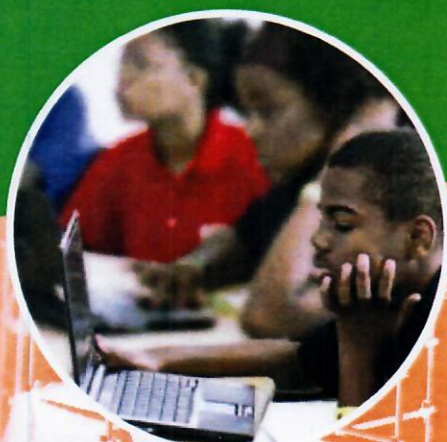


'LE DÉFI DU MEILLEUR'



CÔTE D'IVOIRE 2040 :
PLAN STRATÉGIQUE
DE DÉVELOPPEMENT
PAR ET POUR
LE SECTEUR PRIVÉ



Etude réalisée par:

OnPoint Consulting Group 

CÔTE D'IVOIRE 2040 : LE DÉFI DU MEILLEUR

"DEVENIR UN PAYS ÉMERGENT PUIS DÉVELOPPÉ EN UNE GÉNÉRATION"



RÉSUMÉ ANALYTIQUE

2012

Préface

Le dénouement récent de la crise post-électorale de 2011 met un terme définitif à la décennie de crises sociopolitiques qu'a connu la Côte d'Ivoire.

Les historiens, sociologues, ainsi que la Commission Vérité, Dialogue et Réconciliation (CVDR) en temps et en heure, édifieront sur les causes profondes de cette longue crise sociopolitique. Il est indéniable que le pays a payé le prix fort en termes de pertes de vies humaines, de désintégration du tissu social et de dégradation des infrastructures économiques. A ces dommages s'ajoute l'important préjudice économique qu'a subi le secteur privé dans son ensemble sur les douze dernières années.

La Côte d'Ivoire hérite donc en 2012 d'un immense et complexe chantier de reconstruction qui devra à la fois ramener la paix sociale et la sécurité des biens et des personnes de façon définitive, améliorer durablement le cadre et niveau de vie de la population, reconstruire la crédibilité internationale du pays, et relancer la machine économique ivoirienne de façon pérenne.

Face à ces défis, la CGECI a entrepris depuis plus de trois ans une vaste étude prospective. Celle-ci a répondu à quatre motivations essentielles :

1. Dresser un diagnostic sans complaisance du système économique ivoirien incluant ses forces et faiblesses
2. Mesurer l'impact de la crise post-électorale sur l'appareil productif national
3. Dégager une vision et un plan de développement clairs, ambitieux et pragmatiques pour une nouvelle Côte d'Ivoire économique en convergence avec le Programme National de Développement (PND) qui inclut le programme présidentiel «Vivre Ensemble »
4. Elaborer une feuille de route et un portefeuille de réformes structurés qui orientent le futur programme de reconstruction du pays et stimulent le moteur de création de richesse qu'est le secteur privé

Nous considérons donc cette étude comme la contribution du secteur privé ivoirien, emmené par la CGECI, au Plan de Reconstruction Nationale. Elle est structurée autour de sept questions essentielles incluant :

1. D'où vient la Côte d'Ivoire économique historiquement?
2. Quel est le niveau de performance et de compétitivité réel de son économie et de son secteur privé ?
3. Quel a été l'impact de la crise sociopolitique des dix dernières années et de la crise post-électorale sur ce moteur de création de richesse et sur la société civile?
4. Quelles leçons peuvent être tirées des cinquante dernières années et quelles devraient être nos ambitions pour les générations futures ?
5. Quelle vision et quelles orientations stratégiques donner à la Côte d'Ivoire économique de demain?
6. Enfin, comment mettre en œuvre cette vision et avec quels moyens ?

Nous espérons donc que cette étude deviendra un document de référence dans l'élaboration du plan de reconstruction et de la stratégie de développement de la Côte d'Ivoire à l'échelle de la prochaine génération.

Avant Propos

du Président de la CGECI, Jean Kacou Diagou



Jean Kacou Diagou

Monsieur le Président de la République de Côte d'Ivoire ;

Un chef d'entreprise à la tête de la Côte d'Ivoire !

Cette posture, ce positionnement que vous affichiez en 2009 lors de la présentation de votre programme de développement économique en tant que candidat à la présidentielle de 2010, se vérifie une fois de plus avec cette rencontre qui vient encore confirmer l'oreille tendue, l'écoute que vous accordez au secteur privé.

En nous offrant cette rencontre de plus, et ce, malgré votre calendrier que nous savons particulièrement chargé en ce moment, vous nous prouvez que vous êtes un homme de parole, un Président qui tient ses promesses. Cette rencontre est aussi la preuve que le développement du secteur privé ivoirien vous tient vraiment à cœur.

Excellence, Lorsqu'on se souvient d'où viennent les entreprises de Côte d'Ivoire qui étaient toutes à l'arrêt il y a un peu plus d'un an,

lorsqu'on se remémore dans quel état de délabrement avancé était notre économie au sortir de la crise post-électorale,

lorsqu'on se rappelle dans quel contexte chaotique nous redémarrions, il serait hypocrite, voire malhonnête de ne pas reconnaître que pas mal de chemin a été parcouru. C'est pourquoi au nom du secteur privé ivoirien et en mon nom propre je vous exprime notre profonde gratitude et aussi notre admiration pour ce qui a été déjà réalisé par votre Gouvernement en si peu de temps.

C'est en cela qu'adopter une démarche stratégique dans le développement économique d'un pays comme dans une entreprise, prend tout son sens. Nous l'avons vu dès votre prise de fonction effective.

D'ailleurs, Excellence, dans un passé lointain, l'Etat de Côte d'Ivoire et son secteur privé, disposaient d'une boussole qui leurs permettait de s'orienter dans la conduite de leurs affaires. C'était l'ère des plans quinquennaux qui ont fait la réussite dite « miraculeuse » de notre pays.

Et puis, pendant un long moment, plus rien ! C'était pour l'Etat, comme pour le secteur privé, la navigation à vue.

Après avoir maintes fois décrit cette situation, le secteur privé a, il y a quatre années de cela, pris l'initiative de la réflexion pour l'élaboration d'un plan stratégique de développement de la Côte d'Ivoire sur les 30 prochaines années. Réflexions intitulées « Côte d'Ivoire 2040, le Défi du Meilleur ».

Le « Défi du Meilleur », parce que nous voulons un pays où chaque citoyen, chaque institution, chaque corps de métier a le souci permanent, que dit je, la hantise, l'envie à chaque instant, de se surpasser pour faire et réaliser mieux que l'autre, en un mot, de se mettre en défi permanent pour réaliser le meilleur.

Mais, Comme vous le savez vous-même Excellence, le préalable à l'élaboration d'une étude prospective est l'établissement d'un état des lieux. Le diagnostic sur notre situation économique effectué par nos experts (universitaires, consultants nationaux et internationaux, techniciens de l'administration...) a relevé que, malgré la décennie de grave crise qui s'est traduite par de nombreux dégâts matériels et humains, la Côte d'Ivoire a conservé son énorme potentiel tant en terme de ressources naturelles que d'Hommes, pour relever le défi du meilleur et être un pays émergent et développé dans les 30 prochaines années. Vous l'avez vous même souvent dit, nous en avons la capacité.

Fort de ses résultats encourageants, nous avons poussé plus loin nos réflexions afin de déterminer les axes porteurs de croissance, créateurs de richesses et d'emplois. Et ces axes, Excellence, nous en avons identifié plusieurs. Mieux, nous avons défini les actions à mettre en œuvre afin de réaliser cette croissance.

Ont participé à cet exercice, bien sur les chefs d'entreprises membres et non membres de notre Patronat, des universitaires prospectivistes, de hauts cadres de l'administration ivoirienne dont ceux du Ministère du Plan ainsi que des experts venus d'autres pays Africains : je citerais le Maroc, la Tunisie et l'Ile Maurice. Nous avons renforcé notre démarche prospective en visitant des pays exemples de développement économique réussi tel que Singapour, la Corée du Sud, la Malaisie, etc....).

Ce sont les fruits de nos réflexions qui ont duré deux bonnes années que nous avons inscrits dans le rapport que nous vous remettons ce jour.

Cependant, Excellence Monsieur le Président de la République de Côte d'Ivoire, à travers ce rapport, le secteur privé ivoirien n'a pas la prétention de se substituer à votre gouvernement, ni à quelque autre autorité.

Nous sommes conscients que l'élaboration d'un plan stratégique de développement est de la responsabilité de nos dirigeants. Ce rapport est juste notre contribution à la réflexion, à la mise en œuvre de la vision à long terme du développement du pays.

Mais surtout, ce rapport précise, les actions que peut mener le secteur privé ivoirien afin de jouer la partition qu'on attend de lui en tant que moteur de la croissance et contribuer efficacement au développement économique de notre pays la Côte d'Ivoire. Ces actions, d'ailleurs, s'inscrivent parfaitement dans le cadre du PND et peut à certains endroits être complémentaire.

Oui Excellence, vous avez un secteur privé dynamique, des entreprises ivoiriennes structurées aux standards internationaux, des chefs d'entreprises qui ont appris à résister aux zones de turbulence et à se réinventer, même si les grandes entreprises à capitaux à majorité ivoirienne sont encore trop peu nombreuses, mais nous y travaillons.

C'est ce secteur privé qui veut et doit vous accompagner dans votre difficile lutte pour la relance économique de notre pays et pour son développement, en créant des richesses et des emplois,

Mais ce tandem Excellence, vous y croyez déjà. J'en veux pour preuve les deux visites d'état, France, Israël auxquels vous avez bien voulu nous convier.

Avant de vous remettre les conclusions de nos travaux, si vous le permettez Excellence, nous souhaitons vous faire un exposé succinct des résultats de nos réflexions contenus dans le rapport.

Cet exposé sera présenté par notre jeune frère Amadou Sanakoua du Cabinet de Conseil en stratégie OnPoint.

Enfin Excellence, nous nous tenons à la disposition de votre équipe gouvernementale pour une présentation technique de nos travaux, si éventuellement vous en ressentez le besoin après avoir pris connaissance du rapport.

Je vous remercie

Jean Kacou Diagou
Président de la CGECI

Table des matières

Perspective historique : une histoire perturbée, partagée entre rêve et potentiel mal exploité.....	8
DIAGNOSTIC DU SECTEUR PRODUCTIF IVOIRIEN	11
Un secteur agricole, pilier du développement du pays, à repositionner et industrialiser	11
L'industrie ivoirienne, un secteur en souffrance malgré son statut de leader sous régional incontesté	13
Le secteur tertiaire, un secteur encore peu développé malgré ses performances positives durant la crise.....	14
VERS UNE RÉINVENTION DU MODÈLE ÉCONOMIQUE IVOIRIEN	15
Sept défis à relever pour soutenir la vision du développement ivoirien.....	15
L'émergence de la Côte d'Ivoire impliquera également de relever les défis liés aux facteurs de risque externes au pays	15
Un modèle économique nouveau porté par une stratégie de développement ambitieuse.....	17
Vision du secteur privé sur la stratégie de développement.....	18
Catalyser une révolution verte durable : enrichissement des campagnes, révolution de productivité et de compétitivité, sophistication des systèmes de production agricole et agro-industriels	18
Dynamiser, densifier et diversifier le socle industriel ivoirien dans l'optique de consacrer le pays comme base de production privilégiée pour la zone Afrique de l'Ouest/Afrique Centrale.....	20
Diversifier les services pour faire de la Côte d'Ivoire un hub commercial et de services bilingue, doté d'un rayonnement régional	21
'Stimuler la recherche, au travers d'investissements massifs convergeant vers 2% du PIB	22
Des investissements conséquents pour la mise en œuvre de ce plan de développement, en vue de retombées importantes	23
Une mise en œuvre basée sur un plan de réformes ambitieux.....	23
Conclusion	25

Perspective historique : une histoire perturbée, partagée entre rêve et potentiel mal exploité

La Côte d'Ivoire a connu une histoire économique mouvementée, où l'on peut distinguer quatre grandes phases.

Ce sont d'abord 'les 20 glorieuses', période s'étalant de 1960 à 1979 qui voit se mettre en place le modèle économique du pays : un schéma de développement basé sur l'exportation à grande échelle de ses ressources agricoles clés (cacao, café, bois), dans le prolongement du business model colonial. Les ressources importantes générées par sa mise en œuvre - avec un effet de levier de dette souveraine - ont permis à l'Etat d'investir dans des infrastructures économiques structurantes, de diversifier progressivement son économie intérieure, et de participer à la création d'une classe moyenne par le biais de sa fonction publique initialement. C'est l'époque de l'Etat entrepreneur et bâtisseur.

Le génie de la première génération du leadership ivoirien, emmenée par le père de la Nation Felix Houphouët Boigny, aura donc été de concevoir un modèle cohérent, dont les puissants moteurs de création de richesse ont financé la construction du pays pendant plus d'une génération. La contribution de la période du miracle ivoirien est indéniable, avec une croissance soutenue avoisinant les 7% en moyenne, une progression du PIB par habitant de 563\$ à 926\$ /habitant (en dollars constants de 2000), et des taux de formation brute de capital fixe avoisinant les 20% du PIB : une

contribution sur laquelle le pays, qu'on pouvait alors sans conteste qualifier d'émergent, vit encore aujourd'hui par bien des aspects.

Entre 1980 et le début des années 1990, le pays entre dans une période de crises à répétition. Elles trouvent leur origine dans une combinaison de trois facteurs, dont le premier est la panne du modèle de développement ivoirien : le pari à sens unique sur le cacao, devenu une véritable vache à lait, s'avère perdant avec la crise des termes de l'échange survenue dans les années 1980, et qui résulte en une forte déstabilisation des finances de l'Etat. Le deuxième facteur, lié au niveau d'investissement très important de l'Etat ivoirien, est son degré d'endettement. Enfin, la gestion et l'allocation des ressources durant cette période n'ont pas permis de mitiger au mieux les impacts négatifs de la conjoncture.

Les crises à répétition ont très négativement impacté les fondamentaux de la société ivoirienne : l'Etat s'est progressivement affaibli et déstructuré du fait de la crise de la dette publique souveraine, il a perdu en leadership de la pensée économique au profit des plans d'ajustements structurels successifs (qui avaient un biais urgentiste avec une focalisation sur l'amélioration de la position fiscale du pays), l'investissement public et privé a quasiment disparu, la population s'est fortement appauvrie, et l'agriculture et l'industrie ivoirienne ont fortement perdu en productivité et compétitivité.

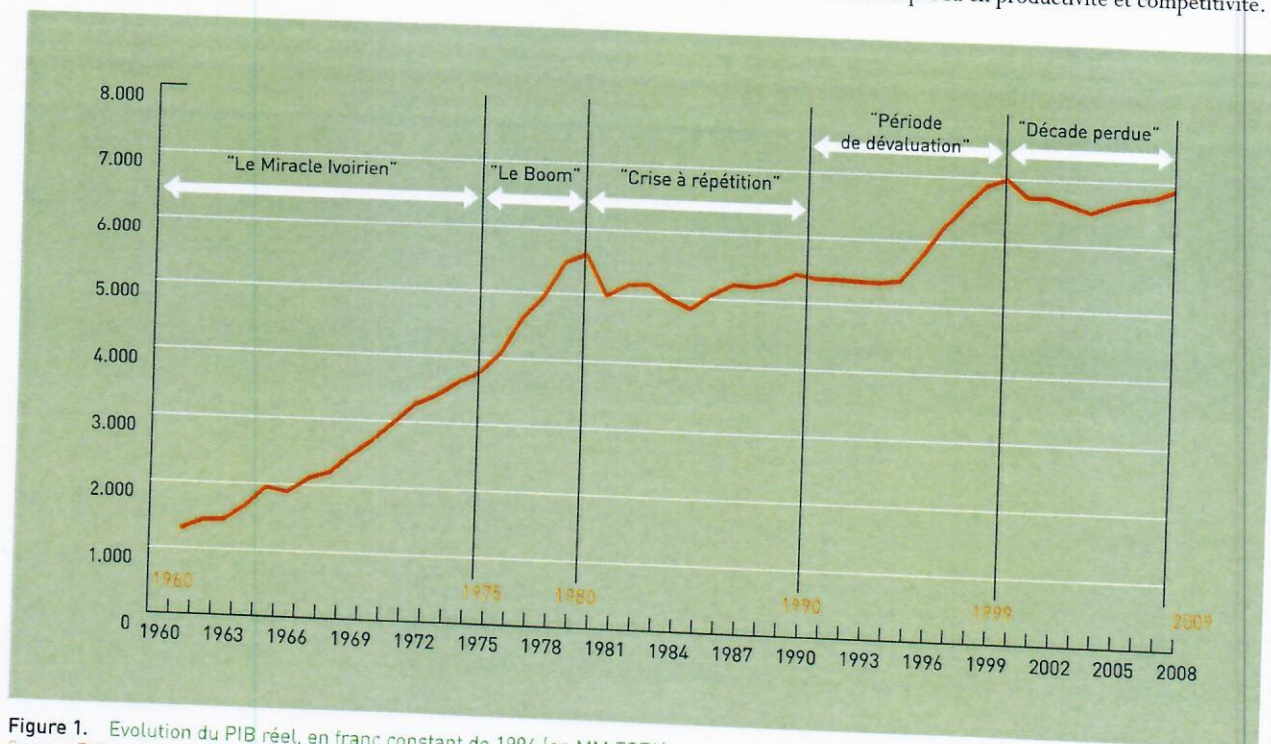


Figure 1. Evolution du PIB réel, en franc constant de 1996 (en MM FCFA)

Source : FMI, analyses OnPoint

Entre 1994 et 1998, la Côte d'Ivoire renoue brièvement avec la croissance, grâce aux réformes entreprises et à la dévaluation intervenue en 1994. Le secteur industriel, les privatisations, ainsi que des investissements lourds - notamment dans le secteur électrique - viennent alimenter cette tendance positive.

Mais cette reprise est stoppée net par les troubles sociopolitiques qui frappent le pays en 1999, et qui dureront jusqu'au début de l'année 2011. Les fondamentaux de la société ivoirienne vont dès lors connaître une dégradation accélérée qui se manifeste par :

1. Une période d'instabilité chronique consécutive au coup d'Etat qui détruit l'image de la Côte d'Ivoire au sein de la communauté internationale
2. Une décade de déclin économique global par rapport à la région CEDEAO (dont la croissance réelle avoisine les 5%), comme l'indiquent les indicateurs économiques clés du pays : croissance quasi nulle en termes réels et taux d'investissement de moins de 10% en moyenne
3. La partition du pays en deux et l'éclatement du conflit armé en 2002
4. La quasi destruction du système éducatif, ainsi qu'une crise

des valeurs profonde au sein d'une jeunesse ivoirienne sous-éduquée et en proie au chômage

5. Un appauvrissement continu de la population dont près de la moitié vit en 2008 avec moins de 2 dollars par jour
6. Une forte dégradation de l'environnement des affaires, tant sur le plan institutionnel que dans les infrastructures, dont témoigne le classement de la Côte d'Ivoire dans l'étude Doing Business 2012 de la Banque Mondiale : 167^e sur 183 pays
7. D'importants problèmes de gouvernance qui se reflètent dans le classement de la Côte d'Ivoire : 146^e sur 178 à l'index de perception de la corruption établi par l'organisation Transparency International
8. La dégradation vertigineuse du cadre de vie des populations, notamment en termes de salubrité et de qualité des infrastructures de santé, dont témoigne l'espérance de vie passée à 50 ans
9. La perte de la sécurité énergétique du pays, illustrée par les délestages de 2009 - 2010 et le faible niveau de capacité de génération d'électricité

Les tableaux suivants illustrent les pertes de compétitivité de la Côte d'Ivoire dans ces compartiments clés et l'écart qui s'est creusé avec les pays du Maghreb, voire de la région.

Indicateurs relatifs aux infrastructures lourdes	CIV	Tunisie	Ghana	France
Voies ferrées [km]	639 (2009)	1991 (2009)	953 (2008)	33.778 (2009)
Routes [km, données 2010]	80.000	19.232	62.221	951.200
dont routes bitumées [% , données 2008]	8%	75%	N/C	100%
Nombre d'aéroports disposant d'une piste asphaltée [2010]	7	16	7	297
Production totale d'électricité [GWh/an, estimation 2009]	5.894	15.693	8.958	537.410
Puissance installée [MW, 2008]	1.390	3.313	1.981	117.822
Production d'électricité par habitant [KWh/habitant, 2008]	305	1.503	376	8.326
Taux d'équipement brut tél. mobile pour 100 habitants, 2009	68	94	63	92
Nombre d'utilisateurs Internet pour 100 habitants, 2009	5	33,5	5,4	69,1

Figure 2. Indicateurs relatifs aux infrastructures lourdes
Sources : Banque Mondiale, Statistiques Nations Unies

Indice de développement humain (IDH), 2010				
	0,397	0,683	0,467	0,872
Indicateurs de développement humain relatifs à l'éducation	CIV	Tunisie	Ghana	France
Taux d' enrôlement au primaire (2010, net %)	56	97,7	76,5	98,5
Taux d' enrôlement au secondaire (2010, brut %)	26,3	91,8	55,2	113
Taux d' enrôlement au tertiaire (2010, brut %)	8,4	33,7	6,2	55,3
Nombre d' élèves par professeur au primaire (2009)	39	17	33	19
Indicateurs de développement humain relatifs à la santé	CIV	Tunisie	Ghana	France
Taux de pauvreté	42,5% (2006)	3,8% (2005)	28,5% (2007)	N/A
Espérance de vie (années) (2009)	50	75	60	81
Taux de mortalité maternelle (pour 100 000 naissances) (2008)	470	60	350	8
Taux de mortalité infantile < 1 an (pour 1000 nouveaux nés) (2009)	83	18	47	3
Nombre de médecins pour 10 000 habitants (2010)	1,4	11,9	0,9	35
Nombre de pharmaciens pour 10 000 habitants (2010)	0,2	2	0,7	12,3
Nombre d' infirmières/sages-femmes pour 10 000 habitants (2010)	4,8	32,8	10,5	89,4
Nombre de lits d' hôpital pour 10 000 habitants (2010)	4	21	9	71

Figure 3. Indicateurs de développement humain
Sources : WEF Global Competitiveness Report, World Bank, UNDP

La décade de crise a donc durement impacté les bases économiques de la Côte d'Ivoire, qui par ailleurs n'a pas su profiter pleinement du supercycle des matières premières (principalement cacao, pétrole, palmier, caoutchouc et coton). Plus globalement, le

pays n'a pu pleinement capitaliser sur les bases du miracle ivoirien et s'est vu distancer sur les 30 dernières années par les tigres d'Asie, jadis au même niveau de développement, ainsi que par les pays d'Afrique développée. La figure suivante témoigne de cette réalité.

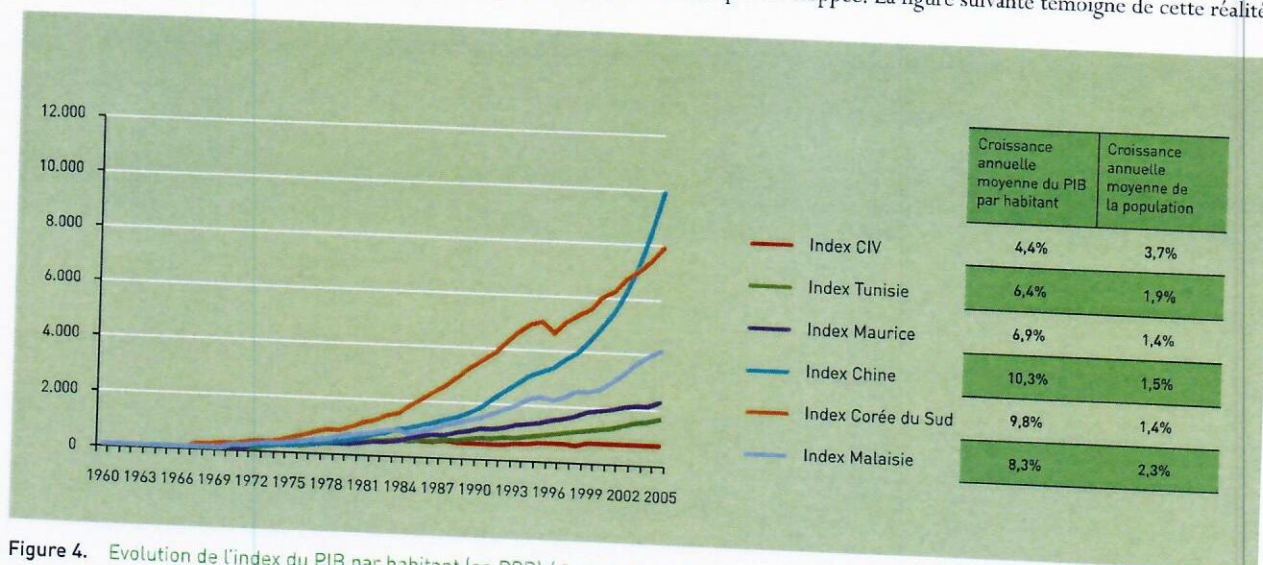


Figure 4. Evolution de l'index du PIB par habitant (en PPP) / Source : Penn Tables

DIAGNOSTIC DU SECTEUR PRODUCTIF IVOIRIEN

Le diagnostic microéconomique détaillé mené par le cabinet OnPoint a mis en évidence des conséquences très variées selon les filières.

Un secteur agricole, pilier du développement du pays, à repositionner et industrialiser

Le secteur agricole ivoirien est un secteur diversifié, fort d'une vingtaine de filières vivrières et d'exportation, qui dégage une valeur ajoutée estimée à 2.600 Mds de FCFA en 2010, soit environ 23% du PIB.

Le modèle agricole ivoirien, historiquement ambitieux et sophistiqué, est le résultat d'une vision consistant à développer l'exportation de cultures pérennes brutes, puis à les industrialiser à travers des investissements publics dans les entreprises d'Etat. Cette stratégie a connu un succès indéniable : elle a d'une part positionné la Côte d'Ivoire comme premier producteur mondial de

cacao pendant plus de quatre décennies, et d'autre part a contribué à une certaine diversification des cultures, avec des positions historiquement importantes dans le café, les fruits, le bois, le palmier, l'hévéa et le coco (au début des années 1990). La mise en œuvre de cette vision ambitieuse a également donné naissance à un dispositif institutionnel agricole très puissant, comme en témoignent la CAISTAB de l'époque, le CNRA pour la recherche agricole, l'Anader et le Firca pour le support agricole, et l'I2T pour la recherche et la dissémination des procédés de transformation.

Cultures	Rendement agricole ivoirien (Tonnes/ha)[1]	Rang mondial	Production (1.000 Tonnes)	Productivité du Leader mondial (Tonnes/ha)	Taux de transformation[2]	Attractivité du secteur (taux de croissance, employabilité)
Cacao	0,6	1	1.225 [8]	2,5 [Guatemala]	0,37	Moyenne [3% croissance]
Cola	0,7	2	65	0,8 [Nigéria]	0	Forte [Interview]
Bois (tropical veneer)	?	3	400	Malaisie	?	Forte
Anacarde	0,4	4	375 [8]	6,7 (Pérou)	5%[3]	Forte [9% croissance]
Karité	1,5	5	34	3,7 (Togo)	1	Forte [Interview]
Palmier (huile)	6	7	416 [8]	25 [Guatemala]	0,9	[11% croissance]
Hévéa (caoutchouc sec)	1,8	11	149	1,4 (Malaisie)	2%[4]	Faible [1% croissance]
Café	0,3	12	126 [8]	2,3 (Vietnam)	0,1	Faible [2% croissance]
Noix de coco	6	19	189	12,5 [El Salvador]	?	Moyenne [6% croissance]
Ananas	33	20	68,3 [8]	69,2 (Indonésie)	0,56	Moyenne [6% croissance]
Banane	45	26	252,8 [8]	66 (Nicaragua)	0,28	Faible [2% croissance]
Coton (lint)	0,7[5]	28	156 [8]	0,9 [7] [Etats-Unis]	0,2	Faible [1% croissance]
Sucre	63	49	174 [8]	132 (Pérou)	1	Moyenne [6% croissance]

Figure 5. Données par types de cultures pérennes

[1] Source FAO sauf si spécifié autrement

[2] Estimation (transformation et consommation locale) des experts Onpoint

[3] Source : D. Gaoussou (2002), « Analyse du secteur de l'anacarde situation actuelle et perspective de développement en Côte d'Ivoire », Rapport CNUCED/OMC

[4] Source : DSRP 2009

[5] Entre 1997 et 2007 la productivité a chuté de moitié [Source : Communication Conseil des Ministres #080619]

[6] Entre 1997 et 2007 la productivité a réduit d'un tiers de 337.000 à 114.000 [Source : Communication Conseil des Ministres #080619]

[7] Source : USDA (<http://westernfarmpress.com/usda-forecasting-highest-us-cotton-yield-history-0/>)

[8] Données Ministère des Finances 2010

Le secteur vivrier, pour sa part, a connu un développement moins fulgurant, les impulsions étatiques telles que la Sode-riz et de la Sodepra n'ayant pas connu le même succès que dans l'agriculture pérenne. Le secteur n'a ainsi jamais connu le même niveau d'investissement public ou privé, est resté en grande partie informel, et demeure peu productif et peu industrialisé. En conséquence, la Côte d'Ivoire est importatrice de nombre de denrées de première nécessité (protéines animales, riz, certains légumes) : jusqu'à hauteur de 70% de la consommation dans certains cas.

Malgré les acquis historiques du secteur, la décade de crise a accentué les tendances lourdes qui ont miné sa productivité et sa compétitivité : vieillissement généralisé du verger pérenne (en particulier pour les filières cacao, café et palmier), pertes vertigineuses de productivité – et parfois également de qualité – dans plusieurs filières dont l'ananas, le café, le coton ou le coco avec

des productions divisées par deux au moins sur la dernière décennie, problématique du foncier rural exacerbée par la crise socio-politique, ou encore vieillissement de la main d'œuvre agricole et exode rural de la jeunesse. De surcroît, le secteur des intrants agricoles est encore trop peu structuré et ses produits sont trop coûteux par rapport à d'autres puissances agricoles (Brésil par exemple) ; les structures institutionnelles, mal coordonnées, manquent de moyens et d'orientations stratégiques d'ensemble ; les infrastructures routières, de conservation et de transformation souffrent d'un fort déficit d'investissement ; et les structures de commercialisation sont encore peu sophistiquées. Les financements pour le secteur, enfin, sont très faibles en dehors des grandes cultures, et l'environnement des affaires est encore perçu comme peu favorable.

Le secteur agricole est donc à la croisée des chemins. Fort des fondamentaux hérités de la période faste, il peut connaître une modernisation rapide à travers l'amélioration tout azimuts des productivités agricoles, le repositionnement sur les marchés cibles et l'industrialisation stratégique de ses filières. Pour cela, la politique agricole et son infrastructure de soutien devront être totalement repositionnées et les modes de gestion de l'interprofession agricole devront être significativement améliorés à l'image de la filière hévéa.



Type de culture	Consommation par habitant	Taille du verger estimée (milliers d'hectares)	Consommation ivoirienne (milliers de tonnes)	Production (milliers de tonnes)
Riz	61	356	1.479	606
Aubergine	tbd	14	96,7	96,7
Maïs	15,8	301	553	532
Manioc	104,7	320	2.342	2.342
Igname	191,6	765	5.841	5.842
Tomate	3,4	2,75	72	28
Plantain	60,1	376	1.511	1.511
Oignon	4,4	0,85	50	6
Piment	1,4	1,07	29	29
Poulet	1,2	NA	24	23
Poisson	13,9	NA	279	56
Viande rouge	12,1	NA	243	220
Total	469,6	2.136,67	12.519,7	11.291,7

Figure 6. Données par type de culture vivrière

L'industrie ivoirienne, un secteur en souffrance malgré son statut de leader sous régional incontesté

Le secteur industriel ivoirien est sans conteste le plus dense et le plus diversifié au sein des zones CEDEAO et CEMAC. Il représente aujourd'hui 27% du PIB national et dénombre environ 2400 entreprises de plus de dix personnes. Les grandes branches industrielles représentées incluent les produits pétroliers, l'agro-transformation, l'énergie, l'agro-alimentaire, le BTP, la chimie, les matériaux de construction, la ferronnerie/sidérurgie, l'assemblage, le textile, les petites industries mécaniques et manufacturières, et la pharmacie. Les exportations industrielles représentent 71% des exportations totales du pays, dopées par l'industrie pétrolière et le cacao transformé (avec respectivement 37% et 11% du total des revenus d'exportation (2008)).

Malgré ses atouts, l'industrie ivoirienne a été fortement marquée par la crise sociopolitique, qui a provoqué des périodes de forte récession (notamment entre 2000 et 2004) avec à la clé baisses de chiffre d'affaires et faillites de PME industrielles. Le conflit armé a par ailleurs résulté en de fortes perturbations dans le fonctionnement des chaînes de valeurs industrielles, ainsi qu'en un appauvrissement de la population qui a fortement impacté la demande, et ce notamment pour les industries manufacturières et agro-alimentaires. Ainsi nombre d'entreprises industrielles n'ont pas retrouvé leur chiffre d'affaire de 1998.

A cette conjoncture négative s'ajoutent de nombreuses problématiques structurelles. L'environnement des affaires est ainsi particulièrement délétère, comme l'illustrent une fraude douanière importante (particulièrement dommageable au secteur textile), le défaut de paiement des crédits de TVA pour les industries exportatrices, une dette publique intérieure élevée, une parafiscalité perçue comme lourde, ou encore une baisse du niveau et du taux d'exécution du BSIE. Le coût des facteurs de production est par ailleurs de plus en plus lourd, malgré des niveaux déjà structurellement élevés : l'électricité est par exemple 62% plus chère qu'en Malaisie. Le secteur souffre de surcroît de la faible disponibilité des financements à long terme, d'une main-d'œuvre de moins en moins qualifiée, d'un secteur informel de plus en plus présent, et d'un accès difficile à certains marchés clés comme le Nigéria. Enfin, le secteur industriel a connu peu d'investissements structurants, les plans de réinvestissement et les nouveaux projets ayant été maintes fois repoussés du fait du manque de visibilité lié à la crise.

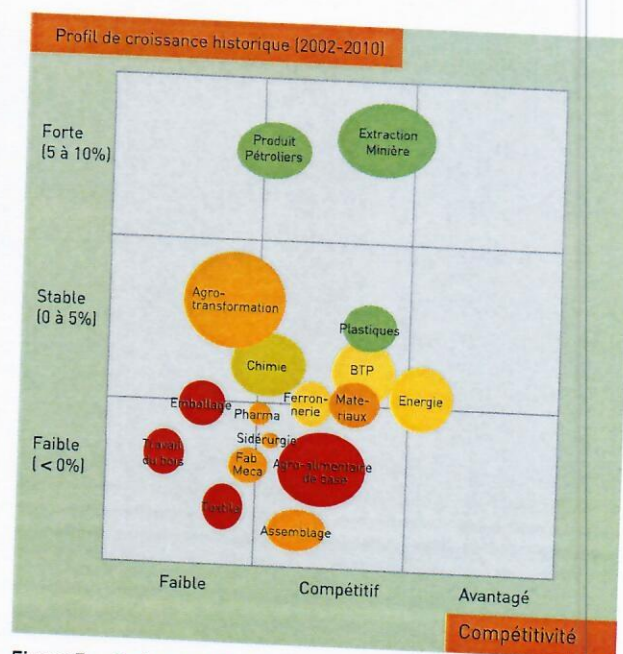


Figure 7. Performance des filières de l'industrie ivoirienne sur les dix dernières années
Source : Statistiques nationales ivoiriennes. Analyse OnPoint

A ces problématiques s'est greffée la crise post-électorale, qui a occasionné des dégâts évalués par la CGECI à environ 245 Mds de FCFA au total, dont 61 Mds de dégâts matériels et 184 Mds de pertes d'exploitation, à travers l'« effet domino » des pillages, des pertes de clients clés, des pénuries d'intrants stratégiques, de la multiplication des rackets routiers et de l'assèchement des liquidités. L'ensemble de ces dommages a fortement déstabilisé l'ensemble des chaînes de valeur sectorielles de l'économie ivoirienne.

La restructuration du secteur est donc primordiale. La diversification du secteur industriel ivoirien et l'amélioration de sa compétitivité seront des axes majeurs de la stratégie pour l'émergence de la Côte d'Ivoire.

Le secteur tertiaire, un secteur encore peu développé malgré ses performances positives durant la crise

Le secteur tertiaire ivoirien, qui représente aujourd'hui 50% du PIB national, regroupe les secteurs financiers (banque et assurance), les TIC, les transports, le commerce et le tourisme, complété des professions libérales, de l'enseignement, des services à la santé ainsi que des services de l'administration et des collectivités. Il est celui qui a le mieux résisté à la décade de crise, malgré la forte secousse des turbulences post-électorales.

Ainsi, on a pu constater l'expansion du secteur bancaire après une période de brève récession, avec une augmentation des dépôts et des crédits entre 2003 et 2010, un accroissement net du niveau de compétition avec 21 établissements bancaires en activité, ainsi qu'une densification du réseau d'agences. Le secteur télécom, pour sa part, a également connu une forte expansion malgré la crise, avec 1000 Mds de FCFA d'investissements sur les dix dernières années et la création d'une industrie du mobile regroupant plus de 10 millions d'abonnés pour plus de 700 Mds de FCFA de chiffre d'affaires. Le secteur de l'informatique a également été très

dynamique, quoique dans une moindre mesure : il a enregistré une hausse des ventes d'équipements de prestations de services, tirées par l'explosion des secteurs financiers et des télécoms ainsi que par l'augmentation du taux d'équipement des ménages et des entreprises. Le commerce, enfin, a évolué en dents de scie, mais est globalement stable sur la période de crise.

Malgré ces bonnes performances, le secteur tertiaire présente d'importantes faiblesses structurelles, dans son ensemble comme dans les différents secteurs d'activité qui le composent, et reste aujourd'hui insuffisamment développé comme en témoigne la balance des services largement négative de la Côte d'Ivoire. Le secteur souffre notamment d'un environnement des affaires peu favorable, considéré comme fortement préjudiciable à son développement : déficit de transparence du système judiciaire, racket, barrages routiers affectant négativement la fluidité du trafic, niveau de la dette publique intérieure...

Plus particulièrement, la participation du secteur financier au financement de l'économie est aujourd'hui largement insuffisante (elle s'élève à seulement 20% du PIB, contre plus de 100% dans des pays comme la Malaisie). L'agriculture, les PME et les consommateurs ne bénéficient que très marginalement de l'accès au crédit. En outre, le système financier dans son ensemble manque de dynamisme et de sophistication par rapport aux pays anglophones (Nigéria, Kenya par exemple), comme l'illustre le faible niveau de pénétration du capital investissement et le dynamisme des opérations de fusion-acquisition dans le pays. Les infrastructures télécom restent par ailleurs insuffisamment développées malgré les avances notoires du mobile, reflet d'un cadre réglementaire inadéquat jusque dans la période pré-électorale. Elles se caractérisent notamment par un faible niveau de télé densité fixe et données (5% contre plus de 30% dans les pays du Maghreb). On constate également des chaînes logistiques encore trop inefficaces, conséquence du manque de fluidité du trafic, de la dégradation des infrastructures, de la lourdeur des procédures douanières ou encore du racket routier. Enfin, le secteur touristique, aujourd'hui sinistré, souffre cruellement du manque d'infrastructures hôtelières de qualité ainsi que de la mauvaise image du pays héritée de la décade de crise.

A ces problématiques s'ajoutent les difficultés créées par la crise post-électorale, dont les dommages au secteur sont estimés à 252 Mds de CFA, dont 153 Mds de pertes d'exploitations et 99 Mds de dégâts matériels. C'est le secteur financier qui devrait souffrir le plus des effets à venir de cette crise, avec notamment une qualité dégradée de ses portefeuilles de crédit.

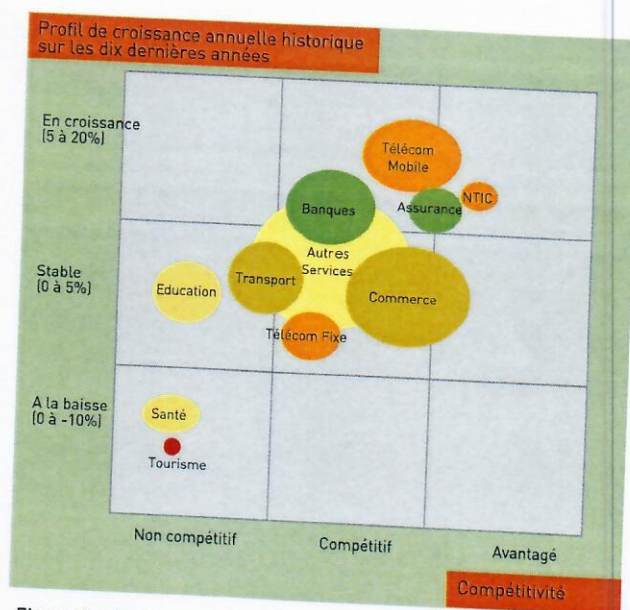


Figure 8. Performance des filières du secteur des services sur les dix dernières années

Source : Statistiques nationales ivoiriennes, Analyse OnPoint

Ces difficultés, sur lesquelles travaille le Ministère de l'Industrie et du Secteur Privé à travers des mesures de réforme de l'environnement des affaires, devront être surmontées dans l'optique de réaliser l'incontestable potentiel du secteur des services ivoirien, et de lui donner le rôle moteur qui doit être le sien dans l'économie ivoirienne.

VERS UNE RÉINVENTION DU MODÈLE ÉCONOMIQUE IVOIRIEN

Sept défis à relever pour soutenir la vision du développement ivoirien

Malgré ces crises successives, le secteur privé ivoirien adopte un postulat de départ selon lequel le potentiel économique du pays demeure intact. Il doit cependant être valorisé méthodiquement et stratégiquement, pour que la Côte d'Ivoire puisse reprendre la place qu'elle mérite en Afrique et dans le concert des nations.

Le pays est sans conteste à un point d'inflexion économique, social et géopolitique de son histoire. Les défis à venir sont immenses et complexes ; ils interviennent de surcroît dans un contexte économique mondial difficile : perspective de récession mondiale pour la deuxième fois en 3 ans, forte volatilité du cours des matières premières, crise de dettes souveraines dans la zone Euro. Dans cette optique, on peut distinguer sept impératifs clés pour le pays :

1. Redonner confiance aux investisseurs domestiques et étrangers
2. Améliorer le cadre des affaires et l'espace de vie de la population
3. Pallier le déficit d'emplois productifs notamment des jeunes à court, moyen et long terme
4. Rétablir la sécurité énergétique du pays et devenir un hub énergétique pour la région

5. Redevenir une puissance éducative à l'échelle continentale et mondiale
6. Améliorer la capacité de financement du système financier pour accompagner la croissance et l'investissement.
7. Consolider le leadership du pays dans les instances régionales (UEMOA, CEDEAO)

Le plan de développement du « Défi du meilleur » apporte des éléments de réponses à ces défis du développement ivoirien, avec pour ambition de base de faire de la Côte d'Ivoire un pays émergent puis développé en l'espace d'une génération ou moins, en convergence avec le Programme National de Développement. L'atteinte de cet objectif devra se traduire par l'enrichissement équilibré d'une population dont les revenus, actuellement considérés comme faibles, devront passer à un niveau intermédiaire au moins. Plus précisément, il s'agira de rattraper le niveau de développement actuel de la Malaisie puis du Chili dans les meilleurs délais.

L'émergence de la Côte d'Ivoire impliquera également de relever les défis liés aux facteurs de risque externes au pays

La Côte d'Ivoire, dans la réalisation de ses ambitions de développement, devra composer avec un certain nombre de facteurs exogènes, repris dans le tableau ci-dessous :

Facteurs de risque	Eléments-clé
Supercycle des matières premières	• Etant donné la dépendance de la Côte d'Ivoire aux revenus de ses exportations, les tendances sur les marchés correspondants seront décisives pour la prospérité de l'économie du pays
Récession économique mondiale	• La Côte d'Ivoire est aujourd'hui fortement dépendante des économies de l'OCDE • Face aux perspectives de croissance très faibles de ces pays, une stratégie de diversification des échanges avec les pays émergents constituera un enjeu majeur
Crise de l'euro	• Les événements de la fin 2011 ont mis en lumière l'instabilité de la zone Euro • Son explosion aurait de graves conséquences pour la Côte d'Ivoire, jusqu'ici partiellement protégée des fluctuations du cours des matières premières par la parité fixe

Facteurs de risque	Éléments-clé
Evolution démographique de la région	• L'Afrique de l'Ouest est actuellement forte de 313 millions d'habitants • Elle devrait passer à 792 millions d'habitants d'ici 2050 • Cette croissance représente un marché potentiel important mais aussi un défi, avec l'arrivée sur le marché régional de l'emploi de 3 à 4 millions de personnes chaque année sur les 30 prochaines années
Urbanisation des villes africaines	• 40 à 50 % de la population africaine sera urbaine d'ici 2020 (statistiques UN Habitat) • Cette croissance soutenue des villes générera des besoins très importants en infrastructures et en urbanisation, avec à la clé des défis importants en termes de financement
Inflation sur les denrées alimentaires	• Le prix des produits de consommation alimentaire a subi en Côte d'Ivoire une augmentation d'environ 5% par an en moyenne depuis 2004 • Ce phénomène a été aggravé en 2011 par les difficultés d'approvisionnement des marchés liées à la crise post-électorale • Il sera nécessaire pour la Côte d'Ivoire de mitiger ce type de tendance, également dépendante de la pluviométrie ou du contexte sociopolitique régional, par le biais de sa propre production
Sécurité énergétique	• Sécuriser l'approvisionnement énergétique est une nécessité pour réaliser l'ambition d'une croissance économique forte et durable en Côte d'Ivoire • Pour ce faire, le gouvernement ivoirien devra optimiser le développement de son secteur pétrolier et gazier... • ...mais aussi redéfinir son mix énergétique en réalisant son potentiel hydraulique et en s'intéressant de près aux sources d'énergie alternatives
Croissance chinoise	• La croissance soutenue de la Chine et de ses besoins en matières premières crée un certain nombre d'opportunités stratégiques pour les filières d'exportation ivoiriennes, et ouvre des possibilités en termes d'aide bilatérale • Elle est cependant également porteuse de risques pour la Côte d'Ivoire, notamment en ce qui concerne son propre approvisionnement en ressources stratégiques.
Evolution économique régionale	• L'évolution économique des pays de la CEDEAO, et notamment la qualité et la pérennité de leur croissance, sera également un facteur à surveiller pour la Côte d'Ivoire, qui compte des partenaires clés dans la région.
Evolution des géants régionaux	• L'évolution économique du Ghana et du Nigéria, ainsi que leur posture par rapport à un retour rapide de la Côte d'Ivoire à la croissance, seront importantes pour le futur de la zone. • Les relations de coopération-compétition seront délicates à gérer, la Côte d'Ivoire étant appelé à se retrouver en compétition avec le Ghana sur les plans industriel, agricole et énergétique (fourniture d'électricité à la région), et avec le Nigéria sur les plans agricole et industriel.

Facteurs de risque	Éléments-clé
Nouvelles technologies	L'émergence de technologies (Mobile Banking, convergence Internet/téléphonie) pourrait transformer durablement le paysage économique ivoirien avec des applications aussi diverses que la diffusion de l'information, la lutte contre la corruption ou encore la santé publique
Facteurs environnementaux	- Avec 2,4 millions d'hectares, les forêts ne représentent plus en 2011 qu'environ 7% de la superficie du territoire ivoirien - L'exploitation non encadrée des ressources naturelles ivoiriennes et notamment de la forêt risquent d'avoir des conséquences graves, non seulement pour la filière bois, mais aussi pour le développement du tourisme en Côte d'Ivoire. Le pays devra donc s'attacher à régénérer et protéger ces ressources.
Dépendance de la Côte d'Ivoire au binôme café/cacao	- La Côte d'Ivoire reste très dépendante de ces secteurs pour ses recettes d'exportations - Elle devra en conséquence diversifier ses produits d'exportation à long terme

Un modèle économique nouveau porté par une stratégie de développement ambitieuse

Pour ce faire, il sera crucial de bâtir un nouveau modèle économique caractérisé par de fortes orientations régionales et reposant sur :

- Une puissance éducative en termes de qualité et de disponibilité tant pour l'enseignement primaire que pour le secondaire, le tertiaire et le professionnel
- Le positionnement du pays comme une des cinquante premières destinations dans le monde pour les affaires, à travers un environnement des affaires totalement restructuré
- La modernisation tous azimuts et l'extension du parc d'infrastructures ivoirien, avec une toile d'interconnexions régionales dans tous les types d'infrastructures
- La consolidation du pays comme une des bases de production agricole et industrielle les plus compétitives et diversifiées de la façade Ouest de l'Afrique
- La mise en place d'une plateforme régionale de services avec de fortes composantes logistiques, financières et numériques

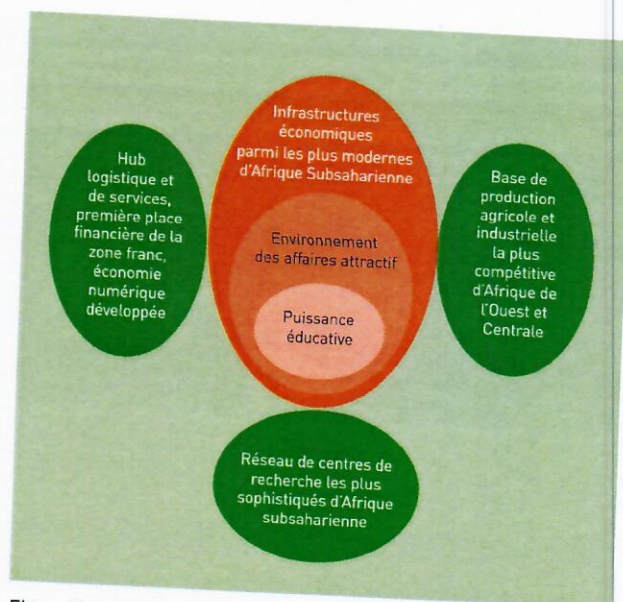


Figure 9. Les bases du nouveau modèle économique ivoirien

Vision du secteur privé sur la stratégie de développement

La stratégie de développement préconisée par le Secteur Privé ivoirien se construit dès lors autour de cinq axes :

- Catalyser une révolution verte durable
- Réaliser deux révolutions industrielles en quinze ans
- Diversifier et densifier l'offre de services ivoirienne
- Investir massivement dans la recherche
- Le tout sous-tendu par l'orchestration d'un plan de réformes et de restructuration des fondamentaux socio-économiques du pays



Figure 10. Architecture du modèle de développement proposé

Catalyser une révolution verte durable : enrichissement des campagnes, révolution de productivité et de compétitivité, sophistication des systèmes de production agricole et agro-industriels

L'agriculture est appelée à garder, dans le futur économique de la Côte d'Ivoire, la place de choix qu'elle occupe aujourd'hui. Cette importance repose sur cinq raisons essentielles :

Tout d'abord, malgré les pertes de compétitivité récentes qu'a connu le secteur, ses fondamentaux restent attractifs. La Côte d'Ivoire possède en effet d'importantes surfaces arables encore partiellement exploitées (on estime que 30% seulement des surfaces arables le sont) ; elle peut s'appuyer sur une plateforme de production agro-industrielle importante et relativement diversifiée ; sa position est dominante à l'échelle continentale voire mondiale sur plusieurs cultures clés (cacao, palmier, coco, hévéa, anacarde) ; enfin elle dispose d'une forte expertise agronomique dans le privé comme dans le public.

Deuxièmement, le caractère fortement industrialisant de l'agro-transformation constitue un argument puissant en sa faveur.

Troisièmement, l'enrichissement continu des pays émergents (notamment la Chine et l'Inde) ainsi que la transition démographique en cours sur le continent africain (qui verra sa population doublée sur les trois prochaines décennies) viennent alimenter des marchés potentiels importants. Ces marchés constituent autant d'opportunités attractives pour l'agriculture et l'agro-industrie ivoiriennes à moyen et long terme.

Quatrièmement, l'enrichissement des campagnes est nécessaire à un développement harmonieux de la Côte d'Ivoire, qui fixe les populations, améliore leur standard de vie et permette une urbanisation maîtrisée.

Enfin, une agriculture ivoirienne dynamique (notamment vivrière), avec à la clé une bonne disponibilité et une inflation maîtrisée des denrées alimentaires de base, est une des clés de la paix sociale du pays.

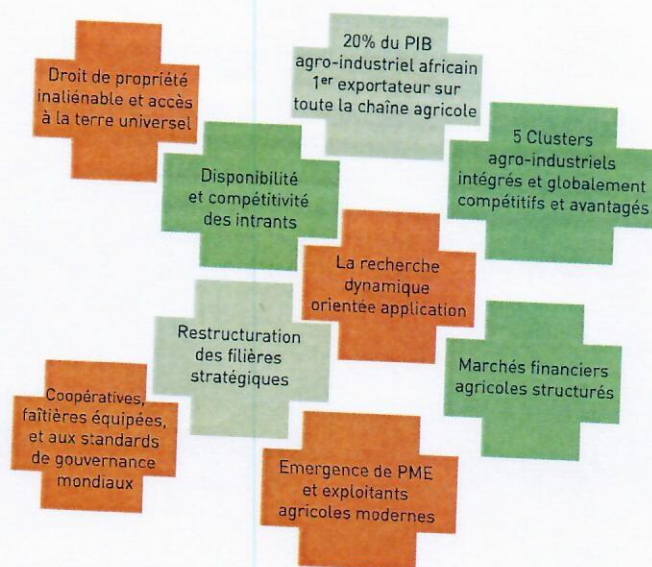


Figure 11. Eléments-clé de la vision stratégique pour l'agriculture ivoirienne

Pour concrétiser cette Révolution verte, nous recommandons huit axes de développement du complexe agro-industriel Ivoirien :

- **Réformer l'environnement des affaires du secteur agricole** avec en priorité le règlement définitif de la problématique du foncier rural, la clarification de la parafiscalité agricole, la résolution des problématiques de crédits de TVA aux agro-industriels exportateurs, ainsi que la mise en place de normes de commercialisation par filière
- **Mettre en place des plans d'urgence :**
 - Pour la filière cacao, avec en priorité une refonte institutionnelle (en cours) et le renouvellement du verger
 - Pour les filières sinistrées du coton et du bois, la mise en place de plans de restructuration des filières, et de remise en état des appareils industriels
- **Repositionner stratégiquement, industrialiser et diversifier le portefeuille de cultures pérennes, démarche qui se caractérisera par :**
 - Le maintien du leadership mondial de la Côte d'Ivoire sur le cacao en continuant les investissements dans la recherche, en parachevant l'industrialisation de la première transformation, et en favorisant l'émergence d'une industrie de niche de produits du cacao clairement labélisés
 - Le développement des productions agricoles d'hévéa et la sophistication du parc industriel de la filière, incluant des productions à plus forte valeur ajoutée
 - Le renouvellement du verger pour le palmier, la remise à niveau des industries de première transformation associées, et la mise en place d'une politique d'export agressive pour capturer le marché sous régional de l'huile de palme actuellement en déficit
 - L'introduction de nouveaux matériaux végétaux et l'industrialisation complète de la filière anacarde

➤ Le règlement définitif des problématiques du foncier dans la filière coco et la réindustrialisation du secteur sur les segments des huiles et du coco râpé

➤ L'accélération du développement des nouvelles filières, telles la cola et le karité, en vue de parachever la diversification du portefeuille industriel pérenne

• Réinventer l'agriculture vivrière :

➤ Améliorer drastiquement la productivité des filières légumières pour assurer l'autosuffisance et des prix compétitifs

➤ Investir massivement dans l'autosuffisance et potentiellement l'exportation sur le riz, ainsi que dans l'autosuffisance sur deux des trois protéines de base (aviculture et poisson)

• **Catalyser ces augmentations de production à travers trois moteurs : le matériel végétal amélioré, l'adoption d'itinéraires cultureux optimisés avec l'utilisation d'intrants, et l'extension sélective des surfaces cultivées pour certaines cultures**

• **Consacrer d'importants investissements aux infrastructures de recherche et de transport et développer le modèle PPP pour les infrastructures de stockage et de commercialisation**

• **Renforcer les capacités des coopératives, de l'interprofession et du monde agricole et moderniser et sophistiquer leur mode de gestion**

• **Optimiser la coordination du support agricole pour améliorer son efficacité**

Ces orientations stratégiques seront à mettre en cohérence avec un programme de réformes résumé dans le tableau suivant :



Figure 12. Les quatre piliers de la mise en œuvre de la stratégie agricole

Dynamiser, densifier et diversifier le socle industriel ivoirien dans l'optique de consacrer le pays comme base de production privilégiée pour la zone Afrique de l'Ouest/Afrique Centrale.

L'industrialisation stratégique du pays devra occuper une place centrale dans les politiques économiques du pays sur les décennies à venir. Ce choix s'appuie sur différents éléments :

Tout d'abord, la Côte d'Ivoire dispose d'avantages comparatifs industriels significatifs: elle dispose du tissu industriel le plus diversifié de la zone UEMOA voire CEDEAO avec 2402 entreprises de plus de dix salariés, et peut s'appuyer sur un parc d'infrastructures conséquent malgré son fort besoin de rénovation et d'extension. Le pays dispose également d'une expertise dans plusieurs métiers industriels même si celle-ci est vieillissante. Son potentiel énergétique est important (potentiel hydroélectrique à hauteur de 10.000 GWh), ses ressources gazières sont considérées comme abondantes, et ses ressources minières exploitées stratégiquement peuvent générer des ressources importantes pour financer les investissements du pays. Enfin, la Côte d'Ivoire peut compter sur une culture scientifique non négligeable, qui peut être réorientée dans la recherche fondamentale ou appliquée.

Par ailleurs, occuper une place centrale dans une région en pleine croissance, caractérisée par des projections de population atteignant plus de 400 millions de consommateurs (plus de 300 milliards de dollars US de potentiel de consommation d'ici 2025), constitue un défi et une opportunité très importante pour l'industrie ivoirienne.

Enfin, une industrie ivoirienne forte pourra être contributrice d'une masse importante de créations d'emploi sur les 20 prochaines années.

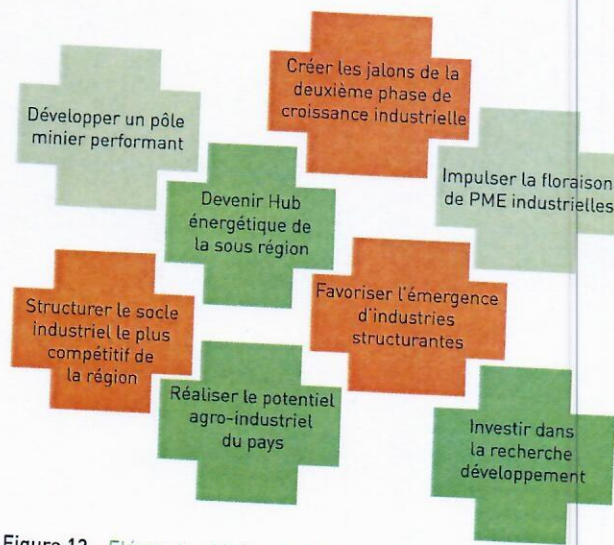
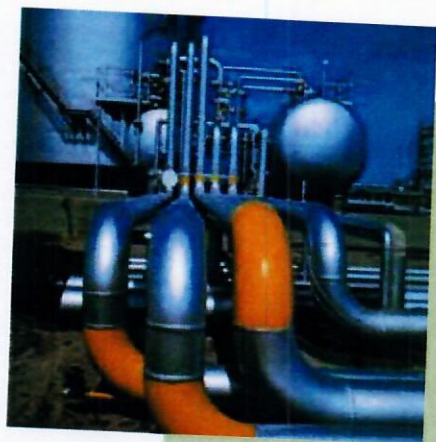


Figure 13. Eléments-clé de la vision stratégique pour le secteur secondaire

Pour amener l'industrie ivoirienne au premier plan à l'échelle régionale, nous recommandons une stratégie industrielle fondée sur trois axes :

- Prendre des mesures rapides et spécifiques pour améliorer l'environnement des affaires industriel (fiscalité, lutte contre la fraude, fluidité du trafic, justice), pour catalyser des gains de productivité massifs au sein des industries existantes, et pour abaisser les coûts de production.
- Développer une réforme complète du secteur énergétique incluant notamment une réforme de fond du secteur électrique, un plan d'amélioration de la compétitivité de la raffinerie, et un réaménagement de la fiscalité sur les produits pétroliers. L'ambition sera de garantir une bonne disponibilité et des coûts compétitifs pour l'énergie électrique et les produits pétroliers, avec pour référence à moyen terme l'Afrique développée et, à plus long terme, d'autres pays émergents

- Concevoir un plan de développement industriel à moyen et long terme axé sur :
 - Le repositionnement et l'industrialisation stratégiques de l'agro-transformation et de l'agro-alimentaire en lien avec la révolution verte
 - La promotion de la Recherche et Développement et la diffusion d'une culture de la normalisation dans l'entreprise
 - L'amélioration de la compétitivité et la densification de la petite industrie et des PME industrielles
 - L'émergence d'industries structurantes telles que la métallurgie (en cours), la plasturgie, l'industrie pharmaceutique et la chimie, la mécanique, l'électronique ou encore l'automatisation et la maintenance industrielle
 - La valorisation stratégique du potentiel minier avec un accent sur le pétrole, le minerai d'or et le minerai de fer

Le tableau suivant résumé le plan de réforme intégré à mettre en œuvre en cohérence avec ces orientations stratégiques.



Figure 14. Piliers de la mise en œuvre de la stratégie industrielle

Diversifier les services pour faire de la Côte d'Ivoire un hub commercial et de services bilingue, doté d'un rayonnement régional

Cette orientation stratégique trouve sa justification dans deux facteurs clé : d'une part, à l'instar de l'agriculture et de l'industrie ivoiriennes, le secteur des services dispose d'avantages comparatifs, dont font partie l'attrait historique d'Abidjan comme centre des affaires, l'élite ivoirienne bien formée quoique dispersée à travers la diaspora, ainsi que des atouts naturels et touristiques importants (plan lagunaire, forêt tropicale, côtes, etc.). D'autre part, le développement des segments stratégiques du secteur des services est appelé à être particulièrement structurant pour l'économie ivoirienne. C'est ainsi que le secteur financier déterminera la capacité de mobilisation de ressources et de financement de la croissance du pays, et que le secteur des TIC sera un vecteur majeur de sophistication de l'économie et de gains de productivité. Plus globalement, le secteur des services dans son ensemble constituera à terme un réservoir de main-d'œuvre hautement qualifiée, qui représenterait potentiellement une troisième plateforme d'exportation pour le pays.



Figure 15. Vision et ambition pour le secteur tertiaire ivoirien

Pour concrétiser cette vision nous recommandons une stratégie de services basée sur cinq orientations majeures :

- Restructurer l'environnement des affaires propre au secteur des services (réforme de la justice et facilitation des transports semblent prioritaires)
- Positionner la Côte d'Ivoire comme première place financière de la zone franc, et comme l'une des cinq premières en Afrique après l'Afrique du Sud, l'Égypte et le Nigéria. Dans cette optique, il s'agira de cultiver des secteurs banque et assurance modernes, bien capitalisés et compétitifs, ainsi que de favoriser l'éclosion du capital risque. Il sera également crucial de promouvoir des marchés financiers liquides dotés d'incitations à la cotation, d'un second marché pour les PME et d'un marché des obligations pour les entreprises. Un autre enjeu important, enfin, sera de mettre en place un centre offshore qui capte les flux et la domiciliation des institutions investissant dans les zones UEMOA et CEMAC, stratégie actuellement poursuivie par le Maroc
- Bâtir les fondamentaux d'une économie numérique à travers la modernisation du code des TIC, l'élaboration (actuellement en cours) d'un schéma directeur propre à ce secteur, le lancement du VITIB comme Silicon Valley ivoirienne et centre d'innovation technologique sous-régional, ou encore la mise en place d'initiatives e-gouvernement
- Devenir l'une des cinq destinations touristiques principales en Afrique avec des positionnements différenciés autour de la ville d'Abidjan, du tourisme d'affaires, de l'éco-tourisme structuré autour des campagnes ivoiriennes, ou encore de la valorisation du balnéaire moyen et haut de gamme



Figure 16. Piliers de la mise en œuvre de la stratégie pour le secteur tertiaire

- Mettre en place un plan de densification des PME dans les professions libérales (droit, notariat, comptabilité, conseil, santé) à forte intensité de main d'œuvre, structurantes pour le secteur des services

'Stimuler la recherche, au travers d'investissements massifs convergeant vers 2% du PIB

En ce qui concerne les infrastructures scientifiques, il sera nécessaire d'investir dans l'innovation et les centres de recherche afin d'asseoir des leaderships régionaux dans les secteurs stratégiques, et de mettre en place les jalons des futurs vecteurs de croissance. Dans ce cadre, se fixer un ordre de grandeur pour l'investissement national dans la recherche à hauteur de 2% du PIB nous semble être un objectif raisonnable.

Bien que les orientations stratégiques de la recherche scientifique restent à affiner ; 10 grands pôles de recherche potentiels se dessinent :

- Economie (CIRES)
- Agronomie et biotechnologies (CNRA, Centres Marc Delorme)
- Techniques de transformation agro-industrielles (I2T)

- Sciences des matériaux et techniques de construction
- Energies renouvelables (Eolien, Marémoteur, Biomasse, Solaire)
- Nouvelles technologies (informatique, application électronique et télécom, optique)
- Pharmacie, nanotechnologies, valorisation de la pharmacopée locale et des médecines traditionnelles
- Sciences pures (Mathématiques et physique)
- Education
- Sciences humaines (Sociologie)

Ces centres seront à mettre en cohérence et en collaboration avec les pôles de compétitivité.

Des investissements conséquents pour la mise en œuvre de ce plan de développement, en vue de retombées importantes

Selon nos estimations, la mise en œuvre de la feuille de route pour l'émergence de la Côte d'Ivoire nécessitera des investissements considérables :

- Un besoin d'investissement correspondant évalué entre 35 000 et 40 000 Mds de FCFA d'ici à 2025 (entre 2 500 et 3 000 Mds par an en moyenne) dont 8% pour l'agriculture, 18% pour l'industrie, 25% pour les services et 49% pour de l'infrastructure lourde (transport, énergie, eau, télécommunication et infrastructures sociales)

- La mise en œuvre d'un plan de réformes complexe comprenant des mesures spécifiques pour les différentes filières, sur le plan macro-économique comme sur le plan microéconomique

Ce plan de développement, s'il est mis en œuvre, permettra la création de 2,5 à 4 millions d'emplois, et inscrira le pays dans une dynamique de croissance à la fois rapide et durable, en doublant la taille de son économie sur les dix à quinze prochaines années.

Une mise en œuvre basée sur un plan de réformes ambitieux

La mise en œuvre s'appuiera sur un programme de réformes comprenant cinq modules principaux : un module de planification, un programme de réformes transversales de l'environnement des affaires, un ensemble de mesures d'urgences, un programme de ré-

formes sectorielles visant aussi bien l'agriculture que l'industrie et les services, et un ensemble de projets structurants. Ces derniers concerneront au premier chef les infrastructures, les transports, l'énergie, l'éducation et la protection sociale.

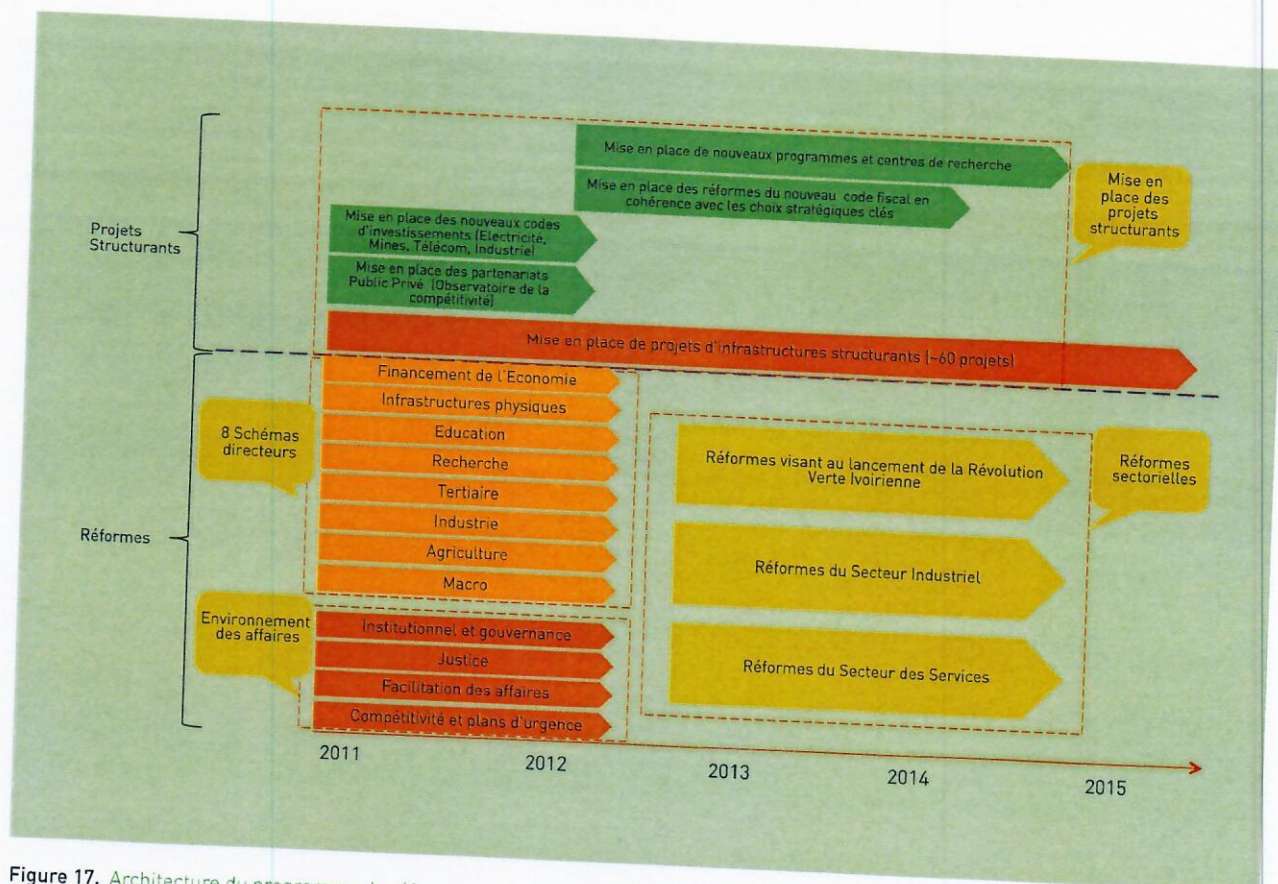


Figure 17. Architecture du programme de réformes global

Le module de planification, prérogative du gouvernement, a pour objectif d'arrêter une vision stratégique globale de tous les secteurs clés de l'économie. Il devra se fonder sur des choix stratégiques clairs de portefeuilles et d'orientations par rapport à l'économie régionale et mondiale, en cohérence avec les aspirations de la société civile, le Programme National de Développement (PND), la vision Côte d'Ivoire 2040 du secteur privé et le DSRP. Il devra également s'attacher à mettre en place des politiques sectorielles, plans d'actions et projets structurants pragmatiques et cohérents en vue de la réalisation de cette vision.

Le programme de réformes transverses sur l'environnement des affaires se focalisera sur des plans d'urgence et des réformes structurelles permettant l'amélioration de la compétitivité globale de l'économie ivoirienne, ainsi que les mesures visant à faciliter le retour de la confiance.

En complément de ce programme, un certain nombre de plans d'urgence visera à amortir les effets de la crise postélectorale sur le potentiel de redémarrage économique du pays, ainsi qu'à traiter les problèmes les plus pressants par des actions immédiates. Ils comprendront des mesures de stimulus (indemnisation des acteurs du privé, exonérations fiscales ciblées, orientation de la commande publique), mais aussi un plan de restructuration des filières stratégiques et des mesures spécifiques d'accompagnement des PME et TPE.

Les programmes sectoriels auront pour objectif de restructurer les fondamentaux sectoriels et de permettre la floraison du secteur privé de façon spécifique. Ils viseront par conséquent, à travers le retour de l'investissement privé et la création d'emplois, à poser les fondamentaux du retour à une croissance forte :

- Les réformes du secteur agricole seront focalisées sur l'amélioration de la productivité à tous les échelons, sur la remise à niveau de l'interprofession et la modernisation des coopératives,

ainsi que sur l'industrialisation complète et stratégique (avec des stratégies de valeur ajoutée claires et adaptées) des cultures pérennes et vivrières.

- Les réformes transversales concernant l'industrie s'attacheront quant à elles à améliorer à la fois la productivité et la compétitivité du socle industriel, permettant la consolidation de la Côte d'Ivoire comme hub de production des zones ouest- et centre-africaine à moyen terme. Par ailleurs, l'ensemble des réformes spécifiques aux différents secteurs aura pour objectifs de créer les conditions de la densification des industries de base (BTP, Agro-industrie), ainsi que de l'émergence d'industries structurantes (pharmacie, sidérurgie) à moyen terme.
- Les réformes des services seront focalisées sur la consolidation du positionnement de la Côte d'Ivoire comme puissance éducative, entrepôt et hub de commerce, pôle numérique régional et enfin place financière de premier ordre en Afrique. Elles viseront également à doper l'entrepreneuriat national dans les professions libérales.

Enfin, la mise en œuvre d'institutions et d'infrastructures clés de voûte au travers d'une soixantaine de projets structurants sur les quinze prochaines années permettra une réalisation accélérée de la vision Côte d'Ivoire 2040. Ce volet des réformes comprendra notamment, sur le plan institutionnel, la création d'un observatoire de la compétitivité, la mise en place d'un tableau de bord de suivi des secteurs productifs et des réformes économiques, ainsi que la mise en place d'une commission paritaire public-privé. Parmi les infrastructures structurantes, on distinguera notamment le nouveau terminal à conteneur, les grands axes routiers ou encore les barrages de Soubré et Louga. Enfin, un nouveau code d'investissement (actuellement en cours d'élaboration) visera à catalyser des investissements massifs dans les secteurs clés.

Conclusion

Le secteur privé ivoirien est très optimiste quant au futur économique du pays. Les réformes entreprises par le gouvernement dans les six derniers mois ont déjà contribué à une très nette amélioration du climat des affaires et de la confiance. Atteindre l'objectif d'émergence sur la prochaine décade est une logique à laquelle le privé souscrit entièrement, et dans laquelle il est préparé à être une force de proposition. Nous espérons donc que cette étude sera un document de référence dans la mise en œuvre du plan de développement national, dans la conviction forte que l'avenir de la Côte d'Ivoire est un avenir brillant.

Photographies : p1 Goodshoot, BananaStock, Digital Vision/Thinkstock
+ p10 Comstock /Thinkstock + p16 Digital Vision /Thinkstock.

OnPoint Consulting Group, filiale du OnPoint Africa Group, est un cabinet international de conseil spécialisé en prospective et en stratégie avec une spécialisation sur l'Afrique et les pays émergents.

Notre cœur de métier inclut :

- Le développement de stratégie de croissance et de plan de restructuration pour le compte d'entreprises dans divers secteurs d'activités
- L'accompagnement d'investisseurs institutionnels dans des due diligences commerciales et opérationnelles dans le contexte de transactions de fusion-acquisition, de projets greenfield, ou encore d'appels d'offres internationaux complexes
- Le développement de plan stratégique ainsi que des plans de développement du secteur privé pour le compte de gouvernements et d'organisations multilatérales

Nos secteurs d'expertise incluent l'industrie lourde, l'agro-industrie, les produits de consommations, les télécoms, l'énergie, les infrastructures, les services financiers et les services à forte valeur ajoutée.

Nos associés et chefs de projets ont plus de 25 ans cumulés d'expérience dans le conseil stratégique et financier acquis au sein des géants mondiaux du management consulting tel que le **Boston Consulting Group**, **Bain et McKinsey**.

Nos projets récents incluent :

- La réalisation d'un Plan de Développement du secteur privé Ivoirien pour le compte de la CGECI
- L'accompagnement d'une multinationale du Business Process Outsourcing dans le cadre d'un rachat d'actifs d'une valeur de 100 Millions USD sur 9 neufs pays d'Afrique de l'Ouest et Centrale
- Une intégration post fusion et la restructuration opérationnelle d'un spécialiste panafricain de la relation client Télécom
- L'élaboration du plan de structuration de l'offre de services d'une organisation patronale regroupant 16 pays
- L'élaboration de la Politique Industrielle d'une économie leader de la zone d'Afrique Francophone
- L'élaboration d'un plan de développement régional dans le secteur de l'énergie pour une entreprise du portefeuille d'un fonds d'investissement panafricain

Pour de plus amples informations, visiter notre site:

www.onpointafrica.com

