 – Feuille de route globale de la politique industrielle



## A. PROGRAMMES ET INITIATIVES D'URGENCE

Les programmes d'urgence sont des initiatives en cours déjà lancées, ou en cours de lancement par le Ministère ou les bailleurs multilatéraux. Ceux-ci définissent les priorités à très court terme et peuvent être catégorisés en quatre objectifs distincts: (1) l'amélioration

drastique du climat des affaires, (2) le renforcement de capacité du ministère à court terme pour lui permettre de mener sa mission, (3) la mise en œuvre de programmes d'infrastructures d'urgence, (4) le développement du Secteur Privé.

Ces mesures et projets de réformes sont décrits plus en détail dans le tableau ci-dessous.

| Type de mesure/reforme                             | Rationnel  | Description des activités clés  |
|--|--|---|
| <b>Doing Business</b>                              | Éliminer les inefficiences du climat des affaires  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en œuvre du nouveau code d'investissement (déjà adopté par ordonnance)</li> <li>Création de l'Agence nationale de la promotion de l'investissement (Mise en œuvre de la réforme du CEPICI/CFE)</li> <li>Mise en œuvre du projet PARE-PME de la Banque Mondiale</li> <li>Mise en œuvre des tribunaux de commerce (en cours par le Ministère de la Justice)</li> <li>Développement et mise en œuvre de la réforme du foncier rural et urbain</li> </ul>   |
| <b>Renforcement de capacité du MEMI</b>            | Renforcer les moyens techniques, humains et financiers du ministère dans l'optique de la gestion de la phase II du projet de politique industrielle  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place de la cellule technique et stratégique (cf. section institutionnelle)</li> <li>Développement et mise en œuvre du programme de statistiques industrielles (architecture, cahier des charges, plan de formation, ajustements structurels)</li> <li>Mise à niveau du système SQAM (LANEMA, CODINORM) en lien avec la stratégie d'exportation</li> </ul>   |
| <b>Programme d'infrastructures d'urgence</b>       | Améliorer la qualité de l'offre d'infrastructures destinées aux industriels  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Développement de la stratégie de gestion des Zones Industrielles (modèle institutionnel, financement)</li> <li>Mise en cohérence du programme d'infrastructures d'urgence (routes, électricité, gazier, adduction d'eau) avec les besoins en infrastructure des industriels</li> </ul>   |
| <b>Programme de développement du secteur privé</b> | <p>Créer un « stimulus package » pour booster les performances du système productif industriel</p> <p>Mettre en place les outils et programmes pour l'amélioration continue de la compétitivité du secteur industriel ivoirien</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Financement et mise en œuvre du Programme National de Mise à Niveau (assistance technique en productivité et compétitivité pour plus d'une centaine d'industries, création de centres techniques, création de facilités de financement)</li> <li>Développement d'un programme intégré de baisse des coûts des facteurs industriels</li> <li>Clarification des délais, modalités d'apurement de la dette intérieure et des crédits de TVA pour les industriels exportateurs</li> <li>Développement de la stratégie de diplomatie commerciale pour la facilitation de l'accès aux marchés sous-régionaux avec le Nigéria en priorité</li> <li>Mise en œuvre du programme PACIR sur le développement de la stratégie d'exportation</li> </ul> |
| <b>Veille</b>                                      | <p>Mettre en place les outils pour le suivi de la compétitivité de l'industrie</p> <p>Évaluer l'efficacité des politiques publiques</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place d'un observatoire de la compétitivité et du développement industriel</li> <li>Au vu de la multiplicité des acteurs impliqués dans la mise en œuvre de ces réformes, nous recommandons la mise en place d'un tableau de bord de réformes, avec des indicateurs de performances clairs qui peuvent fournir les inputs d'une veille institutionnelle et devenir un outil privilégié d'échange avec le secteur privé</li> </ul>  |

## B. ELABORATION ET MISE EN ŒUVRE DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Ce chapitre de la feuille de route pose les bases de la vision de développement industriel à long terme de la Côte d'Ivoire, ainsi que ses modalités de mise en œuvre. Il poursuit trois objectifs principaux: (1) Déterminer des choix stratégiques clairs sur les secteurs prioritaires, les programmes d'infrastructures et mettre en cohérence les réformes structurelles à mettre en œuvre, (2) Développer un document de politique industrielle de référence servant de boussole à moyen et long terme, incluant les choix stratégiques suscités, et définissant le portefeuille de programmes structurants pouvant porter cette vision du développement industriel, le tout mis en cohérence dans une feuille de route détaillée, (3) Sécuriser le financement des programmes de développement industriel sur des ressources internes et externes. Il est important de préciser que cet exercice devra être itératif, flexible, et laisser la porte ouverte à l'expérimentation dans les différents programmes.

En conséquence, nous recommandons un processus en 8 étapes pour l'élaboration de ce schéma directeur de politique industrielle:

- Etape 1a: Lancer une étude rapide de mise en cohérence des choix sectoriels préliminaires du PND, de l'étude de la phase I de la politique industrielle, du plan de développement du secteur privé Côte d'Ivoire 2040, et d'autres études sectorielles sponsorisées par les différents bailleurs. Le but de cette démarche est de définir un consensus national sur les secteurs de croissance et source de création d'emplois à court terme
- Etape 1b: Finaliser, et prioriser le portefeuille de réformes transversales « Doping Business » et de développement du secteur privé
  - Etape 2: Lancer des études sectorielles additionnelles pour préciser les orientations stratégiques de la NPI à moyen terme et valider les choix de diversification du socle industriel à long terme. Nous considérons à ce stade que le périmètre prioritaire des études sectorielles à entreprendre devra inclure:
    - Une stratégie de valeur ajoutée globale des principales cultures d'exportation
    - Une stratégie d'industrialisation des filières vivrières et agroalimentaires prioritaires, notamment le Manioc et le Riz
    - Une stratégie de valorisation des cultures d'avenir telles que le Karité, le Soja et la Betterave
    - Une stratégie de valorisation de filières agroalimentaires primaires telles que les protéines et les boissons
    - Une stratégie de valorisation du secteur des matériaux de construction
    - Une stratégie d'industrialisation de la chimie organique (engrais, pesticide etc.) et de la chimie des matériaux
    - Une stratégie de développement des industries d'assemblage, en particulier les machines agricoles et les véhicules lourds de transport ainsi qu'une stratégie d'intégration dans les chaînes de valeur globalisées pour les biens d'équipement domestique et l'électronique
    - Une stratégie de valorisation des composants d'infrastructures lourdes à contenu local (câbles, pylônes etc.)
    - Une stratégie de déploiement des services de maintenance industrielle
    - Une stratégie de développement des services de maintenance et de réparation navale
- Etape 3: Définir des programmes structurants de développement transversaux et sectoriels à long terme sur la base de ces choix
- Etape 4: Lancement de la recherche de financement du programme de Développement Industriel
- Etape 5a: Lancement de projets pilote dans la continuité des programmes d'urgence (transversaux et sectoriels)
- Etape 5b: Etablissement de la feuille de route à moyen et long terme
- Etape 6a: Elaboration des différents textes de loi dans l'optique de l'adoption de la NPI



- Etape 6b: Validation et adoption du document final de politique industrielle
- Etape 7: Elaboration d'un tableau de bord de suivi des réformes
- Etape 8: Mise en œuvre (continue)

Sans préjuger du contenu futur de la Nouvelle Politique Industrielle ivoirienne, les programmes clés de voûte de cette politique devront répondre aux enjeux clés mis en lumière lors du diagnostic et ce indépendamment des choix sectoriels qui seront effectués. Ces enjeux incluent:

1. La clarification du mix énergétique à long terme, et la finalisation de la réforme du secteur électrique ainsi que de son plan de développement à long terme
2. La clarification du rôle des industries vertes dans les choix de développement industriel futur

2. Un programme intègre d'amélioration de l'environnement des affaires, déjà présent dans les initiatives d'urgence
4. Un programme d'amélioration de l'enseignement technique et de l'innovation
5. La clarification du modèle de financement du socle industriel à long terme
6. Le développement de l'entrepreneuriat national
7. Le développement des capacités d'exportations industrielles qui ne reflètent pas aujourd'hui la qualité des avantages comparatifs du pays

Les enjeux de ces programmes sont précisés dans le tableau ci-après.

| Programmes   | Enjeux  |
|--|---|
| <b>Industrie verte</b>   | <p>Promotion des énergies propres et renouvelables (biomasse, éolien, solaire, etc.) et développement d'une industrie de gestion des déchets et du recyclage.</p> <p>Ce programme doit redynamiser le cadre législatif. Il couvre également l'élaboration du schéma directeur de la gestion des déchets et de la salubrité ainsi que le développement d'une fiscalité verte incitative à l'utilisation d'énergie renouvelable et au recyclage.</p>  |
| <b>Programme d'amélioration de l'environnement des affaires</b>            | <p>Axes stratégiques clés déjà présentés dans les programmes d'urgence.</p>   |
| <b>Amélioration de l'enseignement technique et du système d'innovation</b> | <p>Mise à niveau du système éducatif de l'enseignement technique et professionnel ainsi que de l'appareil d'innovation.</p> <p>Elaboration d'un schéma directeur de la recherche scientifique et industrielle couplé au plan de restructuration de l'enseignement technique.</p> <p>Cette restructuration prévoit une mise en adéquation de la formation avec les compétences requises sur le marché de l'emploi industriel avec un dispositif de formation continue et de mise à jour des compétences techniques piloté par le FDFP. Le projet de réhabilitation des centres techniques piloté par l'ONUDI et le projet de réseau intégré de télécommunication de l'enseignement technique et de la recherche couvrent une partie significative de ces enjeux.</p> |
| <b>Programme de financement du secteur productif industriel</b>            | <p>Le programme de financement industriel est un maillon clé de la relance industrielle, il vise à une réforme systémique pérenne et à une réforme structurelle de mitigation des risques de défaut des entreprises auprès des banques.</p> <p>La mise en place de plan de financement, de fonds de garantie, de fonds de mise à niveau et les réformes visant la fluidité des transactions financières représentent les éléments clés de ce programme.</p> <p>Le PND couvre certaines actions de ce programme telles que la ligne de crédit pour les PMI, le fonds de garantie aux PMI, la surveillance et la régulation de la micro finance (CECP, COOPEC...).</p>  |

| Programmes   | Enjeux   |
|--|--|
| <b>Développement de l'entrepreneuriat national</b> | <p>Ce programme se focalise sur la productivité des PMI ivoiriennes et l'émergence d'entrepreneurs industriels nationaux.</p> <p>Il intègre les solutions de financement et refinancement des PMI du programme précédent (fonds de garantie, crédit à l'export...).</p> <p>La mise en œuvre d'une allocation d'une partie fixe des marchés publics aux PMI constitue un autre élément clé de ce programme. Toutefois, l'impact sur la croissance des PMI d'une telle initiative requiert des paiements fiabilisés avec une dette intérieure future maintenue à son minima.</p> <p>Les deux structures encadrant l'entrepreneuriat national (INIE pour l'incubation et FIDEN pour le financement) doivent être renforcées en compétences et en ressources, préparant ainsi le cadre pour une <i>Small Business Administration</i> à l'américaine, une boutique transversale pour tous les problèmes et ressources liés aux entrepreneurs.</p> |
| <b>Développement de l'exportation</b>              | <p>Ce programme inclut la diplomatie commerciale et la stratégie de commerce extérieur qui constituent des actions pérennes.</p> <p>L'intégration régionale avec la PICAQ, la mutualisation du marché régional et les initiatives d'harmonisation des marchés nationaux (WAPP, OPA-UEMOA...) deviennent des maillons critiques de la chaîne industrielle compte tenu de la taille limitée du marché intérieur.</p> <p>La veille commerciale sur les produits d'échanges, sur les réformes et les actions hostiles ou incitatives des partenaires commerciaux sont dès lors des informations clés pour l'ajustement industriel.</p> <p>Le projet PACIR est en lien indirect avec ce programme en améliorant la compétitivité des entreprises ivoiriennes.</p>   |

## C. RÉFORMES INSTITUTIONNELLES

- a. **Le chapitre des réformes institutionnelles de la feuille de route vise à renforcer les moyens humains, techniques, et financiers des institutions clés parties prenantes dans l'élaboration et la mise en œuvre de la politique industrielle. Il cible principalement: (1) un renforcement de capacité du MEMI à court terme, (2) la modernisation de l'architecture institutionnelle dans sa globalité en vue d'accompagner le développement industriel du pays à moyen et long terme, avec la mise en place d'un plan de recrutement et de rétention de ressources humaines de haut niveau pour la conduite de la PI à moyen et long terme.**

### Renforcement de capacité du MEMI à court terme

- L'amélioration de capacité du MEMI à court terme déjà mentionné dans les programmes d'urgence aura trois objectifs:
- La constitution d'une cellule technique de haut niveau

- Le développement et la mise en œuvre du Programme de Statistiques Industrielles (architecture, cahier des charges, plan de formation, ajustements structurels)

La mise à niveau du système SQAM (LANEMA, CODI-NORM)

**La mise en place d'une cellule technique de haut niveau** devrait être un prérequis à la réussite de la mise en œuvre du programme de politique industrielle, indépendamment des choix finaux qui seront faits sur l'architecture institutionnelle cible. Le cahier des charges de cette cellule technique consiste en l'élaboration et la coordination de la mise en œuvre de la NPI à court et moyen terme. Elle finalise la nouvelle vision du développement industriel ivoirien, élabore et coordonne les programmes clés de la NPI en concertation avec le secteur privé, les entités connexes, et les experts consultants, et coordonne la réforme de l'architecture institutionnelle. Son mode de fonctionnement est présenté plus en détail dans la description de l'option II de la restructuration institutionnelle. Pour rappel, elle sera dirigée par un expert de rang mondial en matière de développement industriel, assisté d'une équipe restreinte de professionnels expérimentés.

tés, bilingues, ayant une connaissance approfondie du secteur privé industriel, des montages et du suivi de programmes, dotée enfin de moyens financiers suffisants à l'exécution de sa mission.

**Le programme de statistiques industrielles** mis en œuvre en étroite collaboration avec l'ONUDI visera quand à lui à l'amélioration de la qualité des statistiques industrielles en termes de mesures de performance et de compétitivité industrielle, par une meilleure disponibilité, homogénéité et un niveau de précision plus fin des données du secteur industriel. La mise en place de ce programme passera par le développement d'un cahier des charges pour la nouvelle architecture du système d'information de statistiques industrielles, ainsi que du système de collecte d'information des entreprises. Finalement, il conviendra de développer et mettre en œuvre un plan de formation des professionnels du MEMI à l'utilisation et la maintenance de ce système.

Au niveau du **cadre de concertation Etat - secteur privé**, des progrès sont en cours et des actions sont menées avec le soutien des partenaires bilatéraux et multilatéraux : l'équipement du CCESP par la Banque Mondiale, la conférence sur l'investissement, les actions ponctuelles du secteur privé dans son ensemble au travers de la CCI et de la CGECI. Cependant, il subsiste un besoin urgent de redéfinir la relation entre l'Etat et le secteur industriel par un diagnostic plus approfondi du cadre de concertation avec la création d'un dialogue directeur, permanent et spécifique avec le secteur industriel. Les relations Etat - secteur privé doivent s'opérer dans un cadre plus structuré avec un tableau de bord de réforme bien défini autour des réformes de l'environnement des affaires et des réformes autour des problématiques de compétitivité pour les secteurs prioritaires. Un tel dispositif pourrait se décliner sectoriellement dans le temps en cohérence avec les orientations du PND et du secteur privé et devrait avoir un ancrage ou une visibilité au sommet de l'Etat.

Enfin **l'amélioration du système SQAM** est un programme déjà identifié dans le PND qui vise au rééquipement des infrastructures de qualité et de métrologie (LANEMA, CODINORM) du Ministère de l'Industrie. Le renforcement du système de normalisation, en phase avec les orientations stratégiques prioritaires et les besoins réels les plus urgents est un impératif pour la floraison d'une industrie ivoirienne compétitive et pérenne sur les marchés internationaux. Un recensement des besoins en normes les plus urgents permettra de poser les bases d'une politique qualité

cohérente avec le Plan National de Développement et la Nouvelle Politique Industrielle, et d'intensifier la diffusion d'une culture de la normalisation et des meilleures pratiques dans le secteur privé industriel ivoirien.

## **b. Réformes de l'architecture institutionnelle à long terme**

La refonte de l'architecture institutionnelle est une réforme essentielle et critique au succès de l'émergence industrielle ivoirienne à plus long terme. En effet, la maîtrise du processus d'élaboration et de mise en œuvre de la NPI inclut: la maîtrise d'œuvre d'études de compétitivité et de perspectives complexes, l'orchestration de consultations Public-Privé récurrentes, la structuration et la mise en œuvre de programmes structurants sectoriels et transversaux, le tout dans un environnement collaboratif au sein des différentes bureaucraties impliquées. La maîtrise de ces missions complexes exige une administration sophistiquée et stratégique s'appuyant sur un processus de planification pérenne. Dans cette optique, l'Etat de Côte d'Ivoire devra relever deux défis importants: (1) Faire des choix sur la structure cible de l'architecture institutionnelle qui portera la mise en œuvre de la NPI à long terme, (2) Créer une politique d'attraction et de rétention de professionnels de haut niveau dans la chaîne institutionnelle.

### **Choix de structuration de l'appareil institutionnel**

Les trois options possibles de restructuration de l'appareil institutionnel incluant « le Statut Quo amélioré », « le Schéma institutionnel orienté Programmes », et « le MITI ivoirien » sont détaillées dans la section « Recommandation sur le schéma institutionnel ». Il incombera au gouvernement de faire ces arbitrages en fonction de ses objectifs et contraintes, sa géopolitique interne, ainsi que de sa marge de manœuvre budgétaire à très court terme. Ce choix pourrait être éventuellement étayé par une étude spécifique conduite par la nouvelle cellule technique en charge de la NPI.

Il convient aussi de préciser qu'indépendamment des choix finaux qui seront opérés par le gouvernement ivoirien, nous recommandons la mise en place du comité supranational COMINDUS en charge de la supervision du processus d'élaboration et de mise en œuvre de la politique industrielle, ainsi que d'un observatoire de la compétitivité et du développement industriel comme outil de veille permanent.

Ces nouveaux maillons institutionnels sont présentés en détail dans la description des options stratégiques de restructuration institutionnelle (cf. option II de restructuration du schéma institutionnel). Une telle mesure permettrait l'institutionnalisation d'un mécanisme permanent de gouvernance, de suivi des incidences des choix de politique sur la croissance économique, sur le niveau de création d'emplois du secteur industriel, ainsi que sur le bien-être social.

### **Mise à niveau des ressources humaines**

Finalement, nous recommandons le développement d'un programme d'attraction et de rétention de ressources humaines de haut niveau pour la conduite de la NPI à moyen et long terme. Cela se justifie par plusieurs facteurs: (1) la majorité des ministères techniques, en particulier le MEMI, éprouve des difficultés à attirer et retenir en leur sein des cadres de haut niveau du fait du faible niveau de rémunération relativement au secteur privé et des conditions de travail difficiles (cf. diagnostic institutionnel), (2) la diversité, complexité ainsi que la vitesse d'évolution des différents secteurs d'activité économique implique une spécialisation accrue des compétences, (3) la rude compétition entre pays pour l'attraction des IDE implique la présence au sein de l'administration de professionnels de très haut niveau, capables d'interagir, de convaincre et de négocier avec des multinationales de classe mondiale. De telles compétences ne pourront être pourvues que dans un cadre rénové du système contractuel et de rémunération des cadres de haut niveau au sein du MEMI. A ce titre, une refonte de la stratégie en Ressources Humaines du Ministère devra être entreprise. Dans cette démarche, il incombera au gouvernement ivoirien d'évaluer l'opportunité de constitution d'un corps d'Elite de l'Etat fonctionnant sous un régime de compensation et de plan de carrière spécifique, afin d'attirer le type de compétences requises. Une telle initiative pourrait également être élargie à tous les secteurs et institutions stratégiques de l'Etat de Côte d'Ivoire.

# IX. CONCLUSION

En définitive, la Côte d'Ivoire dispose des bases nécessaires pour rapidement devenir une puissance industrielle à l'échelle régionale et continentale.

Malgré la somnolence économique des 15 dernières années, le pays continue de cumuler des avantages comparatifs naturels et structurels importants que sont: (1) Une position centrale en Afrique de l'Ouest, (2) Un parc d'infrastructures modernes malgré le sous-investissement des dernières années, (3) Un potentiel minier important valorisé à 800 milliards USD en 2008, (3) Le 2<sup>nd</sup> plus important potentiel hydroélectrique de la région qui pourrait mener à un mix énergétique très favorable au niveau régional, (4) Une terre à 70% arable et fertile, dont seulement 30% sont exploités, alors que le pays se positionne déjà comme 5<sup>ème</sup> puissance agro-industrielle exportatrice africaine malgré ses problèmes structurels de compétitivité, (6) La base manufacturière la plus diversifiée de la région, (7) L'héritage d'un secteur public le plus structuré de la région (collection des impôts, structure institutionnelle du pays), (8) Une capacité d'intégration des populations immigrées importante (20% de la population) malgré les problèmes dans l'Ouest, (8) Une Elite encore bien formée et expérimentée malgré les problèmes endémiques du système éducatif, (9) Des infrastructures de Recherche agronomique de classe mondiale dans plusieurs filières.

Cependant, ces atouts doivent être valorisés méthodiquement au travers de la Nouvelle Politique Industrielle pour réaliser la vision d'émergence du Gouvernement ivoirien.

- Dans un premier temps, elle devra apporter une réponse rapide aux problématiques de:
- **L'attractivité de son climat des affaires** à travers un portefeuille de réformes d'urgences prioritaires et dotées des ressources financières nécessaires
- **La structure de coût de son économie industrielle** au travers d'une stratégie claire et coordonnée de baisse des coûts de facteurs, dans l'optique de créer le socle de production le plus attractif de la façade ouest-africaine

- **La qualité et la capacité de son système éducatif technique** à travers une stratégie claire et coordonnée
- **L'élaboration et la mise en œuvre de programmes structurants** pour accompagner la densification et la diversification du secteur industriel ivoirien au travers de la phase II du projet de politique industrielle
  - Avec à court terme un focus sur les secteurs énergétiques, l'agro-industrie/agroalimentaire, et le secteur des matériaux liés au BTP
  - A moyen terme, un focus sur les secteurs permettant une diversification de l'économie industrielle comme la métallurgie, la chimie des matériaux, l'assemblage, etc.

**La capacité d'exécution de l'administration publique au travers de la restructuration de la chaîne de valeur institutionnelle Ivoirienne, et de la constitution d'un corps d'Elite de l'Etat**



**ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL**

Centre international de Vienne, Boîte postale 300, 1400 Vienne (Autriche)

Téléphone: (+43-1) 26026-0, Télécopieur: (+43-1) 26926-69

Courrier électronique: [unido@unido.org](mailto:unido@unido.org), Site web: [www.unido.org](http://www.unido.org)