

STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DES PME IVOIRIENNES
(RAPPORT # 3 – FINAL)



17 décembre 2013

Financement PARE-PME – Don IDA N°H5280 CI

TABLE DES MATIERES

I. Contexte et objectifs de la mission	p.5
II. Résumé synthétique	p.9
III. Diagnostic du tissu des PME ivoiriennes et de la boîte à outils à leur disposition	p.14
IV. Principales leçons issues des études de cas internationaux	p.18
V. Stratégie de développement des PME ivoiriennes	p.34
VI. Plan d'action, mécanismes de pilotage et de suivi	p.59
Annexes	p.76

GLOSSAIRE

AFD	Agence Française de Développement
AGDDI	Agence de Gestion et de Développement des Infrastructures Industrielles
AGEFOP	Agence nationale de la Formation Professionnelle
APBEF-CI	Association Professionnelle des Banques et Etablissements Financiers
BAD	Banque Africaine de Développement
BCEAO	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BSTP-CI	Bourse de Sous-traitance et du Partenariat de Côte d'Ivoire
BTP	Bâtiment et Travaux Publics
CAPEN	Centre d'Assistance et de Promotion de l'Entreprise Nationale
CCI-CI	Chambre de Commerce et d'Industrie de Côte d'Ivoire
CDE	Centre pour le Développement de l'Entreprise
CEDEAO	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CEPICI	Centre de Promotion des Investissements en Côte d'Ivoire
CGECI	Confédération des Grandes Entreprises de Côte d'Ivoire (Patronat)
CODINORM	Côte d'Ivoire Normalisation
DGI	Direction Générale des Impôts
ETI	Entreprise de Taille Intermédiaire
FDFP	Fonds de Développement de la Formation Professionnelle
FGCEI	Fond de Garantie et de Crédit aux Entreprises Ivoiriennes
FIDEN	Fonds Ivoirien pour le Développement de l'Entreprise Nationale
FI-PME	Fédération Ivoirienne des Petites et Moyennes Entreprises
IDA	International Development Association
INIE	Institut Ivoirien de l'Entreprise
LANEMA	Laboratoire National d'Etude d'Analyse et de Métrologie Appliquée
MEASFP	Ministère de l'Emploi, des Affaires sociales et de la Formation professionnelle

MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MCAPPME	Ministère du Commerce, de l'Artisanat et de la Promotion des PME
MIPSP	Ministère de l'Industrie et de la Promotion du Secteur Privé
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires
OPEI	Office de promotion de l'Entreprise Ivoirienne
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PND	Plan National de Développement
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

I. CONTEXTE ET OBJECTIFS DE LA MISSION

1. RAPPEL DU CONTEXTE ET DES OBJECTIFS

Le Ministère du Commerce, de l'Artisanat et de la Promotion des PME (MCAPPME) souhaitant disposer d'une stratégie de développement des PME pour la Côte d'Ivoire, un financement a été alloué sur le budget du PARE-PME (Don IDA N°H5280 CI). Cette mission a été confiée au consortium Okan Consulting/Dalberg (ci-après « le consortium »), suivant les procédures de la Banque Mondiale en vigueur.

L'objectif de la mission d'élaboration de la stratégie des PME était d'articuler la vision de dynamisation des PME du Ministère du Commerce, de l'Artisanat et de la Promotion des PME autour d'un diagnostic éclairé, d'objectifs prioritaires, et d'un plan d'action chiffré. En considération de l'environnement national, sous-régional et international, le consortium a ainsi :

- Fait un état des lieux (répertorier ou recenser) de l'ensemble des études et stratégies élaborées en rapport avec le développement des PME en Côte d'Ivoire
- Elaboré la vision de la PME du futur autour du potentiel ivoirien en la matière
- Articulé la vision du Ministère du Commerce, de l'Artisanat et de la Promotion des PME portant sur la compétitivité et de la durabilité des entreprises ivoiriennes pour la création d'emplois, le développement des secteurs porteurs et le développement durable du secteur privé ivoirien
- Créé un consensus en adoptant une feuille de route, ayant vocation à être déroulée pendant les 3-5 prochaines années et qui permettra de lever progressivement les barrières et contraintes à la croissance des PME

Ainsi la mission a :

1. Réalisé un diagnostic des PME ivoiriennes et de l'environnement de leurs opérations. Le diagnostic devra identifier les contraintes les plus importantes au développement des PME
2. Identifié les besoins en matière d'appui aux entreprises sur les contraintes prioritaires qu'il s'agisse d'éléments de régulations et de questions institutionnelles, des questions de compétitivité, de normes et d'accès aux marchés, de qualification, d'emploi, d'accès à des services particuliers
3. Identifié les acteurs publics et privés, les institutions financières qui devront être mobilisées autour de ces objectifs
4. Elaboré un plan d'action et décliner les activités liées à chaque axe stratégique dégagé
5. Chiffré les mesures d'accompagnement et les activités (budget pour la réalisation) et autant que possible les résultats attendus (en nombre d'entreprises créées ou maintenues, en création d'emploi, en volume d'affaires, en volume d'investissements réalisés par les PME)
6. Identifié des possibilités de partenariat national pour la mobilisation des ressources pour la mise en œuvre du plan d'action, les mesures de concertation avec les partenaires au développement.

2. PROCESSUS

Le consortium a réalisé l'ensemble des activités prévues dans les termes de référence, à savoir :

Activité n°1 : Réunion de lancement (05/09/2013)

Activité n°2 : Revue documentaire

Activité n°3 : Affinement de la méthodologie

Activité n°4 : Diagnostic synthétique sur le tissu des PME

Activité n°5 : Réunion de partage (20/09/2013)

Activité n°6 : Rencontre des PME ivoiriennes, et des parties prenantes au développement des PME, collecte et traitement des données primaires pour le diagnostic de compétitivité

Activité n°7 : Zoom spécifique sur les 3 éléments clés mentionnés dans les TDR : accès au financement, formation, sous-traitance

Activité n° 8: Priorisation des contraintes au développement des PME

Activité n°9 : Evaluation de la boîte à outils actuelle en faveur des PME

Activité n°10 : Analyse des positions compétitives de la Côte d'Ivoire

Activité n°11 : Réunion de partage # 2 et présentation du rapport # 1- diagnostic de compétitivité (03/10/2013)

Activité n°12 : Elaboration de la stratégie de développement des PME ivoiriennes

Activité n°13: Définition du plan d'action détaillé

Activité n°14 : Réunion de partage # 3 - Stratégie de développement des PME

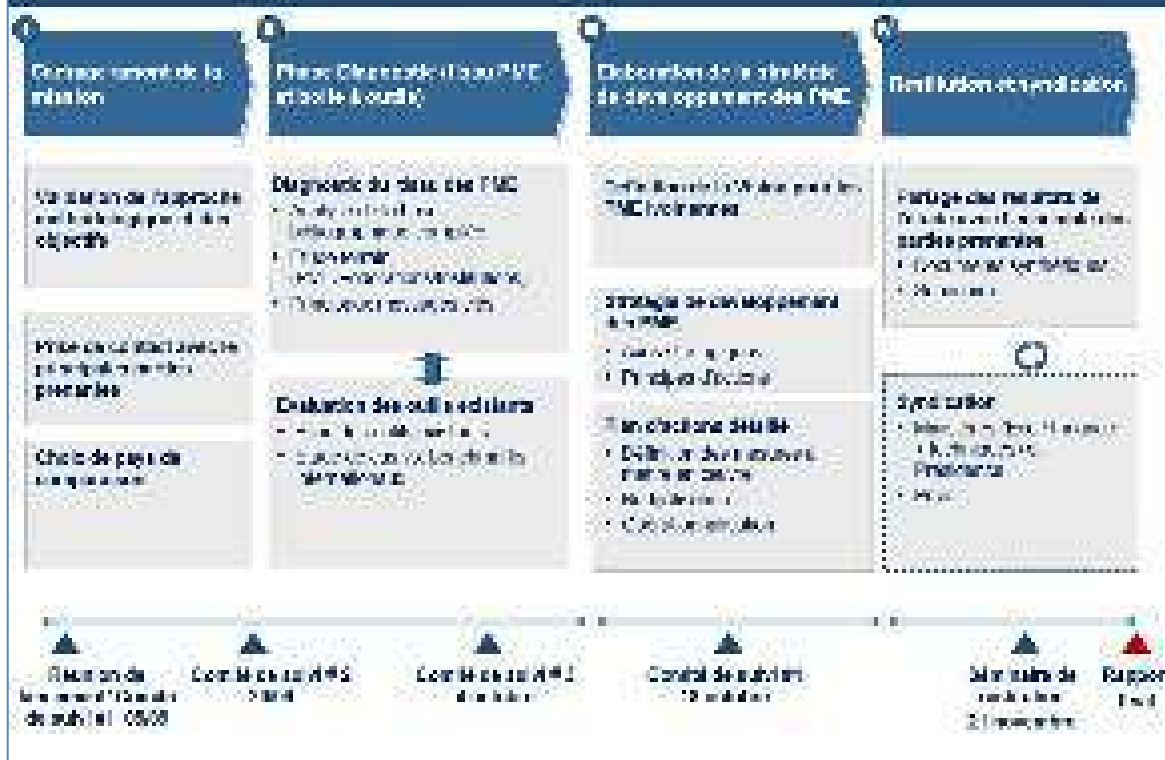
Activité n°15 : Organisation de l'atelier étendu de restitution – syndication des résultats de l'étude (CCI-CI, 26/11/2013)

Le présent rapport est le rapport final (Rapport #3 – activité n°16) présentant la Stratégie de développement des PME ivoiriennes, et incluant l'ensemble des commentaires du Séminaire de restitution.

Le consortium tient à remercier à nouveau l'ensemble des membres du Comité de suivi pour leur aide et leur disponibilité durant l'ensemble de la mission.

Feuille de route - Rappel

18/01/2024
09:00/09:30



II. RESUME SYNTHETIQUE

Le tissu des PME de Côte d'Ivoire représente une part importante de l'économie ivoirienne (~20% du PIB, ~12% de l'investissement national) et joue un rôle crucial dans le domaine social (~23% des emplois modernes, ~98% du tissu des entreprises).

Néanmoins, victimes de plus d'une décennie de crise politique, sociale et économique, les PME ivoiriennes ne contribuent pas encore pleinement à la relance nationale : **les PME demeurent fragilisées et souffrent d'une compétitivité insuffisante**. Plusieurs contraintes majeures au développement des PME ont été identifiées au cours de la phase de diagnostic et expliquent cette situation : accès insuffisant aux financements et aux marchés publics et privés ; déficit de capacité technique et managériale de la part des dirigeants et des employés des PME ; climat des affaires globalement difficile ; culture entrepreneuriale et innovation insuffisamment développées et valorisées.

A l'image de ce que l'on constate dans d'autres pays (où le poids des PME représente plus de 40% du PIB, contre ~20% en Côte d'Ivoire), les **PME de Côte d'Ivoire auront un rôle central à jouer pour la réussite du Plan National de Développement**, que ce soit en termes de développement économique (augmentation accélérée du PIB, des exportations, des revenus fiscaux) ou de progrès social (création d'emplois de qualité, augmentation du niveau de vie des ménages). Les PME devront également jouer un rôle moteur pour soutenir les piliers traditionnels de la Côte d'Ivoire (agriculture et agroalimentaire, BTP, industrie manufacturière, commerce et services, etc.) mais aussi pour constituer les relais de croissance nécessaires à l'émergence d'une économie moderne, connectée au monde, portée par l'innovation (NTIC, services d'offshoring, services de soutien à l'industrie minière et pétrolière, etc.).

Conformément aux politiques mises en œuvre dans les pays les plus dynamiques, et afin de combler de façon accélérée le retard pris lors de la dernière décennie et de retrouver son rôle de locomotive de l'Afrique de l'Ouest, la **Côte d'Ivoire a décidé de se doter d'une ambitieuse Stratégie d'appui au développement de ses PME**. Cette stratégie s'appuie, à l'image de ce qui se fait dans les pays émergents ayant le mieux réussi, sur le postulat que « **le tissu des PME est LE moteur principal de la croissance économique, de l'emploi et de l'innovation** ».

La Stratégie en faveur des PME s'articule de la façon suivante :

1. Vision

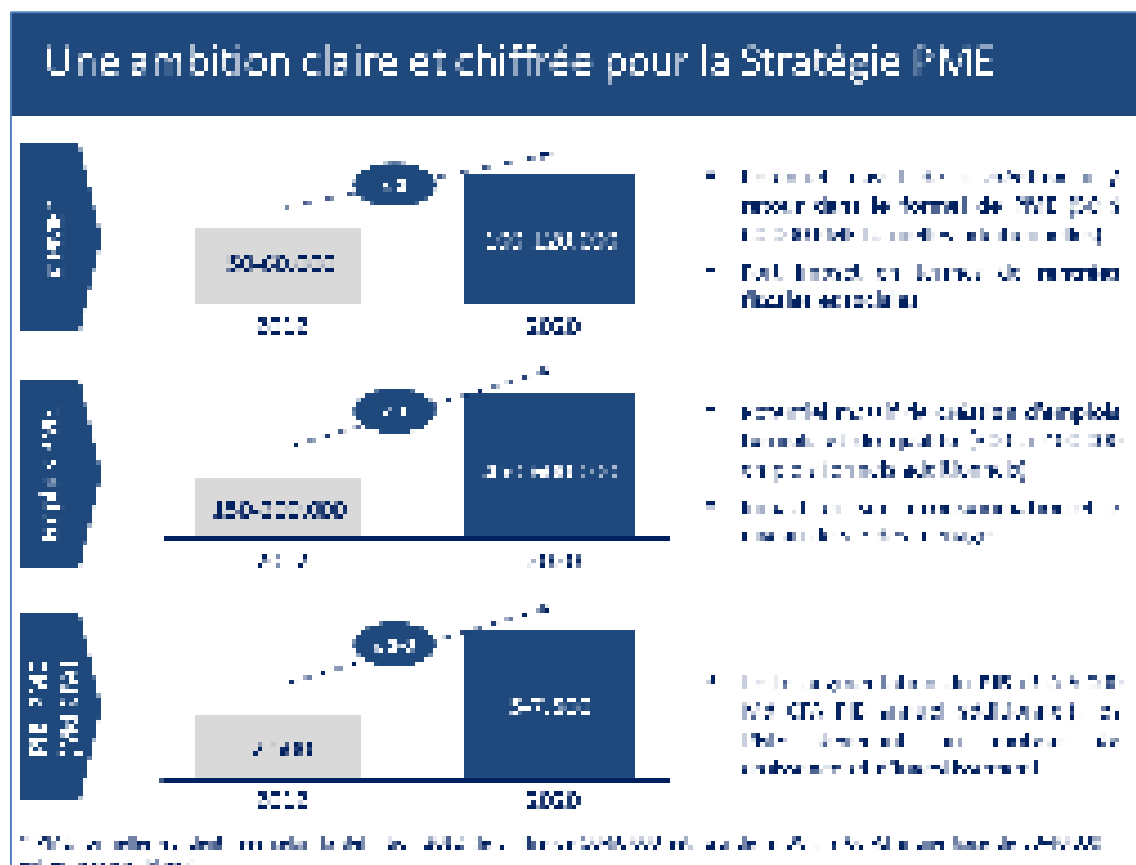
La vision globale sous-tendant l'ensemble de la Stratégie d'appui au développement des PME de Côte d'Ivoire à horizon 2020 peut être synthétisée comme suit : « **Créer à horizon 2020 une masse critique de PME compétitives, dynamiques et innovantes contribuant de manière significative au développement socio-économique durable de la Côte d'Ivoire** ».

Cette vision s'inscrit pleinement dans le Plan National de Développement ivoirien et dans le Programme d'Actions pour la promotion et le financement des PME de l'UEMOA.

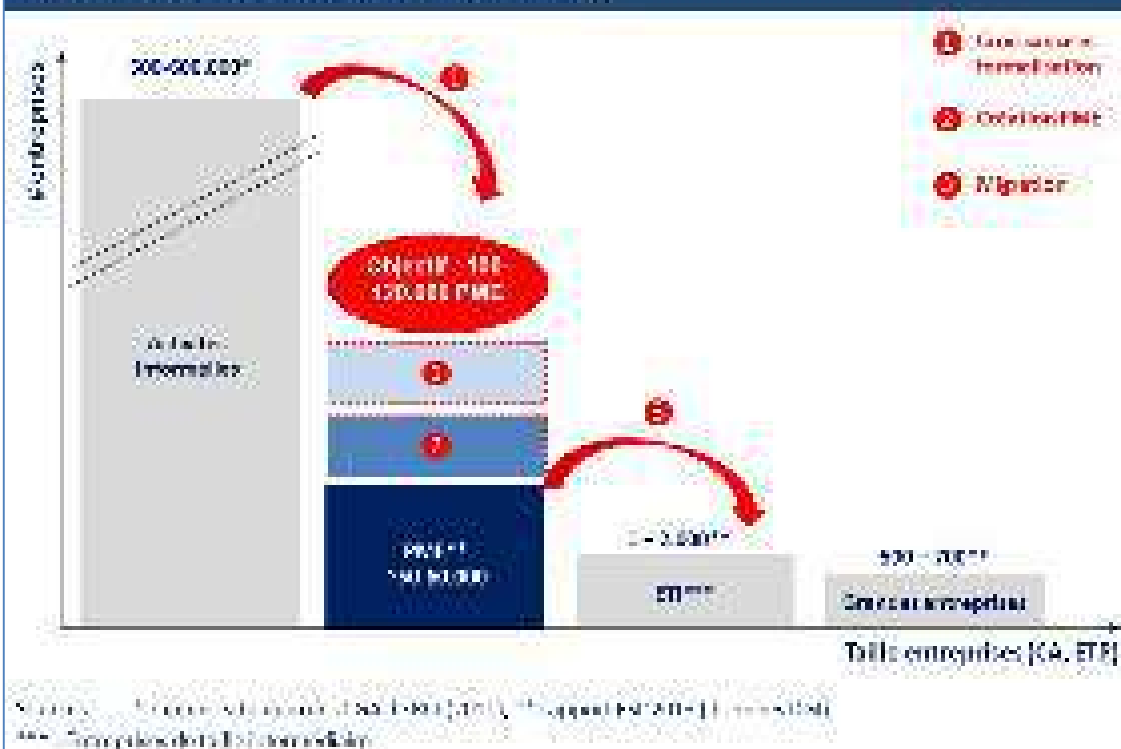
2. Ambitions

La vision présentée ci-dessus se traduit par des **ambitions chiffrées précises**, en termes sociaux et économiques. Ces ambitions permettent de donner un cap global et de disposer d'outils de mesures généraux de la stratégie en faveur des PME. La stratégie doit ainsi permettre à horizon 2020 :

- La création ou le retour dans le formel de 50.000 à 60.000 PME, avec pour objectif d'avoir un **tissu de PME dense et solide de 100.000 à 120.000 PME** à horizon 2020 (soit un doublement par rapport aux PME identifiées par la DGI), avec un impact important sur les rentrées fiscales et les comptes sociaux
- La création d'emplois formels et de qualité, à hauteur de **300.000 à 400.000 emplois additionnels**, qui auront un fort effet d'entraînement sur l'économie nationale, grâce à l'augmentation du niveau de vie des ménages et de leur consommation
- Une forte **augmentation du PIB, à hauteur de 3.000 à 5.000 milliards FCFA**, les PME devenant un moteur de croissance et d'investissement et représentant à terme plus de 30-40% du PIB de la Côte d'Ivoire, contre ~20% aujourd'hui



Potentiel massif de « création » / retour dans le formel de PME (50 à 60.000 PME formelles additionnelles)



Renforcement du rôle des PME dans l'économie ivoirienne



3. Lignes stratégiques

La Stratégie d'appui au développement des PME de Côte d'Ivoire se veut holistique et systématique. Elle s'articule autour de **4 Piliers stratégiques, 3 Axes transverses et 50 mesures** concrètes et mesurables, pour répondre pleinement aux défis qui se posent aux PME ivoiriennes, tels qu'ils ont été identifiés lors de la phase de diagnostic.

La **cohérence de la Stratégie** est assurée par la création d'une **Agence PME**, garante de la mise en œuvre effective des principales mesures de la Stratégie et par **une loi d'orientation des PME (« Pacte PME »)**.

Par ailleurs, la stratégie prend pleinement en compte les problématiques spécifiques liées aux aspects sectoriels, géographiques (aménagement du territoire) ou liées aux différents types de PME.



4. Plan d'action

Afin d'être mise en œuvre de façon efficace, la stratégie se décline dans un Plan d'action qui fixe :

- Le **détail de chacune des 50 mesures**, de façon systématique : objectif, contenu, responsabilité dans la mise en œuvre, budget détaillé, calendrier d'exécution

- **Le budget public nécessaire à la réussite de la Stratégie, évalué entre 130 et 200 Milliards de FCFA à horizon 2020**, à mobiliser auprès du budget de l'Etat et des bailleurs de fonds publics et privés
- Des **outils de pilotage et de suivi** (Comité de Pilotage, Comités techniques, Assises nationales annuelles)

III. DIAGNOSTIC DU TISSU DES PME IVOIRIENNES ET DE LA BOITE A OUTILS A LEUR DISPOSITION

1. DIAGNOSTIC DU TISSU DES PME (SYNTHESE¹)

La définition de la PME ivoirienne a été établie par un décret de 2012, selon les critères décrits dans la boîte ci-dessous.

Définition de la PME établie en 2012 (décret 2012-05 du 11 janvier 2012)

- Entité exerçant une activité économique légalement constituée (à titre individuel ou familial), une société de personnes ou de capitaux) et tenant régulièrement une comptabilité
- 2 critères quantitatifs
 - Chiffre d'Affaire - CA (HT) <= 1 Md FCFA
 - E.T. Emploi - Effectif < 200 personnes en permanence
- Tous secteurs : primaire, secondaire, tertiaire
- Segmentation en 3 sous-catégories :
 - Micro-entreprise (CA HT <= 30 m FCFA ou emploi < 10 personnes)
 - Petite entreprise (30 m FCFA < CA HT <= 150 m FCFA ou emploi < 50 personnes)
 - Moyenne entreprise (150 m FCFA < CA HT <= 1 Md FCFA ou emploi < 200 personnes)

Suivant cette définition, le tissu des PME de Côte d'Ivoire représente une part massive de l'économie de Côte d'Ivoire (98% du tissu économique formel, 20% du PIB, 12% de l'investissement national, 23% de la population active), se concentrant essentiellement dans la région du Grand Abidjan². Si les PME ont un rôle clé à jouer dans la réussite du PND (développement économique, création d'emplois, export, etc.) à travers tous les secteurs clés de l'économie ivoirienne, que ce soit les piliers traditionnels (e.g. agriculture et agroalimentaire, BTP, industrie et commerce) mais aussi les relais de croissance (e.g. NTIC, soutien à l'industrie minière et pétrolière), les PME ivoiriennes souffrent de nombreuses difficultés et contraintes.

Au plan macro-économique

i/ La Côte d'Ivoire ne dispose pas d'une stratégie globale et holistique d'appui au développement des PME et les entreprises souffrent d'un manque d'appui cohérent et conséquent de la part de l'Etat (cf. Diagnostic de la Boîte à outils en faveur des PME)

ii/ L'environnement des affaires reste encore peu favorable pour les PME et l'adaptation du cadre juridique et réglementaire reste limitée en faveur des PME. Les problématiques du Doing Business (complexité des démarches administratives considérées comme des « tracasseries »), la corruption (dont sont victimes les PME non seulement de la part des agents du public mais aussi du privé), freinent le développement des entreprises, et empêchent la mise en place d'un processus de formalisation et de modernisation.

¹ Diagnostic du tissu des PME détaillé dans l'annexe 1

² Source : DGI, MCAPPME

iii/ Des coûts des facteurs élevés pèsent sur les entreprises et en particulier sur les PME et affectent tout particulièrement les secteurs orientés vers l'exportation, ou confrontés directement aux importations (notamment le secteur manufacturier local).

Au plan méso-économique

iv/ Une faiblesse des organisations sectorielles et professionnelles

v/ Une insuffisante concertation entre les PME et le Secteur Public

vi/ Un « jeu collectif » limité pour le développement de clusters (grappes) performants

Au plan micro-économique

vii/ Un accès au financement limité (dettes, fonds propres, garantie, etc.) pour financer la création, le développement et la modernisation.

viii/ Un accès aux marchés publics et privés (sous-traitance pour les grandes entreprises) difficile, qui constituent pourtant la meilleure source d'autofinancement. Les PME souhaitent également pouvoir compter sur un paiement dans les délais (90 jours maximum), afin notamment de pouvoir avoir recours au crédit, au pré-financement, etc. Le non-paiement de la dette intérieure par l'Etat constitue à ce titre un point crucial pour permettre une dynamique d'investissement

ix/ Un déficit de capacité managériale des chefs d'entreprises qui dans leur grande majorité n'ont pas les savoirs de base pour la gestion d'entreprise moderne (comptabilité, gestion, finance)

x/ Une grande difficulté à trouver des ressources humaines formées, aux capacités techniques solides et aptes à occuper un poste de travail dans une PME structurée et moderne

xi/ Une culture de l'entrepreneuriat encore peu développée et insuffisamment valorisée et des efforts en innovation n'ayant pas encore porté leurs fruits

Ces contraintes multiples dont les 2 majeures sont l'accès au financement³ et le déficit des capacités techniques et managériales expliquent en grande partie le déficit de compétitivité des PME ivoiriennes qui souffrent d'un sous-investissement chronique (matériel et immatériel) et d'une productivité de la main d'œuvre faible. Le parcours de l'entrepreneur reste bien souvent un parcours du combattant et explique en partie le fait que les entreprises restent bloquées dans l'informel ou que les PME font des allers-retours entre l'informel et le secteur formel.

³ Contrainte #1 pour 45% des entreprises du Enterprise Survey, contrainte forte citée par 76% des entreprises de la campagne d'identification de l'INIE, contrainte #1 pour l'étude ESP et pour ~80% des PME rencontrées dans le cadre de l'étude

2. DIAGNOSTIC DE LA BOÎTE A OUTILS A DESTINATION DES PME (SYNTHESE⁴)

La boîte à outils mise en place par la Côte d'Ivoire reste insuffisante pour répondre aux défis du PND, et se compare défavorablement aux pays benchmarks.

i/ Comme mentionné plus haut, la Côte d'Ivoire ne dispose pas d'une stratégie globale et holistique d'appui au développement des PME

ii/ Le budget limité alloué en faveur des PME ne permet pas de déployer un programme d'ampleur touchant un grand nombre de PME, d'autant que ce budget ne provient pas nécessairement de ressources pérennes, propres au budget national.

iii/ Les initiatives en faveur des PME, souffrent d'une absence de coordination (entre ministères, entre entités chargées des PME), en l'absence d'une entité chargée d'assurer le pilotage

iv/ La boîte à outils en faveur des PME reste limitée (nombre et ampleur des mesures spécifiques) par rapport à d'autres pays, notamment en ce qui concerne les problématiques de l'accès au financement et l'assistance technique et managériale, pourtant 2 problématiques clés au vu du diagnostic

v/ La majorité des programmes sont pris en charge directement par le public avec un recours limité à l'expertise du secteur privé

vi/ Les PME méconnaissent la boîte à outils mise à leur disposition et considèrent les dispositifs comme étant difficiles d'accès

vii/ Les moyens sont concentrés quasi exclusivement sur Abidjan

viii/ La Côte d'Ivoire ne dispose pas d'outil de suivi du tissu des PME (absence de statistiques fiables) ni de dispositif de suivi des actions menées en faveur de celles-ci

ix/ Une méconnaissance du monde des PME de la part de l'Etat et des administrations

3. CONCLUSION

La stratégie de développement des PME doit concevoir les mesures aptes à lever les principales contraintes pesant sur le tissu des PME (notamment accès au financement et renforcement des capacités techniques et managériales) et capables de jouer un rôle de catalyseur du développement des PME. Pour ce faire, la Stratégie devra prévoir une révision en profondeur du dispositif institutionnel d'appui aux PME et un renforcement significatif de la boîte à outils mise à disposition des PME nationales (contenu, ampleur, organisation) pour que celle-ci soit performante et réellement adaptée aux besoins.

⁴ Diagnostic de la boîte à outils en faveur des PME détaillé dans l'annexe 2

IV. PRINCIPALES LEÇONS ISSUES DES ETUDES DE CAS INTERNATIONAUX

1. METHODOLOGIE

Le consortium a réalisé une revue des meilleures pratiques internationales en termes de stratégie PME, l'objectif étant de tirer des leçons claires pour l'élaboration de la stratégie de développement des PME en Côte d'Ivoire. Les pays suivants ont été retenus :

- Afrique : Maroc (Programme Emergence), Maurice (Industrial and SME Strategic plan 2012-2013), Rwanda (e.g. Rwanda SME policy 2010), Sénégal (Loi d'orientation relative à la promotion des PME. 2007), Tunisie (PMN)
- Autres : Malaisie (Malaysia SME Masterplan), Singapour, USA (Small Business Investment Act of 1958), France (Loi modernisation de l'économie, application SMA UE)

Cette sélection a été opérée afin de retenir les pays africains figurant parmi les références continentales en matière d'appui aux PME, (Tunisie, Maroc, Maurice, Rwanda et Sénégal dans une moindre mesure). Les autres pays (hors Afrique) ont été sélectionnés auprès de pays asiatiques exemplaires en matière de soutien aux PME (Malaisie, Singapour) ou auprès de pays ayant mis en œuvre depuis plusieurs décennies des programmes complets en faveur des PME (Etats-Unis, France). Le consortium a également réalisé une revue des meilleures pratiques sur certains des axes de la stratégie des PME dans certains de ces pays.

Etudes de cas internationales

1. Revue des meilleures pratiques internationales complétée par Olain et Dalberg en termes de stratégie PME pour le développement systémiquement le meilleur pays africain existant et la mise en place du programme PME ivoirien.

- Afrique : Maroc (Programme Emergence), Maurice (Industrial and SME Strategic plan 2012-2013), Rwanda (e.g. Rwanda SME policy 2010), Sénégal (Loi d'orientation relative à la promotion des PME. 2007), Tunisie (PMN)



- Autres : Malaisie (Malaysia SME Masterplan), Singapour, US (Small Business Investment Act of 1958), France (Loi modernisation de l'économie, application SMA UE)



2. Revue des meilleures pratiques sur l'ensemble des axes de la stratégie des PME :

- Par exemple, créer les infrastructures en termes de financement :
 - Equity Bank (crédit moyen pour le financement des PME)
 - Global Fund de garantie mis en place par le secteur privé à Madagascar
- Appuyer les PME mis en place au Cameroun avec le soutien de l'État



2. PRINCIPALES LEÇONS ISSUES DES ETUDES DE CAS

Les pays du benchmarks sont tous confrontés à la même problématique : comment assurer le développement de leurs PME, qui représentent la majeure partie de leur tissu économique et qui souffrent de contraintes particulières, notamment en matière de financement et de capacités ? De manière synthétique, les meilleures pratiques illustrent la nécessité de :

- Elaborer une stratégie de développement des PME pour donner une vision et un cadre d'intervention clairs en faveur des PME
- Ancrer les programmes au plus haut niveau de l'Etat et mettre en place une organisation forte, simple et coordonnée pour le pilotage, l'exécution et le suivi
- Débloquer des moyens (humains et financiers) conséquents dans la durée
- Développer une boîte à outils holistique en faveur des PME mais recentrée sur quelques programmes clés et un guichet unique pour orienter les PME
- Privilégier une approche ciblée et sélective d'accompagnement des PME (« privilégier le qualitatif au quantitatif »)
- Avoir comme soucis permanent le calibrage des outils aux réalités des PME (public difficile d'accès et aux contraintes spécifiques)
- Disposer d'un mécanisme de suivi rigoureux, permettant de mesurer la pertinence des mesures mises en œuvre, et d'adapter continuellement la boîte à outils

2.1. ELABORATION D'UNE STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DES PME POUR DONNER UNE VISION ET UN CADRE D'INTERVENTIONS CLAIRS EN FAVEUR DES PME

L'ensemble des pays du benchmarks ont développé des stratégies spécifiques pour accompagner leurs PME.

Pays	Stratégie d'appui au développement des PME
Sénégal	Loi d'orientation 49/2007 relative à la Promotion et au Développement des PME
Bénin	Charte nationale des Petites et Moyennes Entreprises et des Petites et Moyennes Industries (PME/PMI). 2005
Maroc	Pacte Nationale pour l'Emergence Industrielle (2009-2015) - Programme de Compétitivité des PME
Tunisie	Programme de Mise à Niveau
Rwanda	Small and Medium Enterprises (SMEs) Development Policy. 2010
Maurice	Industrial and SME strategic Plan (2010-2013)
France	Loi de modernisation de l'économie de 2008 et « Small Business Act » pour l'Europe (2008)
Malaysia	SME growth Strategy under the tenth Malaysia Plan (2011-2015)
Corée du Sud	Pas de loi spécifique // Pilotage général de la politique par SME Corp
USA	Small Business Act (1953 - Première version)

Source : Recherche Okan/Dalberg

Ces lois PME sont plus ou moins détaillées mais ont le mérite de fixer le cadre d'action des mesures en faveur des PME. 2 grands types de lois sont recensés : i/ loi d'orientation, fixant les grands principes de l'accompagnement des PME (e.g. Sénégal, Bénin), ii/ loi détaillée, précisant l'ensemble des mesures à mettre en œuvre et les aménagements en faveur des PME dans l'ensemble des textes juridiques requis (e.g. SBA aux Etats Unis, LME en France 2008).

2.2. ANCRAGE AU PLUS HAUT NIVEAU DE L'ETAT ET MISE EN PLACE D'UNE ORGANISATION FORTE, SIMPLE ET COORDONNEE POUR LE PILOTAGE, L'EXECUTION ET LE SUIVI

Ancrage au plus haut niveau de l'État

La mise en œuvre de la boîte à outils en faveur des PME nécessite une forte coopération interministérielle, une concertation étroite secteur public secteur privé et une importante mobilisation d'énergie. Il est critique pour la réussite des stratégies de développement des PME d'être ancrée au plus haut niveau de l'Etat pour s'assurer d'une appropriation des enjeux à leurs justes mesures.

La majorité des programmes dans les pays benchmark sont pilotés par le Ministère du Commerce de l'Industrie et des PME, mais avec une coordination forte des différents ministères concernés (au Conseil d'administration des Agences de développement des PME) et avec un suivi direct des hautes autorités (Premier Ministre, Chef de l'Etat). A titre d'exemple, au Maroc, le Pacte Emergence porté par le Ministère du Commerce et de l'Industrie a été lancé sous le patronage du Roi Mohammed VI, qui préside les assises annuelles du Programme Emergence. Le Rwanda a lui bondi à la 52e place du classement Doing Business (en partant de la 158^{ème} place en 2005), avec la mise en place d'une unité spéciale au sein du gouvernement, directement suivi par le Président.

Ceci est particulièrement pertinent dans le cas de la Côte d'Ivoire où le portefeuille des PME est réparti entre le Ministère du Commerce, de l'Artisanat et de la Promotion des PME et du Ministère de l'Industrie et de la Promotion du Secteur Privé.

Mise en place d'une organisation forte, avec un véritable bras armé pour l'exécution, de type Agence

La mise en œuvre de la boîte à outils nécessite un pilotage serré, et la quasi intégralité des pays benchmarks ont mis en place des agences afin de piloter et de coordonner les actions d'appui aux PME. L'objectif recherché avec la mise en place de ces agences est d'assurer une efficacité et une flexibilité supérieure et une meilleure intégration du privé (notamment au board des agences).

Ces agences ne font pas nécessairement l'intégralité de la mise en œuvre, mais sont les garants de la coordination de l'action de l'ensemble des parties prenantes publiques (e.g. Banque de développement), parapubliques (e.g. chambres consulaires), privées (organisations professionnelles) chargées des PME.

Pays	Agences en charge des PME	Site Web
Sénégal	Agence de Développement et l'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises	http://www.adepme.sn/
Maroc	Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise	http://www.anpme.ma/
Tunisie	Bureau de Mise à Niveau	http://www.pmn.nat.tn/
Rwanda	Rwanda Development Board	http://www.rdb.rw/
Maurice	Small and Medium Enterprises Development Authority	http://www.gov.mu/portal/sites/smeda/
Malaisie	SME Corp Malaysia	http://www.smecorp.gov.my/
Corée du Sud	Small and Medium Enterprises Corporation	http://www.sbc.or.kr/
France	Bpifrance (Financement essentiellement)	http://www.bpifrance.fr/
USA	U.S. Small Business Administration	http://www.sba.gov/

Source : Recherche Okan/Dalberg

La création des agences n'est bien sûr pas une fin en soi. Les exemples d'échec existent. Ainsi l'ADEPME au Sénégal est actuellement en cours de restructuration. Elle n'a pas réussi depuis sa création début au des années 2000 à remplir le rôle de stratégie, d'impulsion, d'exécution qui lui sont attribuées (le Programme de Mise à Niveau s'est ainsi développé sans lien avec l'ADEPME). Des grands principes ressortent des études de cas :

- Nécessité de différencier l'Agence par rapport à l'Administration (localisation, process, approche « service », etc.)
- Importance d'intégrer le secteur privé à la gouvernance : conseil d'administration regroupant le public, le secteur privé et bancaire
- Nécessité de contrôler l'activité de l'agence à travers la signature d'un contrat programme Agence-Etat (programmes précis et objectifs cibles) mais lui assurer une large autonomie de gestion
- Criticité de soigner le recrutement du DG et des 2-3 personnes clés (recrutement par appel d'offre international, de profils ayant fait leurs preuves, notamment à l'international), et d'avoir une politique salariale et incitative
- Nécessité de doter l'agence de budget conséquent
- Privilégier des administrations resserrées (20-30 personnes), faisant faire, pour garder une certaine souplesse

Etude de cas – SME Corp – Malaisie



L'agence en charge des PME de Malaisie dépendant du Ministère du Commerce International et de l'Industrie, a été mise en place pour coordonner l'ensemble des actions en faveur des PME et assurer un point d'entrée unique pour orienter les PME vers l'ensemble des dispositifs d'appui à leur disposition.

- **Coordination des politiques et des programmes en faveur des PME**
 - Formulation des politiques PME dans tous les secteurs
 - Suivi évaluation des programmes menée en faveur des PME
- **Observatoire de la PME (suivi, statistiques)**
- **Guichet unique pour la PME : Business support ET financement**
 - Assistance technique et managériale
 - Mise à disposition d'informations sur les marchés
 - Appui à la prospection
 - Financement



Mise en place de relais pour l'exécution avec une implication forte du privé

Les pays du benchmark ont privilégié dans leur grande majorité une stratégie de délégation de l'exécution, l'Etat et l'Agence se concentrant sur leur rôle de stratège (définition de la stratégie), de pilotage et de suivi. L'exécution des programmes se fait soit par des privés (e.g. consultance nationale pour l'assistance technique et managériale), soit par d'autres relais publics (e.g. Banque de développement) ou parapublics (e.g. chambres consulaires).

L'administration des programmes de financement est ainsi très souvent déléguée au privé, jugé plus à même d'évaluer le risque et la pertinence des projets présentés par les PME.

2.3. DES MOYENS (HUMAINS ET FINANCIERS) CONSEQUENTS SUR LA DUREE

Les pays du benchmarks ont mis en place des politiques ambitieuses de développement de leurs PME et consacrent des moyens financiers et humains conséquents pour leurs programmes. L'île Maurice consacre ainsi plus de 0,8% de son PIB au développement des PME, la Tunisie 0,4% de son PIB. Les pays du benchmark financent en grande partie ces programmes, et garantissent la pérennité des ressources. A ce titre, l'exemple de la Tunisie est particulièrement intéressant, le budget consacré au programme de mise à niveau, étant abondé par les bailleurs (UE, AFD notamment), mais également par la mise en place d'une taxe professionnelle instituée sur plusieurs produits locaux ou importés (énumérés dans l'annexe de la loi 94-127 du 26/12/1994, fixée à 1% du chiffre d'affaires réalisé par les fabricants de produits locaux et à 1% sur la valeur en douane des produits importés). Ce financement pérenne par l'Etat a 2 avantages : i/ assurer un financement continu des programmes, les programmes des bailleurs étant à durée limitée, ii/ crédibiliser l'effort à destination des PME, pour mobiliser plus de financement des bailleurs de fonds.

Pays	Programme national PME	Budget PME sur 5 ans (Mio Euros)	Budget PME (% PIB)
 France	Programme PME	2 818	0,13%
 Tunisie	Programme de M&A à Niveau	236	0,62%
 Maroc	Programme Emergence	229	0,26%
 Maurice	Programme Industrie PME	104	0,03%

Les politiques d'appui aux PME nécessitent des appuis dans la durée. La Tunisie fait figure d'exemple avec une mobilisation importante auprès des PME, ininterrompue depuis le lancement du programme de Mise à niveau.

Etude de cas : Un accompagnement des PME/PMI dans la durée en Tunisie, de 1995 à aujourd'hui

La Tunisie a débuté son Programme de Mise à Niveau en 1995. Depuis, plus de 4400 entreprises ont été accompagnées, pour un montant de primes accordées de plus de 450 m Eur en 18 ans. L'expérience tunisienne est considérée comme un exemple, des résultats concrets ayant été obtenus grâce au programme : quadruplement des exportations à destination de l'UE, quasi triplement du nombre de PME, etc.

Ce soutien dans la durée, avec des budgets pérennes (bailleurs et taxe professionnelle) expliquent en partie ces bons résultats.

Indicateurs \ année	1995	2009
<i>(*) Valeur enregistrée en 2008</i>		
Exportations industrielles à l'UE	4.5 MDt	18.7 MDt
Investissements industriels	0.58MDt	1.4MDt (*)
Nombre de PME (emplois ≥ 10)	2000	5747
Nombre d'emplois	236.000	488.000
Nombre d'entreprises en Partenariat International	1420	2324
Part des exportations industrielles	12%	25%
Nombre des entreprises certifiées	6	1300
Nombre des entreprises équipées de XAO	50	2000

2.4. DEVELOPPEMENT D'UNE BOITE A OUTILS HOLISTIQUE MAIS FOCALISEE SUR QUELQUES PROGRAMMES CLES ET UN GUICHET UNIQUE

L'ensemble des pays du benchmark ont tenté de mettre en place des boîtes à outils holistiques, avec des mesures sur l'ensemble des axes clés (i/ Accès au financement et aux

marchés, ii/ assistance technique et managériale, iii/ environnement des affaires des PME, iv/ Développement de la culture entrepreneuriale et de l'innovation).

Il est en effet important de pouvoir accompagner les PME de manière globale. Le Maroc a titre d'exemple a décidé en 2008 de s'aligner sur la pratique tunisienne, reconnaissant l'intérêt de compléter le système de primes à l'investissement immatériel (assistance technique et managériale) avec un système de primes à l'investissement matériel : le programme Imtiaz.

Tout en étant complètes, les boîtes à outils des pays d'aspiration du benchmark (Tunisie, Malaisie, Singapour) ont assuré une focalisation forte sur quelques programmes clés pour une meilleure maîtrise des moyens (quelques programmes phares, e.g. 4-5 en Tunisie), et mis en place des guichets uniques pour pouvoir orienter les PME dans le dispositif. En Malaisie, les centres de services « One Referral Centre », sont les relais locaux de SME Corp Malaysia, et orientent les PME vers les différents outils mis à leur disposition.

2.5. UNE APPROCHE CIBLEE ET SELECTIVE D'ACCOMPAGNEMENT DES PME (« PRIVILEGIER LE QUALITATIF AU QUANTITATIF »)

La majorité des pays du benchmark ont fait le choix de focaliser leurs interventions d'appui aux PME en préférant accompagner un nombre restreint de PME rigoureusement sélectionnées, de manière qualitative, et ainsi maximiser l'impact.

Focalisation sectorielle :

La majorité des pays du benchmark ont concentré leurs interventions sur quelques secteurs prioritaires en fonction de leur caractère stratégique pour l'Etat et du degré de préparation des organisations professionnelles (relais essentiel pour les programmes de compétitivité).

Etude de cas : focalisation des interventions sur un nombre limité de secteurs

Le Maroc a fait le choix dans le cadre de sa stratégie de développement, notamment industriel de focaliser ses efforts sur 6 secteurs prioritaires (à fort potentiel de développement et pour lequel le Maroc peut se positionner) : Métiers mondiaux du Maroc. Dans ce cadre, les appuis aux PME sont principalement destinés à ces secteurs porteurs pour ne pas disperser les moyens (« saupoudrage »).



Evaluation rigoureuse des entreprises à accompagner

La majorité des pays du benchmark ont mis en place des systèmes d'évaluation rigoureuse des entreprises. Avant tout accompagnement, les PME sont diagnostiquées selon une grille de « scoring » permettant de clairement identifier les forces et les faiblesses des PME. L'objectif est double : i/ déterminer les besoins des PME, ii/ orienter les PME vers les programmes adaptés, iii/ focaliser les efforts sur les PME à plus fort potentiel

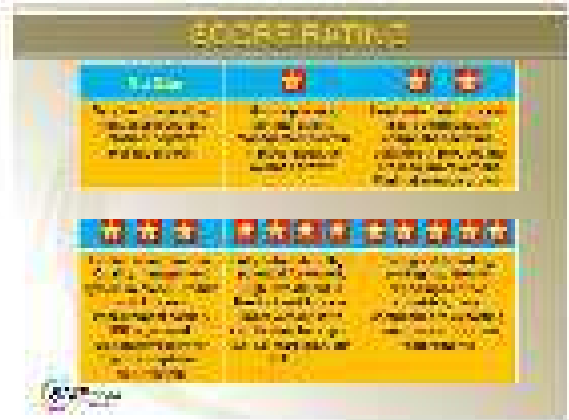
Etude de cas : Système de scoring SCORE mis en place par SME Corp Malaysia

SME Corp Malaysia a développé en 2007 un outil de diagnostic (SCORE) pour évaluer et améliorer la compétitivité des PME sur la base de leurs performances et leurs capacités.

Avant toute intervention de SME Corp (appui financier et non financier) les PME sont évaluées suivant 7 axes : i/ Performance business, ii/ Capacité financière, iii/ Capacité de gestion, iv/ Capacité de production, v/ Capacités techniques, vi/ Système de Qualité et vii/ Innovation. Ces axes sont adaptés pour chaque secteur, et niveau de développement de la PME (distinction Micro vs PME)

A l'issue de cette évaluation une note est attribuée (de 1 à 5 étoiles) et un diagnostic sous forme de graphe radar est proposé aux PME.

L'objectif est de clairement identifier les forces et les faiblesses des PME afin de diriger les PME vers le bon programme de SME Corp, faciliter la sous-traitance en labellisant les PME performantes (i.e. 5 étoiles), assurer un meilleur suivi des PME (évolution du SCORE dans le temps) et faciliter le financement des PME (rating SCORE pris en compte par certaines banques).



Focalisation sur les entreprises à fort potentiel pour faire émerger des champions nationaux

De nombreux pays ont mis en place des programmes spécifiques pour développer des champions nationaux, en focalisant une partie des ressources sur les entreprises au plus fort potentiel. L'objectif est double : i/ maximiser le retour sur investissement en termes d'impact, ii/ développer des champions nationaux ayant une capacité d'entraînement par leur exemplarité.

Etude de cas – Programme Imtiaz « champions nationaux » au Maroc Programme



Description du programme :

Le programme Imtiaz a été lancé par le Ministère de l'Industrie du Commerce et des Nouvelles Technologies, en 2008 dans le cadre du déploiement du Pacte National pour l'Emergence Industrielle, et mis en œuvre par l'ANPME avec l'appui de banques partenaires.

Le Programme Imtiaz a pour objectif de soutenir jusqu'à 80 **entreprises à fort potentiel** de croissance **par an**, disposant de projets de développement, à travers l'octroi d'une **prime à l'investissement matériel et/ou immatériel** (20% de l'investissement total prévu) et plafonnée à **450'000 euros**. L'objectif est d'assurer le développement de **champions nationaux** ayant un effet d'entraînement sur l'économie.

Chaque année, l'ANPME organise 2 appels à projets pour ce programme Imtiaz. La sélection des entreprises se fait en plusieurs étapes, notamment, **l'accord de prêt** bancaire et/ou de leasing par les banques **subordonnés à l'octroi de la prime Imtiaz**, l'évaluation du projet par un prestataire évaluateur indépendant, et enfin la validation par un Comité Public-Privé spécifique.

La prime fait l'objet d'un **contrat de croissance** qui fixe les engagements respectifs de l'entreprise et de l'ANPME (modalités de déblocage de la prime Imtiaz et objectifs de développement de l'entreprise).

Résultats :

De 2010 à 2012, l'ANPME a retenu 116 projets et débloqué 38 m Eur, ayant ainsi permis un investissement de 234 m Eur, et la création de plus de 8.500 emplois.

- 63 projets s'inscrivent dans une stratégie de substitution aux importations
- 53 projets contribueront au renforcement des exportations et à la diversification des marchés, notamment vers les pays africains
- 1 million de Prime Imtiaz génère plus de 6 millions d'investissement

2.6. UN SOUCIS PERMANENT DE CALIBRAGE DES OUTILS AUX REALITES DES PME (PUBLIC DIFFICILE D'ACCES ET AUX CONTRAINTES SPECIFIQUES)

Simplicité des procédures

Les programmes réussis des pays benchmarks sont des programmes robustes aux formalités administratives simplifiées, prenant en compte le fait que les PME ont des contraintes de capacités et doivent se concentrer sur leur cœur de métier, et ne peuvent pas s'inscrire dans des démarches lentes et complexes. Ces procédures simplifiées (e.g. chèque services à

Singapour) sont contrebalancées par un contrôle ex post rigoureux, pour limiter les risques de fraude.

Adaptation des outils au type de PME (taille, stade de développement)

Les programmes des pays benchmarks sont calibrés en fonction du type de PME : les micro-entreprises nécessitent un appui différent des petites et moyennes entreprises, les entreprises dans leur première année d'existence doivent être accompagnées de manière spécifique. Des programmes spécifiques sont mis en place pour chacune de ces PME.

Programmes « Demand driven »

Les programmes réussis des pays benchmark sont calibrés pour répondre aux besoins précis des PME. Ces besoins sont identifiés en travaillant avec la PME (diagnostic/scoring) ou sont exprimés par la PME qui élabore elle-même son plan de développement et spécifie ses besoins d'appui. Les pays du benchmark ont également instauré des mécanismes permettant de collecter le feed-back des PME post appui, pour pouvoir progressivement améliorer leurs programmes.

Cofinancement

La majorité des programmes déployés dans les pays du benchmarks sont co-financés par les entreprises, ce cofinancement ayant pour but de garantir l'implication réelle de la PME dans les programmes. Ce taux de co-financement varie (de 10% à 80%) et doit être ajusté par rapport aux réalités des PME, de manière à assurer le maximum d'impact (coût financier de l'appui et impact global sur l'économie).

2.7. CRITICITE D'UN MECANISME DE SUIVI RIGoureux, PERMETTANT DE MESURER LA PERTINENCE DES MESURES MIS EN ŒUVRE, ET D'ADAPTER CONTINUUELLEMENT LA BOITE A OUTILS

Les pays du benchmark ont mis en place des outils de qualité pour i/ connaître le tissu des PME et son évolution, ii/ réaliser un suivi rapproché des mesures mis en place, et iii/ évaluer l'efficacité des outils mis en place pour les PME.

Observatoire de la PME

Un mix de mesures est mis en œuvre par les pays du benchmark afin de suivre le tissu des PME et d'analyser ses performances.

i/ recensement économique tous les 5 ans des PME (potentiellement couplé avec le recensement de la population)

ii/ Suivi annuel des PME recensées dans le cadre d'une coordination approfondie interministérielle (ministère de l'industrie, du commerce, des PME et ministère de l'économie et des finances)

iii/ Suivi dynamique du tissu en comptabilisant les créations et les liquidations d'entreprises

iv/ Suivi de l'état de santé des PME sur la base de sondage annuel / biannuel

Rapport annuel et suivi des impacts

Les pays d'aspiration du benchmark réalisent un suivi rigoureux de leurs programmes de développement des PME. Les agences publient ainsi des rapports annuels, qui recensent l'ensemble des activités menées, les moyens mis en œuvre et le nombre de PME assistées. A ce titre, le PMN de Tunisie, l'agence SPRING de Singapour, l'ANPME sont exemplaires.

L'Agence SPRING de Singapour qui prend en charge l'ensemble des programmes en faveur des PME établit chaque année un rapport annuel (accessible en ligne) qui reportent l'ensemble des initiatives menées dans le pays en faveur des PME : # PME accompagnées, budget déployé, etc.



Etude de cas – Baromètre de l'ANPME - Maroc

Dans le cadre de son Pacte Emergence, le Maroc a mis en place des mesures efficaces de suivi du Pacte avec un bilan annuel de l'état d'avancement des 111 mesures du Pacte : moyens déployés, impacts.

Dans cet esprit, l'Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise au Maroc (ANPME) a mis en place avec la coopération allemande (GTZ - TAM) en 2006 un « Baromètre de la compétitivité des PME accompagnées par l'ANPME ».

Ce baromètre est un instrument de suivi, rapide et simple fournissant des résultats de tendances actualisés, qui doit permettre à l'ANPME de :

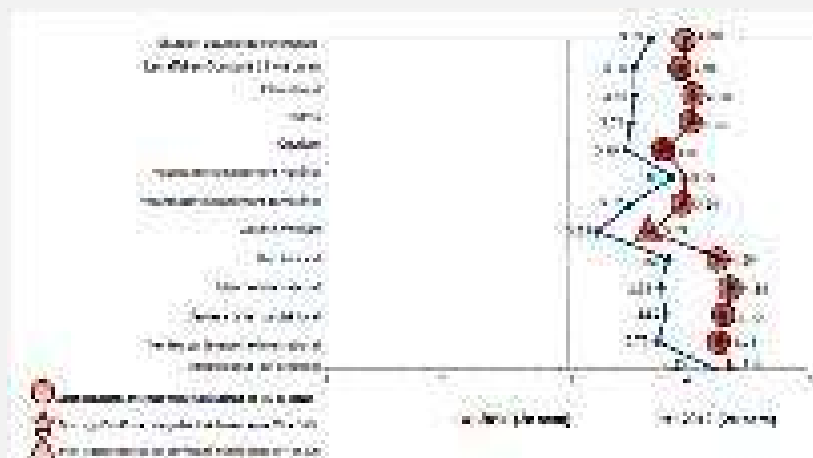
- Mesurer et analyser régulièrement la situation des entreprises ayant bénéficiées des programmes d'appui de l'ANPME

- Orienter et optimiser le portefeuille ANPME en termes de programmes d'appui
- Mesurer le degré de satisfaction des entreprises et cerner les contours d'image de l'ANPME

L'ANPME procède ainsi annuellement à une enquête quantitative auprès de 300 entreprises (150 faisant partie d'un groupe expérimental, ayant été appuyé par l'ANPME et 150 faisant partie d'un groupe de contrôle, n'ayant pas bénéficié d'un appui de l'ANPME).

Ce Baromètre permet de suivre l'impact des mesures mis en œuvre par l'ANPME et d'améliorer les services mis à disposition des PME, grâce à un feedback régulier des entreprises « clientes ».

Aperçu du baromètre 2012 :

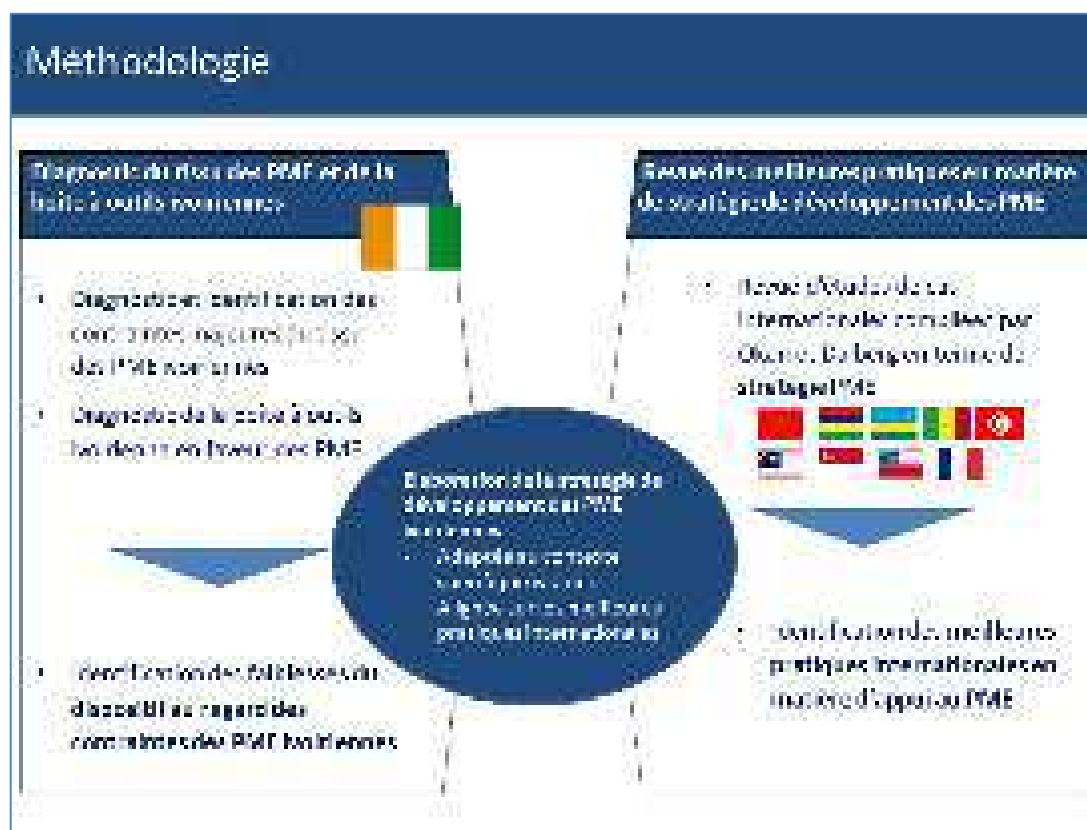


Ce suivi des impacts permet aux agences d'améliorer de manière constante les dispositifs mis en place en faveur des PME. Une approche progressive (projet pilote, retour d'expériences, déploiement du dispositif) est ainsi mise en œuvre par de nombreuses agences.

V. STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DES PME IVOIRIENNES

1. CADRAGE GENERAL

Le Plan stratégique a été formulé en prenant en compte les conclusions du diagnostic (tissu des PME et boîte à outils) et les leçons tirées des études de cas internationales, en Afrique (Sénégal, Rwanda, Maroc, Tunisie, Maurice) et hors Afrique (Malaisie, Singapour, France, USA).



La Stratégie a pour horizon stratégique l'année 2020, année fixée par la Côte d'Ivoire pour l'accession de la nation au statut de pays émergent.

Ce Plan stratégique se propose de présenter :

- Une vision claire pour la PME de Côte d'Ivoire à horizon 2020, qui s'inscrit pleinement dans le Plan National de Développement et la décision n°16/2003/CM/UEMOA relative au Programme d'Actions pour la Promotion et le Financement des PME dans l'UEMOA.
- Une stratégie holistique et systématique, articulée en 4 piliers stratégiques et 3 axes transversaux pour répondre pleinement aux défis identifiés lors du diagnostic.
- Un Plan d'action spécifique et chiffré, présentant en détails les 50 mesures (cf. chapitre VI).

2. VISION ET AMBITIONS

2.1. VISION SYNTHETIQUE

La vision globale sous-tendant l'ensemble de la stratégie d'appui au développement des PME de Côte d'Ivoire à horizon 2020 peut être synthétisée comme suit :

«Créer à horizon 2020 une masse critique de PME compétitives, dynamiques et innovantes contribuant de manière significative au développement socio-économique durable de la Côte d'Ivoire».

Cette vision est étroitement reliée au Plan National de Développement, à l'objectif de faire de la Côte d'Ivoire un pays émergent à horizon 2020 et aux initiatives en faveur des PME promues par l'UEMOA, comme le montrent l'annexe 6.

2.2. VISION DETAILLEE

A horizon 2020, les PME de Côte d'Ivoire :

- Sont compétitives (y.c. à l'export pour les « champions nationaux ») et respectent les standards en matière environnementale et sociale,
- Contribuent au développement des secteurs stratégiques pour le pays : elles sont actives dans les secteurs dits « traditionnels » (BTP, agro-alimentaire), mais aussi « innovants » (NTIC, service aux mines), en ligne avec les objectifs sectoriels du PND,
- Sont dans une dynamique de croissance et d'investissement : fin des deux « plafonds de verre » avec une sortie claire de l'informel et l'ascension de PME vers le statut d'ETI⁵, voire de grande entreprise,
- Travaillent étroitement avec le secteur public et les grandes entreprises sur les grands chantiers du PND
- Sont actives sur l'ensemble du territoire (y.c. les métropoles régionales),
- Sont pourvoyeuses d'emplois de qualité,
- S'appuient sur un environnement juridique et fiscal adapté (adoption d'une loi d'orientation pour les PME, « Pacte PME » et des décrets ad hoc), sont encadrées par des organisations professionnelles renforcées et disposent d'une « boîte à outils » public-privé efficace, dotée d'un budget public d'appui conséquent,
- Forment un tissu dynamique, en constant renouvellement : de nouvelles PME sont créées chaque année, les PME existantes sont continuellement renforcées et les PME en difficulté sont restructurées.

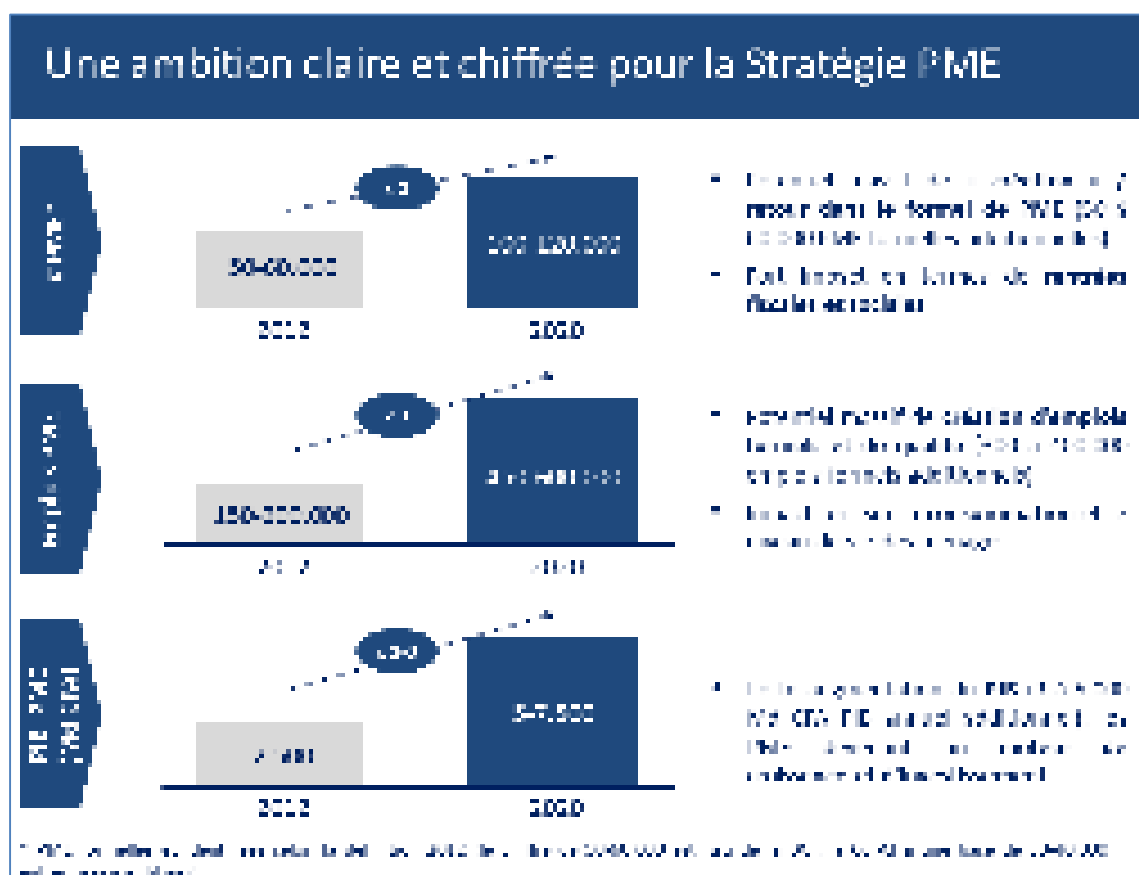
⁵ Entreprises de Taille Intermédiaire

2.3. AMBITIONS CHIFFREES

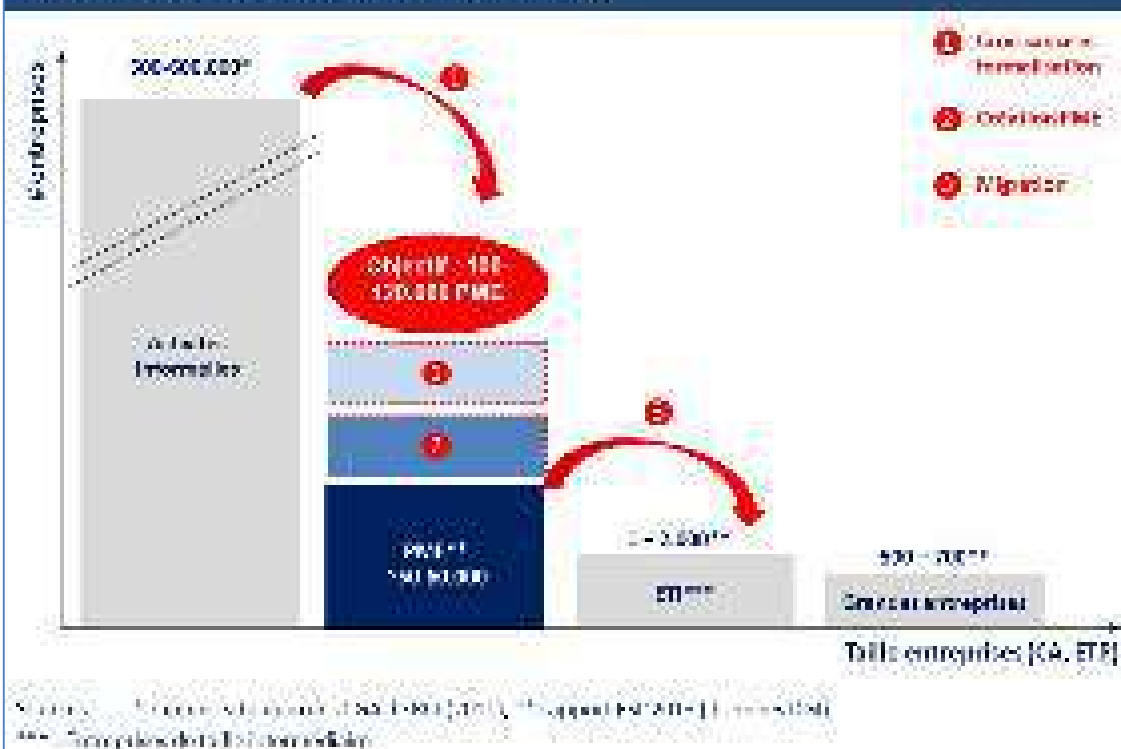
La vision présentée ci-dessus se traduit par des ambitions chiffrées précises, en termes sociaux et économiques, dans le cadre du PND. Ces ambitions permettent de donner un cap global et de disposer d'outils de mesures généraux de la stratégie en faveur des PME.

La stratégie doit ainsi permettre à horizon 2020 :

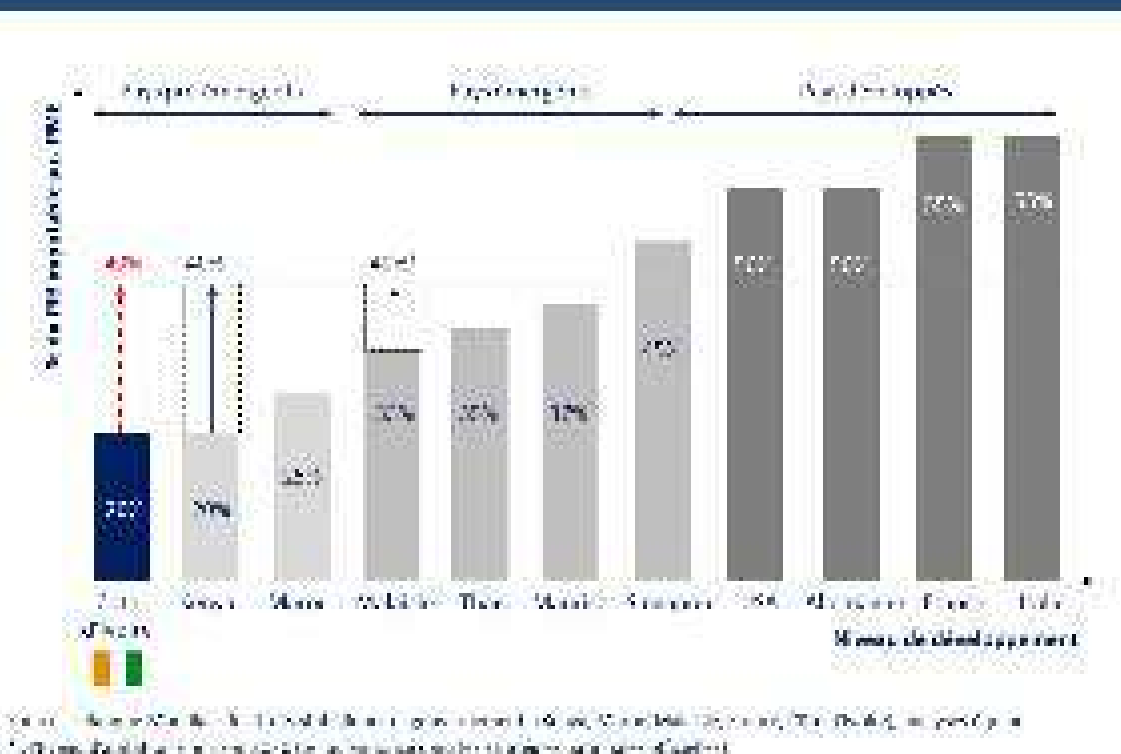
- La création ou le retour dans le formel de 50.000 à 60.000 PME, avec pour objectif d'avoir un tissu de PME dense et solide de 100.000 à 120.000 PME à horizon 2020 (soit un doublement par rapport aux PME identifiées par la DGI), avec un impact important sur les rentrées fiscales et les comptes sociaux
- La création d'emplois formels et de qualité, à hauteur de 300.000 à 400.000 emplois additionnels, qui auront un fort effet d'entraînement sur l'économie nationale, grâce à l'augmentation du niveau de vie des ménages et de leur consommation
- Une forte augmentation du PIB, à hauteur de 3.000 à 5.000 milliards FCFA, les PME devenant un moteur de croissance et d'investissement et représentant à terme plus de 30-40% du PIB de la Côte d'Ivoire, contre ~20% aujourd'hui
- La mobilisation de budgets publics conséquents, estimés entre 130 et 200 milliards de FCFA sur 5 à 7 ans



Potentiel massif de « création » / retour dans le format de PME (50 à 60.000 PME formelles additionnelles)



Renforcement du rôle des PME dans l'économie ivoirienne

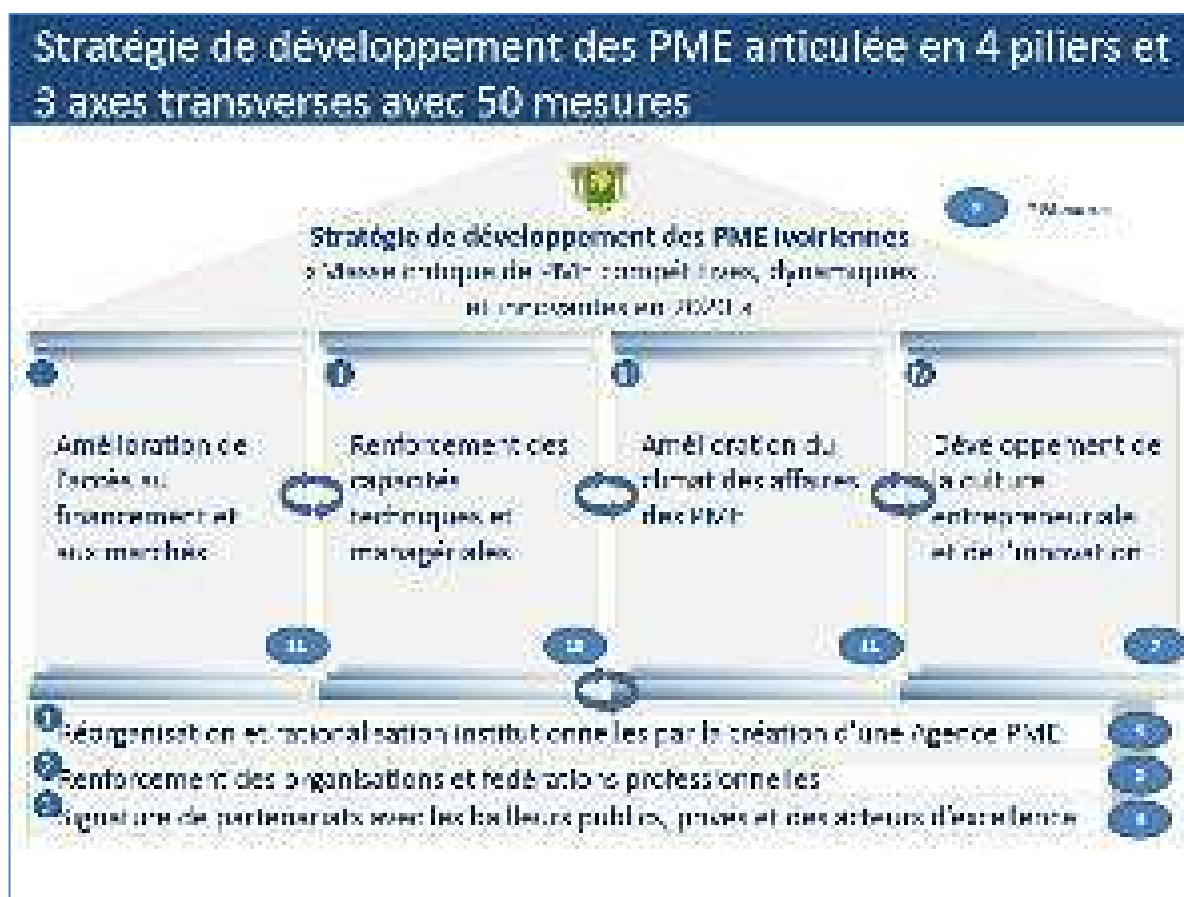


3. STRUCTURATION ET COHERENCE DE LA STRATEGIE

3.1. STRUCTURATION DE LA STRATEGIE

La stratégie de développement des PME ivoiriennes se veut holistique répondant de manière systématique aux besoins des PME identifiés lors de la phase de diagnostic. Elle s'articule en 4 piliers stratégiques et 3 axes transversaux interdépendants :

- 4 piliers stratégiques :
 - Pilier I : Amélioration de l'accès au financement et aux marchés
 - Pilier II : Renforcement des capacités techniques et managériales
 - Pilier III : Amélioration du climat des affaires des PME
 - Pilier IV : Développement de la culture entrepreneuriale et de l'innovation
- 3 axes transversaux :
 - Axe transverse 1 : Réorganisation et rationalisation institutionnelles par la création d'une Agence PME, opérateur-pivot en matière de soutien aux PME
 - Axe transverse 2 : Renforcement des organisations et fédérations professionnelles
 - Axe transverse 3 : Signature de partenariats avec les bailleurs publics, privés et des acteurs d'excellence



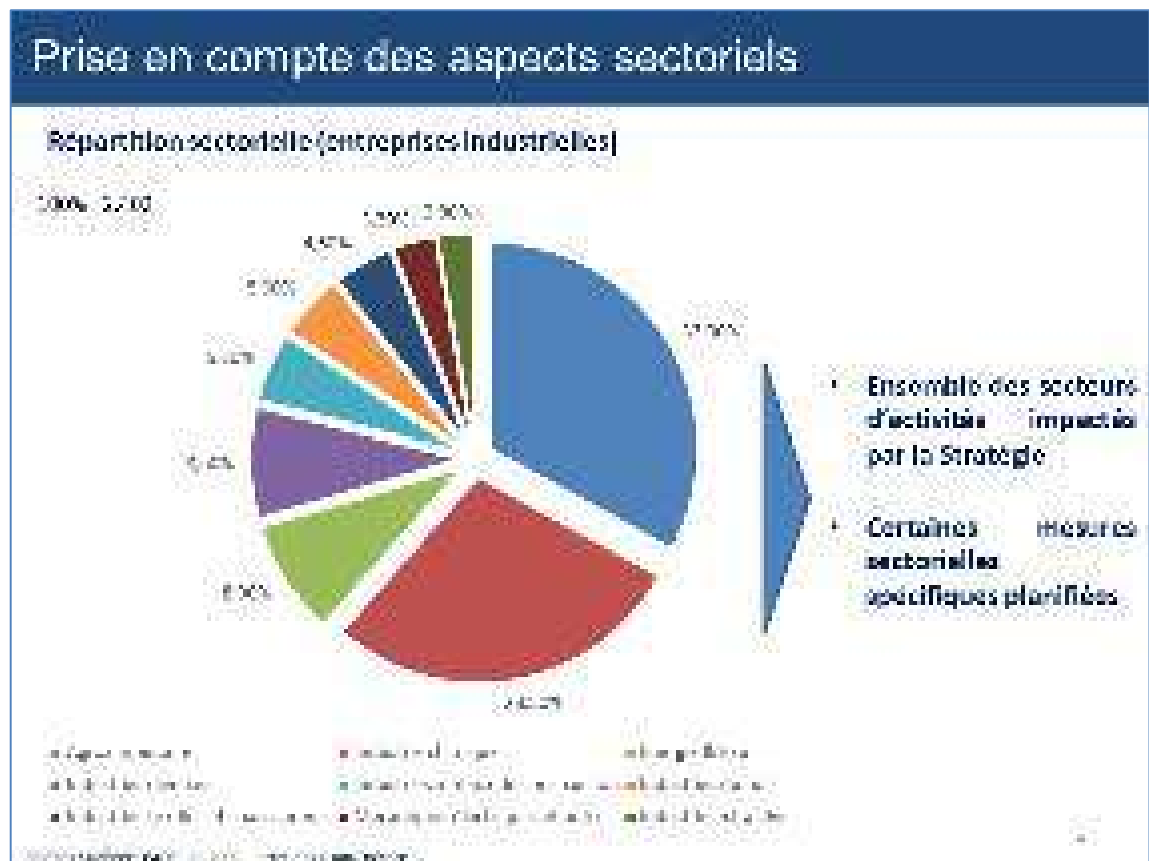
L'objectif est de prendre en compte l'ensemble des réalités du tissu des PME ivoiriennes, et d'intervenir de manière coordonnée sur le tissu des PME, en traitant chaque problème identifié dans le diagnostic approfondi.

CONTRAINTES AU DEVELOPPEMENT DES PME		PRISE EN COMPTE DANS LA STRATEGIE
Au plan macro-économique		
i/ La Côte d'Ivoire ne dispose pas d'une stratégie globale et holistique d'appui au développement des PME et les entreprises souffrent d'un manque d'appui cohérent et conséquent de la part de l'Etat (cf. Diagnostic de la Boîte à outils en faveur des PME)		Stratégie de développement des PME mise en forme dans une loi d'orientation pour les PME
ii/ L'environnement des affaires reste encore peu favorable pour les PME et l'adaptation du cadre juridique et réglementaire reste limitée en faveur des PME. Les problématiques du Doing Business (complexité des démarches administratives considérées comme des « tracasseries »), la corruption (dont sont victimes les PME non seulement de la part des agents du public mais aussi du privé), freinent le développement des entreprises, et empêchent la mise en place d'un processus de formalisation et de modernisation.		Pilier 3 : Amélioration de l'environnement des affaires PME
iii/ Des coûts des facteurs élevés pèsent sur les entreprises et en particulier sur les PME et affectent tout particulièrement les secteurs orientés vers l'exportation, ou confrontés directement aux importations (notamment le secteur manufacturier local).		
Au plan méso-économique		
iv/ Une faiblesse des organisations sectorielles et professionnelles		Axe transversal B : Renforcement des organisations et fédérations professionnelles
v/ Une insuffisante concertation entre les PME et le Secteur Public		
vi/ Un « jeu collectif » limité pour le développement de clusters (grappes) performants		
Au plan micro-économique		
vii/ Un accès au financement limité (dettes, fonds propres, garantie, etc.) pour financer la création, le développement et la modernisation.		Pilier 1 : Amélioration de l'accès au financement et aux marchés
viii/ Un accès aux marchés publics et privés (sous-traitance pour les grandes entreprises) difficile, qui constituent pourtant la meilleure source d'autofinancement. Les PME souhaitent également pouvoir compter sur un paiement dans les délais (90 jours maximum), afin notamment de pouvoir avoir recours au crédit, au pré-financement, etc. Le non-paiement de la dette intérieure par l'Etat constitue à ce titre un point crucial pour permettre une dynamique d'investissement		
ix/ Un déficit de capacité managériale des chefs d'entreprises qui dans leur grande majorité n'ont pas les savoirs de base pour la gestion d'entreprise moderne (comptabilité, gestion, finance)		Pilier 2 : Renforcement des capacités techniques et managériales
x/ Une grande difficulté à trouver des ressources humaines formées, aux capacités techniques solides et aptes à occuper un poste de travail dans une PME structurée et moderne		Pilier 4 : Développement de la culture entrepreneuriale et de l'innovation
xi/ Une culture de l'entrepreneuriat encore peu développée et insuffisamment valorisée et des efforts en innovation n'ayant pas encore porté leurs fruits		
FAIBLESSE DE LA BOITE A OUTIL A DESTINATION DES PME		PRISE EN COMPTE DANS LA STRATEGIE
i/ Le budget limité alloué en faveur des PME ne permet pas de déployer un programme d'ampleur touchant un grand nombre de PME, d'autant que ce budget ne provient pas nécessairement de ressources pérennes, propres au budget national.		Axe transversal 3 : Signature de partenariats avec les bailleurs publics, privés et des acteurs d'excellence
iii/ Les initiatives en faveur des PME, souffrent d'une absence de coordination (entre ministères, entre entités chargées des PME), en l'absence d'une entité chargée d'assurer le pilotage		Axe transversal 1 : Réorganisation et rationalisation institutionnelles par la création d'une agence PME, opérateur-pivot en matière de soutien aux PME
iv/ La boîte à outils en faveur des PME reste limitée (nombre et ampleur des mesures spécifiques) par rapport à d'autres pays, notamment en ce qui concerne les problématiques de l'accès au financement et l'assistance technique et managériale, pourtant 2 problématiques clés au vu du diagnostic		
vi/ Les PME méconnaissent la boîte à outils mise à leur disposition et considèrent les dispositifs comme étant difficiles d'accès		
viii/ La Côte d'Ivoire ne dispose pas d'outil de suivi du tissu des PME (absence de statistiques fiables) ni de dispositif de suivi des actions menées en faveur de celles-ci.		
ix/ Une méconnaissance du monde des PME de la part de l'Etat et des administrations		

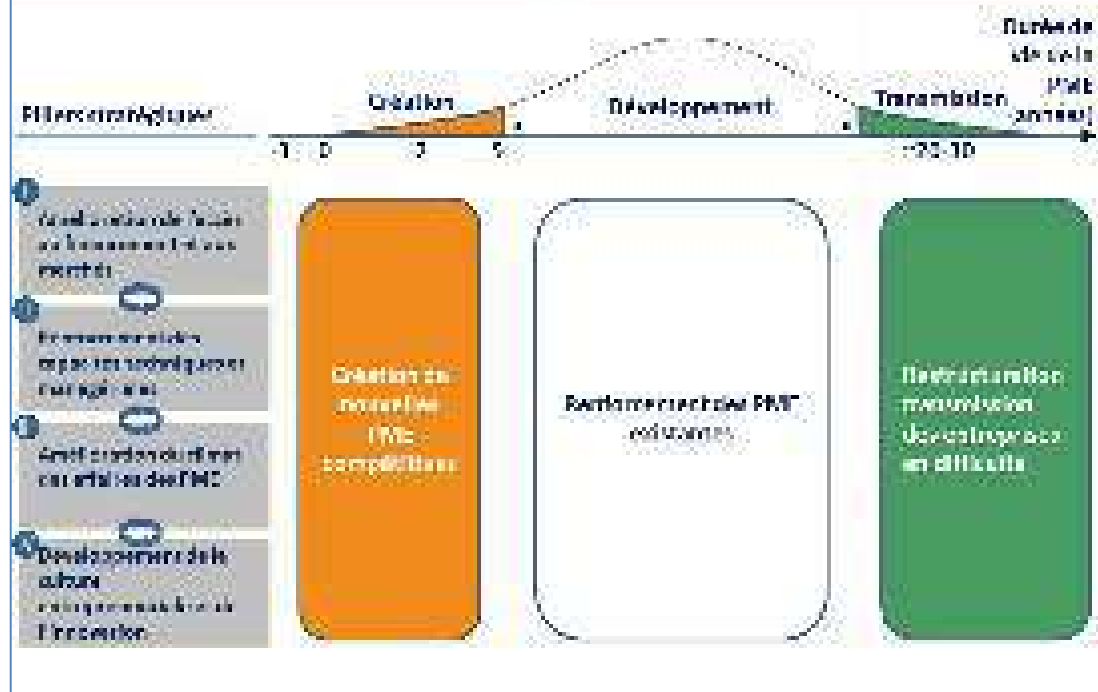
3.2. PRISE EN COMPTE DES PROBLEMATIQUES SPECIFIQUES (SECTEURS D'ACTIVITE, GEOGRAPHIE, TYPES DE PME)

La stratégie tient compte de l'ensemble des problématiques essentielles suivantes :

- Aspect sectoriel. Les mesures s'adressent à l'ensemble du tissu des PME, quel que soit le secteur d'activité (primaire, secondaire, tertiaire). La majorité des mesures sont donc généralistes, mais des programmes spécifiques pourraient être mis en place sur certains secteurs jugés prioritaires (agro-alimentaire ; BTP ; certains services, notamment miniers ; mécanique ; etc.) pour assurer un impact maximum :
 - Programmes sectoriels de renforcement des capacités techniques et managériales (pris en compte dans le Pilier stratégique 2)
 - Programmes sectoriels de formation (initiale et continue)
 - Programmes de financement focalisés sur certains secteurs
- Types de PME. Les mesures tiennent compte de i/ chaque étape du cycle de vie des PME et ii/ des tailles disparates des PME, pour assurer une dynamisation complète du tissu :
 - Phase d'amorçage et de création, de développement, de restructuration/transmission des PME
 - Micro-entreprises, Petites Entreprises, Moyennes entreprises
- Aménagement du territoire. Déploiement de la stratégie sur l'ensemble du territoire : Grand Abidjan, métropoles régionales (notamment Bouaké, San Pedro, Yamoussoukro, Korhogo, Man, etc.)



Prise en compte des différents types de PME



Prise en compte des impératifs d'aménagement du territoire



Principes au niveau national :

- **Concentration des efforts :** Actions ciblées en faveur des PME, notamment dans les zones d'activité et d'innovation, et d'appui aux entreprises en difficulté.
- **RAA qui favorise le développement des régions (notamment Bourgogne, Normandie, Midi-Pyrénées, Occitanie, etc.)** et un nombre limité d'activités clés :
 - Financements innovants, fonds d'investissement.
 - Promotion professionnelle, formation, conseil, notamment agricole, maritime.
 - Centres de formation et d'innovation technique.
 - Centres de conseil et d'accompagnement.

3.3. MISE EN COHERENCE GLOBALE DE LA STRATEGIE PAR LA CREATION D'UN OPERATEUR PIVOT (AGENCE PME) ET L'ADOPTION D'UNE LOI D'ORIENTATION SUR LES PME (« PACTE PME »)

L'ensemble des 4 piliers stratégiques et des 3 axes transverses présentés ci-dessus forme un tout cohérent, au sein duquel les 50 mesures « se parlent » et interagissent les unes avec les autres, non seulement au sein de chaque pilier/axe, mais aussi entre les piliers/axes.

Les principales mesures sont donc liées les unes aux autres, pour constituer un écosystème complet, permettant aux PME de bénéficier d'un environnement favorable, leur permettant de se développer au mieux.

La cohérence d'ensemble de la stratégie est essentiellement assurée par l'Agence, l'ensemble des mesures étant par ailleurs reprise dans une loi d'orientation des PME (« Pacte PME »).

Création de l'Agence PME, opérateur pivot assurant une cohérence globale dans la mise en œuvre et le suivi opérationnel de la stratégie

Les caractéristiques détaillées de l'Agence PME sont décrites en annexe 4.5 (mesure 40) et seules les grandes lignes sont décrites ci-dessous.

Ancrage de l'Agence et coopération interministérielle

Il est recommandé que l'Agence signe un Contrat programme avec l'Etat (MCAPPME, MEF) et qu'elle dispose d'un ancrage au plus haut niveau de l'Etat (un membre du cabinet du Président de la République siégeant par exemple au Conseil d'Administration).

Architecture institutionnelle et coopération interministérielle

L'Agence travaillera en relation étroite avec le MCAPPME, qui devrait disposer d'un représentant au sein de son Conseil d'administration.

En outre, elle devra interagir avec des ministères techniques (industrie, formation, finances, agriculture, etc.).

Enfin, l'Agence jouera un rôle clé en tant que secrétaire du Comité de Pilotage et des Comités techniques.

Rôle de l'Agence

L'Agence jouera un rôle crucial pour l'opérationnalisation de la Stratégie, ses missions consistant à :

- Participer à la définition et à la mise en œuvre de la politique de l'Etat en matière de promotion et de soutien des PME, en tant qu'opérateur pivot, au côté du MCAPPME
- Concevoir, mettre en œuvre (directement ou par délégation) et promouvoir les principaux programmes d'appui au développement des PME

- Evaluer l'impact de la politique de l'Etat (actions et programmes) en matière de promotion des PME
- Assurer le secrétariat du Comité de Pilotage de la Stratégie PME

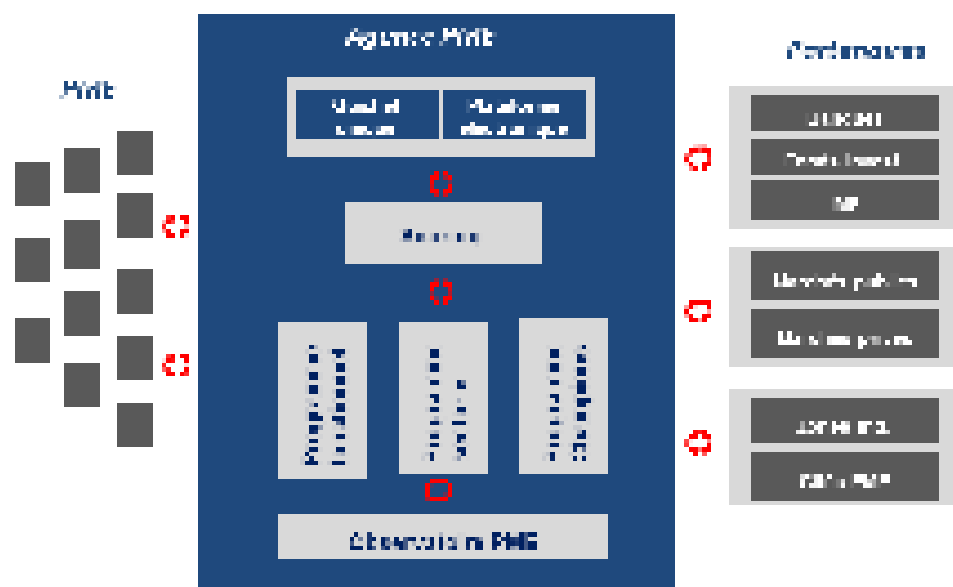
Pour ce faire, l'Agence devra disposer de budgets de fonctionnement et d'investissement conséquents à la mesure des programmes (assistance technique et managériale, financement) et des outils (scoring, plateformes électroniques, observatoire) à mettre en place.

Fonctionnement de l'Agence

L'Agence sera chargée de la mise en œuvre opérationnelle des principales mesures en faveur des PME et elle abritera en son sein des outils essentiels à la bonne réalisation de la stratégie PME :

- La création au sein de l'Agence PME d'un guichet unique (mesure 12) et d'une plateforme électronique (mesure 13) permettra aux PME d'accéder de façon facilitée aux outils d'appui de l'Agence et aux instruments de financement (Pilier 1)
- La mise en place au sein de l'Agence PME d'un système de scoring systématique (mesure 14) permettant de « labelliser » les PME, afin de les faire bénéficier de façon plus aisée :
 - De l'un des 3 programmes d'assistance technique et managériale de l'Agence PME (décrits ci-dessous dans les mesures 15, 16 et 17) mis en œuvre avec l'appui des consultants nationaux identifiés dans la base de données de consultants logée à l'Agence (mesure 18)
 - De financements bancaires auprès des banques, celles-ci ayant signé des contrats stratégiques avec l'Agence (mesure 5), contrats qui clarifient notamment les conditions d'utilisation du fonds de garantie bancaire (mesure 4)
 - D'apport en fonds propres de la part des fonds d'investissement (mesure 6)
 - De financements en crédit-bail (mesure 8)
 - De l'accès aux marchés publics (le fait d'être « labellisé » et d'être mis niveau grâce aux 3 programmes ci-dessus vaudra aux PME un accès facilité à ces marchés publics) – mesure 10
 - De l'accès aux marchés privés, grâce à la Bourse de Sous-Traitance logée à l'Agence (mesure 11)
 - D'un accès éventuel i/ aux centres d'affaire et aux zones industrielles PME (mesure 31) ou ii/ aux Cités PME (mesure 39)
- La création au sein de l'Agence d'un observatoire des PME (mesure 42) permettra de suivre le tissu des PME, en particulier celles qui auront bénéficié des outils de l'Agence

Une Agence PME comme opérateur pivot de la stratégie



Système de scoring comme porte d'entrée vers l'ensemble des outils d'assistance technique et de financement



Adoption d'une loi d'orientation sur les PME (« Pacte PME ») permettant de synthétiser dans un document unique de référence la stratégie en faveur des PME

La cohérence d'ensemble de la stratégie en faveur des PME est également assurée par la reprise de l'ensemble des mesures au sein d'un « Pacte PME », sous la forme d'une loi d'orientation sur les PME.

Cette loi d'orientation devra être complétée par un ensemble d'instruments juridiques, nécessaires à la mise en œuvre effective de la stratégie PME :

- Décrets
- Règlements et circulaires
- Contrats programmes
- Autres (statuts, règlement intérieur, etc.)

L'annexe 5 recense, sous la forme d'un tableau synthétique, l'ensemble des instruments juridiques devant être considérés afin de mettre en place effectivement la stratégie.

4. PILIER 1 – AMELIORATION DE L'ACCES AU FINANCEMENT ET AUX MARCHES

4.1. OBJECTIF

Les PME ivoiriennes parviennent à mobiliser les financements nécessaires et jouissent d'un accès optimal aux marchés publics et privés

4.2. PHILOSOPHIE D'ACTION

- Mobilisation maximale des acteurs du secteur privé (banques, IMF, fonds d'investissement), par la signature de contrats stratégiques fixant les droits et devoirs des parties, dans le but d'augmenter massivement les financements à destination des PME
- Approche holistique systématique : i/ amélioration du cadre institutionnel, juridique et fiscal, ii/ développement de nouveaux outils pour le financement, iii/ renforcement de la capacité des PME pour répondre aux exigences des institutions financières et des donneurs d'ordre publics ou privés (fort lien avec le Pilier 2)

4.3. STRUCTURATION DU PILIER AUTOUR DE 11 MESURES CLES

NB : Détail des mesures en annexe 4.1.

Amélioration de l'accès des PME au financement

Amélioration du cadre juridique, fiscal, prudentiel et organisationnel :

- Mesure 1 : Programme de renforcement systématique du cadre juridique, fiscal et prudentiel ivoirien en matière de financement des PME
- Mesure 2 : Mise en place d'une « table ronde » rassemblant l'Etat, les représentants des PME et les banques et établissements financiers : signature d'un contrat programme
- Mesure 3 : Mise en place de bureaux de crédit (centrale des risques), prenant en compte les caractéristiques spécifiques des PME

Développement de l'offre de financement :

- Mesure 4 : Création d'un fonds de garantie PME performant (sous forme public-privé) pour les banques et IMF
- Mesure 5 : Signature de contrats stratégiques Agence PME - banques (volontaires) : accès au fonds de garantie, programme de renforcement systématique des capacités des banques (outil de rating PME)
- Mesure 6 : Programme de soutien à la création de fonds d'investissement public-privé pour les PME et création d'un fonds de fonds public-privé
- Mesure 7 : Programme de renforcement technique et financier aux organismes de micro-finance (y.c. accès au fonds de garantie) et d'appui à la création de nouveaux organismes focalisés sur les PME

- Mesure 8 : Poursuite du programme de développement du crédit-bail et programme pour le développement de l'affacturage

Renforcement des PME :

- Mesure 9 : Programme sélectif de formation à destination des patrons de PME (mise à niveau pour accès facilité au financement) en partenariat avec les banques
- Autres programmes de renforcement des capacités techniques et managériale des PME (cf. mesures 16, 17 et 18 du Pilier 2)

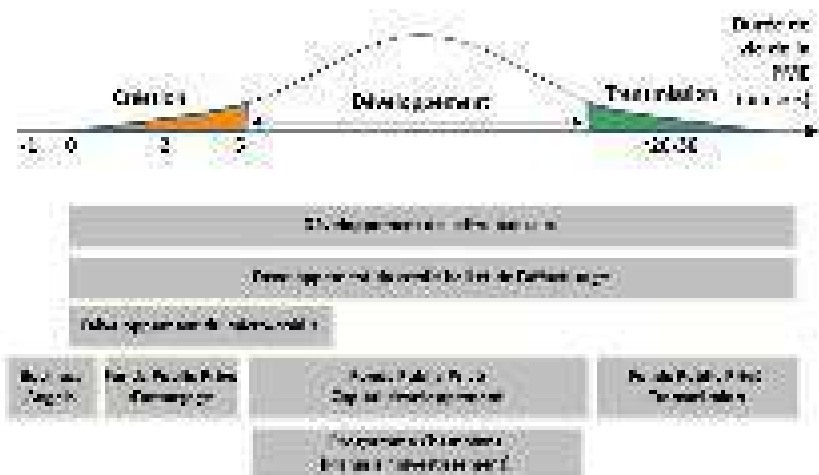
Amélioration de l'accès des PME aux marchés

- Mesure 10 : Programme d'amélioration de l'accès des PME aux marchés publics (nationaux et UEMOA)
- Mesure 11 : Programme d'amélioration de l'accès des PME aux marchés privés (sous-traitance)

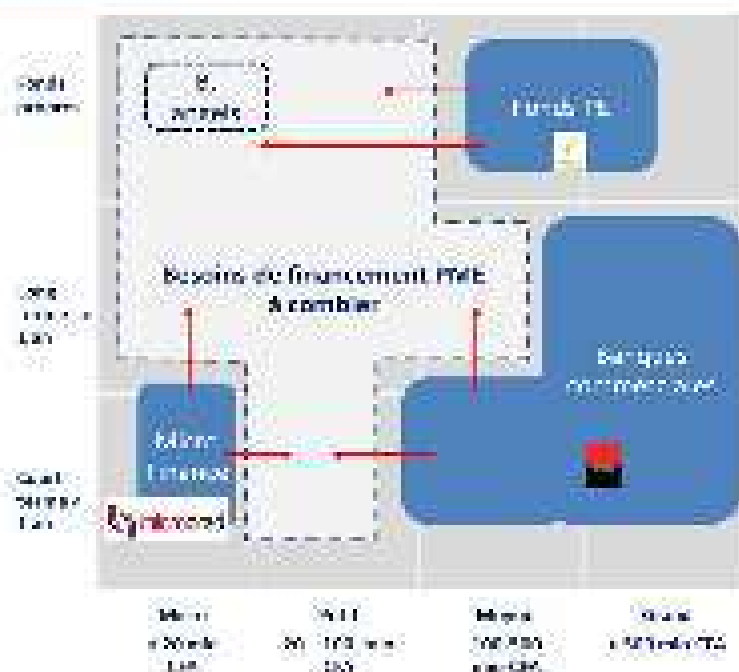
Mise en place d'un mécanisme cohérent dans lequel les mesures se complètent et se renforcent mutuellement



Mise en place d'outils pour l'ensemble du cycle de vie des PME Zoom sur l'accès au financement



Renforcement de l'ensemble des moyens de financement à destination des PME



5. PILIER 2 - RENFORCEMENT DES CAPACITES TECHNIQUES ET MANAGERIALES

5.1. OBJECTIF

Les capacités techniques et managériales des PME sont renforcées pour assurer une gestion efficace et moderne des entreprises et leur permettre de croître en accédant aux financements et aux marchés

5.2. PHILOSOPHIE D'ACTION

- Dialogue étroit Etat/secteur privé/PME pour la définition des besoins, la conception et la mise en œuvre des actions
- Etroite coordination interministérielle, notamment avec le MIPSP (Ministère de l'Industrie), le Ministère chargé de la formation professionnelle (MEASFP) et certains ministères sectoriels (agriculture)
- Définition des programmes d'assistance technique et managériales suivant 5 grands principes : i/ Scoring systématique des PME avant tout appui de l'Etat, ii/ Adaptation de l'offre d'assistance aux différents publics de PME, les outils devant être définis sur la base des demandes et besoins effectifs des PME, iii/ subventionnement modulable par taille de PME et type d'intervention, iv/ mise en œuvre sur la durée (pour éviter les actions éclair sans suivi), v/ liaison de l'assistance technique et managériale et financement (l'une donnant accès à l'autre)
- Mobilisation prioritaire des acteurs du secteur privé (consultance locale, fédérations et organisations professionnelles) dans l'offre de formation et d'assistance technique et managériale, le secteur public jouant essentiellement un rôle de stratège, de financeur, de facilitateur de la place de marché et d'arbitre/suivi
- Focalisation des moyens sur un nombre limité de secteurs pour maximiser l'impact et éviter le « saupoudrage »
- Mise en place de programmes spécifiques « Champions nationaux » pour les PME à fort potentiel
- Suivi rapproché des outils d'assistance technique et managériale pour s'assurer de leur adaptation aux besoins des PME (approche « service client ») : mise en œuvre d'un système i/ de feedback systématique et ii/ d'un baromètre de satisfaction annuel

5.3. STRUCTURATION DU PILIER AUTOUR DE 10 MESURES CLES

NB : Détail des mesures en annexe 4.2.

Sélection et scoring systématique des PME ayant accès aux programmes d'assistance de l'Agence PME

- Création de l'Agence PME, opérateur-pivot pour le pilotage, l'exécution et le suivi de la stratégie (cf. mesure 40, Axe transverse 1)

- Mesure 12 : Développement d'un système de guichet unique physique au sein de l'Agence PME afin d'orienter et assister les PME
- Mesure 13 : Développement d'une plateforme électronique complète d'information et de réalisation des formalités à destination des PME
- Mesure 14 : Développement d'un système de scoring systématique spécifique à l'Agence PME

Mise en place de 3 grands programmes d'assistance au sein de l'Agence PME

- Mesure 15 : Développement de programmes d'appui technique et managérial sectoriels dans le cadre des politiques de filières
- Mesure 16 : Développement de programmes d'appui technique et managérial fonctionnels pour répondre aux besoins les plus critiques
- Mesure 17 : Développement d'un programme spécifique et sur-mesure destiné aux « champions nationaux »

Création d'une place de marché de la consultance et co-financement des programmes

- Mesure 18 : Développement au sein de l'Agence PME d'une base de données sur les consultants nationaux chargés de l'assistance aux PME
- Mesure 19 : Programme de renforcement de la consultance nationale (y.c. certification)
- Mesure 20 : Développement et abondement d'un Fonds de modernisation des PME logé au sein de l'Agence PME pour cofinancer les programmes d'assistance technique et managériale

Programme global de formation spécifique aux PME

- Mesure 21 : Renforcement de l'ensemble du dispositif de formation PME (structure institutionnelle et dialogue avec le MEASFP, plan de formation initiale, plan de formation continue)

6. PILIER 3 - AMELIORATION DU CLIMAT DES AFFAIRES DES PME

6.1. OBJECTIF

La Côte d'Ivoire figure parmi les pays les plus performants d'Afrique en matière de climat des affaires et s'adapte aux spécificités des PME

6.2. PHILOSOPHIE D'ACTION

- Bâtir sur l'existant, en s'appuyant sur le Comité de Concertation entre l'Etat et le Secteur Privé (CCESP), et en renforçant la collaboration interministérielle

- Prise en compte systématique des problématiques des PME dans la mise en place des nouveaux dispositifs
- Effort dans la durée, l'amélioration du climat étant une entreprise de très longue haleine

6.3. STRUCTURATION DU PILIER AUTOUR DE 11 MESURES CLES

NB : Détail des mesures en annexe 4.3.

Amélioration du climat des affaires

Organisation renforcée de l'équipe « climat des affaires » pour prendre en compte la spécificité PME

- Mesure 22 : Renforcement des moyens de l'équipe chargée de l'amélioration du climat des affaires, en particulier sur les aspects spécifiques PME

Amélioration générale de l'environnement des affaires

- Mesure 23 : « Choc de simplification » administrative pour les PME
- Mesure 24 : Programme de lutte contre la fraude, la concurrence et les importations déloyales
- Mesure 25 : Poursuite du programme de lutte contre le racket et la corruption
- Mesure 26 : Développement des dispositifs juridiques favorisant la continuité de l'activité des entreprises en difficulté et potentiellement viables, menacées de liquidation

Mise en place de dispositions spécifiques aux PME

Mesure 27 : Mise en place effective en Côte d'Ivoire du « statut de l'entrepreneur »

Mesure 28 : Programme de simplification et d'adaptation de la fiscalité pour les PME et sensibilisation aux mesures favorables aux PME du code des investissements

Mesure 29 : Programme holistique de lutte contre l'informel / « formalisation » accélérée du tissu des PME

Mesure 30 : Programme d'amélioration du cadre judiciaire et institutionnel (chambres juridiques spéciales et/ou de juges PME, Cours d'arbitrage)

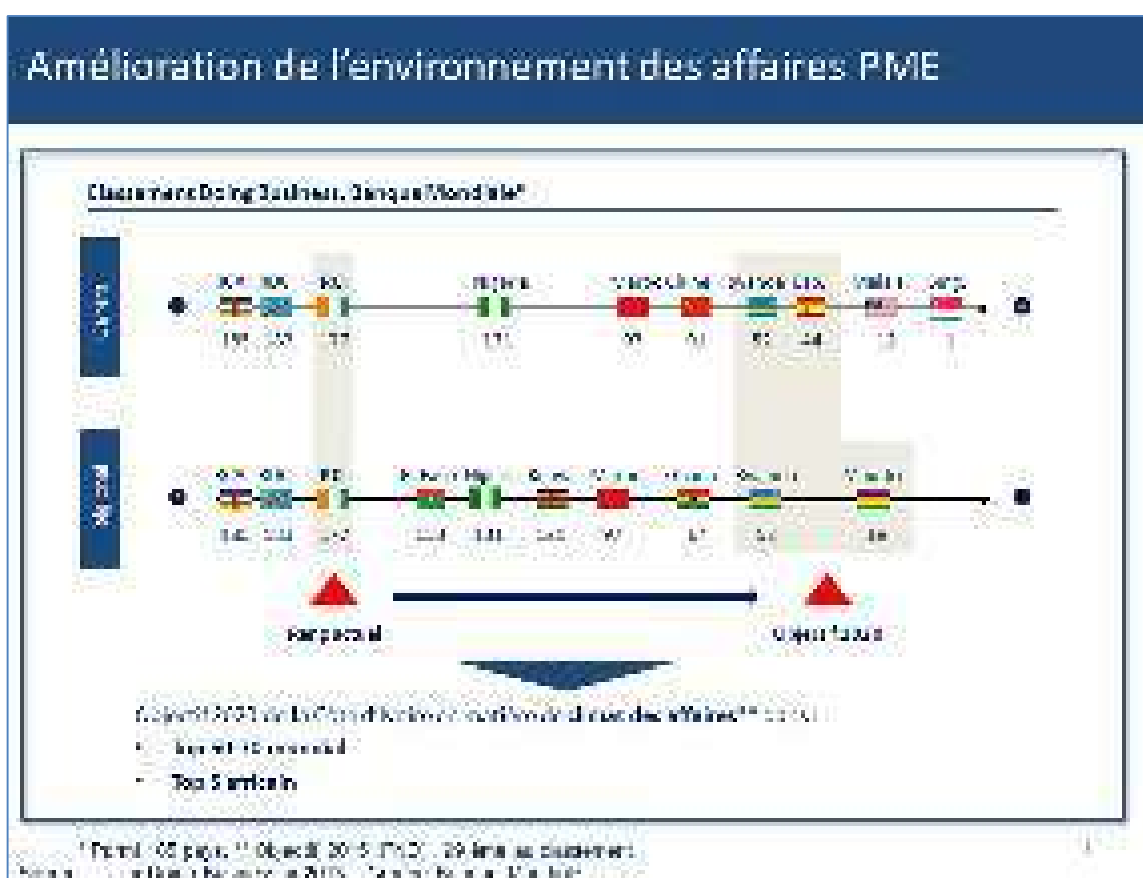
Coût des facteurs

Foncier

Mesure 31 : Programme de création de centres d'affaires et de zones industrielles PME, notamment au sein des zones AGDDI

Autres coûts

Mesure 32 : Programme d'identification et de réduction du coût des facteurs (énergie, logistique, main d'œuvre, etc.)



7. PILIER 4 - DEVELOPPEMENT DE LA CULTURE ENTREPRENEURIALE ET DE L'INNOVATION

7.1. OBJECTIF

L'entrepreneuriat et l'innovation sont encouragés et valorisés, les succès sont célébrés et la Côte d'Ivoire est reconnu comme pôle d'entrepreneuriat et d'innovation, au niveau régional et international

7.2. PHILOSOPHIE D'ACTION

- Nécessité d'ancrer la problématique de l'appui à l'entrepreneuriat et aux PME au plus haut niveau (au niveau de la Présidence qui doit devenir le premier promoteur de la PME et de l'entrepreneuriat)
- Collaboration étroite nécessaire entre le secteur privé (notamment PME) et les ministères concernés (Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, Ministère de l'Industrie, Ministère du Commerce, de l'Artisanat et de la Promotion des PME, etc.)
- Mobilisation des acteurs des PME qui sont les plus à même de promouvoir l'entrepreneuriat, le secteur public jouant uniquement un rôle de stratège (au besoin au moyen de subventions ciblées)
- Approche multimédia nécessaire pour la sensibilisation et la valorisation à l'entrepreneuriat (communication politique, matériel scolaire, journaux, radio et TV, internet, etc.) et adaptation à chaque public cible (grands public, grandes entreprises, scolaires)
- Mise en œuvre effective du programme en faveur de l'innovation du PND (Recherche scientifique, innovation et transfert de compétences au service du développement)

7.3. STRUCTURATION DU PILIER AUTOUR DE 7 MESURES CLES

NB : Détail des mesures en annexe 4.4.

Appui à l'entrepreneuriat

Sensibilisation à l'entrepreneuriat

- Mesure 33 : Programme de promotion de la culture entrepreneuriale auprès des autorités ivoiriennes et des administrations
- Mesure 34 : Programme de promotion de la culture entrepreneuriale en milieu scolaire
- Mesure 35 : Programme de promotion de la culture entrepreneuriale auprès du grand public

Formation à l'entrepreneuriat

- Mesure 36 : Mise en place d'une compétition nationale de business plan
- Mesure 37 : Programme de formation entrepreneuriale de haut niveau

Appui à l'innovation

- Mesure 38 : Programme d'appui à l'innovation : statut d'« entreprise innovante » ; renforcement des liens entreprises/universités en matière de R&D
- Mesure 39 : Programme de soutien à la création de couveuses, incubateurs et pépinières d'entreprises (Cités des PME), en PPP

8. AXE TRANSVERSE 1 – REORGANISATION ET RATIONALISATION INSTITUTIONNELLES PAR LA CREATION D'UNE AGENCE PME, OPERATEUR-PIVOT EN MATIERE DE SOUTIEN AUX PME

8.1. OBJECTIF

Le dispositif d'appui au PME est réorganisé et rationalisé avec la création d'une Agence PME, opérateur-pivot en matière de soutien aux PME, qui coordonne l'ensemble de la politique et des actions en faveur des PME

8.2. PHILOSOPHIE D'ACTION

- Nécessité de positionner l'Agence hors de l'Administration (localisation, process, etc.) et de la doter d'un statut privé souple (type association d'utilité publique), mais de signer un contrat programme pluri-annuel Etat-Agence (programmes et objectifs cibles précis ; obligations de résultats privilégiées)
- Nécessité de mener à bien la transition entre l'organisation institutionnelle actuelle (marquée par un certain foisonnement d'institutions) et l'organisation cible centrée autour de l'Agence
- Délégation au maximum pour la mise en œuvre des programmes aux acteurs privés (consultance nationale, banques et établissements financiers), l'agence jouant un rôle d'impulsion et de contrôle
- Nécessité de soigner l'aspect ressources humaines, notamment pour le DG et les 2-3 personnes clés (recrutement par appel d'offre international, par un cabinet indépendant, de profils ayant fait leurs preuves dans le privé, notamment à l'international) ; politique salariale et incitatifs plus souples que dans l'administration
- Nécessité de doter l'Agence d'un budget conséquent

8.3. STRUCTURATION DU PILIER AUTOUR DE 5 MESURES CLES

NB : Détail des mesures en annexe 4.5.

Création de l'Agence

- Mesure 40 : Création d'une Agence ivoirienne de développement des PME (Agence PME)
- Mesure 41 : Plan de migration décrivant le passage de l'environnement institutionnel actuel (multi-acteurs) à l'environnement cible marqué par la création de l'Agence PME (opérateur pivot)
- Mesure 42 : Création d'un observatoire PME au sein de l'Agence PME

Appui à la rationalisation et à la réorganisation

- Mesure 43 : Programme de renforcement des capacités du MCAPPME
- Mesure 44 : Programme de mise à niveau des organismes d'appui au renforcement des PME (type CODINORM, CGA)

9. AXE TRANSVERSE 2 - RENFORCEMENT DES ORGANISATIONS ET FEDERATIONS PROFESSIONNELLES

9.1. OBJECTIF

Les organisations et fédérations professionnelles représentant les PME sont renforcées et jouent pleinement leur rôle, au service de l'ensemble des PME

9.2. PHILOSOPHIE D'ACTION

- Importance de disposer i/ d'un écosystème complet d'organisations professionnelles représentant les diverses réalités de la PME ivoirienne⁶ ii/ d'organisations « faïtières » permettant d'avoir une représentation unifiée
- Possibilité de renforcer certaines organisations professionnelles clés (secteurs prioritaires, faïtières, etc.) en les subventionnant partiellement, en veillant à laisser l'essentiel du financement à la charge de leurs adhérents, qui sont les garants de leur bon fonctionnement
- Nécessité de contractualiser avec les représentants des organisations professionnelles (par exemple dans le cadre d'un contrat-programme) afin de fixer les engagements réciproques les liant à l'Etat (notamment en cas de subventions)

9.3. STRUCTURATION DU PILIER AUTOUR DE 2 MESURES CLES

NB : Détail des mesures en annexe 4.6.

⁶ En termes de taille (micro, petite, moyenne), de maturité (création, développement), de région d'activité (Abidjan, régions), de secteur, etc.

- Mesure 45 : Programme sélectif de renforcement des organisations de type « faïtière », représentant les fédérations de PME et renforcement de leur rôle dans le Comité de Concertation Etat/Privé
- Mesure 46 : Programme sélectif d'appui aux meilleures organisations (associations, fédérations, etc.), afin de les utiliser comme « bras armés »

10. AXE TRANSVERSE 3 - SIGNATURE DE PARTENARIATS AVEC LES BAILLEURS PUBLICS, PRIVES ET DES ACTEURS D'EXCELLENCE

10.1. OBJECTIF

La Côte d'Ivoire mobilise des partenaires financiers et techniques afin de mettre en œuvre plus efficacement sa stratégie ambitieuse de promotion des PME nationales

10.2. PHILOSOPHIE D'ACTION

- Syndication de la stratégie auprès des bailleurs de fonds traditionnels pour qu'ils puissent coordonner leurs interventions dans le cadre de la stratégie et notamment à travers l'Agence PME
- Démarchage proactif auprès de partenaires non traditionnels d'excellence, avec une approche de type « deal making »

10.3. STRUCTURATION DU PILIER AUTOUR DE 4 MESURES CLES

NB : Détail des mesures en annexe 4.7.

- Mesure 47 : Programme systématique de rencontre des partenaires nationaux et internationaux publics et privés susceptibles de soutenir la stratégie PME
- Mesure 48 : Signature de conventions de financement et de partenariat avec les Bailleurs de fonds « historiques »
- Mesure 49 : Signature de conventions de partenariats innovants avec des partenaires de la société civile
- Mesure 50 : Signature de conventions de partenariats innovants avec des acteurs privés de classe mondiale

Des partenariats de qualité pour soutenir le financement et la mise en œuvre de la stratégie

Dallieurs de fonds internationaux



Partenaires de la société civile



Acteurs privés de d'asse mandale



VI. PLAN D'ACTION, MECANISMES DE PILOTAGE ET DE SUIVI

1. BUDGETISATION, RESPONSABILISATION ET CHRONOGRAMME PAR MESURE

1.0. REMARQUE LIMINAIRE

Chacune des 50 mesures de la Stratégie (par ailleurs détaillées en annexe 4) est présentée ci-dessous, en détaillant de manière systématique :

- Un budget estimatif (fourchette haute et basse) à horizon 2020
- Les responsables et les partenaires pour la mise en œuvre
- La date cible visée pour la mise en place de la mesure

1.1. MESURES PILIER I

PILIER I : AMELIORATION DE L'ACCES AU FINANCEMENT ET AUX MARCHES					
#	Mesures	Budget (mFCFA)		Responsable et partenaires	Date cible de mise en place
		Bas	Haut		
1	Programme de renforcement systématique du cadre juridique, fiscal et prudentiel ivoirien en matière de financement des PME	450	650	- MCAPPME - MEF(DGI) , SGG , MIPSP , CEPICI, CGECI, APBEF, BCEAO	2014-2015
2	Mise en place d'une « table ronde » rassemblant l'Etat, les représentants des PME et les banques et établissements financiers : signature d'un contrat programme	325	450	- MCAPPME / Agence PME - MEF, MIPSP, CEPICI, APBEF, BCEAO, FIPME, CGECI	Courant 2014
3	Mise en place de bureaux de crédit (centrale des risques), prenant en compte les caractéristiques spécifiques des PME	325	650	- MCAPPME / Agence PME - MEF, MIPSP, CEPICI, APBEF, FIPME, BCEAO, IFC	Fin 2014 - Début 2015
4	Création d'un fonds de garantie PME performant (sous forme public-privé) pour les banques et IMF	10 500	16 000	- MCAPPME / Agence PME - MEF, APBEF, banques partenaires, CGECI, BCEAO	Courant 2014
5	Signature de contrats stratégiques Agence PME - banques (volontaires) : accès au fonds de garantie, programme de renforcement systématique des capacités des banques (outil de rating PME)	125	200	- Agence PME - APBEF, BCEAO, banques	Fin 2014 - Début 2015
6	Programme de soutien à la création de fonds d'investissement public-privé pour les PME et création d'un fonds de fonds public-privé	7 000	7 000	- MCAPPME / Agence PME - MEF, APBEF, fonds d'investissement privés	Fin 2014
7	Programme de renforcement technique et financier aux organismes de micro-finance (y.c. accès au fonds de garantie) et d'appui à la création de nouveaux organismes focalisés sur les PME	20 000	35 000	- MCAPPME / Agence PME - MEF, APBEF	Fin 2014 - Début 2015
8	Poursuite du programme de développement du crédit-bail et programme pour le développement de l'affacturage	650	1 300	- MCAPPME / Agence PME - MEF, APBEF, IFC, BCEAO, Club OHADA	2014-2015
9	Programme sélectif de formation à destination des patrons de PME (mise à niveau pour accès facilité au financement) en partenariat avec les banques	325	325	- Agence PME - APBEF / Banques partenaires / CCI-CI /FI- PME	Mi 2014
10	Programme d'amélioration de l'accès des PME aux marchés publics (nationaux et UEMOA)	650	1 300	- MCAPPME / Agence PME - MEF, ANRMP, FIPME, CGECI	Courant 2014
11	Programme d'amélioration de l'accès des PME aux marchés privés (sous-traitance)	650	1 600	- MCAPPME / Agence PME - FIPME, CGECI, CCI-CI, Cellule gouvernementale en charge des PPP	Courant 2014
TOTAL Pilier I		41 000	64 475		

PILIER II : RENFORCEMENT DES CAPACITES TECHNIQUES ET MANAGERIALES					
#	Mesures	Budget (mFCFA)		Responsable et partenaires	Date cible de mise en place
		Bas	Haut		
12	Développement d'un système de guichet unique physique au sein de l'Agence PME afin d'orienter et assister les PME	650	1 300	- Agence PME	2014
13	Développement d'une plateforme électronique complète d'information et de réalisation des formalités à destination des PME	650	1 300	- Agence PME	2014
14	Développement d'un système de scoring systématique spécifique à l'Agence PME	650	1 300	- Agence PME - CGECI, APBDEF, FIPME, organismes professionnels et sectoriels	Fin 2014 - Début 2015
15	Développement de programmes d'appui technique et managérial sectoriels dans le cadre des politiques de filières	16 500	25 000	- Agence PME - CGECI, FIPME, organismes professionnels et sectoriels	Fin 2014 - Début 2015
16	Développement de programmes d'appui technique et managérial fonctionnels pour répondre aux besoins les plus critiques	13 000	20 000	- Agence PME - CGECI, FIPME, organismes professionnels et sectoriels	Fin 2014 - Début 2015
17	Développement d'un programme spécifique et sur-mesure destiné aux « champions nationaux »	10 000	20 000	- Agence PME - CGECI, FIPME, organismes professionnels et sectoriels	Fin 2014 - Début 2016
18	Développement au sein de l'Agence PME d'une base de données sur les consultants nationaux chargés de l'assistance aux PME	325	325	- Agence PME	2014
19	Programme de renforcement de la consultance nationale (y.c. certification)	1 300	2 600	- MCAPPME / Agence PME - CGECI, FIPME, organismes professionnels et sectoriels	2014-2015
20	Développement et abondement d'un Fonds de modernisation des PME logé au sein de l'Agence PME pour cofinancer les programmes d'assistance technique et managériale	-	-	- MCAPPME / Agence PME - MEF, MIPSP, CGECI, FIPME, organismes professionnels et sectoriels	2014
21	Renforcement de l'ensemble du dispositif de formation PME (structure institutionnelle et dialogue avec le MEASFP, plan de formation initiale, plan de formation continue)	650	1 000	- MCAPPME / Agence PME - MEASFP, MEF, CGECI, FIPME, divers organismes professionnels et sectoriels	2014-2015
TOTAL Pilier II		43 075	71 825		

PILIER III : AMELIORATION DU CLIMAT DES AFFAIRES PME					
#	Mesures	Budget (mFCFA)		Responsable et partenaires	Date cible de mise en place
		Bas	Haut		
22	Renforcement des moyens de l'équipe chargée de l'amélioration du climat des affaires, en particulier sur les aspects spécifiques PME	650	1 000	- MCAPPME / Agence PME - CGECI, FIPME, organismes professionnels et sectoriels, Club OHADA	2014-2015
23	« Choc de simplification » : facilitation de l'acte de création d'entreprise (centres de formalités en ligne, gratuité) et de gestion des obligations administratives (fiscales et sociales)	-	-	- MCAPPME / Agence PME - CEPICI, CGECI, FIPME, organismes professionnels et sectoriels	2014-2015
24	Programme de lutte contre la fraude, la concurrence et les importations déloyales	-	-	- MCAPPME / Agence PME - MEF, Douanes, CGECI, FIPME, organismes professionnels et sectoriels	2014-2015
25	Poursuite du programme de lutte contre le racket et la corruption	-	-	- MCAPPME / Agence PME - Ministère de l'Intérieur, Ministère de la Justice, CGECI, FIPME,	2014-2015
26	Développement des dispositifs juridiques favorisant la continuité de l'activité des entreprises en difficulté et potentiellement viables, menacées de liquidation	325	650	- MCAPPME - MEF, Ministère de la Justice	2014-2015
27	Mise en place effective en Côte d'Ivoire du « statut de l'entrepreneur »	1 000	1 300	- MCAPPME / Agence PME - MEF, CGECI, FIPME, organismes professionnels et sectoriels, bailleurs, CEPICI, Club OHADA	2014
28	Programme de simplification et d'adaptation de la fiscalité pour les PME et sensibilisation aux mesures favorables aux PME du code des investissements	65	130	- MEF - MCAPPME, Agence, CGECI, FIPME, organismes professionnels et sectoriels	2014
29	Programme holistique de lutte contre l'informel / « formalisation » accélérée du tissu des PME	325	650	- MEF, MCAPPME - CNCGA, FIPME, organismes professionnels et sectoriels,	2014-2015
30	Programme d'amélioration du cadre judiciaire et institutionnel (chambres juridiques spéciales et/ou de juges PME, Cours d'arbitrage)	650	1 300	-Ministère de la Justice - MCAPPME, CGECI, FIPME	2014-2015
31	Programme de création de centres d'affaires et de zones industrielles PME, notamment au sein des zones AGDDI	10 000	13 000	- MCAPPME / Agence PME, AGDDI - MEF, CGECI, FIPME	2014-2016
32	Programme d'identification et de réduction du coût des facteurs	150	300	- MCAPPME - MEF, Ministère de l'Industrie, CGECI, FIPME, bailleurs	2014-2015
TOTAL Pilier III		13 165	18 330		

PILIER IV : DEVELOPPEMENT DE LA CULTURE ENTREPRENEURIALE ET DE L'INNOVATION					
#	Mesures	Budget (mFCFA)		Responsable et partenaires	Date cible de mise en place
		Bas	Haut		
33	Programme de promotion de la culture entrepreneuriale auprès des autorités ivoiriennes et des administrations	65	65	- MCAPPME - Présidence, Primature, Secrétariat Général du Gouvernement	2014-2015
34	Programme de promotion de la culture entrepreneuriale en milieu scolaire	650	1 300	- MCAPPME - MEN , CGECI, FIPME	2014-2015
35	Programme de promotion de la culture entrepreneuriale auprès du grand public	1 300	2 000	- MCAPPME / Agence PME - MEF, CGECI, FIPME	2014-2015
36	Mise en place d'une compétition nationale de business plan	1 300	2 000	- MCAPPME / Agence PME - MESRS , CGECI, FIPME	Mi 2014
37	Programme de formation entrepreneuriale de haut niveau (chaire type "HEC entrepreneur")	650	1 300	- MCAPPME / Agence PME - MESRS	2014-2015
38	Programme d'appui à l'innovation : statut d'« entreprise innovante » ; renforcement des liens entreprises/universités en matière de R&D	2 600	3 300	- MCAPPME / Agence PME - MESRS , MEF, CGECI, FIPME, bailleurs, CEPICI, Club OHADA	2014-2015
39	Programme de soutien à la création de couveuses, incubateurs et pépinières d'entreprises (Cités des PME), en PPP	10 000	13 000	- MCAPPME / Agence PME, AGDDI - MEF, MPTIC, MIPSP, CGECI, FIPME, Cellule PPP du Gouvernement	2014-2016
TOTAL Pilier IV		16 565	22 965		

1.5. MESURES AXE TRANSVERSE 1

AXE TRANSVERSE 1 : REORGANISATION INSTITUTIONNELLE ET CREATION DE L'AGENCE PME					
#	Mesures	Budget (mFCFA)		Responsable et partenaires	Date cible de mise en place
		Bas	Haut		
40	Création d'une Agence ivoirienne de développement des PME (Agence PME)	10 000	10 000	- MCAPPME - Présidence, Primature, MEF, CGECI, FIPME, organismes professionnels et sectoriels	Début 2014
41	Plan de migration décrivant le passage de l'environnement institutionnel actuel (multi-acteurs) à l'environnement cible marqué par la création de l'Agence PME (opérateur pivot)	150	300	- MCAPPME - Présidence, Primature, MIPSP, MEF	Début 2014
42	Création d'un observatoire PME au sein de l'Agence PME	650	1 300	- Agence PME - MEF, CCI-CI, FIPME	Début 2014
43	Programme de renforcement des capacités du MCAPPME	650	1 300	- MCAPPME - MEF	Début 2014
44	Programme de mise à niveau des organismes d'appui au renforcement des PME (type CODINORM, CGA)	2 000	3 000	- MCAPPME / Agence PME - MEF, MIPSP, bailleurs	2014-2015
TOTAL Axe Transverse 1		13 450	15 900		

AXE TRANSVERSE 2 : RENFORCEMENT DES ORGANISATIONS ET FEDERATIONS PROFESSIONNELLE					
#	Mesures	Budget (mFCFA)		Responsable et partenaires	Date cible de mise en place
		Bas	Haut		
45	Programme sélectif de renforcement des organisations de type « faitière », représentant les fédérations de PME et renforcement de leur rôle dans le Comité de Concertation Etat/Privé	650	1 300	- MCAPPME - MASEFP, FIPME, organismes professionnels et sectoriels	2014-2016
46	Programme sélectif d'appui aux meilleures organisations (associations, fédérations, etc.), afin de les utiliser comme « bras armés »	1 300	2 600	- MCAPPME - Agence PME, FIPME, fédérations	2014-2016
TOTAL Axe Transverse 2		1 950	3 900		

1.7. MESURES AXE TRANSVERSE 3

AXE TRANSVERSE 3 : SIGNATURE DE PARTENARIATS					
#	Mesures	Budget (mFCFA)		Responsable et partenaires	Date cible de mise en place
		Bas	Haut		
47	Programme systématique de rencontre des partenaires nationaux et internationaux publics et privés susceptibles de soutenir la stratégie PME	200	200	- MCAPPME / Agence PME	2013-2014
48	Signature de conventions de financement et de partenariat avec les Bailleurs de fonds « historiques »	-	-	- MCAPPME / Agence PME - MEF	2014-2015
49	Signature de conventions de partenariats innovants avec des partenaires de la société civile	-	-	- MCAPPME / Agence PME - MEF	2014-2015
50	Signature de conventions de partenariats innovants avec des acteurs privés de classe mondiale	-	-	- MCAPPME / Agence PME - MEF	2014-2015
TOTAL Axe Transverse 3		200	200		

2. BUDGET GLOBAL

Le budget global pour la Stratégie d'appui au développement des PME est estimé à 130 à 200 millions FCFA.

Le tableau ci-dessous présente les budgets estimatifs :

- De chacun des 4 Piliers et des 3 Axes transverses,
- Des principales mesures

Piliers & axes	Budget	
	(millions CFA)	
	Bas	Haut
Pilier 1 - Financements & marchés	41 000	64 475
Dont Fonds de garantie	10 500	16 000
Dont Fonds investissement	7 000	7 000
Dont appui IMF	20 000	35 000
Pilier 2 - Assistance aux PME	43 725	72 825
Dont modernisation fonctionnelle	13 000	20 000
Dont modernisation sectorielle	16 500	25 000
Dont programme champion	10 000	20 000
Pilier 3 - Climat des affaires	13 165	18 330
Dont création zones PME	10 000	13 000
Pilier 4 - Entrepreneuriat & innovation	16 565	22 965
Dont "Cités des PME"	10 000	13 000
Axe transverse 1 - AIDE PME	13 450	15 900
Axe transverse 2 - Organismes d'appui	1 950	3 900
Axe transverse 3 - Partenariats	200	200
Total	130 055	198 595

Ce budget a été élaboré en utilisant une approche pragmatique, fondée sur :

- **Une méthode comparative** : alignement sur les budgets dédiés aux PME dans les pays benchmarks considérés comme meilleures pratiques internationales (cf. figure ci-après) et comparaison avec les budgets prévus dans le PND
- **Une méthode incrémentale** : estimation mesure par mesure du budget nécessaire, en s'alignant sur les meilleures pratiques internationales

```

graph TD
    A[Appeler les investisseurs] --> B[Alignement sur les budgets des PME dans les pays cibles  
France, Espagne, Italie, Belgique, Royaume-Uni]
    B --> C[Comparaison avec la base PME]
    C --> D(100 à 200 millions l'année pour la stratégie PME française)
    D --> E[Appeler les investisseurs]
    E --> F[Estimation finale par revue du budget nationale et alignement des indicateurs pour les investisseurs]
  
```

Appeler les investisseurs

- Alignement sur les budgets des PME dans les pays cibles : France, Espagne, Italie, Belgique, Royaume-Uni

- Comparaison avec la base PME

100 à 200 millions l'année pour la stratégie PME française

Appeler les investisseurs

- Estimation finale par revue du budget nationale et alignement des indicateurs pour les investisseurs

L'estimation de 130 à 200 Md FCFA cadre avec les efforts développés dans les pays du benchmarks. Le choix a été fait de prendre le référentiel élevé (~1% du PIB sur 5 ans), du fait de l'effort de rattrapage conséquent nécessaire de la part de la Côte d'Ivoire.

Mise en œuvre d'un budget conséquent aligné sur les pays benchmarks

Pays	Programme national PME	Budget PME * (M€ FGA)	Budget (% PIB)
 France	Programmes PME	1 900	0,12%
 Turquie	Programme de MISE à Niveau	155	0,52%
 Maroc	Programme Emergence	144	0,26%
 Côte d'Ivoire	Programme Phoenix PME	130-200	0,46%
 Maurice	Programme Industrie PME	60	1,13%

= Effort de relance
nécessaire

Ce budget est compatible avec les objectifs du PND qui fixe pour les PME et l'industrie un investissement total de 673 Md FCFA d'investissement.



3. MECANISMES DE PILOTAGE ET DE SUIVI

3.0. NOTE LIMINAIRE

La mise en œuvre de la stratégie de développement des PME représente un véritable défi. En effet, elle exige la réalisation de multiples chantiers à mener de front, en coordination avec de nombreuses parties prenantes : i/ des chantiers techniques, financiers, légaux, réglementaires, ii/ des fronts interdépendants et complexes en terme de mise en œuvre.

La mise en place de mécanismes solides de pilotage et de suivi est donc critique à la réussite du projet. Pour ce faire, il est important d'assurer les 3 éléments clés suivants :

- Une étroite collaboration interministérielle
- Des circuits de décision courts et réactifs
- Des capacités managériales fortes



3.1. COMITE DE PILOTAGE

Le comité de pilotage est chargé de la mise en œuvre et de l'actualisation de la stratégie en faveur des PME. Tenant compte de l'importance de la stratégie de développement des PME dans le contexte du PND, il est proposé que le cadre institutionnel de sa mise en œuvre soit

Proposition pour le Comité de Pilotage de la stratégie de développement des PME ivoiriennes

Le diagramme illustre la structure proposée pour le Comité de Pilotage de la stratégie de développement des PME ivoiriennes. Au centre se trouve un cercle gris avec le texte « Comité de Pilotage de la stratégie de développement des PME ivoiriennes ». Autour de ce cercle sont disposés huit rectangles gris, reliés par une ligne pointillée circulaire. Les rectangles gris, de haut en bas et de gauche à droite, sont : « Présidence », « Préfecture », « Ministère de l'Industrie », « Ministère de l'Économie et des Finances », « Ministère des Travaux publics et de l'Équipement », « Ministère de l'Énergie », « Ministère de l'Environnement », et « Ministère de l'Éducation ». En dessous du cercle central, il y a deux rectangles bleus : « CO-PI » à gauche et « CO-PI » à droite. En dessous de ces deux rectangles, il y a deux rectangles bleus : « PME » à gauche et « PME » à droite. Une ligne pointillée circulaire relie également ces quatre rectangles bleus.

L'Agence des PME assurera le secrétariat du Comité de pilotage, véritable « cheville ouvrière » pour la mise en œuvre de la stratégie.

- Garantir l'exécution de la stratégie et assurer son suivi
- Fixer les priorités, résoudre les points d'arbitrage
- De valider et communiquer sur l'avancement des différents chantiers ;

En plus du comité de pilotage, des comités techniques devront être établis, afin d'assurer la mise en œuvre effective de la stratégie pour chaque pilier :

Comité technique Pilier I : Amélioration de l'accès au financement et aux marchés

1/ Secrétariat : Agence PME

2/ Chef de file : MCAPPME

3/ Membres :

- Public : Ministère de l'Industrie, Ministère de l'Economie et des Finances, Secrétariat Général du Gouvernement, Ministère de la Justice, BCEAO, ANRMP
- Privé : APBEF, FI-PME, CGECI, CCI-CI

Comité technique Pilier II : Renforcement des Capacités techniques et managériales

1/ Secrétariat : Agence PME

2/ Chef de file : MCAPPME

3/ Membres :

- Public : Ministère de l'Industrie, Ministère de l'Economie et des Finances, Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle, Ministre sectoriel ad hoc en fonction du choix des secteurs prioritaires (agriculture, tourisme, construction, etc.)
- Privé : FI-PME, CGECI, CCI-CI

Comité technique Pilier III : Amélioration du climat des affaires PME

1/ Secrétariat : Agence PME

2/ Chef de file : MCAPPME

3/ Membres :

- Public : Ministère de l'Industrie, Ministère de l'Economie et des Finances, Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative, Ministère de la Justice, Secrétariat Général du Gouvernement, Concertation Secteur Public/Secteur Privé, AGDDI
- Privé : FI-PME, CGECI, CCI-CI

Comité technique Pilier IV : Développement de la culture entrepreneuriale et de l'innovation

1/ Secrétariat : Agence PME

2/ Chef de file : MCAPPME

3/ Membres :

- Public : Ministère de l'Industrie, Ministère de l'Economie et des Finances, Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, Ministère de l'Education Nationale
- Privé : FI-PME, CGECI, CCI-CI

3.3. ASSISES NATIONALES ANNUELLES

Il convient d'organiser de manière annuelle, des Assises Nationales de la PME, présidé par le Président de la République, pour faire un bilan sans concession de l'avancement de la mise en œuvre de la stratégie.

Ces Assises Nationales de la PME organisés conjointement par l'Etat et le secteur privé, ont pour objectif de communiquer clairement les grandes lignes de l'avancement des différents dossiers à l'ensemble des parties ainsi que les réalisations.

3.4. INDICATEURS DE SUIVI

La stratégie doit être pilotée de manière rigoureuse avec la mise en place d'un tableau de bord permettant de mesurer la mise en œuvre des mesures clés, suivant des indicateurs de suivi détaillés en annexe 4 pour chaque mesure. Ces indicateurs sont de 3 natures :

- Indicateurs de moyen (par exemple, mise en œuvre du bureau de crédit, du fonds de garantie, etc.)
- Indicateurs de résultats (nombre de PME appuyées, encours crédit PME, etc.)
- Indicateurs d'impact (par exemple, PIB, emplois PME etc.)

Ce tableau de bord a pour objectif de permettre i/ une revue régulière de l'état d'avancement par le MCAPPME, l'Agence PME et le Comité de Pilotage et ii/ une revue annuelle lors des Assises nationales PME.

Pilotage rigoureux de la stratégie grâce à un tableau de bord



- Importance critique de mettre en place un tableau de bord pour assurer le pilotage de la stratégie

- Indicateurs (moyens, résultats, impact) de suivi pour les 50 mesures

- Révue régulière de l'état d'avancement par la MDAPP et l'Agence

- Présentation annuelle des résultats lors des Asises

ANNEXES

Annexe 1 : Diagnostic détaillé du tissu des PME	P.78
Annexe 2 : Diagnostic détaillé de la boîte à outils à destination des PME de Côte d'Ivoire	P.116
Annexe 3 : Etudes de cas internationaux	p.146
Annexe 4 : Détails des mesures	p.168
Annexe 4.1. : Mesures Pilier I	p.168
Annexe 4.2. : Mesures Pilier II	p.188
Annexe 4.3. : Mesures Pilier III	p.206
Annexe 4.4. : Mesures Pilier IV	p.226
Annexe 4.5. : Mesures Axe transverse 1	p.238
Annexe 4.6. : Mesures Axe transverse 2	p.250
Annexe 4.7. : Mesures Axe transverse 3	p.253
Annexe 5 : Impact juridique des mesures	p.259
Annexe 6 : Inscription de la stratégie dans le cadre national et international	p.264
Annexe 7 : Liste des participants du projet	p.269

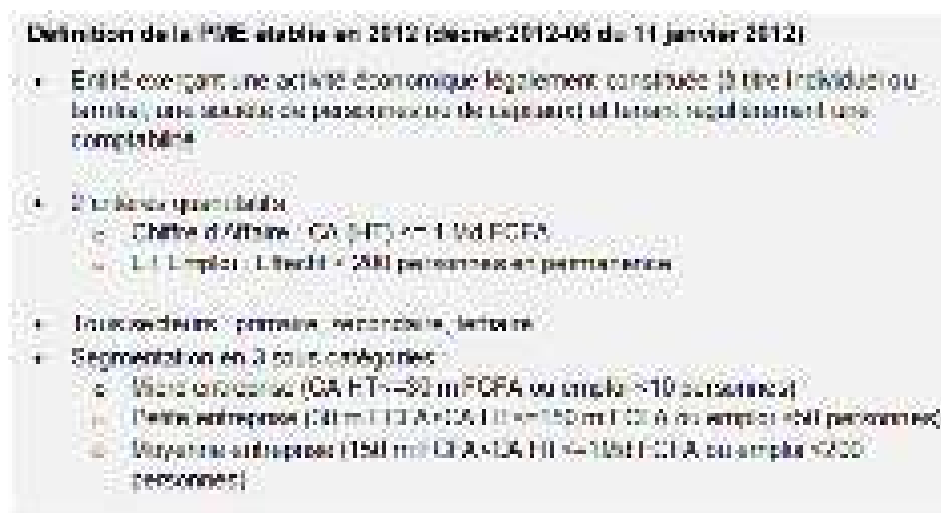
ANNEXE 1 : DIAGNOSTIC DETAILLE DU TISSU DES PME

I. Importance des PME dans le tissu économique ivoirien et pour la réussite du PND

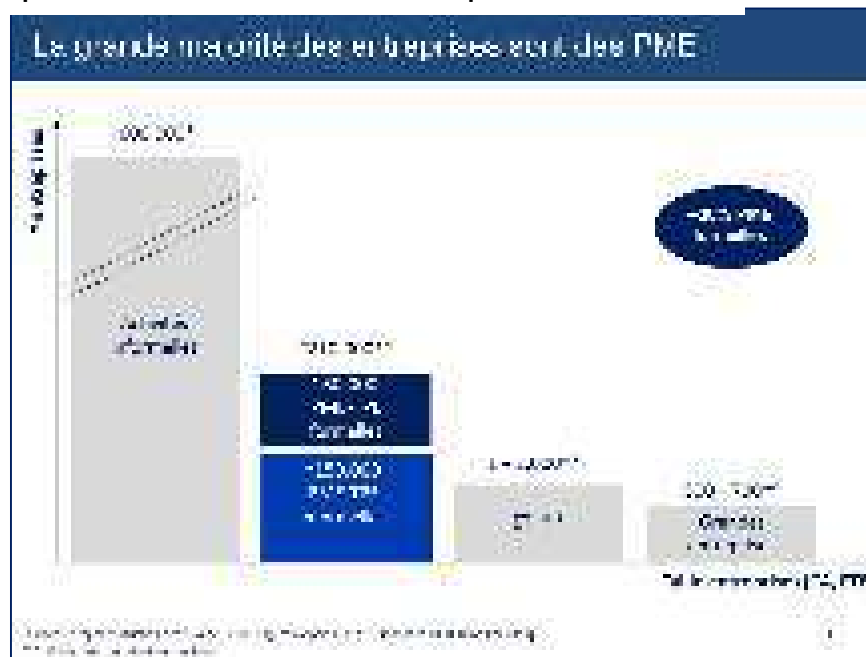
I.1. Importance des PME dans le tissu économique ivoirien

Le tissu des PME, telle que définie par le décret 2012-05 du 11 janvier 2012, représente une part massive de l'économie de Côte d'Ivoire. Les PME représentent en effet selon les estimations environ 98% du tissu des entreprises, avec 60.000 PME recensées par la DGI (outre environ 150'000 entreprises supplémentaires, non considérées comme PME de par leur caractère informel).

Figure 1 : Définition de la PME en Côte d'Ivoire



Le grand magazine des entreprises et du P.M.



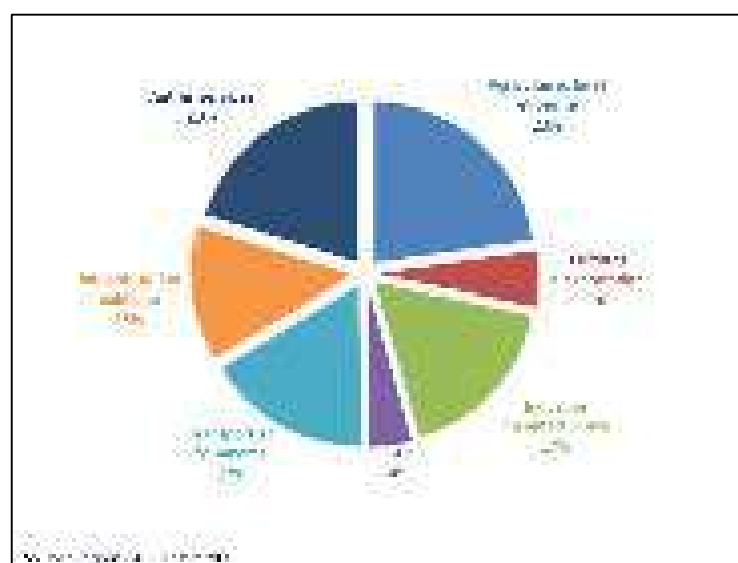


Figure 6 : Répartition des PME en Côte d'Ivoire



1.2. Un impact majeur des crises sur les PME ivoiriennes

Le tissu des PME a souffert massivement des récentes crises : fragilisation de nombreuses PME et dégradation voire disparition du tissu à l'intérieur du pays (les organisations et fédérations de PME interrogées estiment que les PME formelles de la région de Bouaké ont quasi toutes disparues ou se sont déplacées au sud du pays). Les associations professionnelles consultées par la mission estiment ainsi que plus de 75% des PME de Bouaké ont disparu (informalisation, disparition, migration).

Figure 7 : Impact majeur des récentes crises sur le tissu des PME



1.3. Importance majeure du tissu des PME pour atteindre les objectifs du PND

Le Gouvernement a engagé un programme ambitieux de redressement économique pour répondre à la demande sociale née de plusieurs décennies de crises. Le Programme National de Développement est fondé sur la vision des autorités, qui est de ramener le pays sur le sentier d'une croissance vigoureuse et de faire de la Côte d'Ivoire un pays émergent à l'horizon 2020 (scénario du « Triomphe de l'Eléphant »).

Figure 8 : Objectifs de croissance et d'investissement du PND

Projections	2012	2013	2014	2015
Taux de croissance du PIB réel	8,1	9,0	10,0	10,1
Taux d'investissement	12,1	15,1	19,9	23,5
Taux d'investissement Public	5,4	7,1	8,2	9,1
Taux d'investissement Privé	6,7	9,0	11,7	14,4

Source : MEF/OCDE, MEF/OCDE/OCDE

L'objectif du PND est « d'impulser une dynamique de croissance forte, soutenue, créatrice d'emplois et réductrice de la pauvreté ». En plus des investissements publics massifs envisagés (jusqu'à 9,1% du PIB en 2015), les investissements privés auront un rôle clé pour la réussite du PND. Les PME ivoiriennes doivent contribuer à cette dynamique, en plus des

Investissement Directs Etrangers (IDE) et des investissements des grandes entreprises : le taux d'investissement global du secteur privé escompté est ainsi de 14,4% du PIB à horizon 2015.

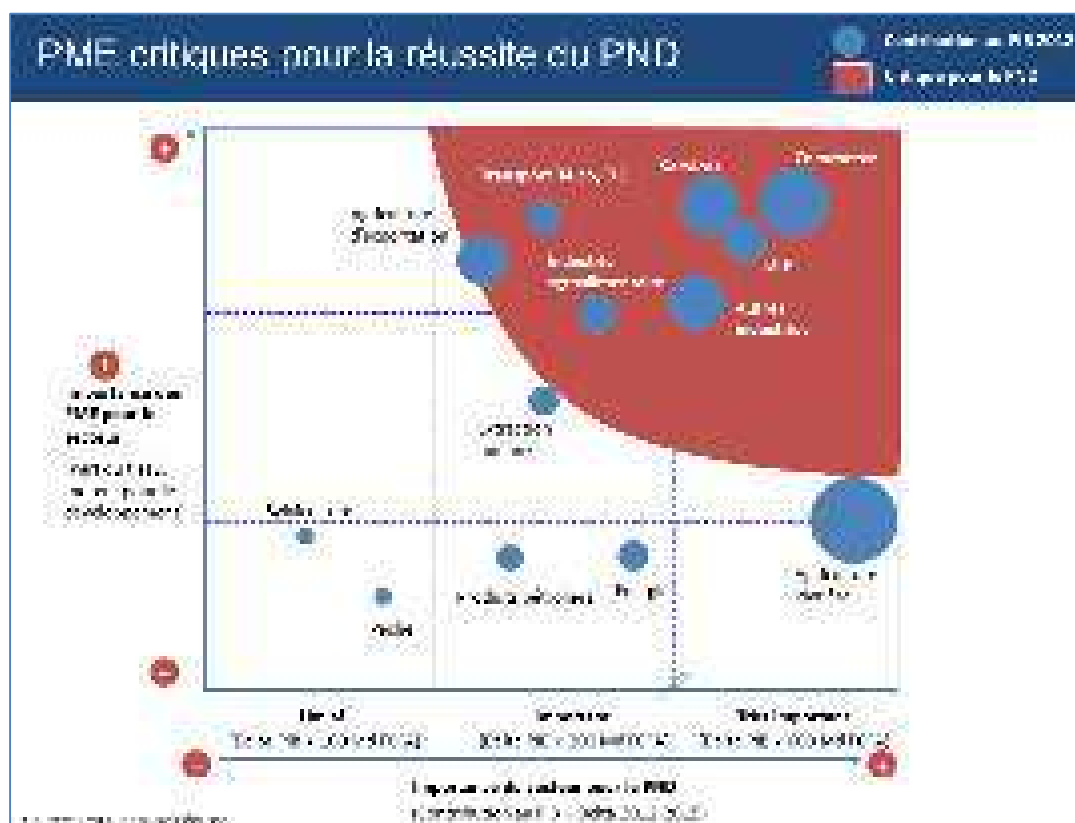
Figure 9 : Objectifs de croissance du PND par secteur

Projections	2012	2013	2014	2015
PIB réel	8,1	9,9	10,0	10,1
Primaire PIB réel	0,9	4,6	6,3	5,1
Secondaire PIB réel	11,8	13,1	12,6	13,1
Tertiaire PIB réel	14,4	12,3	13,7	14,1

Sources : MLF/DGPE, MLMPD/DGPE

Les PME devront contribuer à cette forte croissance escomptée, sur l'ensemble des secteurs, comme le montrent les figures et encadrés ci-dessous.

Figure 10 : Criticité des PME pour l'atteinte du PND



Revue des enjeux pour le PND – Secteur primaire

Croissance moyenne attendue : 5,4% sur la période 2013-2015

Agriculture vivrière

- Croissance moyenne prévue : 6,0% p.a. en liaison avec la politique affichée de dynamisation de la production alimentaire et la mise en œuvre de projets vivriers dans les filières riz, igname, banane plantain, tubercules et maïs afin d'atteindre l'autosuffisance alimentaire avec l'amélioration de la productivité, l'augmentation des superficies cultivées et l'amélioration des circuits de distribution
- Importance des PME : pour la production, la distribution d'intrants (semences, engrais, produits phytosanitaires), la fourniture d'équipements agricoles (irrigation, mécanisation), la logistique (transport, stockage) et la commercialisation

Agriculture d'exportation

- Croissance moyenne prévue : 3,3% p.a. eu égard aux mesures prévues dans le PND, notamment dans les filières coton, anacarde, palmier à huile, hévéa, banane et café-cacao (effets des réformes perceptibles dans le moyen terme avec le renouvellement des vergers)
- Importance des PME : pour la production, la distribution d'intrants (semences, engrais, produits phytosanitaires), la fourniture d'équipements agricoles (irrigation, mécanisation), la logistique (transport, stockage) et la commercialisation

Extraction minière

- Croissances respectives de 12,5% et 18,2% en 2013 et 2014 liées au redressement de la production de pétrole brut et de l'or (Tongon, Afema), puis contraction de -5% en 2015 avec le repli de la production de pétrole brut
- Importance des PME : production semi-industrielle, services aux grands groupes miniers, pétroliers et gaziers (logistique, fourniture d'équipement, base vie, etc.)

Sylviculture

- Croissance stable de 1,2% sur la période 2013-2015 avec une lutte contre la fraude et amélioration de la production
- Importance des PME : exploitation forestière, fourniture d'équipement, logistique



Revue des enjeux pour le PND – Secteur secondaire

Croissance moyenne de 12,9% entre 2013 et 2015

BTP

- Croissance moyenne de 25,4% entre 2012 et 2015 avec la reprise des grands travaux publics, la réhabilitation des bâtiments administratifs publics et privés, le renforcement des infrastructures sociales de base, la mise en œuvre de la politique de l'habitat social, la maintenance et l'extension du réseau routier
- Importance des PME : réalisation des travaux, sous-traitance pour les grands groupes, industries des matériaux de construction

Agroalimentaire

- Croissance moyenne de 9,3% sur la période 2013-2015 avec l'objectif de transformation de 50% des matières premières agricoles grâce à l'amélioration de la capacité productive des unités existantes et à la création de nouvelles unités de transformation de produits agricoles
- Importance des PME : unités de transformation, PME du secteur de l'emballage et conditionnement, équipementiers

Produits pétroliers

- Croissance moyenne d'environ 12% entre 2013 et 2015 liée à l'utilisation progressive des capacités de production de la SIR pour satisfaire la demande intérieure et les exportations vers les pays de l'hinterland
- Importance des PME : sous-traitance de la SIR, logistique

Energie (eau, électricité)

- Croissance moyenne de 11,6% sur la période 2013-2015 (Azito, Ciprel, Abatta)
- Importance des PME : sous-traitance CIE et IPP

Autres industries

- Croissance moyenne de 5,1% sur la période 2013- 2015, due au dynamisme des secteurs Textile, Caoutchouc naturel, Matériaux de construction et Automobile
- Importance des PME : PMI, logistique, etc.



Revue des enjeux pour le PND – Secteur tertiaire

Croissance de 13,4% en moyenne sur la période 2013-2015)

Transport

- Croissance moyenne de 12,7% p.a.
- Importance des PME : sociétés de transport de marchandises, de personnes, logistique

Télécommunications

- Croissance moyenne de 7% p.a, avec l'extension du réseau téléphonique, l'accès à Internet, l'offre de nouveaux services
- Importance des PME : distributeur NTIC (matériel informatique, téléphonie, logiciel, etc.), services informatiques (SI), développeur de contenu, communication, commerce électronique, etc.

Commerce

- Croissance moyenne de 11,1% p.a.
- Importance des PME : Grossiste, semi grossiste, détaillant, logistique

Autres Services

- Croissance moyenne de 14,8% p.a.
- Importance multiple des PME : tourisme (hôtel, restaurant, bar, etc.) services professionnels (sécurité, cabinet d'avocat, conseil, etc.), santé (pharmacie, clinique, opticien, etc.), etc.



II. Diagnostic des PME ivoiriennes, de leur environnement et de leurs contraintes

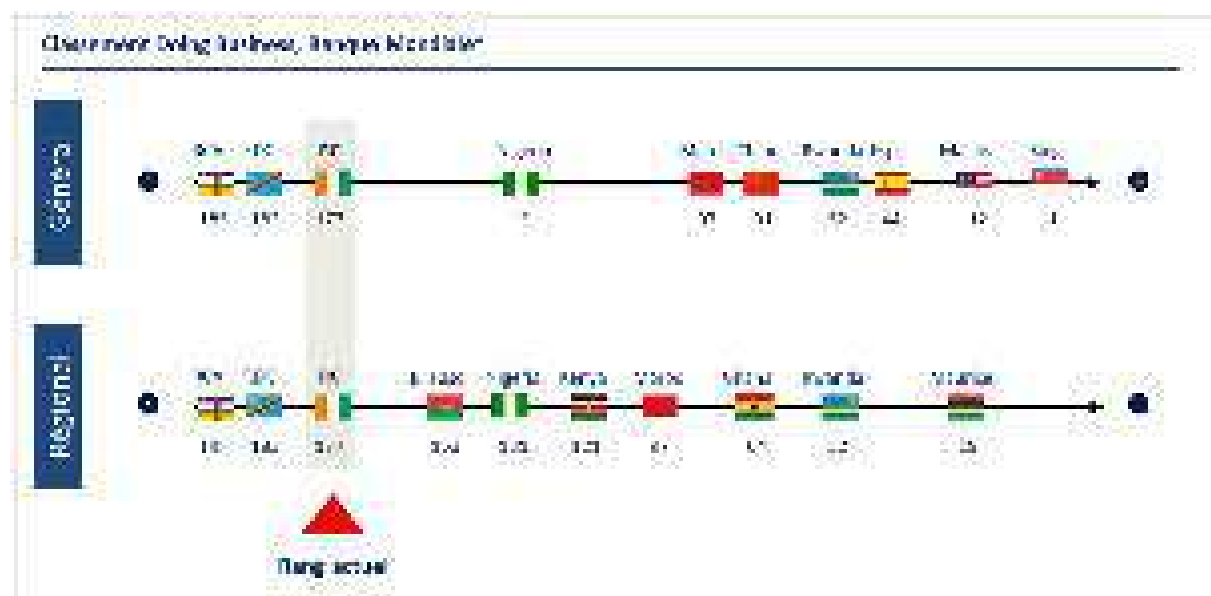
II.1. Macro : Un cadre institutionnel peu développé en faveur des PME

Comme précisé lors du diagnostic de la boîte à outils en faveur des PME (cf. 3.), la Côte d'Ivoire ne s'est pas encore dotée d'une stratégie globale et holistique d'appui au développement des PME. Le dispositif mis à disposition des PME reste donc limité et peu incitatif au développement des PME.

II.2. Macro : Un environnement des affaires difficile faisant du parcours entrepreneurial « un parcours du combattant »

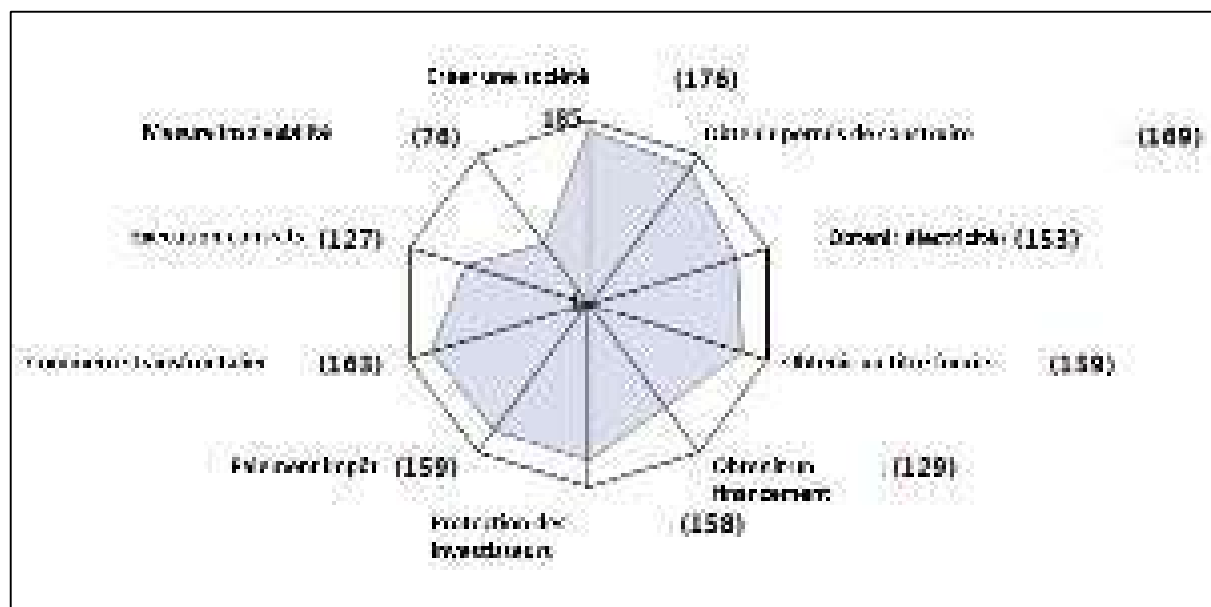
L'environnement des affaires de la Côte d'Ivoire, qui pèse sur les entreprises et en particulier sur les PME est considéré comme difficile, notamment suite aux crises successives. A titre d'exemple, le pays est noté 177^{ème} sur 185 pays dans le classement Doing Business 2013 de la Banque Mondiale, comme le montre le graphe ci-dessous.

Figure 11 : Classement Doing Business 2013 (Général, Afrique)



La majorité des indicateurs se mesurent défavorablement par rapport aux autres pays, que ce soit au niveau mondial ou régional, comme le montre le schéma ci-dessous (Doing Business 2013).

Figure 12 : Classement Doing Business 2013 de la Côte d'Ivoire par indicateur



Des efforts résolus ont été menés depuis 2012, pour améliorer le climat des affaires avec notamment l'appui de la Banque Mondiale. Ces efforts se traduisent aujourd'hui par des améliorations significatives :

- Création et l'opérationnalisation du Tribunal de Commerce d'Abidjan
- Mise en place d'une unité anti-racket
- Création d'un guichet unique au sein du CEPICI pour la création d'entreprise, et réduction drastique des délais (48h) et des coûts (de 661 000 F CFA à 187 000 F CFA)
- Adoption d'un nouveau code des investissements
- Création de l'Agence de Gestion et de Développement des Infrastructures Industrielles (AGDDI)
- Création d'un Guichet Unique du Commerce Extérieur
- Adoption d'une loi sur la concurrence pour juguler les pratiques anticoncurrentielles
- Mise en place d'un Comité bipartite secteur privé-secteur public pour le suivi du paiement des crédits de TVA
- Adoption d'une loi sur l'exéquatur des décisions arbitrales

Si le climat des affaires est en constante amélioration, celui-ci reste encore difficile pour les PME, et freine leur dynamique d'investissement.

Les problématiques liées au paiement des impôts, par exemple, sont encore plus lourdes à supporter pour les PME, le chef d'entreprise gérant l'essentiel des activités de l'entreprise, et ne pouvant pas s'occuper pleinement du cœur de ses opérations. La majorité des entreprises rencontrées dans le cadre de l'étude ont ainsi noté concernant les impôts :

- Un certain « matraquage » par les services fiscaux, dès que la société réalise ses premiers bénéfices
- Des calculs d'imposition et des montants de redressement souvent opaques et qui diminuent ostensiblement après négociation ou contestation

- Une vision biaisée ou une absence de compréhension de certains secteurs d'activité par les agents

Les problématiques liées au commerce transfrontalier (Côte d'Ivoire classée 163^{ème} au classement Doing Business sur cette dimension) sont également particulièrement problématiques pour les exportateurs et pour les importateurs. En plus des coûts logistiques importants (cf. infra), les mesures non tarifaires, moins visibles mais plus complexes que les mesures tarifaires, freinent le développement des entreprises. Les contraintes liées au temps et les frais additionnels « informels » ou exceptionnellement élevés pour le traitement des dossiers constituent des blocages dans la fluidité des échanges. A l'importation notamment, les obstacles non tarifaires aux importations ivoiriennes appliquées par la Côte d'Ivoire sont particulièrement problématiques :

- Inspection des marchandises avant expédition (procédures de vérification, de chargement, de suivi et de contrôle des marchandises avant et à l'entrée des frontières ivoiriennes) : les procédures mises en œuvre sont jugées lentes et entraînent des frais et charges exceptionnellement élevés qui pénalisent l'activité des entreprises importatrices qui attendent plusieurs jours pour obtenir leurs produits
- Redevances, taxes et autres mesures para-tarifaires : évaluation en douane jugée trop stricte en soi et excessivement coûteuse.
- Mesures de contrôle quantitatif (notamment obligation d'obtenir une autorisation d'importation spéciale) : retards et difficultés avec la traduction de documents dans d'autres langues

Figure 13 : Mesures non tarifaires à l'exportation et à l'importation



L'instabilité réglementaire ou la non application du cadre juridique et réglementaire constitue également un problème majeur pour le bon développement du tissu des PME, cité de manière récurrente par les PME rencontrées dans le cadre de l'étude (problématique #3). Cette faiblesse du cadre juridique et réglementaire participe aux nombreux freins identifiés dans l'étude : à titre d'exemple les garanties élevées requises par les banques (compte DAT) sont justifiées par la difficulté à saisir les actifs des PME en cas de défaut (notamment avec une déficience du système judiciaire), le jeu collectif est freiné par l'absence de protection des droits de propriété intellectuelle (e.g. peur de partager des informations, avec l'administration, les banques, entre PME par peur de se faire « voler son idée »).

L'ensemble de ces difficultés du Doing business contribuent à faire du parcours entrepreneurial un véritable parcours du combattant à toutes les étapes de la vie de l'entreprise : création, développement, transmission.

II. 3. Macro : Des coûts des facteurs élevés

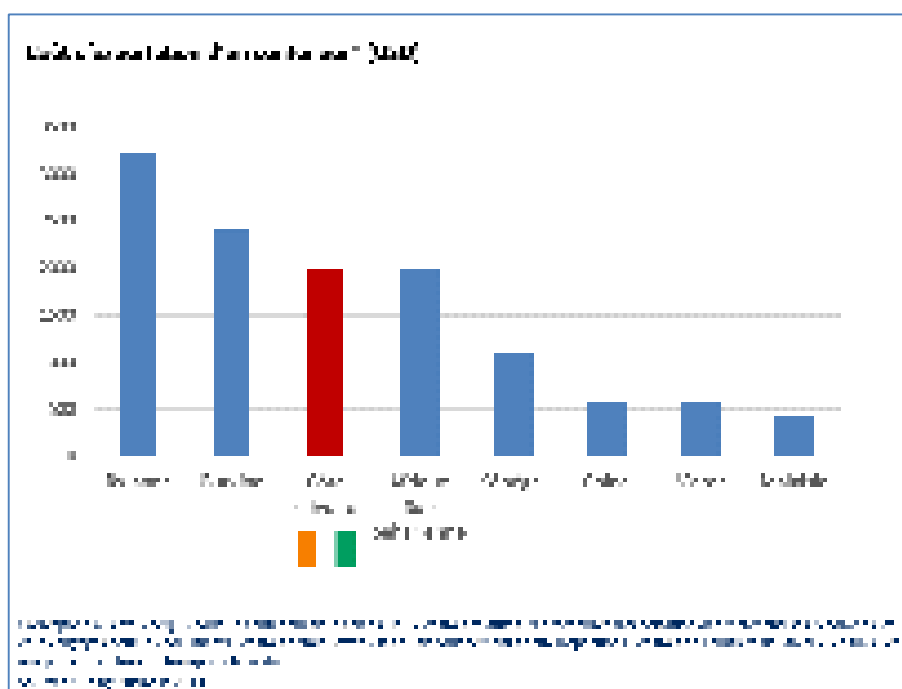
Les coûts des facteurs qui pèsent sur les entreprises et en particulier sur les PME sont considérés comme élevés en Côte d'Ivoire, et affectent tout particulièrement les secteurs orientés vers l'exportation, ou confrontés directement aux importations (notamment le secteur manufacturier local). S'il n'existe pas à proprement parler de baromètre de la compétitivité pour suivre l'intégralité des facteurs de production, 3 contraintes majeures ressortent des entretiens et de la base documentaire :

- Un accès difficile et cher au foncier, notamment industriel - les zones industrielles de Yopougon (645 ha), Koumassi (120 ha), Vridi (120 ha) et de San-Pédro (65 ha) nécessitant un réel effort de réhabilitation, et d'extension

Le prix des terrains industriels est particulièrement élevé, fixé à 4000 FCFA/m² par an pour 2013 pour les Zones industrielles de Yopougon, Vridi et Koumassi⁷, soit plus de 2 fois plus qu'au Maroc, pour des zones industrielles de moins bonne qualité (e.g. Agropolis de Meknes, zone industrielle spécifique à l'agroalimentaire pour un prix de vente de 1500 à 3000 FCFA/m²).

- Une logistique coûteuse notamment dans les ports, avec par exemple un coût d'exportation d'un conteneur 20 pieds d'environ 2000 USD, certes dans la moyenne sub-saharienne, mais 2 fois plus élevé qu'au Sénégal et 4 fois plus élevé qu'en Chine, au Maroc ou en Malaisie (meilleur classement au Doing Business).

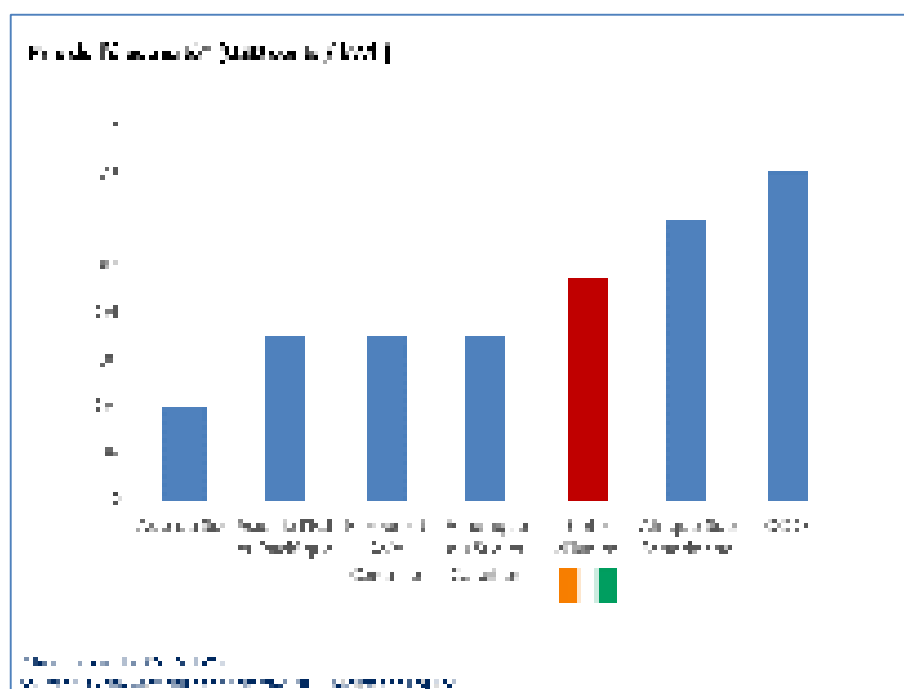
Figure 14 : Revue comparative des coûts logistiques



- Un accès à l'électricité coûteux, notamment par rapport aux concurrents des pays émergents, avec une électricité ainsi 2 fois plus chers en Côte d'Ivoire qu'en Asie du Sud

⁷ Annexe au décret n°2013-463 du 19 juin 2013 fixant les modalités de paiement de la redevance d'occupation des terrains industriels

Figure 15 : Revue comparative des coûts de l'électricité



II.4. Méso : Une faiblesse des organisations sectorielles et professionnelles qui ne fournissent encore que peu de services à valeur ajoutée à leurs membres

Les organisations sectorielles et professionnelles, même si elles sont assez nombreuses, ont des capacités qui demeurent limitées, leur budget étant faible, essentiellement lié aux cotisations souvent irrégulières des membres (de 60 à 200'000 FCFA par an pour certaines). Ces budgets ne leur permettent que rarement de disposer d'une équipe dédiée de professionnels pour coordonner les actions (comme à la CGECI). A titre d'exemple la FI-PME, faîtière créée en 1995, pour regrouper les associations interprofessionnelles de PME (23 à ce jour), dispose d'un staff permanent de moins de 5 personnes et ne peut jouer pleinement son rôle de relais pour les actions d'assistance technique, de formation, etc.

La crise a également fragilisé ces structures, une grande partie ayant perdu une part significative de ses adhérents lors des 5 à 10 dernières années⁸. A titre d'exemple, 2 associations consultées par la mission ont confié avoir perdu jusqu'à 50% de leurs adhérents.

II.5. Méso : Insuffisante concertation entre les PME et le Secteur public

La concertation entre le secteur des PME et le secteur public demeure insuffisante, les années de crise ayant largement détourné l'attention de la puissance publique de cette problématique cruciale pour la vitalité du secteur, et ce malgré l'existence d'un Comité de Concertation Etat /

⁸ Entretiens MPME, FI-PME, MCAPPME

Secteur Privé (CCESP), dont le Conseil d'Orientation et de Décision accueille un représentant de la FI-PME.

Néanmoins, une volonté de renforcer cette concertation existe, le Ministère du Commerce, de l'Artisanat et de la Promotion des PME ayant par exemple annoncé la tenue de "Journées Promotionnelles des PME et de l'Artisanat" en novembre 2013. Les PME rencontrées sont en attente du renforcement de ce type d'initiative, afin que puisse s'établir un dialogue dans la durée, qui leur permet de faire valoir leurs doléances et leurs initiatives d'une part, et d'avoir accès à l'information sur les politiques et les outils publics spécifiques aux PME d'autre part.

II.6. Méso : Un « jeu collectif » limité pour le développement de clusters performants

La collaboration reste extrêmement limitée entre PME en l'absence d'associations fortes, pouvant coordonner leurs actions. La majorité des personnes rencontrées ont ainsi souligné la faible appétence des entrepreneurs et chefs d'entreprises PME à « jouer collectif », laquelle se traduit par une incapacité des PME à constituer une masse critique permettant de réaliser des activités autour d'intérêts communs et qui ne seraient pas accessibles à une seule PME agissant de manière isolée (ex. sous-traitance, production de biens et services complémentaires concourant à la satisfaction du même marché, etc...). Cette incapacité limite le développement de futurs clusters performants dans les filières de croissance du PND

II.7 Micro : Des PME ivoiriennes disposant d'un accès très limité aux différentes sources de financement

Les PME souhaitent pouvoir financer i/ leur activité (fonds de roulement) et ii/ leur programme de développement (investissement). Pour tous ces besoins, il existe un déficit d'offre de financement (cf. ci-après pour le détail).

- Insuffisance de l'offre de financement pour le fonds de roulement avec une offre bancaire souvent limitée aux seuls découverts avec une difficulté de mise en œuvre d'escompte et de prêt court terme en l'absence de garantie (Compte DAT > 50% du montant du crédit exigé) et une offre de microcrédit essentiellement adaptée aux commerçants
- Déficit sévère d'offre de financement pour les PME en matière d'investissement avec une activité bancaire concentrée sur le crédit à court terme (~ 80% du portefeuille de crédit des banques), les crédits long terme étant quasi exclusivement pour les grandes entreprises, l'offre de micro crédit limitée à 2 ans et une absence de fonds PE pour les PME pourtant sous-capitalisées (ticket d'1 millions d'euros minimum).

Les PME interrogées dans le cadre de l'étude ont cité la difficulté d'accéder au financement comme leur problème majeur, confirmant le rapport Investment Climate Report Côte d'Ivoire réalisé en 2009 (45% des PME y citent le financement comme leur problème numéro un). Plus la taille des sociétés est faible, plus elles perçoivent l'accès aux financements comme étant

problématique (respectivement 69 et 61% des petites et moyennes entreprises, 37% seulement pour les grandes entreprises⁹).

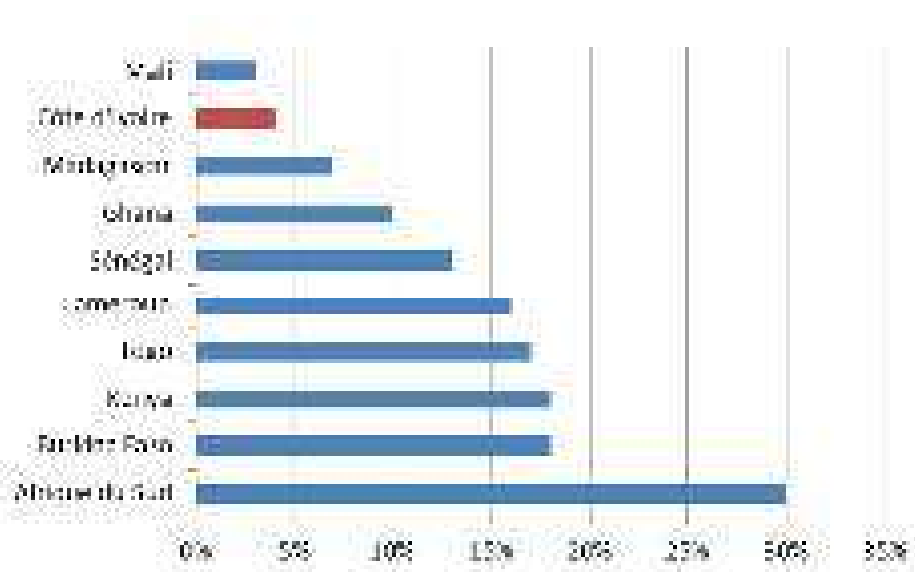
Ces difficultés portent autant sur **l'accès au financement** (nombre de PME ne parviennent pas à accéder au financement) que sur **le coût du financement**, jugé bien souvent rédhibitoire (12-15%¹⁰ p.a. pour des investissements long terme).

Accès aux financements bancaires

Le secteur financier de la Côte d' Ivoire est le plus vaste et le plus diversifié de l'UEMOA et comprenait 23 banques commerciales en 2012¹¹. Le secteur de la micro-finance représente quant à lui une petite fraction des actifs financiers, mais contribue de manière significative à l'accès aux services financiers à travers sa large base de clientèle (environ 1 million de comptes).

Les entreprises ivoiriennes comptent cependant peu sur le système bancaire pour se financer. Comme le montre le graphe ci-dessous, les fonds empruntés auprès des banques ne représentent en moyenne que moins de 5% des investissements des entreprises de la Côte d'Ivoire.

Figure 16 : Comparaison de la part du financement bancaire dans les investissements totaux



Source : Banque Mondiale, Enterprise survey 2009

Les raisons pour ce financement bancaire limité des PME sont de 2 ordres:

⁹ Côte d'Ivoire Investment Climate Survey Report 2009 (Banque Mondiale)

¹⁰ 15% : Taux d'usure

¹¹ Source : APBEF-CI, Formulation du Programme National de Restructuration et de Mise à Niveau de Côte d'Ivoire, PACIR 2012

- Un taux de rejet des demandes élevé pour les PME sollicitant un emprunt
- Une limitation du nombre de demandes, nombreuses étant les entreprises qui ne sollicitent pas de financement considérant les procédures trop complexes et les garanties exigées trop élevées

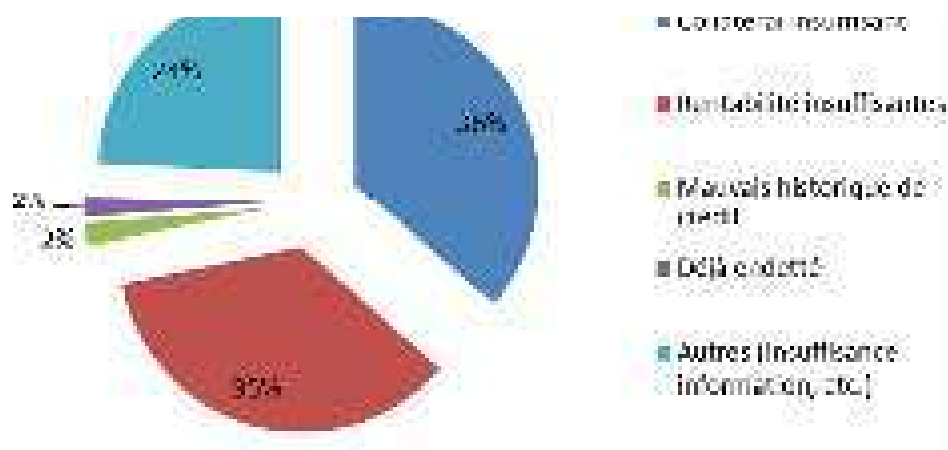
Les PME qui parviennent à obtenir des financements doivent souvent se contenter de ressources court-terme (facilité de caisse, crédit spot, crédit court terme < 2 ans), qui représentent 80% des encours de crédit.

Limites propres aux PME/PMI face au financement – Point de vue des banques

Les PME/PMI, ne remplissent pas toujours les conditions minimales qui permettent de donner confiance à un prêteur :

- Faible culture d'entreprise des dirigeants : beaucoup de créateurs d'entreprises, mais encore peu d'entrepreneurs-managers. De nombreux entrepreneurs et dirigeants des PME/PMI s'engagent dans l'entrepreneuriat sans préparation au métier d'entrepreneur. Ils ignorent l'importance du risque et confondent les actifs de l'entreprise avec leurs biens personnels.
- Faibles capacités de gestion et opacité. Il existe un manque flagrant de capacités de gestion. En effet, de nombreuses sociétés, même formelles, n'ont pas de comptabilité fiable. Les organismes financiers se basent sur l'expérience passée, les mouvements des comptes et la réputation des demandeurs, pour prendre leurs décisions de financement.
- Continuité de l'entreprise non assurée. L'entreprise ne tient que par la présence de son seul promoteur et n'a pas, en son sein, un "continueur" potentiel.
- Rareté des bons projets. Pour beaucoup de projets, les promoteurs n'accordent pas toujours à leur juste valeur l'importance qu'il faut aux études et à leur formulation. Ce qui les conduit soit à réaliser des études au rabais, soit à copier des études déjà formulées sans tenir compte des réalités spécifiques du projet dans son

Figure 17 : Raisons données pour refuser une demande de crédit bancaire (Enterprise Survey, Banque Mondiale 2009)



Au-delà des problématiques intrinsèques au système bancaire (politique monétaire conservatrice avec un objectif prioritaire de stabilité des prix, limitation des ressources long-terme, fragilité de certaines banques, notamment publiques, etc.) et en dépit de la volonté affichée de plusieurs banques commerciales de la place, les PME demeurent considérées comme une clientèle à haut risque.

Cette perception du risque provient de : i/ la forte asymétrie d'information entre banquiers et PME et d'une situation de méfiance réciproque et ii/ la faiblesse des fonds propres et les garanties limitées que les PME peuvent présenter aux banques.

Cette asymétrie d'information est liée à trois phénomènes distincts :

i/ Au niveau de l'environnement : un contexte encore peu propice au crédit, la Côte d'Ivoire étant 129^{ème} au classement Doing Business 2013 sur l'indicateur Getting credit, avec une faiblesse des informations financières disponibles (notamment en l'absence de bureau de crédit)

ii/ Au niveau des banques :

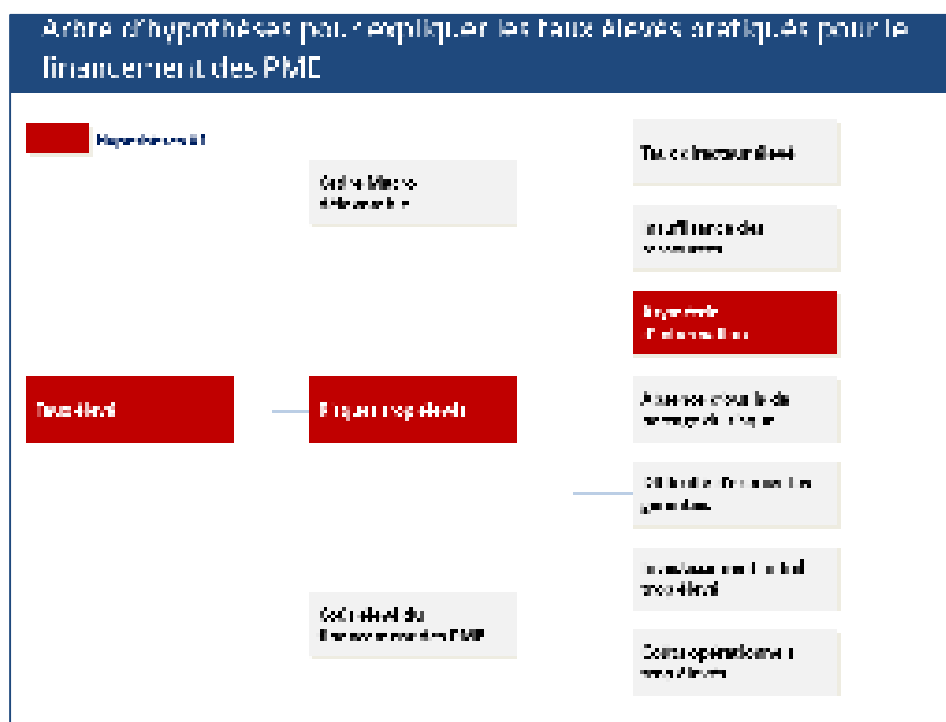
- Faible spécialisation des banques pour les PME (produit, équipe dédiée) – la clientèle PME (CA <1Md FCFA) étant souvent considérée comme « Clientèle Pro » et traitée de manière indiscriminée avec les particuliers
- Insuffisance des outils internes d'appréciation du risque PME (credit scoring)

iii/ Au niveau des PME :

- Insuffisance de la transparence financière et de la culture « bancaire »
- Faiblesse des capacités de gestion pour monter un dossier de financement crédible (Business plan, etc.)

Cette asymétrie, qui ne peut pas être compensée par une sécurisation satisfaisante des crédits (insuffisance des garanties, difficulté de faire jouer des garanties) augmente les coûts de transaction (évaluation et suivi du risque par les banques) et conduit à une évaluation incertaine des risques. Cette asymétrie explique également le taux élevé pratiqué pour le financement des PME, les autres facteurs (e.g. politique monétaire¹²) contribuant à un moindre degré.

¹² La politique des taux d'intérêt, mise en œuvre dans le cadre des guichets de refinancement de l'Institut d'émission, vise le pilotage des taux de court terme sur le marché monétaire. Ce pilotage des taux qui est assuré à travers la réalisation d'opérations d'open market et le refinancement sur le guichet de prêt marginal permet à l'Institut d'émission de viser l'atteinte de l'objectif de stabilité des prix. Le taux d'intérêt minimum de soumission aux opérations d'open market (appels d'offres) et le taux d'intérêt applicable sur le guichet de prêt marginal (taux de pension), dont les niveaux sont actuellement fixés, par le Comité de Politique Monétaire, respectivement à 2,75% et 3,75%, constituent les deux principaux taux directeurs de la BCEAO.



Accès aux fonds propres

- Fonds d'investissement PME

Les PME sont globalement sous-capitalisées. Les mécanismes de renforcement des fonds propres sont extrêmement limités en Côte d'Ivoire, avec notamment un secteur du capital investissement embryonnaire, particulièrement à destination des PME, puisque les fonds d'investissement (Cauris, Phoenix, AfricInvest, etc.) ciblent essentiellement les grandes entreprises, et pas les PME.

- Marché financier (BRVM)

Les marchés financiers sont également une option potentielle pour le financement des PME.

Les perspectives de financement via la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM) sont pour l'instant limitées avec une trentaine d'entreprises seulement cotées et quasi exclusivement des très grandes entreprises (Ecobank, Palmci, etc.). Les conditions d'accès au marché sont en effet très exigeantes, avec des conditions d'émission obligatoires ou de cotation strictes pour l'environnement sous régional. Les critères retenus pour la cotation des entreprises constituent une contrainte majeure pour les PME/PMI en vue de leur permettre d'accéder aux ressources du marché financier et d'augmenter le nombre d'entreprises et de

titres cotés. La BRVM compte cependant mettre en place un compartiment 'valeurs de croissance' en 2014 pour attaquer le segment des petites entreprises. Ceci pourrait être une option intéressante pour faciliter les sorties des fonds d'investissement, mais ne pourra résoudre l'ensemble des problèmes financiers des PME¹³.

Accès au crédit-bail

Les PME n'ont pour l'instant que très peu recours au crédit-bail, dont le développement est très limité en Côte d'Ivoire, seule la société Alios Finance Côte d'Ivoire étant réellement active dans le domaine. Un programme spécifique, financé par le Groupe Banque Mondiale a cependant été lancé récemment afin de consolider le secteur.

Un sous-investissement chronique en conséquence

L'autofinancement (et les associations informelles d'épargne et de crédit, notamment les « tontines » dans une moindre mesure) est par conséquent de loin la principale source de financement pour les entreprises en Côte d'Ivoire, à la fois pour les immobilisations et le fonds de roulement. Ce non accès aux autres sources de financement bride la croissance des PME et engendre un sous-investissement chronique. Les entreprises ivoiriennes ont ainsi en moyenne moins de 400 USD par employé de capital (machines et équipement), contre 10.000 au Kenya, 1.200 au Burkina Faso et 2.000 au Cameroun par exemple¹⁴.

3.2.8. Micro : Difficulté d'accès aux marchés publics et privés (permettant un autofinancement)

Outre ce faible accès au financement, les PME souffrent d'un accès encore restreint aux marchés publics et aux marchés des grandes entreprises (9% en 2008, 13% en 2009 d'après l'ANRMP). Cet accès aux marchés publics (l'ensemble des marchés publics représentant plus de 415 Md FCFA en 2012¹⁵) et privés (approvisionnement, sous-traitance des grands groupes ivoiriens et internationaux) est crucial, puisqu'il constitue dans les pays développés la première source de financement pour les PME (par autofinancement).

En dépit des efforts consacrés par la Côte d'Ivoire à la résolution de ce problème (BSTP pour l'accès aux marchés privés, Code des Marchés publics, aligné sur la directive N°04/2005/CM/UEMOA portant procédures de passation, d'exécution et de règlement des

¹³ Citation de M. Edoh Kossi Amenounve, Directeur BRVM. « Le plus important ici est de ne pas se faire d'illusions. Le marché boursier n'est pas la seule source de financement pour les PME. »

¹⁴ Côte d'Ivoire Investment Climate Survey Report 2009 (Banque Mondiale)

¹⁵ Statistiques des Marchés Publics – ARMP 2012

marchés publics et des délégations de service public dans l'UEMOA, cf. Diagnostic sur la boîte à outils dans la partie suivante), des problèmes restent critiques pour les PME :

- Déficit de l'information sur les marchés
- Manque de capacités pour répondre aux exigences des commanditaires publics ou privés (manque de formation, de certification, process insuffisamment clairs)
- Manque de transparence sur les processus d'attribution avec des problématiques de gouvernance (notamment avec des conflits d'intérêt problématique administration/secteur privé)
- Difficulté de financement pour obtenir les marchés (notamment pour les marchés publics)

Les marchés publics sont particulièrement problématiques pour les PME, notamment en ce qui concernent les conditions de paiement :

- Délai de paiement enregistré supérieur aux 90 jours légaux¹⁶
- Accumulation de la dette intérieure (qui a culminé à fin septembre 2011 à près de 2000 Md de FCFA avant la mise en place d'un plan partiel d'apurement)

Ces difficultés de paiement par l'administration limitent la possibilité pour les PME de faire appel aux banques pour honorer par exemple les exigences de cautionnement provisoire (fixé entre 1 et 3% du montant prévisionnel de la dépense envisagée) et pour démarrer les prestations.

II.9. Micro : Un déficit de capacité managériale des chefs d'entreprises qui n'ont pas dans leur grande majorité les savoirs de base pour la gestion d'entreprise moderne

Les PME ivoiriennes sont globalement caractérisées par des capacités managériales faibles, la plupart des chefs des micro-entreprises et des petites entreprises (CA HT <150 m FCFA) ayant un niveau d'étude limité (e.g. 50% des patrons de micro-entreprises de l'échantillon du Enterprise Survey 2009 de la Banque mondiale ne sont pas allés en secondaire).

Ces chefs d'entreprises sont le plus souvent des « hommes orchestres »¹⁷, portant à bout de bras leurs sociétés, que des « chefs d'orchestre » pouvant déléguer des tâches importantes à leurs employés. Ces dirigeants sont caractérisés par une faible culture d'entreprise, de nombreux entrepreneurs et dirigeants des PME/PMI s'engageant dans l'entrepreneuriat sans préparation au métier d'entrepreneur.

Les capacités de gestion minimales (tenue de la comptabilité, gestion des obligations administratives et fiscales) sont souvent défaillantes, notamment pour les micro-entreprises et les petites entreprises, d'après la FI-PME, les banques, et les organismes d'appui (notamment CGA). Si les dirigeants des moyennes entreprises (CA HT entre 150 m FCFA et 1 Md FCFA)

¹⁶ Délais très supérieurs jusqu'à plusieurs années, délais globaux à prendre en compte : avant et après prise en compte par les services comptables de l'administration

¹⁷ Meeting avec le MPME

disposent en partie de ces capacités de base, ils manquent encore le plus souvent des capacités pour la tenue d'un plan d'affaire, pour mettre en œuvre des programmes qualité/normalisation, des campagnes marketing sophistiquées, etc.

Figure 18 : Capacités managériales et techniques des PME ivoiriennes

Domaines de compétence	Micro Entreprise	Petite Entreprise	Moyenne Entreprise
Comptabilité, finance et administration	x	x	v
Stratégie de développement et Investissement	x	x	x
Systèmes d'information/AMO	x	x	x
Productivité et maîtrise des couts	x	x	x
Production et logistique	x	x	x
Gestion des RH et développement des compétences	x	x	x
Accès aux marchés nationaux et internationaux	x	x	x
Qualité et labellisation	x	x	x
Développement durable	x	x	x
Innovation et développement technologique	x	x	x

Source : entretiens avec les différentes institutions / retour des meetings PME (travail d'équipe)

La sophistication de la gouvernance interne des entreprises de Côte d'Ivoire reste encore assez sommaire.

Le modèle du Patron propriétaire « patriarcale » reste la norme avec une confusion fréquente entre les actifs de l'entreprise et les biens personnels du dirigeant, et cela quel que soit le statut de l'entreprise (Entreprise individuelle, SARL, SA, etc.)

Des entretiens avec les employés au sein des entreprises, des revendications syndicales (UGTCl, Fesaci), il ressort également des problèmes importants en matière de gouvernance interne, affectant directement les employés :

- Respect limité des obligations légales vis à vis des salariés : Code du travail, salaires minimum, paiement des cotisations sociales (CNPS, etc.), normes de travail (respect des normes HSE - Hygiène Sécurité Environnements) limitées, droit syndical
- Absence de politique RH moderne : feuille de poste clairement établie, perspective d'évolution, politique de formation continue

Des efforts importants en matière de gouvernance interne sont nécessaires et pris en compte dans les réflexions du patronat (Code de gouvernance d'entreprise en Côte d'Ivoire avec le Centre Africain d'expertise en gouvernance des organisations, Commission Gouvernance, Ethique et RSE de la CGECI) et des syndicats.

II.10. Micro : Une grande difficulté à trouver des ressources humaines formées, aux capacités techniques solides et aptes à occuper un poste de travail dans une PME moderne

Déficit de capacités techniques au sein des PME

Au-delà du déficit de capacité des chefs d'entreprise, le problème de capacité est important pour les ressources humaines au sein des sociétés. Le personnel est le plus souvent insuffisamment formé en amont et une minorité seulement de sociétés, en quasi exclusivité parmi les moyennes et les grandes entreprises organisent des formations pour leurs employés¹⁸ (moins de 30% des formations délivrées via le FDFP le sont pour des entreprises de moins de 10 employés). Les PME ont souvent recours à de la main d'œuvre familiale, connue, sinon toujours pleinement qualifiée.

Cette faible qualification explique en partie la productivité de la main d'œuvre relativement faible constatée chez les PME de Côte d'Ivoire, comparativement aux autres pays africains comparables (Kenya, Cameroun, etc.)¹⁹.

De plus, le déficit de la formation a été accentué par la période de crise, qui a largement mis à mal le système scolaire et universitaire, expliquant en partie l'arrivée sur le marché du travail de travailleurs peu ou mal diplômés. Par ailleurs, le système de formation continue ayant connu un sort comparable, rares sont les salariés existants des PME qui ont pu bénéficier d'actions de formation continue, qu'elle soit financées par l'entreprise elle-même ou par l'Etat (FDFP).

Les besoins de formation sont massifs, et relevés par les PME interrogées dans le cadre de l'étude pour l'ensemble des secteurs d'activités, comme le confirme l'étude menée en 2013 par l'AGEPE.

Figure 19 : Revue des besoins de formation par secteur

Secteurs	# Entreprises interrogées	Besoin de formation exprimé (% total)
Agriculture, pêche, élevage et transport	10	70%
Industrie et entreprises de fabrication	25	56%
BTP	37	59%
Administration, commerce et services	171	58%
Santé, éducation et formation	50	76%

Source : AGEPE - Etude portant sur les qualifications et les besoins en main d'œuvre dans les PME/PMI - 2013

Les besoins sont importants dans les filières porteuses et critiques à la réussite du PND (notamment agro-industries, BTP et maintenance, pour lesquels le C2D a prévu d'assurer la

¹⁸ Annuaire des statistiques de la formation professionnelle en Côte d'Ivoire, année 2011, FDFP

¹⁹ Rapport PADSP-CI (CDE-IDC) 2001 ; Côte d'Ivoire Investment Climate Survey Report 2009 (Banque Mondiale)

modernisation de 3 lycées techniques et professionnels, en partenariat avec les branches professionnelles).

Figure 20 : Revue des formations dispensées via le FDFP

Importance des besoins de formation, notamment dans les domaines technico-professionnels

Stagiaires par grand domaine de formation et catégorie professionnelle

Grand Domaines de Formation	Catégories Professionnelles						Total	%
	Cadres	%	Maîtrises	%	Employés	%		
01 Cadres (Généralistes)	888	1.2	1247	1.3	475	0.9	2610	1.3
02 DOMAINES TECHNIQUE PROFESSIONNELS DE LA PRODUCTION	1 085	1.3	1 088	11.8	4 087	24.2	6260	30.0
03 DOMAINES TECHNIQUE PROFESSIONNELS DES SERVICES	10 888	83.5	11 888	83.2	13 888	75.1	36664	88.7
04 DOMAINES (à DÉVELOPPEMENT) MÉRCADES	1000	1.1	1000	1.1	1000	0.5	3000	1.4
Total	12 951	100	14 953	100	19 350	100	47254	100

Source : MEASFP

Ces besoins de formation sont importants à tous les grades de l'entreprise : cadres, maîtrises et employés/ouvriers.

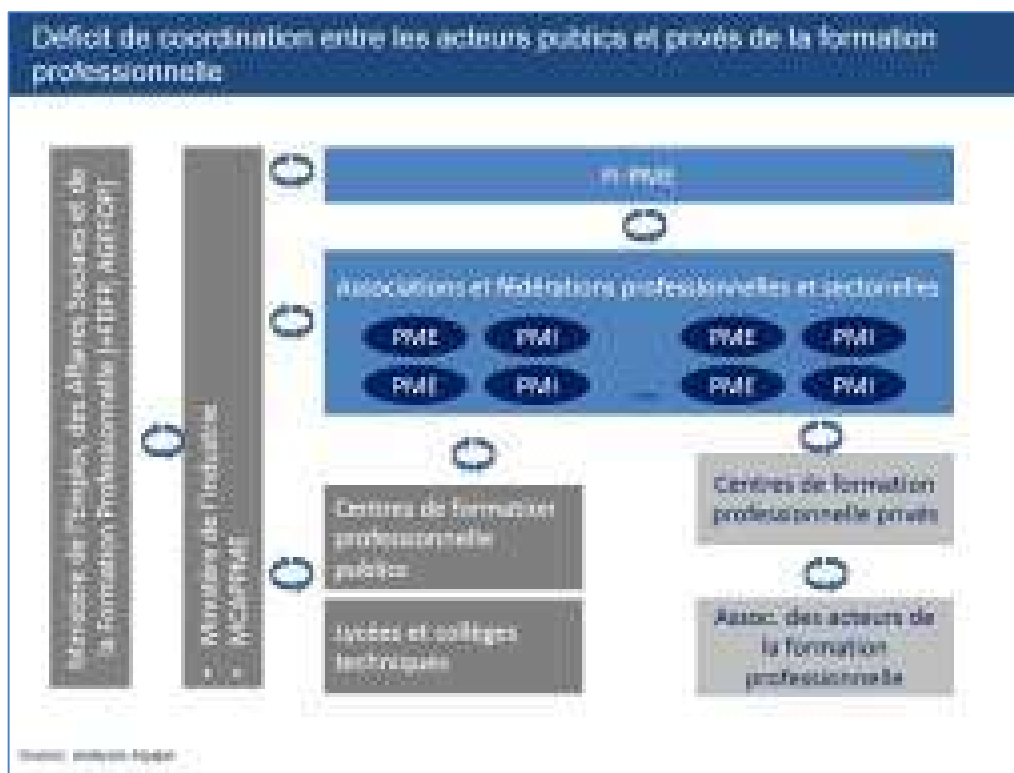
Offre de formation

La formation professionnelle initiale et continue dépend du Ministère de l'Emploi des Affaires Sociales et de la Formation Professionnelle et des organismes rattachés, les principaux étant le Fonds de Développement de la Formation Professionnelle (FDFP) et l'Agence nationale de la Formation Professionnelle (AGEFOP).

Dans le contexte actuel de sortie de crise, la demande en formation technique et professionnelle est très forte de la part des entreprises mais aussi des étudiants (environ 500 000 demandes par an selon les estimations du MEASFP). Malheureusement, la quasi-totalité des centres de formations existants doit être remis à niveau, tant sur leur cursus que sur leur équipements, aujourd'hui obsolètes.

Les programmes existants sont encore insuffisants, malgré le soutien qu'apportent au Ministère certains bailleurs de fonds, notamment l'UE avec le Programme d'Appui à la Formation Professionnelle et à l'Insertion des Jeunes en Côte d'Ivoire (PROFORME), et la Coopération allemande (GTZ) qui a conduit un projet de renforcement des Centres de Formation soutenu par un prêt de la Banque Mondiale. En outre, le lien avec les fédérations professionnelles et sectorielles sont quasi inexistantes²⁰.

Figure 21 : Revue des acteurs de la formation professionnelle



Normalisation/ Certification

La création de l'organisme national de normalisation et de certification CODINORM n'a eu qu'un impact limité sur la mise aux normes des PME ivoiriennes. En dépit du grand travail fait en matière de normalisation (plus de 1000 normes établies), aucune PME n'a à ce jour de produits certifiés (seul 15 entreprises au total en Côte d'Ivoire, notamment dans l'industrie du bois) et quasi aucune PME n'a de systèmes certifiés (moins de 150 entreprises toute taille confondue en Côte d'Ivoire)²¹.

²⁰ Entretien avec la FI-PME, le MPME

²¹ Entretien avec le Directeur de Codinorm – M. Boka Constant

Cette situation est problématique dans la mesure où elle restreint considérablement les possibilités d'exportations (en particulier vers les marchés des pays développés, barrières non tarifaires) et où elle limite la sous-traitance (les grandes entreprises des secteurs comme le BTP ou l'agro-alimentaire ayant besoin pour sous-traiter des chantiers de travailler avec des PME respectant des normes professionnelles). En outre, la normalisation/certification est un formidable vecteur de mise à niveau et de formation continue dans les entreprises.

Les causes de ce manque de certification sont triples : faible connaissance des normes par les PME, insuffisante coercition par l'Etat pour appliquer les normes en vigueur, insuffisance de moyen pour appuyer les PME dans leur processus de certification.

II.11. Une culture de l'entrepreneuriat encore peu développée et insuffisamment valorisée en Côte d'Ivoire, notamment dans le domaine scolaire. Des efforts en innovation n'ayant pas encore porté leurs fruits

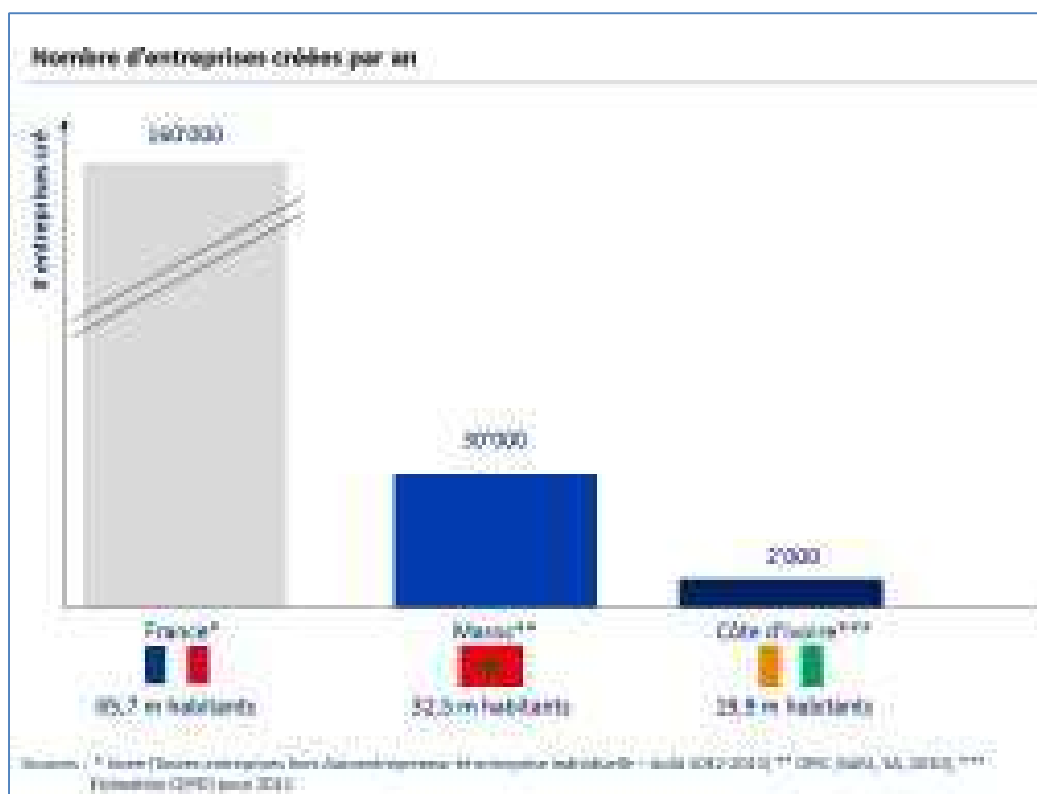
Une culture de l'entrepreneuriat globalement encore peu développée

Comme cela a été constaté dans de nombreux pays, en particulier dans les économies d'Afrique de l'Ouest francophone, l'importance capitale des PME en termes de moteur de croissance et de création d'emplois est trop souvent sous-estimée en Côte d'Ivoire. Par ailleurs, de l'avis de nombreux observateurs²², la culture de l'entrepreneuriat au niveau du grand public ivoirien demeure assez peu développée, la majorité des personnes, en particulier chez les jeunes, voyant la création d'une entreprise comme un pis-aller, faute de mieux, plutôt que comme une opportunité de réussir. Le système scolaire et universitaire ne favorise pas la connaissance du monde des entreprises et en particulier des PME, les cursus scolaires et universitaires ne prévoyant pas (ou peu) de module adapté.

En effet, même si les dernières années ont vu un certain développement des actions de promotions des entreprises (e.g. CGECI Academy, cf. Diagnostic sur la boîte à outils), elles sont demeurées relativement peu nombreuses, ont été promues avec des moyens faibles, et ont essentiellement permis de faire connaître de grandes entreprises, plus que les PME, ne permettant pas à des modèles, des exemples de réussite, d'émerger. La création d'entreprises formelles reste ainsi limitée en Côte d'Ivoire, avec moins de 2'000 créations d'entreprises prévues par le CEPICI en 2013. Sur ces 2'000 créations, plus de 60% sont des entreprises individuelles, le reste étant des SARL et SA.

²² Entretiens avec les banquiers de la place, patrons de PME, FI-PME, MCAPPME

Figure 22 : Comparaison internationale du nombre de créations d'entreprises par an



Un positionnement stratégique encore peu affirmé en termes de R&D et d'innovation

La crise et le conflit qu'a connu la Côte d'Ivoire lui ont fait perdre sa place dominante en l'Afrique de l'Ouest en matière de recherche et d'innovation, qui lui avait notamment valu l'installation du Technocentre Orange, chargé de procéder à la recherche et au développement d'outils de communication dédiés au continent africain.

La Côte d'Ivoire est ainsi mal classée d'après le Global Innovation Index, calculé par la World Intellectual Property Organization (ONU) : la Côte d'Ivoire est ainsi 136^{ème}, bien derrière l'Ile Maurice (53^{ème}) et même le Sénégal (96^{ème} au classement).

Figure 23 : Classement ivoirien au Global Innovation Index 2013

Classement Innovation 2013	Pays	Score
53	Maurice	38.0
58	Afrique du Sud	37.6
91	Botswana	31.1
96	Sénégal	30.5
99	Kenya	30.3
116	Burkina Faso	27.0
136	Côte d'Ivoire	23.4
139	Togo	23.0
141	Soudan	19.8

Source : Global Innovation Index 2013, World Intellectual Property Organization

Les actions des structures d'appui à l'innovation dans l'industrie (Centre de Démonstration et de promotion de technologies, l'Office ivoirien de la Propriété intellectuelle, la Société ivoirienne de technologie tropicale, Côte d'Ivoire Engineering) et dans les NTIC (Incubateur du VITIB) sont pour l'instant insuffisantes pour assurer le développement de l'innovation en Côte d'Ivoire. La Côte d'Ivoire ne dispose pas aujourd'hui à proprement parler d'un centre innovant reconnu en matière de nouvelles technologies de l'information et des télécommunications, contrairement à beaucoup de pays semblables (Ghana, Sénégal, Cameroun, Nigéria).

Figure 24 : Cartographie des Afrilabs, réseau reconnu d'incubateurs technologiques



III. Synthèse et priorisation des contraintes au développement des PME ivoiriennes

III.1. Synthèse :

Les PME ivoiriennes souffrent de nombreuses difficultés et contraintes. Onze principales contraintes au développement des PME ressortent clairement du diagnostic et l'ensemble des acteurs converge sur ceux-ci :

Au plan macro-économique

i/ La Côte d'Ivoire ne dispose **pas d'une stratégie globale et holistique d'appui** au développement des PME et les entreprises souffrent d'un manque d'appui conséquent de la part de l'Etat (cf. Diagnostic de la Boîte à outils en faveur des PME)

ii/ **L'environnement des affaires reste encore peu favorable pour les PME, en dépit de l'amélioration significative post crise**, et l'adaptation du cadre juridique et réglementaire reste limitée en faveur des PME. Les problématiques du Doing Business (complexité des démarches administratives considérées comme des « tracasseries »), la corruption (dont sont victimes les PME non seulement de la part des agents du public mais aussi du privé), freinent le développement des entreprises, et empêchent la mise en place d'un processus de formalisation et de modernisation.

Point précisé dans le diagnostic dans la synthèse macro - environnement des affaires – importance de préserver la stabilité sociopolitique retrouvée.

iii/ **Des coûts des facteurs élevés** pesant sur les entreprises et en particulier sur les PME et affectant tout particulièrement les secteurs orientés vers l'exportation, ou confrontés directement aux importations (notamment le secteur manufacturier local).

Au plan méso-économique

iv/ Une **faiblesse des organisations sectorielles et professionnelles**

v/ Une **insuffisante concertation entre les PME et le Secteur Public**

vi/ Un « **jeu collectif** » **limité** pour le développement de clusters performants

Au plan micro-économique

vii/ **Un accès au financement limité** (dettes, fonds propres, garantie) pour financer la création, le développement et la modernisation.

viii/ **Un accès aux marchés publics et privés** (sous-traitance pour les grandes entreprises) **difficile**, qui constituent pourtant la meilleure source d'autofinancement. Les PME souhaitent également pouvoir compter sur un paiement dans les délais (90 jours maximum), afin notamment de pouvoir avoir recours au crédit, au pré-financement, etc. Le non-paiement de la dette intérieure par l'Etat constitue à ce titre un point crucial pour permettre une dynamique d'investissement

ix/ **Un déficit de capacité managériale** des chefs d'entreprises qui dans leur grande majorité n'ont pas les savoirs de base pour la gestion d'entreprise moderne (comptabilité, gestion, finance)

x/ Une grande difficulté à trouver des ressources humaines formées, aux **capacités techniques** solides et aptes à occuper un poste de travail dans une PME structurée et moderne

xi/ Une **culture de l'entrepreneuriat encore peu développée** et insuffisamment valorisée et des efforts en innovation n'ayant pas encore porté leurs fruits

Il est important de souligner que ces contraintes qui sont les contraintes clés affectant l'ensemble des PME, sont plus ou moins critique en fonction des entreprises : de leur secteur, de leur stade de développement, de leur taille, etc. A titre d'exemple, le déficit de capacités managériales touchent tout particulièrement les micro-entreprises qui comme expliqué, pour la grande majorité, ne disposent pas du savoir-faire de base en comptabilité, gestion. Egalement, la problématique du coût des facteurs touche tout particulièrement les entreprises industrielles. Le consortium veillera à prendre en compte ces particularités dans le cadre de l'élaboration de la stratégie.

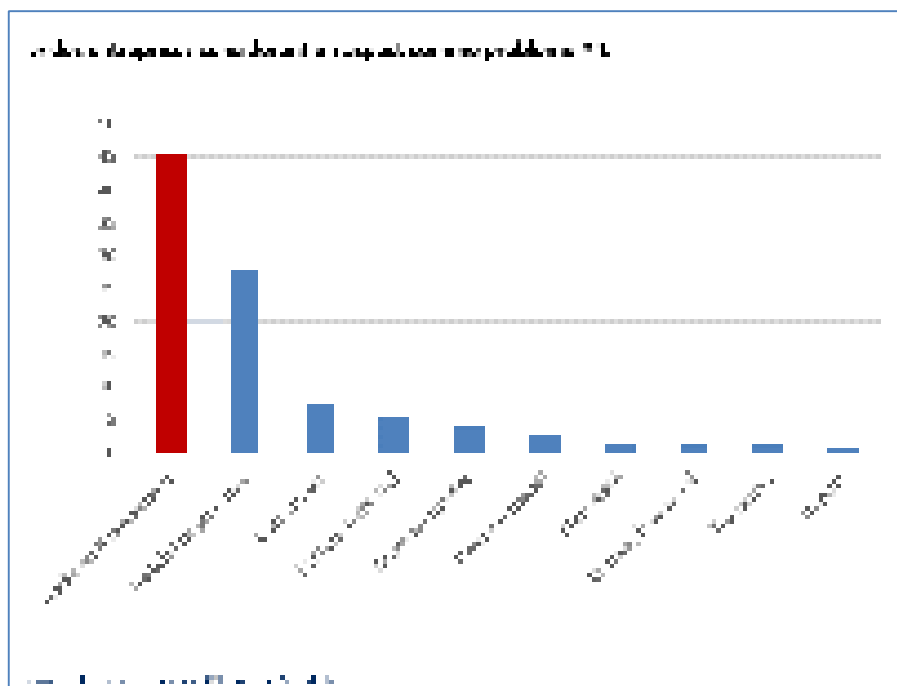
III.2. Priorisation :

Avant toute priorisation des contraintes de développement des PME, il convient de préciser que si ces contraintes peuvent être hiérarchisées, ces contraintes au développement sont en général intimement liées les unes aux autres, formant un « cercle vicieux » que la stratégie en faveur des PME aura pour mission de rompre.

Cependant, il ressort clairement du diagnostic les 2 contraintes clés suivantes qu'il conviendra d'adresser prioritairement dans le cadre de la stratégie de développement des PME :

- **Difficulté d'accès au financement**
 - Contrainte # 1 citée par les entreprises du World Bank Enterprise survey de 2009
 - Cité par plus de 75% des entreprises interviewés dans le cadre de l'étude
 - Contraintes # 1 d'après le recensement INIE 2012, et l'étude ESP commanditée par le Ministère en 2013

Figure 25 : Contraintes principales au développement des PME



- **Déficit de capacités techniques et managériales**
 - Reconnu comme contrainte # 1 par la FIPME, les banquiers et les organisations d'appui aux PME
 - Déficit de ressources humaines reconnu par plus de 30% des PME interrogées dans le cadre de l'étude

IV. Impact majeur sur le développement socio-économique de la Côte d'Ivoire

IV.1. Une faible compétitivité des PME et des capacités d'exportations limitées

Faible compétitivité des PME

Si les grandes entreprises ivoiriennes (de type SIFCA, Castel) parviennent à être compétitives, la grande majorité des PME ivoiriennes a encore du mal à être compétitive au niveau global et sous-régional. Elles souffrent en effet des fortes contraintes décrites dans la partie ci-dessus, qui entraînent notamment i/ un sous-équipement et ii/ une faible productivité moyenne du travail.

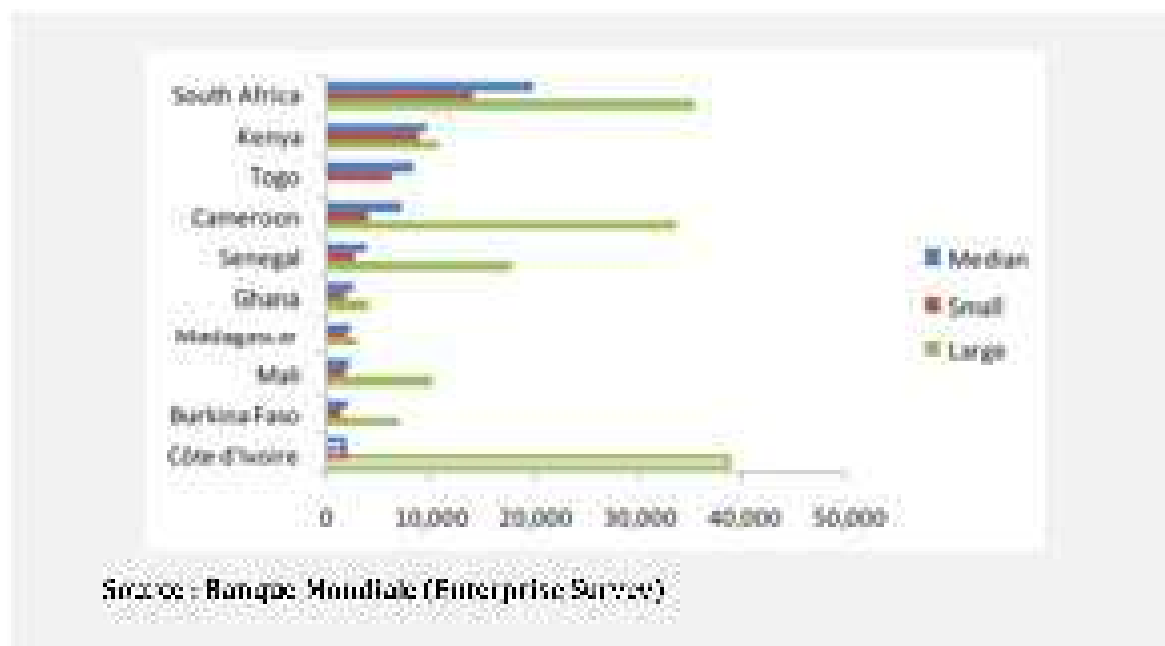
L'accès au financement rationné, particulièrement pour les PME explique la sous-capitalisation et le sous-équipement relatif de la Côte d'Ivoire par rapport à ses pairs. Ainsi les entreprises ivoiriennes²³ ont en moyenne moins de 400 USD par employé de capital (machines et équipement), contre 10.000 au Kenya, 1.200 au Burkina Faso et 2.000 au Cameroun par exemple²⁴.

La productivité moyenne du travail dans les entreprises industrielles est également relativement faible en Côte d'Ivoire, du fait de la très faible productivité des PME, seules les grandes entreprises (notamment du secteur agro-industriel) étant compétitives. Ainsi, l'entreprise moyenne produit environ 1.700 USD de valeur ajoutée par salarié, ce qui est inférieur au chiffre correspondant pour l'ensemble des pays de comparaison (cf. graphe ci-dessous). Les entreprises du Kenya, Cameroun, Afrique du Sud produisent entre cinq et six fois plus par travailleur.

²³ Côte d'Ivoire Investment Climate Survey Report 2009 (Banque Mondiale)

²⁴ Ibid

Figure 26 : Valeur ajoutée par employé (comparaison internationale)



Faibles capacités d'exportation des PME

Ce manque de compétitivité des PME explique en partie la mauvaise performance relative de la Côte d'Ivoire où moins de 10% des entreprises industrielles exportent (contre plus de 25 à 50% pour des pays comme le Cameroun, le Kenya, le Togo, cf. graphe ci-dessous). Ce chiffre est en effet grevé par la faible performance des PME qui ne sont que 5% à exporter, alors que 55% des grandes entreprises industrielles y parviennent²⁵.

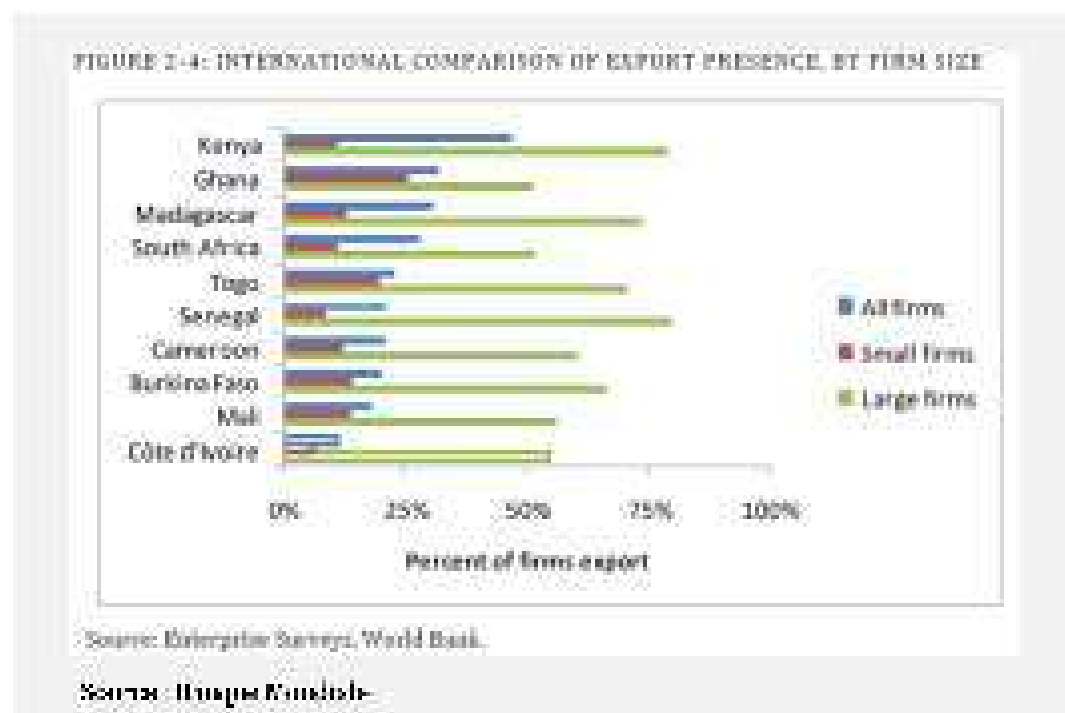
A ce déficit de compétitivité intrinsèque s'ajoute la faiblesse des PME en matière de capacités spécifiques pour l'exportation : manque de savoir-faire pour exporter à l'international, faible connaissance des marchés, déficit de capacité financière, insuffisance de la normalisation/certification, etc.

La capacité d'exportation²⁶ des entreprises est en effet limitée par la capacité à être compétitif sur les coûts, à respecter les barrières non tarifaires (normes, respect des processus, etc.) et à proposer une valeur ajoutée supérieure (innovation, etc.).

²⁵ Rapport PADSP-CI (CDE-IDC) 2001 ; Côte d'Ivoire Investment Climate Survey Report 2009 (Banque Mondiale) ; Rapport PACIR-ONUDI sur le programme de restructuration et de mise à niveau de la Côte d'Ivoire (pas de statistiques détaillées sur les exports (PME / grandes entreprises) disponible au niveau du MEF)

²⁶ Etude PACIR

Figure 27 : Présence à l'export des différentes catégories d'entreprises (comparaison internationale)



Les produits exportés sont par ailleurs concentrés sur un nombre limité de produits, essentiellement exportés bruts, par de grandes entreprises pour l'essentiel, sans transformation poussée (plus de 85% des exportations portent sur une dizaine de produits en 2010 selon le rapport ITC-PACIR). Ces produits sont essentiellement des produits du secteur de l'agriculture et du secteur de la chimie-raffinage.

Figure 28 : Principales exportations ivoiriennes 2010 (source PACIR)

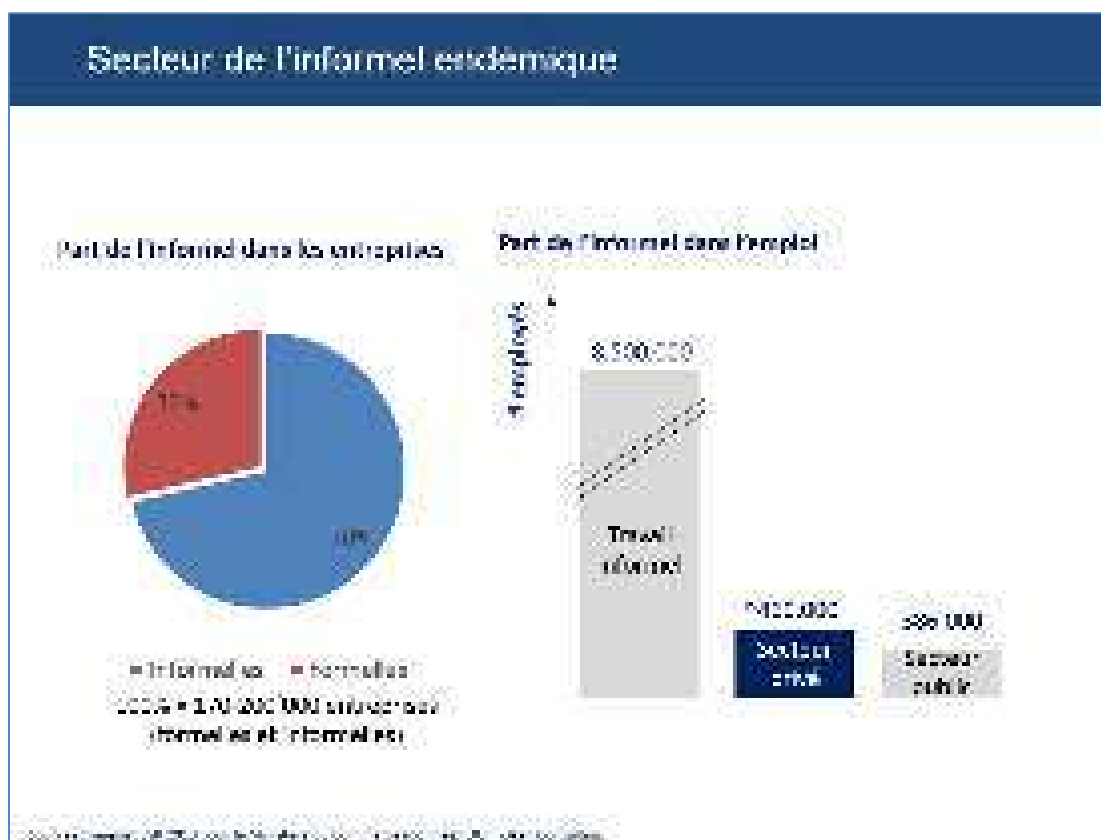
Rang	Produits exportés	Valeur exports 2010 (mio USD)	% du total exports
1	Cacao	3 827	37%
2	Combustibles	2 433	24%
3	Navigation	727	7%
4	Caoutchouc	685	7%
5	Fruits	488	5%
6	Bois	236	2%
7	Graisses et huiles	186	2%
8	Pierres précieuses	183	2%
9	Café	172	2%
10	Coton	143	1%
	Autres	1 204	12%
	Total	10 284	100%

IV.2. Un cercle vicieux de l'informel préoccupant

Le secteur informel est endémique en Côte d'Ivoire et 70% des entreprises correspondant aux critères des PME (en termes de CA et d'employés) sont informelles (estimation DGI²⁷).

²⁷ Rapport ESP 2013, reprenant les sources DGI 2012

Figure 29 : Importance de l'informel en Côte d'Ivoire



Cette importance de l'informel a été accentuée par la décennie de crise, qui a conduit i/ de nombreuses personnes à créer des micro-entreprises informelles pour survivre, ne pouvant pas trouver d'emploi salarié, ii/ la sortie du formel de nombreuses entreprises, fragilisées par les conflits et le ralentissement général de l'activité.

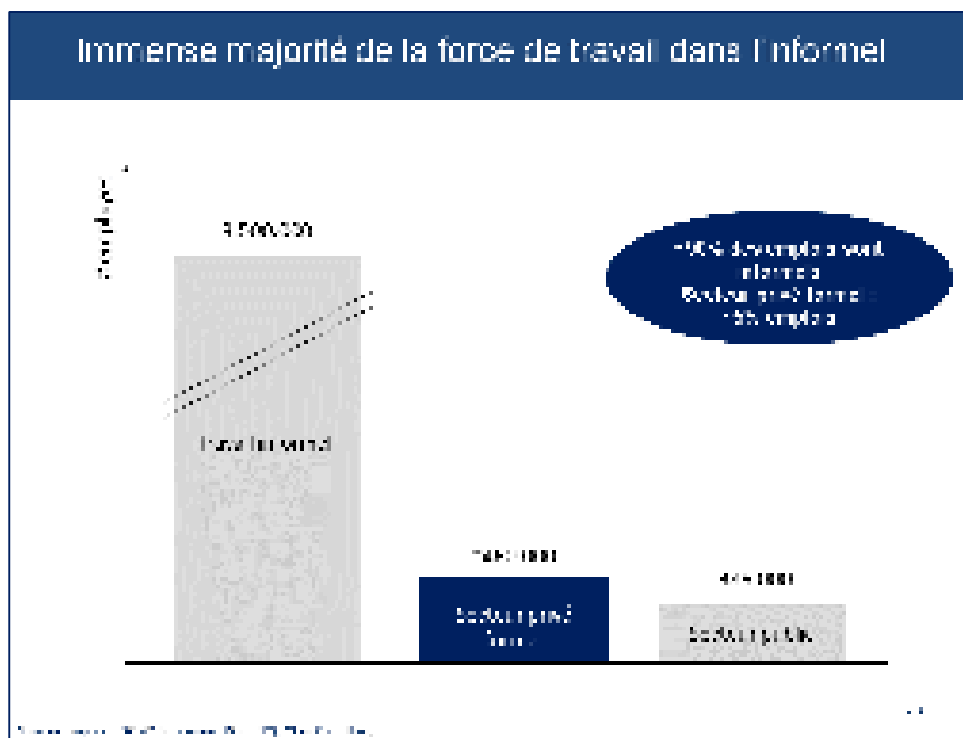
Les PME flirtent souvent avec l'informel, par peur d'avoir à faire à l'administration lors du processus de création (considéré en outre comme compliqué et encore trop onéreux) ou lors du paiement des impôts (« pour vivre heureux, vivons cachés »).

L'informel (entreprises 100% informelles et informel au sein des PME formelles) constitue un problème majeur pour la Côte d'Ivoire et constitue un véritable cercle vicieux :

- Manque à gagner en matière de ressources fiscales et sociales pour l'Etat : ces entreprises ne paient pas l'impôt dû et ne paient pas de cotisations sociales (CNPS) pour leurs employés (cf. graphe ci-dessous),

- Impact sur la productivité : ces entreprises sont moins productives et moins compétitives que les autres en moyenne²⁸. L'accès aux infrastructures (eau, téléphone, électricité, etc.) des entreprises informelles est par exemple restreint,
- Impact sur la capacité de financement : la majorité des entreprises n'ont pas d'états financiers ni d'informations comptables de base à présenter aux institutions financières,
- Risque de basculement de l'économie vers l'informel : Les entreprises informelles exercent une pression concurrentielle déloyale sur les PME formelles.

Figure 30 : Part de la force de travail dans l'informel en Côte d'Ivoire



Le rapport de l'AGEPE (Etude sur le secteur informel à Abidjan en 2008) souligne l'importance du phénomène.

²⁸ Rapport PADSP-CI (CDE-IDC) 2001 ; Côte d'Ivoire Investment Climate Survey Report 2009 (Banque Mondiale)

ANNEXE 2 : DIAGNOSTIC DETAILLE DE LA BOITE A OUTILS DES PME

I. Revue historique

La Côte d'Ivoire a très tôt perçu, dès son accession à l'indépendance, l'intérêt à promouvoir le développement des PME/PMI, en raison des avantages multiples qu'elles comportent sur le plan économique, et la promotion des PME/PMI a été érigée au rang des priorités, dans le cadre de la politique économique de l'Etat.

Ainsi, dès 1963, le gouvernement s'est employé à créer un cadre institutionnel propice au développement des PME/PMI. Les mesures prises dans ce domaine se sont traduites par la mise en place de divers organismes d'encadrement en vue de surmonter les obstacles à la création, à la modernisation et à l'extension des entreprises.

La priorité accordée aux PME/PMI a été renforcée au début des années 80, par la création d'un Secrétariat d'Etat au Plan et à l'Industrie dont les missions étaient spécifiquement centrées sur les PME/PMI.

Par la suite, plusieurs structures de promotion ont été mises en place, les plus importantes étant :

- La Société Nationale de Financement (SONAFI). Elle avait pour but d'aider les PME en création ou en développement à compléter leur apport personnel.
- Le Fonds de Garantie des Crédits aux entreprises ivoiriennes (FGCEI). Il avait pour objet de garantir les crédits consentis par les établissements bancaires aux entreprises dont le capital est majoritairement détenu par les nationaux.
- L'Office de promotion de l'Entreprise Ivoirienne (OPEI). Il était chargé de concevoir et de mettre en œuvre, toutes études, actions ou interventions pouvant contribuer à la création et au développement d'entreprises proprement ivoiriennes.
- Le Centre d'Assistance et de Promotion de l'Entreprise Nationale. (CAPEN) Le CAPEN a repris les activités de la défunte OPEI.

Les insuffisances dans les capacités institutionnelles et les faiblesses de gestion au niveau des structures d'encadrement sont les principales raisons qui ont obligé l'Etat ivoirien à envisager de nouvelles mesures en faveur des PME à partir de 1990

Dans les années 1990, suite aux recommandations formulées dans le rapport de la mission de préparation du « Programme d'Appui aux PME/PMI », rédigé en août 1994 par IFRACI et IBF, de nouveaux dispositifs d'appui ont été mis en place, certaines spécialisées dans l'assistance et la fourniture d'appuis non financiers, d'autres intervenant par des financements directs :

- FIDEN (Fonds Ivoirien pour le Développement de l'Entreprise Nationale)

- INIE (Institut Ivoirien de l'Entreprise)
- ASE (Assistance et Appui aux entreprises)
- CGA (Centre de Gestion Agréé)
- PIE (Programme d'Investissement des Entreprises) – Jamais effectif
- BSTP (Bourse de Sous-traitance et du Partenariat de Côte d'Ivoire)
- FGCEI (le Fond de Garantie et de Crédit aux Entreprises Ivoiriennes) – Jamais effectif
- CODINORM (Côte d'Ivoire Normalisation)

Le dispositif est resté globalement le même depuis les années 90, avec l'addition de certaines structures (e.g. CEPICI, APEX-CI, CDT).

La Côte d'Ivoire en 2013 doit donc adapter son sa boîte à outils en faveur des PME, afin de pouvoir répondre aux enjeux à relever pour atteindre l'émergence, conformément au PND.

II. Diagnostic global de la boîte à outils ivoirienne actuelle

II.1 La Côte d'Ivoire ne dispose pas d'une stratégie globale et holistique d'appui au développement des PME

La Côte d'Ivoire a depuis longtemps pris un certain nombre d'initiatives en faveur des PME. Plusieurs programmes ont vu ainsi le jour, notamment avec l'appui des bailleurs de fonds. Le Gouvernement cherche maintenant à se doter d'une stratégie globale de développement des PME qui garantisse l'intégration et la cohérence de toutes les interventions parcellaires envisagées ou en cours de mise en œuvre pour assurer l'émergence d'un tissu de PME dynamiques et compétitives, ainsi que le recommande l'UEMOA. En effet, dans sa décision n°16/2003/CM/UEMOA relative au Programme d'Actions pour la Promotion et le Financement des PME dans l'UEMOA, celle-ci préconise l'adoption par chaque pays d'une charte des PME, fixant les grands principes de l'action de l'Etat pour favoriser le développement des PME (art.2 – «Elaborer une charte des PME, sous la forme d'une déclaration de politique forte en faveur des PME »).

L'absence de stratégie globale pour les PME explique une grande partie des problématiques actuelles (cf. infra) dont notamment :

- Place non centrale des problématiques des PME dans l'élaboration des stratégies du pays, alors que le consensus est établi sur l'importance capitale des PME pour assurer le développement socio-économique du pays
- Manque de coordination des initiatives en faveur des PME
- Insuffisance des moyens engagés

De nombreux pays ont en effet développé une stratégie spécifique pour accompagner leurs PME.

Figure 31 : Revue des stratégies de développement des PME dans les pays benchmarks

Pays	Stratégie d'appui au développement des PME
Sénégal	Loi d'orientation 49/2007 relative à la Promotion et au Développement des PME
Bénin	Charte nationale des Petites et Moyennes Entreprises et des Petites et Moyennes Industries (PME/PMI). 2005
Maroc	Pacte Nationale pour l'Emergence Industrielle (2009-2015) - Programme de Compétitivité des PME
Tunisie	Programme de Mise à Niveau
Rwanda	Small and Medium Enterprises (SMEs) Development Policy. 2010
Maurice	Industrial and SME strategic Plan (2010-2013)
France	Loi de modernisation de l'économie de 2008 et « Small Business Act » pour l'Europe (2008)
Malaysia	SME growth Strategy under the tenth Malaysia Plan (2011-2015)
Corée du Sud	Pas de loi spécifique // Pilotage général de la politique par SME Corp
USA	Small Business Act (1953 - Première version)

Source : Recherche Okan/Dalberg

Ces lois PME sont plus ou moins détaillées mais ont le mérite de fixer le cadre d'action des mesures en faveur des PME. 2 grands types de lois sont recensés : i/ loi d'orientation, fixant les grands principes de l'accompagnement des PME (e.g. Sénégal, Bénin), ii/ loi détaillée, précisant l'ensemble des mesures à mettre en œuvre et les aménagements en faveur des PME dans l'ensemble des textes juridiques requis (e.g. SBA aux Etats Unis).

II.2. Le budget alloué aux PME est limité et provenant de sources peu pérennes et ne permet pas de déployer un programme d'ampleur touchant un grand nombre de PME

En l'absence d'une stratégie globale pour le développement des PME, il n'existe pas d'information centralisé sur le budget dédié à l'appui aux PME. Le budget total consacré aux PME en appui financier et non-financier direct (soutien de l'Etat, programmes des bailleurs) se compare défavorablement aux meilleures pratiques internationales et africaines, un des programmes phares de ces dernières années étant par exemple le PARE-PME (doté d'un budget d'appui direct de 6 m USD sur 4 ans pour la MCF PME, FARE PME).

L'exécution des budgets est également problématique ce qui paralyse régulièrement l'activité des entités chargées des PME. L'activité des entités en charge des PME est souvent bloquée en l'absence de fonds disponibles pour mener à bien leurs actions. A titre d'exemple, le FIDEN est actuellement inactif, sans fonds disponibles pour financer des PME.

L'appui des bailleurs de fonds pour le développement des PME reste pour l'instant plus faible que dans d'autres pays de la région, en l'absence d'un programme gouvernemental clair sous-tendu par une stratégie crédible de développement des PME. Ces programmes sont également souvent à durée limitée (exemple : PARE-PME 4 ans), ce qui peut nuire à la continuité de programmes pourtant efficaces (FARE-PME).

Avec un tel budget, l'accompagnement actuel des PME ivoiriennes demeure largement insuffisant, notamment en termes de nombre de PME appuyées, comme le montre la figure ci-dessous.

Figure 32 : Nombre de PME appuyées par an par institution

Institutions	# PME / an	Source
FARE-PME	~35	FARE PME : 105 PME (2010-2013)
INIE	~103	INIE/Rapport CDE : 411 PME (2010-2013)
FIDEN	~12	FIDEN : 107 PME (2003-2011)
Codinorm	~34	Rapport CDE : 102 PME (2010-2012)
CNCGA	~1000	CNCGA : 5000 adhérents (Réparti sur 5 ans)

Source : Rapport d'enquête, CDE

II.3. De nombreuses initiatives en faveur des PME, mais une absence de coordination (entre ministères, entre entités chargées des PME), en l'absence d'une entité chargée d'assurer le pilotage

Le dispositif ivoirien est caractérisé par un nombre important de programmes et d'organisations actives dans l'appui des PME.

Plus de 20 institutions sont ainsi en charge des PME (cf. rapport de diagnostic pour un profil détaillé des institutions) :

Public :

- FIDEN : Fonds Ivoirien pour le développement de l'Entreprise Ivoirienne
- CEPICI : Centre de Promotion des investissements en Côte d'Ivoire
- AGEPE : Agence d'Etudes pour la Promotion et l'Emploi
- BRMN : Bureau de Restructuration et Mise à Niveau

Mixte :

- CCI-CI : Chambre de Commerce et d'Industrie de Côte d'Ivoire
- APEX-CI (gérant le PARE-PME) : Association pour la Promotion des Exportations en Côte d'Ivoire
- INIE : Institut Ivoirien de l'entreprise
- BSTP-CI : Bourse de Sous-Traitance et de Partenariat
- CODINORM : Côte d'Ivoire Normalisation
- VITIB : Village des Technologies de l'Information et des Biotechnologies
- FDFP : Fonds de Développement et de la Formation Professionnelle
- CGA : Centres de Gestion Agréées
- CDT : Centre de démonstration et de promotion des technologies

Organisations intermédiaires des PME (principales) :

- FIPME (prenant en charge le MCF-PME) : Fédération Ivoirienne des Petites et Moyennes Entreprises
- CGE-CI : Confédération Générale des Entreprises de Côte d'Ivoire
- FNIS-CI : Fédération Nationale des Industries et Services de Côte d'Ivoire
- FEFEEDES-CI : Fédération des Femmes Entrepreneurs pour le Développement Economique et Social de la Côte d'Ivoire

ONG-Organisme privé : Technoserve

Bailleurs directs :

- CDE : Centre de Développement de l'Entreprise (UE) – Programme d'Appui au Développement du Secteur Privé (PADSP)
- SFI : Société Financière Internationale (e.g. Programme Africa Leasing Facility)
- ONUDI : Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel

Les interventions en matière d'appui aux PME sont dispersées entre différents Ministères, ce qui se retrouve dans les tutelles variées des structures publiques et mixtes chargées des PME (Ministère du Commerce, de l'Artisanat et de la Promotion des PME, Ministère de l'Economie et des Finances, Ministère de l'Industrie et de la Promotion du Secteur Privé, Ministère des Postes et des Technologies de l'Information, etc.).

La coordination et la mise en commun des ressources entre Ministère restent extrêmement limitées, chaque ministère définissant dans le cadre de son plan stratégique sectorielle, sa propre stratégie d'appui aux PME, et ses propres mesures en faveur des PME. A titre d'exemple, le Ministère de l'Industrie élabore sa stratégie de développement des PMI (Programme National de Remise à Niveau) et assure la mise en œuvre de programmes spécifiques par filière, le Ministère des Postes et des Technologies de l'information développe des programmes spécifiques en faveur des PME actives dans le domaine des NTIC (e.g. VITIB).

La coordination entre les entités est également limitée : chevauchement des activités (e.g. l'INIE, l'AGEPE et Technoserve ont mené récemment des efforts pour accompagner des promoteurs de projets dans la création de leurs entreprises) et manque d'appui cohérent des entreprises, qui peuvent être appuyées techniquement par l'INIE, mais sans suivi par l'accès au financement du FIDEN.

Figure 33 : Chevauchement des activités des entités chargées des PME

	Accès au financement et aux marchés	Renforcement des Capacités techniques et managériales	Amélioration de l'environnement des affaires des PME	Développement de la culture entrepreneuriale et de l'innovation
INIE				
CEPICI				
FIDEN				
CGA				
FDFP				
CODINORM				
APEX-CI				
BSTP-CI				
Technoserve				
FIPME				
VITIB				

Source : Analyse Okan/Dalberg

La quasi intégralité des entités rencontrées déplorent l'absence d'une entité unique²⁹, chargée du pilotage des appuis aux PME, et permettant l'orchestration, le pilotage et la coordination des actions menées en faveur des PME. Des « Agences » ont ainsi été créées dans la majorité des pays du benchmark, afin de piloter et de coordonner les actions d'appui aux PME.

Figure 34 : Revue internationale des agences chargées des PME

Pays	Agences en charge des PME	Site Web
Sénégal	Agence de Développement et l'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises	http://www.ade PME.sn/
Bénin	Agence Nationale des Petites et Moyennes Entreprises	http://www.anpmebenin.org/
Burkina	Agence de Financement et de Promotion des Petites et Moyennes Entreprises	http://afppme.bf/
Maroc	Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise	http://www.anpme.ma/
Tunisie	Bureau de Mise à Niveau	http://www.pmn.nat.tn/
Rwanda	Rwanda Development Board	http://www.rdb.rw/
Maurice	Small and Medium Enterprises Development Authority	http://www.gov.mu/portal/sites/smeda/
France	Bpifrance (Financement essentiellement)	http://www.bpifrance.fr/
Malaysia	SME Corp Malaysia	http://www.smecorp.gov.my/
Corée du Sud	Small and Medium Enterprises Corporation	http://www.sbc.or.kr/
USA	U.S. Small Business Administration	http://www.sba.gov/

Source : Recherche Okan/Dalberg

Ces agences dans leur ensemble pilotent l'intégralité des politiques en faveur des PME et cela quel que soit le secteur (cf. étude de cas SME Corp).

²⁹ CDE – 2013. Etude d'opportunité en vue de la création d'une agence nationale d'appui aux PME

Etude de cas – SME Corp – Malaisie



L'agence en charge des PME de Malaisie dépendant du Ministère du Commerce International et de l'Industrie, a été mise en place pour coordonner l'ensemble des actions en faveur des PME et assurer un point d'entrée unique pour orienter les PME vers l'ensemble des dispositifs d'appui à leur disposition.

- Coordination des politiques et des programmes en faveur des PME
 - Formulation des politiques PME dans tous les secteurs
- Suivi évaluation des programmes menée en faveur des PME
- **Observatoire de la PME** (suivi, statistiques)
- Business support ET financement
 - Assistance technique et managériale
 - Mise à disposition d'informations sur les marchés
 - Appui à la prospection
 - Financement



Les initiatives du secteur privé ivoirien (e.g. CGECI, FIPME, FNISCI) sont également nombreuses (séminaire de sensibilisation, formation, appui à l'export et aux partenariats) mais nécessiteraient d'être appuyées et coordonnées avec les initiatives du public.

II.4. La boîte à outils en faveur des PME reste limitée par rapport à d'autres pays, notamment en ce qui concerne les problématiques de financement et d'assistance technique et managériale

La boîte à outils à disposition reste extrêmement limitée par rapport aux pays benchmarks (cf. Diagnostic spécifique par axe), notamment sur les 2 axes critiques d'après le diagnostic PME :

- Axe 1 : Accès au financement et aux marchés: très peu d'initiatives pour améliorer sensiblement les conditions d'accès au crédit des PME, et pas de dispositions significatives en faveur de l'accès aux marchés (public, nationaux, internationaux),
- Axe 2 : Assistance technique et managériale : très faible nombre d'entreprises accompagnées.

II.5. La majorité des programmes sont pris en charge directement par le public – sans recours à l'expertise du secteur privé

La majorité des programmes sont pris en charge directement par le public : appui aux PME par l'INIE, financement par le FIDEN.

La délégation au secteur privé reste marginale, la majorité des appuis étant menés directement par les entités, sans recours à l'expertise du secteur privé.

Figure 35 : Comparaison des approches INIE et FARE PME

	INIE	FARE-PME
# PME appuyées / an	103	30
Effectif dans l'institution	>50	<5
Rôle des organisations	* Sélection des entreprises par l'INIE * Prise en charge des promoteurs par l'équipe INIE et recours occasionnel à l'expertise externe	* Sélection des entreprises par le FARE-PME * Opération de matchmaking PME-Consultant encadrée par le FARE-PME avec un recours systématique à l'expertise externe

Source : Okan/Dalberg, entretiens

Ceci explique également la faiblesse du marché de la consultance locale, faite principalement d'experts comptables et juridiques, à défaut de consultants spécialisés en stratégie, en finance, en organisation et certification. Les bailleurs rencontrés (SFI, AFD) insistent ainsi sur l'importance de renforcer la consultance locale dans le cadre de la stratégie de développement des PME.

II.6 Les PME méconnaissent la boîte à outils mise à leur disposition et considèrent les dispositifs comme étant difficiles d'accès

Dans le cadre de la mission, la majorité des PME rencontrées ont fait part de leur connaissance limitée de la boîte à outils actuel.

Egalement, un grand nombre de PME ayant eu à faire avec les entités en place ont fait part de leur difficulté à comprendre les mécanismes mis en place, la difficulté des démarches pour pouvoir bénéficier d'un appui et le manque de réactivité des structures mises en place, pour leur apporter des solutions.

A titre d'exemple, depuis la mise en place du nouveau Code d'Investissement de 2012 (cf. 3.5.), moins de 100 entreprises (grandes entreprises incluses) ont bénéficié du régime de déclaration et d'agrément, 2 raisons principales étant : i/ la méconnaissance du dispositif par les PME et ii/ la difficulté pour les PME de monter des dossiers acceptables pour le CEPICI.

Il n'existe pour l'instant pas de dispositifs établis pour permettre un retour des PME encadrées afin d'assurer une amélioration continue des dispositifs (cf. étude de cas, baromètre ANPME au Maroc).

II.7. Les moyens sont concentrés quasi exclusivement sur Abidjan

Les moyens mis à disposition des PME sont essentiellement concentrés à Abidjan, sans couverture nationale appropriée. Si la vaste majorité des entreprises formelles sont effectivement dans le Grand Abidjan (cf. supra), un effort de rééquilibrage sera nécessaire si la Côte d'Ivoire souhaite développer le tissu des PME dans l'ensemble du pays. A titre d'exemple, la BSTP-CI, le guichet unique de la CEPICI n'ont pas de relais sur le territoire.

II.8. La Côte d'Ivoire ne dispose pas d'un outil de suivi du tissu des PME ni de dispositif de suivi des actions menées en faveur de celles-ci

La Côte d'Ivoire souffre d'une méconnaissance du tissu des PME, liée à un déficit de statistiques disponibles sur le sujet. Plus de 8 bases de données existent sur les PME mais celles-ci sont parcellaires et ne sont pas mises en cohérence, en l'absence d'une entité en charge de la collecte et du traitement des données et d'une coordination insuffisante des différents organismes disposant de données sur les PME.

Figure 36 : Revue des statistiques disponibles sur les PME ivoiriennes



Les meilleures pratiques indiquent l'importance critique de se doter de statistiques fiables sur les PME, en se dotant d'un dispositif de recensement / suivi des PME (« observatoire PME »).

Au regard des exemples internationaux, un mix de mesures doivent être mises en œuvre :

- i/ recensement économique tous les 5 ans des PME
- ii/ Suivi annuel des PME recensées dans le cadre d'une coordination approfondie interministérielle
- iii/ Suivi dynamique du tissu en comptabilisant les créations d'entreprises (CEPICI) et la fin de leurs activités
- iv/ Suivi de l'état de santé des PME sur la base de sondage annuel / biannuel

Le pilotage des mesures lancées au niveau des PME reste également très insuffisant. Il n'existe pas de dispositif de suivi centralisé des appuis aux PME et individuellement rares sont les institutions qui réalisent un suivi détaillé de leurs programmes et communiquent de manière précise sur les résultats : moyens mis en œuvre, nombre de PME touchées, impact pour les PME. Le FARE-PME appuyé par la Banque mondiale est un des rares exemples de transparence sur les moyens mis en œuvre et les résultats obtenus (#emplois créés, métrique

Etude de cas – Baromètre de l'ANPME - Maroc

Dans le cadre de son Pacte Emergence, le Maroc a mis en place des mesures efficaces de suivi du Pacte avec un bilan annuel de l'état d'avancement des 111 mesures du Pacte : moyens déployés, impacts.

Dans cet esprit, l'Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise au Maroc (ANPME) a mis en place avec la coopération allemande (GTZ - TAM) en 2006 un « Baromètre de la compétitivité des PME accompagnées par l'ANPME ».

Ce baromètre est un instrument de suivi, rapide et simple fournissant des résultats de tendances actualisés, qui doit permettre à l'ANPME de :

- Mesurer et analyser régulièrement la situation des entreprises ayant bénéficiées des programmes d'appui de l'ANPME
- Orienter et optimiser le portefeuille ANPME en termes de programmes d'appui
- Mesurer le degré de satisfaction des entreprises et cerner les contours d'image de l'ANPME

L'ANPME procède ainsi annuellement à une enquête quantitative auprès de 300 entreprises (150 faisant partie d'un groupe expérimental, ayant été appuyé par l'ANPME et 150 faisant partie d'un groupe de contrôle, n'ayant pas bénéficié d'un appui de l'ANPME).

Ce Baromètre permet de suivre l'impact des mesures mis en œuvre par l'ANPME et d'améliorer les services mis à disposition des PME, grâce à un feedback régulier des entreprises « clientes ».

Aperçu du baromètre 2012 :



du programme)

II.9. Une méconnaissance du monde des PME de la part de l'Etat et des administrations

L'Etat de Côte d'Ivoire et ses administrations méconnaissent bien souvent les problématiques des PME. Certains pays du benchmark ont mis en œuvre des programmes de sensibilisation des autorités et administrations au monde de l'entreprise, afin que celles-ci s'adaptent aux besoins spécifiques des PME, et améliorent leurs processus.

En Côte d'Ivoire, la création du Comité de Concertation Etat / Secteur Privé (CCESP) contribue à améliorer la prise en compte des préoccupations du secteur privé par l'Etat. Les problématiques des PME sont cependant insuffisamment représentées au regard de leur poids dans l'économie, en dépit de la présence d'un représentant de la FI-PME au sein du Conseil d'Orientation et de Décision du CCESP.

III. Diagnostic spécifique sur les outils mis en place pour améliorer l'accès au financement et aux marchés publics (axe 1)

NB. Les problématiques spécifiques au financement des PME ne peuvent être dissociées des problématiques plus larges de financement. On peut noter à ce titre, l'importance critique de 2 facteurs : limitation des ressources long-terme disponibles, fragilité financières de certains acteurs, notamment banques publiques.

III.1. Très peu d'outils mis en place pour améliorer l'accès au financement des PME, et un impact limité au niveau du crédit bancaire

Les outils mis en place pour améliorer l'accès au financement des PME ivoiriennes restent limités. Les programmes mis en place sont les suivants :

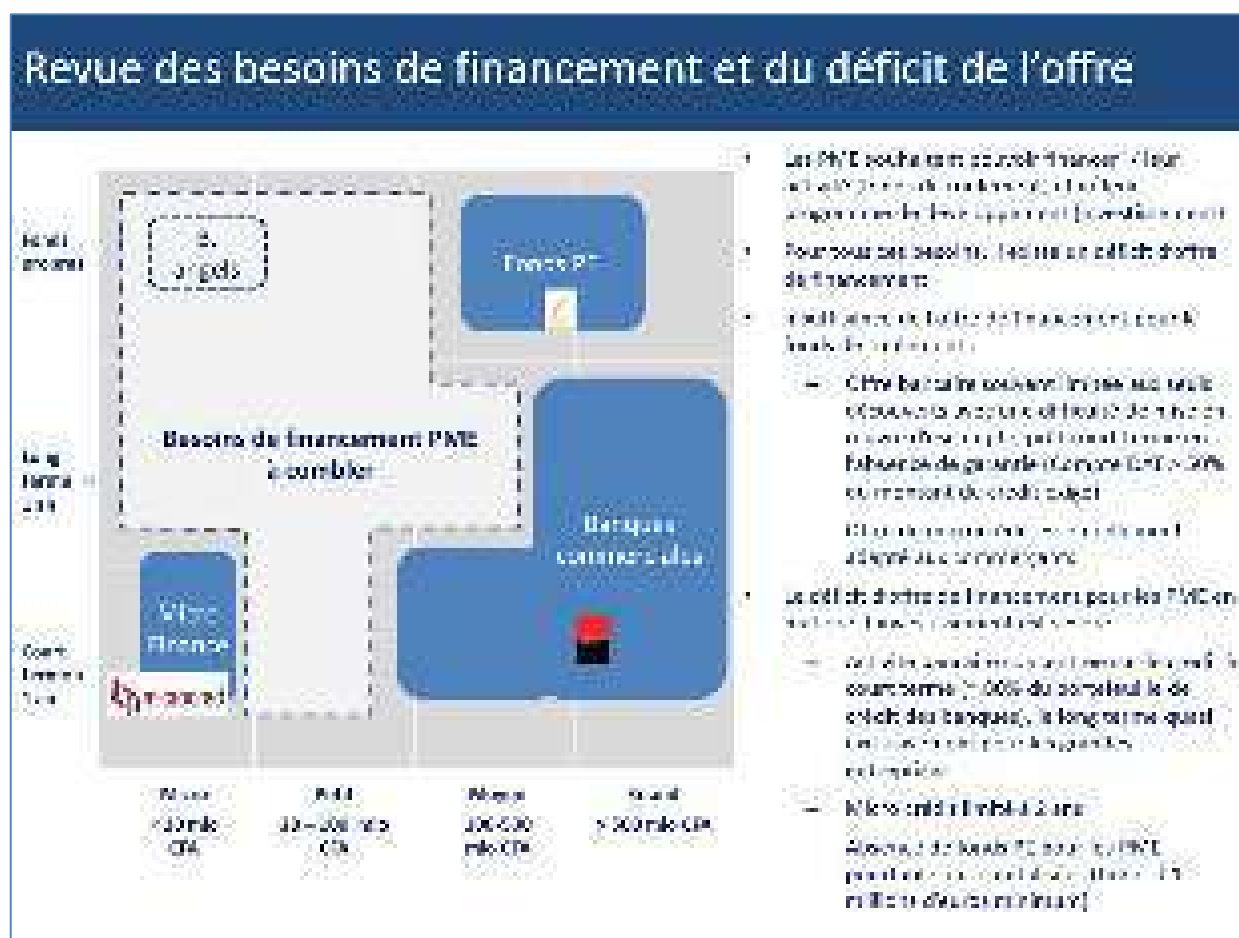
- Fonds mis en place par l'Etat :
 - FIDEN (Fonds Ivoirien pour le Développement de l'Entreprise Nationale) – Financement direct - créé par décret n° 99-52 du 20 janvier 1999
 - FNS (Fonds national de solidarité) – Fonds de garantie - désormais intégré à l'Autorité pour le Désarmement, la Démobilisation, la Réinsertion, la Réintégration socio-économique des ex-combattants (ADDR)
- Fonds de garantie institutionnalisés ou mis en place au sein d'institutions internationales, dont les principaux sont :
 - Garantie ARIZ de l'AFD en partenariat avec la SGBCI, BICICI, SIB, BOA Côte d'Ivoire et ALIOS Côte d'Ivoire (crédit-bail)
 - Garantie SFI (e.g. Accord de partage de risque en 2012 d'un montant de 20 Md FCFA entre l'IFC et la BICICI pour des prêts à destination des PME dans le secteur de l'agroindustrie, la santé, le BTP et les transports)
 - Garantie GARI
- Initiatives soutenues par les bailleurs de fonds :

- Développement du Microcrédit, avec l'arrivée de 2 nouvelles institutions : Microcred Côte d'Ivoire (lancement en 2011 soutenu par BEI, BAD et AFD) et Advans Côte d'Ivoire (lancement en 2012 soutenu par IFC, FMO et AFD)
- Lancement de la MCF-PME en 2012, société mutualiste à capital variable créée à l'initiative de la Fédération Ivoirienne des Petites et Moyennes Entreprises pour aider à la professionnalisation des PME et faciliter leur accès au financement (financement Banque Mondiale, PARE PME de 2,25 Md FCFA)³⁰
- Lancement du programme Africa Leasing Facility de l'IFC en 2013 pour développer le crédit-bail en Côte d'Ivoire, notamment en destination des PME (i/création d'un environnement légal et fiscal favorable, renforcement des capacités des personnes clés du crédit-bail, mobilisation des investissements de l'industrie du crédit-bail)
- Programmes divers d'appui au renforcement des capacités des acteurs bancaires (CDE, AFD, etc.)

De l'avis de tous les acteurs, il n'y a pas eu d'évolution majeure des conditions de financement bancaire des PME ces 10 dernières années, et les solutions de financement restent extrêmement limitées pour les PME, avec l'existence d'un véritable angle mort concernant les petites entreprises d'une part et le financement de long terme d'autre part.

³⁰ La MCF-PME est encore en phase de lancement avec 22 crédits attribués à mi 2013 soit environ un an après le lancement (évaluation PARE PME - Banque Mondiale)

Figure 37 : Cartographie des solutions de financement et mise en évidence du "Gap PME"

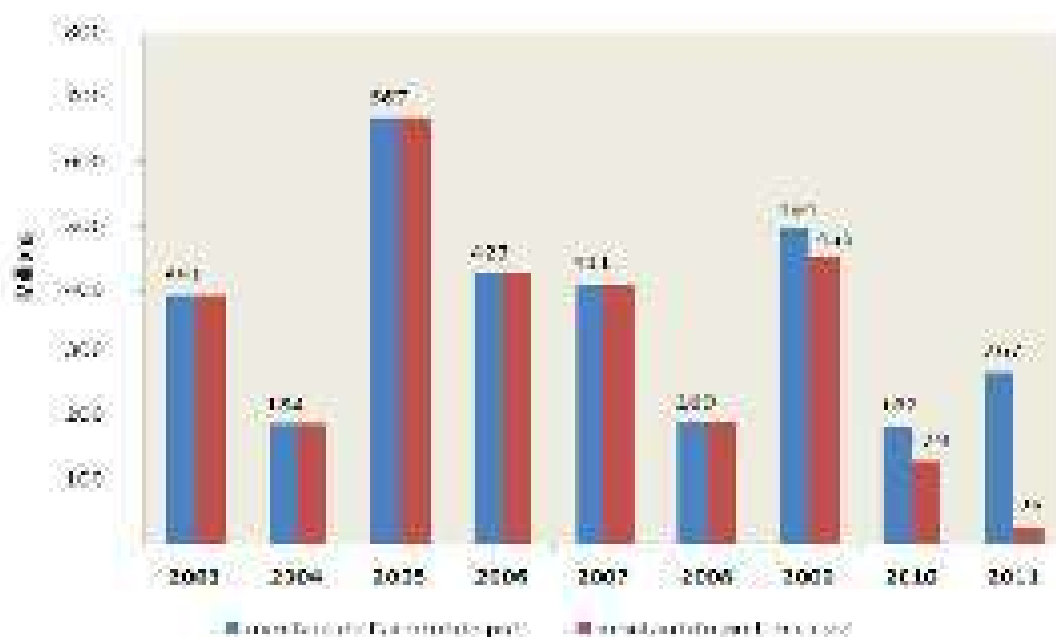


Source : analyse équipe

Les fonds lancés par l'Etat ont eu une efficacité très limitée. Ainsi le FIDEN a financé seulement 107 entreprises depuis 2003, pour un montant global d'environ 2,9 Md FCFA, dont 1,8 Md FCFA demeure impayés à ce jour³¹.

³¹ Plan Stratégique du FIDEN 2013-2015

Figure 38 : Montant des prêts accordés par le FIDEN depuis 2003



Le financement bancaire des PME reste pour l'instant bloqué. Si les mécanismes de garantie permettent d'accompagner certaines PME (e.g. garanties octroyées de 40 milliards de FCFA, par ARIZ correspondant à un volume de prêts à 130 entreprises de 80 milliards de FCFA³²), ces mécanismes n'abordent que partiellement le problème central de la forte asymétrie d'information entre banquiers et PME, même si des mesures d'appui technique aux banques sont mises en œuvre (amélioration de la connaissance de la clientèle PME par les banques, développement d'outils d'analyse du risque et de suivi des prêts).

Les banques en Côte d'Ivoire rencontrées dans le cadre de la mission confirment le diagnostic établi par l'étude « Assessing Credit Guarantee Scheme Source for SME Finance in Africa » (Working Paper AFD - Avril 2012 - réalisé par Dalberg) et partage le fait que les fonds de garantie, bien qu'utiles, ne peuvent à eux seuls régler le problème du financement des PME.

³² Site Internet AFD Côte d'Ivoire, par entreprise, on entend PME et grandes entreprises

Réponse de 27 banques en Afrique à la question : Quel est l'outil le plus important pour étendre l'accès au crédit aux PME ?

Outil	Kenya	Tunisie	Côte d'Ivoire	Afrique du Sud	Total
Renforcement des capacités des banques	2	3	2	1	8
Mise en place d'une détermination de risque crédit PME	6	0	1	0	7
Mise en place d'un bureau de crédit	2	2	1	0	5
Élargissement du FME	0	0	3	0	3
Élargissement de la réglementation	1	1	0	1	3
Fonds de garantie	0	1	0	0	1

Source: Working Paper, AFD (juin 2013) *Wallpaper Policy - Accessing Credit: Government Strategies for SME Finance in Africa*
 1. Interbanques de Côte d'Ivoire et Kenya, Tunisie, Côte d'Ivoire, Afrique du Sud

Au niveau de l'environnement :

- Au niveau des banques :

- 131

- Faible spécialisation de l'offre bancaire pour les PME (produit, équipe dédiée) – la clientèle PME (CA <1Md FCFA) étant souvent considéré comme « Clientèle Pro » et traiter de manière indiscriminé avec les particuliers
- Insuffisance des outils d'appréciation du risque PME (credit scoring)

Au niveau des PME :

- Insuffisance de la transparence financière et de la culture « bancaire »
- Faiblesse des capacités de gestion pour monter un dossier de financement (Business plan, etc.)
- Insuffisance des garanties

Les programmes actuels ou en cours sont de l'avis de l'ensemble des parties prenantes (Banques et PME) insuffisants, et seule une approche holistique et systématique, dans la durée, permettra de surmonter les obstacles.

III.2. Un développement encore limité des produits financiers non bancaires

Développement récent et intéressant du microcrédit

Le micro-crédit, historiquement porté par l'UNACOOPEC, a vu le développement récent de 3 structures privées : AEI, Microcred Côte d'Ivoire, Advans Côte d'Ivoire.

Figure 40 : Présentation de MicroCred Côte d'Ivoire et Advans Côte d'Ivoire

	Microcred Côte d'Ivoire	Advans Côte d'Ivoire
Lancement	2011	2012
Capital	2,3 Mds de FCFA	3,75 Mds de FCFA
Agences / Salariés	220 salariés répartis dans 4 agences (Abidjan)	160 salariés répartis dans 4 agences (Abidjan)
Portefeuille client	23'000 clients, ~10'000 emprunteurs actifs 12,6 Md FCFA d'encours crédits	7'500 clients actifs 5,5 Md de Fcfa d'encours crédits
Offre crédit disponible	* 3 produits crédit (TPE, PME, Opportunité) : de 100'000 à 40 m FCFA * Durée de 1 à 36 mois * Frais de dossier : 1,5 à 2% TTC du montant prêté * Taux : + 1,85 à 2% TTC par mois sur capital restant dû	* 3 produits (Progrès, Croissance, Evolution) : de 150'000 à 50 m FCFA * Durée de 3 à 24 mois * Frais de dossier : 3% TTC du montant prêté * Taux : 1,75% TTC par mois sur capital restant dû

Source : Sites Web, analyse Okan/Dalberg

Ces institutions ont pris le relais de l'UNACOOPEC aujourd'hui en difficulté financière et peu active en matière de financement des PME. Aujourd'hui concentrées à Abidjan, elles affichent un fort dynamisme (~30.500 clients entre Microcred et Advans) et leurs produits sont sollicités par les PME, notamment pour le financement des stocks pour les commerçants, en dépit d'un taux assez élevé.

Ces institutions affichent des performances solides (e.g. PAR >30j = 1,2% pour Microcred) et ont développé une offre adaptée aux PME (notamment micro et petite entreprises) :

- Facilité du montage des dossiers de financement
- Souplesse au niveau des demandes de garantie
- Réactivité des institutions de microcrédit dans le traitement des demandes

Les institutions de microcrédit souhaitent développer des produits encore plus adaptés aux PME pour leur investissement (période de grâce, échelonnement plus adaptés des échéances, extension de la durée), mais souhaitent un accompagnement supplémentaire (mise en place de fonds de garantie, fonds d'assistance technique). L'Etat s'est par ailleurs engagé dans le cadre du PND à favoriser le développement de la microfinance (cf. PND) en i/ renforçant le dispositif national de gestion des microfinances, ii/ mettant en place des lignes de crédit garanties par l'Etat pour les institutions saines et iii/ accordant des avantages fiscaux.

Etude de cas – Appui de l'AFD à Advans Cameroun pour la mise en place de prêts aux PME



Advans au Cameroun a signé une convention de financement de l'assistance technique et de garantie du risque de financement (ARIZ) avec l'Agence Française de Développement (AFD) le 24 juin 2010, afin de développer des prêts aux PME (>5m FCFA) adaptés à leurs besoins.

Cette convention a permis à Advans Cameroun de financer l'adaptation de ses produits et de son organisation au segment PME, ainsi que l'offre de services non financiers aux PME, parmi lesquels l'appui, le conseil et la formation aux bonnes pratiques de gestion

Développement amorcé du crédit-bail

Le développement du crédit-bail est pour l'instant très limité en Côte d'Ivoire. Seule la société Alios Finance Côte d'Ivoire est active dans le domaine. Le programme Africa Leasing Facility de l'IFC en 2013 (formation de 30 juges et magistrats ainsi que de 300 PME en 2013) représente une chance pour la Côte d'Ivoire d'accélérer le développement du crédit-bail en Côte d'Ivoire, notamment en destination des PME (i/création d'un environnement légal et fiscal favorable, renforcement des capacités des personnes clés du crédit-bail, mobilisation des investissements de l'industrie du crédit-bail). Cet outil de financement offrira une nouvelle alternative au crédit bancaire pour les PME

Absence de mesures pour assurer l'accès au fonds propres

Les mesures prises par la Côte d'Ivoire pour assurer le développement d'une offre de fonds propres sont pour l'instant très faibles.

Ils n'existent ni offre de subventionnement des investissements (comme au Maroc, cf. étude de cas Imtiaz Maroc), ni fonds de capital-risque/développement à destination des PME (comme au Ghana cf. étude de cas Ghana Venture Capital Trust). Les fonds de Private equity

présents en Côte d'Ivoire (Cauris, Phoenix, ECP etc.) sont des fonds ne s'adressant pas aux PME mais aux ETI (e.g. Pétroivoire) ou aux grandes entreprises (e.g. CIE).

Le cadre du capital risque reste inadéquat en Côte d'Ivoire et freine le développement de nouveaux fonds, en l'absence de l'introduction dans le droit ivoirien, de la loi uniforme relative aux entreprises d'investissement à capital fixe dans l'UMOA et de la Directive UEMOA n° 02/2011/CM/UEMOA du 24 juin 2011.

La Côte d'Ivoire n'a pas mis en place de mesures spécifiques pour créer des fonds d'investissement à destination des PME ivoiriennes, comme cela a pu être le cas dans d'autres pays comme au Ghana (cf. étude de cas).

Etude de cas – Maroc – Programme Imtiaz – Prime à l'investissement



Le programme Imtiaz a été lancé par le Ministère de l'Industrie du Commerce et des Nouvelles Technologies, dans le cadre du déploiement du Pacte National pour l'Emergence Industrielle, et mis en œuvre par l'ANPME avec l'appui de banques partenaires.

Le Programme Imtiaz a pour objectif de soutenir **80 entreprises** à fort potentiel de croissance **par an**, disposant de projets de développement, à travers l'octroi d'une **prime à l'investissement matériel et/ou immatériel** (20% de l'investissement total prévu) et plafonnée à **450'000 euros**.

La prime fait l'objet d'un **contrat de croissance** qui fixe, d'une part, les engagements respectifs de l'entreprise et de l'ANPME, les modalités de déblocage de la prime Imtiaz et les objectifs de développement de l'entreprise et, les domaines et les modalités d'intervention de l'ANPME.

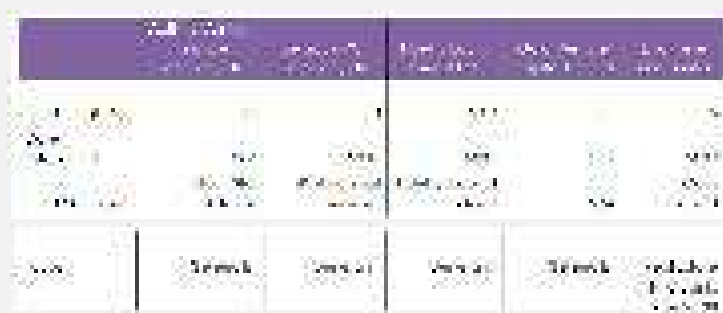
La sélection des entreprises se fait en plusieurs étapes, notamment, **l'accord de prêt** bancaire et/ou de leasing **subordonnés à l'octroi de la prime Imtiaz**, l'évaluation du projet par un prestataire évaluateur indépendant et enfin la validation par un Comité Public-Privé

Etude de cas – Ghana – Venture Capital Trust Fund



Le Ghana a mis en place le Fonds Venture Capital Trust Fund en 2004 afin de développer de manière proactive les solutions de fonds de capital-risque et de capital-développement à destination des PME.

L'Etat a ainsi financé le démarrage de 5 fonds, géré par des équipes de gestion de fonds privés, sélectionnées sur la base de leurs capacités à investir de manière profitable dans des PME.



Enfin, jusqu'à aujourd'hui, les PME n'ont pas d'accès au marché financier, même si la BRVM compte mettre en place un compartiment 'valeurs de croissance' en 2014 pour attaquer le segment des petites entreprises.

III.3. Un dispositif d'accompagnement des PME pour les marchés publics et privés limités

Accès aux marchés publics

La Côte d'Ivoire s'est dotée d'un nouveau Code des Marchés Publics³³ en 2009 (Décret n° 2009-259 du 6 août 2009, portant Code des Marchés Publics) et a mis en place une Autorité Nationale de Régulation des Marchés Publics (Décret n°2009-260 du 06 août 2009 portant organisation et fonctionnement de l'ANRMP), Organe Spécial Indépendant (OSI), rattaché au Ministère en charge des marchés publics.

Les dispositions prises en faveur des PME sont les suivantes :

- Modification des allotissements des marchés publics
- Encadrement de la cotraitance ou groupement d'entreprises et de la sous-traitance (articles 52 et 53 CMP)

³³ Prise en compte de la directive N°04/2005/CM/UEMOA portant procédures de passation, d'exécution et de règlement des marchés publics et des délégations de service public dans l'UEMOA

- Droit et marge de préférence de 15% pour les entreprises de la communauté UEMOA (article 72 CMP)
- Ouverture des appels d'offres à l'ensemble des entreprises ayant les capacités (sans discrimination vis-à-vis des PME (article 48 CMP)
- Réduction des cas de gré à gré par rapport aux précédents textes (le gré à gré étant souvent en défaveur des PME)
- Relèvement du seuil de passation des marchés de 15 à 30 Millions FCFA.
- Réduction et simplification du nombre de procédure

Parallèlement à ces dispositions, un effort important a été consenti par l'ANRMP ces 3 dernières années, pour faire de la formation sur les problématiques de passation et les outils de la commande publique, notamment à destination des entreprises (~1.000 acteurs privés formés, en plus de 2.000 acteurs du public).

En dépit de ces efforts, les PME considèrent que l'accès aux marchés publics demeure problématique :

- Nécessité d'accroître la transparence et d'assurer le respect du processus d'attribution (notamment lutte contre les conflits d'intérêts administration/secteur privé) et de simplifier les procédures d'appel d'offre
- Difficulté et lenteur du processus pour obtenir les attestations nécessaires (CNPS et des impôts)
- Difficulté d'obtenir les garanties exigées sans l'appui des banques dans le cadre de la passation des marchés publics pour les PME (préfinancement de 30% fréquent)
- Conditions de paiement :
 - Délai de paiement enregistré supérieur aux 90 jours légaux³⁴
 - Accumulation de la dette intérieure (qui a culminé à fin septembre 2011 à près de 2000 Md de FCFA avant la mise en place d'un plan partiel d'apurement

Accès au marché des grandes entreprises

La Côte d'Ivoire a mis en place une Bourse de Sous-traitance et de Partenariat de Côte d'Ivoire (BSTP-CI) en 1997, dont les activités sont :

- Tenue d'une base de données de PME correspondant à un cahier des charges strict (vérification terrain)
- Identification des faiblesses des entreprises, aide au renforcement des capacités pour répondre aux besoins des donneurs d'ordre, programme de certification (« BSTP »)
- Identification des besoins directs des donneurs d'ordre pour leur proposer le bon fournisseur
- Mise en relation entre donneurs d'ordre et sous-traitants (PME)

³⁴ Délais très supérieurs jusqu'à plusieurs années, délais globaux à prendre en compte : avant et après prise en compte par les services comptables de l'administration

Structure légère (5 permanents, 120m FCFA par an, financée par l'Etat, les donateurs d'ordre, les PME et le FDFP), elle a été réactivée en 2012, après une période d'inactivité.

Les résultats sont encore en deçà des attentes et les actions gagneraient à être coordonnées avec l'ensemble des institutions chargées des PME et les organisations professionnelles pour maximiser l'efficacité des mesures. Les grandes compagnies sont demandeuses de capacités locales (notamment les miniers qui ne veulent pas s'occuper si possible des activités hors de leur cœur de métier), et pourraient contribuer à ce type de programme dans le cadre de leur politique RSE (local content).

C'est ce constat qui a poussé la CGECI a organisé en 2013 avec sa commission sociale, formation et emploi une réflexion sur le renforcement des liens entre les PME locales et les entreprises Multinationales dans le cadre de leurs chaines d'approvisionnement (CIRES, BIT).

IV. Diagnostic spécifique sur les outils mis en place pour assurer le renforcement des capacités techniques et managériales (axe 2)

IV.1. Revue et diagnostic des dispositifs de renforcement des capacités techniques et managériales des PME :

De nombreuses institutions et programmes prennent en charge les PME pour assurer le renforcement de leurs capacités techniques et managériales :

Figure 41 : Revue des institutions en charge des PME

Institutions	# Entreprises accompagnées	Type de prestations
INIE	411 PME de 2010 à 2013	* Appui au montage de projet * Appui à la gestion d'entreprise
BRMN	N/A	
CODINORM	102 PME de 2010 à 2012	* Individuelle et groupée * Formation à la qualité
FARE-PME	105 PME de 2010 à 2013	* Individuelle * Variée (qualité, IT, prospection, marketing, etc.)
FDFP	~800 plans de formation en 2011 pour les PME	* Individuelle et groupée * Variée (principalement appui à la gestion, comptabilité)
CNCGA	5000 entreprises membres	* Individuelle * Appui à la formalisation (comptabilité, gestion, impôt)
MCF-PME	22 PME appuyées depuis le lancement en 2012	
APEX-CI (programme	~100 PME par an	* Individuelle et groupée * Appui à la prospection et information sur les marchés
CCI-CI, Chambres de commerce diverses	N/A	* Essentiellement groupée * Appui à la gestion, prospection
Organisations patronales (e.g. FIPME)	N/A	* Groupée - à destination de leurs membres * Appui à la gestion, prospection

Sources : CR Missions, rapport d'activités, CDE

Les problématiques principales qui ressortent des entretiens et de l'étude des rapports sont :

- Le budget dédié au renforcement des capacités demeure insuffisant
- Le nombre d'entreprises prises en charge est faible (avec par exemple 411 PME accompagnées par l'INIE de 2010 à 2013, 105 PME accompagnés par le FARE-PME de 2010 à 2013)
- Une absence de coordination interministérielle pour créer des programmes d'appui commun aux PME, notamment pour les problématiques fonctionnelles communes (e.g. IT, comptabilité, qualité), contrairement au Maroc, où l'ANPME coordonne la conception de programme fonctionnel pour l'ensemble des secteurs (cf. Etude de cas Moussanada – Renforcement des capacités)
- L'accompagnement des PME est le plus souvent ponctuel et se limite à un séminaire de sensibilisation, sans appui sur le long terme
- Les programmes de renforcement des capacités ne sont pas couplés avec des programmes d'accès au financement, limitant ainsi l'impact possible des mesures. A titre d'exemple, sur plusieurs centaines de promoteurs accompagnés par l'INIE ces 3 dernières années, moins de 10 ont pu bénéficier d'un appui financier pour monter leur projet
- L'accompagnement des PME par les CGA est insuffisant pour assurer une formalisation massive du tissu des entreprises ivoiriennes, et un plan cohérent global de lutte contre l'informel doit être mis en œuvre – Le rattachement des CGA au Ministère des Finances constitue également d'après la FI-PME un frein potentiel à l'attrait du dispositif pour les PME
- L'ensemble des programmes de renforcement des capacités est peu lisible par les PME, qui ne savent pas nécessairement où trouver des appuis pour des problématiques précises
- Il existe une vraie difficulté à assurer le renforcement des PME et à élaborer des programmes adéquats, compréhensibles à leur égard
- La capacité contributive des PME est limitée, notamment pour les micro-entreprises (e.g. difficulté de fonctionnement des CGA), mais envisageables avec les petites et moyennes entreprises (e.g. prise en charge de 50% des prestations par les PME elles-mêmes dans le cadre du FARE PME)
- Le marché de la consultance locale reste limité avec principalement des experts comptables et juridiques, à défaut de consultants spécialisés en stratégie, en finance, en organisation et certification.

Etude de cas – Maroc – Programme Moussanada / Renforcement des capacités



Le programme Moussanada a été lancé par le Ministère de l'Industrie du Commerce et des Nouvelles Technologies, dans le cadre du déploiement du Pacte National pour l'Emergence Industrielle, et mis en œuvre par l'ANPME. Le programme Moussanada vise à accompagner **700 entreprises par an** dans leur démarche de modernisation et d'amélioration de leur productivité, notamment, dans le cadre de plans de progrès comprenant plusieurs actions d'accompagnement pour améliorer leurs performances et leur productivité et les appuyer à accéder à des nouveaux marchés.

12 programmes fonctionnels sont lancés pour améliorer notamment la productivité et accélérer l'usage des technologies de l'information au sein de ces entreprises, induisant ainsi le renforcement de leurs facteurs de compétitivité en termes de réduction des coûts et de délais et d'amélioration de la qualité. A titre d'exemple :

- Stratégie de développement et Investissement
- Affaires en familles et transmission d'entreprise
- Comptabilité et finance
- Progrès et pilotage des performances
- Développement durable
- Qualité et labellisation
- Innovation et développement technologique
- Accès aux marchés nationaux et internationaux
- Systèmes d'information/AMO

Les PME doivent être formelles et passées certains critères minimum (rating PME ou rating réalisé par les banques) pour pouvoir être sélectionnées. Les appuis sont **subventionnés** à hauteur de **60% à 80%** par l'ANPME. Les prestations sont réalisées par des consultants externes sélectionnés dans le pool d'experts certifiés de l'ANPME

Le système d'appui au renforcement des capacités techniques et managériales est ainsi jugé défavorablement par la majorité des PME rencontrées dans le cadre de l'étude. Elles sont peu connues, et lorsqu'elles le sont, elles souffrent d'une image de structures bureaucratiques ne comprenant pas la réalité ni le quotidien des PME et souvent longues à réagir lorsqu'elles sont saisies.

IV.2. Revue des dispositifs en matière de formation :

La formation professionnelle initiale et continue dépend du Ministère de l'Emploi des Affaires Sociales et de la Formation Professionnelle et des organismes rattachés, les principaux étant

le Fonds de Développement de la Formation Professionnelle (FDFP) et l'Agence nationale de la Formation Professionnelle (AGEFOP).

Le dispositif actuel a été fortement impacté par les crises successives, avec la quasi-totalité des centres de formations existants devant être remis à niveau. Des programmes de réhabilitation existent (UE avec le Programme d'Appui à la Formation Professionnelle et à l'Insertion des Jeunes en Côte d'Ivoire (PROFOME), la Coopération allemande (GTZ) soutenue par la Banque mondiale avec un projet de renforcement des Centres de Formation), et l'AFD dans le cadre du C2D (avec une subvention de 61 Mds FCFA pour le programme « développement de l'éducation, la formation, l'insertion des jeunes – Défi jeunes »)

Enfin au-delà de la remise à niveau des installations existantes, une vraie politique de la formation doit être menée pour les PME :

i/ Adéquation des formations (quantitativement et qualitativement) aux besoins des entreprises. Des initiatives intéressantes sont menées par la CGECI en partenariat avec le Ministère de l'Enseignement Technique et Professionnelle, pour mettre en place des répertoires métiers (pilote dans le secteur de l'agro-industrie).

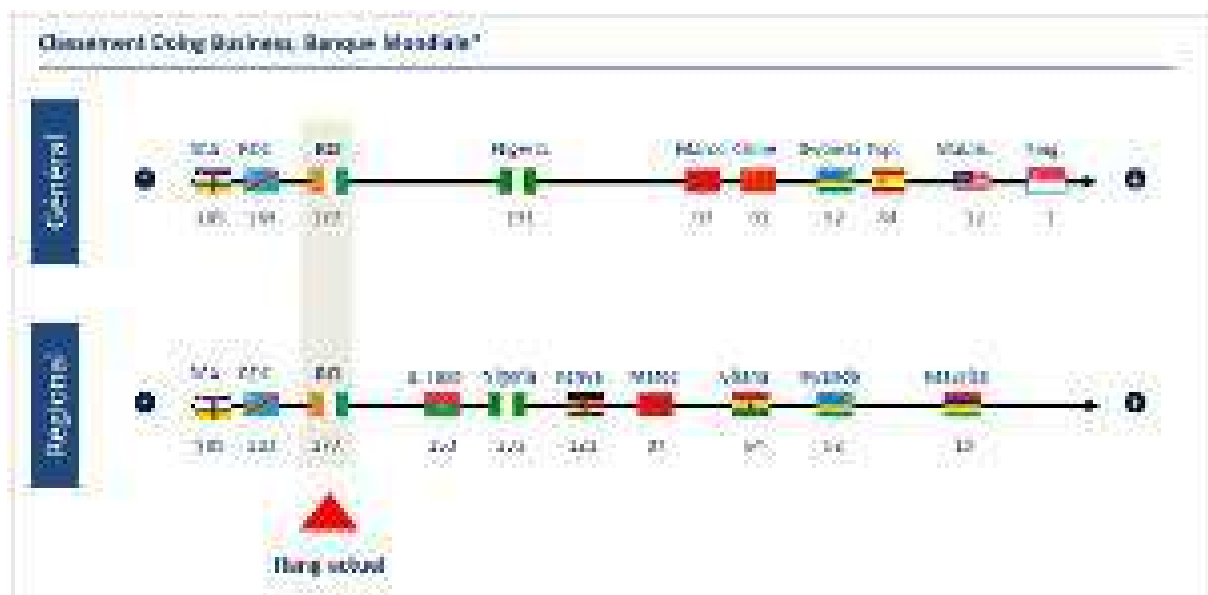
ii/ Augmentation des moyens à destination des PME par rapport aux grandes entreprises, moins de 30% des formations délivrées via le FDFP l'étant pour des entreprises de moins de 10 employés avec un appui pour l'élaboration des plans de formation, et des budgets dédiés de la FDFP

V. Diagnostic spécifique sur les outils mis en place pour améliorer l'environnement des affaires des PME (axe 3)

V.1. Des améliorations de l'environnement des affaires général encore insuffisantes

Comme vu précédemment, l'environnement des affaires de la Côte d'Ivoire, qui pèse sur les entreprises et en particulier sur les PME compte parmi les plus défavorables du monde.

A titre d'exemple, le pays est noté 177^{ème} sur 185 pays dans le classement Doing Business 2013 de la Banque Mondiale, comme le montre le graphe ci-dessous.



Des aménagements notables ont eu lieu ces 2 dernières années (cf. Diagnostic du tissu des PME) et doivent être poursuivis de manière résolue, des exemples concrets (notamment au Rwanda – Cf. étude de cas Rwanda) illustrant la possibilité d'améliorer drastiquement l'environnement des affaires en 5 ans.

V.2. Des efforts d'adaptation en faveur des PME

La Côte d'Ivoire a mis en place plusieurs dispositions spécifiques aux PME, ces dernières années :

- Des dispositions spécifiques dans le nouveau Code d'investissement (Ordonnance 2012-487) pour le régime de déclaration et le régime d'agrément : (i) revue à la hausse de la durée des avantages accordés aux PME dans les zones économiques existantes (zone A : 7 ans au lieu de 5 ; Zone B : 11 ans au lieu de 8) ; (ii) la création d'une nouvelle zone économique C, avec des avantages d'une durée de 15 ans pour tout type d'entreprises ; (iii) l'existence de 18 garanties contre 3 dans l'ancien code ; (iv) la revue à la baisse des seuils des montants d'investissement en faveur des PME (seuil inférieur 70mFCFA, seuil supérieur 200 m FCFA) ; et (v) la réduction des frais fiscaux et douaniers pour tout type d'entreprises
- Une fiscalité simplifiée et progressive à destination des PME : taxe forfaitaire des petits commerçants et artisans, impôt synthétique³⁵, régime du bénéfice réel simplifié, régime du bénéfice réel normal.

³⁵ Sont soumis au régime de l'impôt synthétique :

- Les personnes physiques dont le chiffre d'affaires annuel, toutes taxes incluses, n'excède pas 50 millions de francs pour les ventes de marchandises;
- Les personnes physiques dont le chiffre d'affaires annuel, toutes taxes incluses, n'excède pas 25 millions de francs pour les prestations de services imposables à l'impôt BIC;

- Des incitations à la formalisation, les entreprises adhérentes aux CGA bénéficiant d'avantages fiscaux : i/ exonération de la patente pendant 3 ans puis réduction de 50% les 4ème et 5ème années, ii/ réduction de 50% de BIC les 3 premières années, puis de 20% à partir de la quatrième année et pendant toute la durée d'adhésion à un CGA, iii/ Réduction de 50% de l'impôt synthétique pendant toute la durée d'adhésion à un CGA, iv/ exonération de droits d'enregistrement des contrats d'adhésion CGA

Ces dispositions en faveur des PME sont encore limitées et ont eu pour l'instant un impact faible sur les PME, avec un informel toujours important. Les dispositions pour faire passer les entreprises dans le formel (incitations, menaces) se sont ainsi avérées insuffisantes pour le moment. De même, les incitations du Code des Investissements en faveur des PME n'ont pour l'instant pas été utilisées massivement par les PME dans le cadre de leur programme de

-
- Les personnes physiques qui exercent simultanément des activités relevant des deux catégories visées ci-dessus ne sont soumises à l'impôt synthétique que dans la mesure où aucune des deux limites de 50 millions et 25 millions n'est dépassée.

développement, puisque moins de 100 dossiers (agréments, déclarations) ont été reçus par le CEPICI en 2013.

Etude de cas – Rwanda – Amélioration significative du Doing Business



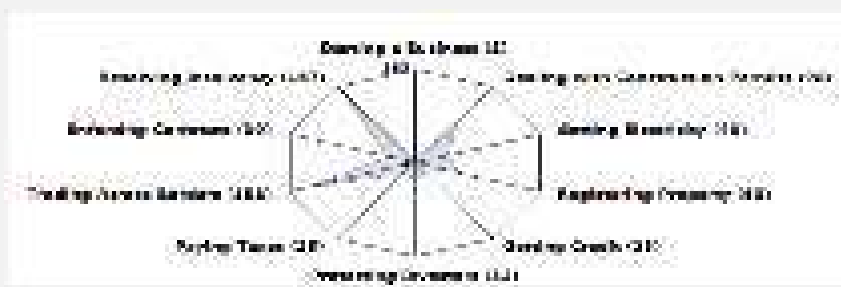
Le Rwanda a réussi à améliorer significativement son environnement des affaires. Désormais 52^{ème} au classement Doing Business 2013, il est considéré comme la référence africaine, en matière d'amélioration du Climat des Affaires.

Cette amélioration significative est le fruit d'effort important, piloté directement de manière rapprochée par la Présidence du Rwanda, dont la vision ambitieuse est de faire du Rwanda, le Singapour africain (Singapour classé #1 du Doing Business 2013).

- Responsabilisation forte de chacun des Ministères pour améliorer les performances liées à leur portefeuille
- Mécanisme de suivi et de feedback fort (e.g. bureau de réclamation, en cas de délai anormal dans une procédure)

Partant d'un niveau faible, le Rwanda a attaqué de manière systématique l'ensemble des problématiques relevées par le classement Doing Business, permettant l'amélioration drastique de 8 indicateurs sur 10. A titre d'exemple :

- Amélioration drastique de la création d'entreprises (e.g. baisse du coût de 235% du revenu par habitant à 4,3% de 2004 à 2013)
- Octroi de permis de construire (coût divisé par ~3, délai divisé par ~2 de 2006 à 2013)
- Transfert de propriété : délai passé de 371 j en 2005 à 25 jours en 2013



VI. Diagnostic spécifique sur les outils mis en place pour développer la culture entrepreneuriale et l'innovation (axe 4)

VI.1 Bilan des initiatives pour assurer le développement de la culture de l'entrepreneuriat et de l'innovation

Culture de l'entrepreneuriat

La Côte d'Ivoire a mis en place plusieurs initiatives afin de développer la culture de l'entrepreneuriat. A titre d'exemple :

- Compétition de Business plan de Technoserve en 2010 et 2011 – « Un projet des emplois j'y crois » (soutenu par la Banque Mondiale – budget total 3m USD)
- CGECI academy
- Prix de l'excellence dans le cadre de la Journée nationale de l'excellence
- Initiative de l'INIE, de l'AGEPE pour soutenir les porteurs de projets
- Les Mardis de l'entrepreneuriat et le programme «Ecole et entrepreneuriat », séances collectives de sensibilisation à l'entrepreneuriat organisés par la CCI-CI
- Initiative privée : Prix Orange de l'entrepreneuriat social

Les mesures restent cependant limitées et se comparent défavorablement à d'autres pays, où l'Etat a pu mettre en place une vraie stratégie de développement proactive et coordonnée, pour sensibiliser les jeunes à la passion d'entreprendre dès le plus jeune âge.



Etude de cas – Promotion de l'entrepreneuriat – Rwanda

Dans le cadre de la stratégie de développement des PME (Small and Medium Enterprise Policy) de 2010, la **promotion de l'entrepreneuriat** était **un des 5 axes de la stratégie**.

- Mise en place un volet de formation à l'entrepreneuriat dans les programmes scolaires (prise de risque, innovation, compétences en affaires)
- Mise en place d'une formation à l'entrepreneuriat pour les associations de jeunes vulnérables, intéressés à démarrer leur propre entreprise
- Mise en place d'un concours national chaque année au sein des écoles pour monter des entreprises – désignation de l'entrepreneur de l'année
- Mise en place d'un programme de coaching pour les jeunes par des entrepreneurs aguerris
- Identification de champions nationaux jouant le rôle d'ambassadeur de l'entrepreneuriat pour les jeunes
- Organisation de visites d'écoles par les entrepreneurs

Développement de l'innovation

La Côte d'Ivoire a mis en place plusieurs initiatives afin de développer la culture de l'entrepreneuriat. A titre d'exemple :

- Structures d'appui à l'innovation dans l'industrie (Centre de Démonstration et de promotion de technologies, l'Office ivoirien de la Propriété intellectuelle, la Société ivoirienne de technologie tropicale, Côte d'Ivoire Engineering)
- Structures d'appui à l'innovation dans les NTIC et la Biotechnologie (Incubateur du VITIB)
- Programmes de bailleurs / Coopération
- Coopération Suisse avec le Programme d'Appui Stratégique à la Recherche Scientifique en Côte d'Ivoire (PASRES), programme financé par le Fonds Ivoir-Suisse de Développement Economique et Social visant à soutenir le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS) dans son objectif prioritaire de création d'un Fonds National pour la Recherche Scientifique et Technologique (FNRST)
- Coopération indienne avec la mise en place en 2007 du Centre de développement et de promotion de technologies (CDT) GIE ayant pour objectifs de susciter et stimuler la création de nouvelles petites entreprises industrielles, tout particulièrement dans le secteur de l'agro-industrie
- Initiatives privées : Microsoft4Africa, etc.

Ces initiatives nécessitent d'être appuyées activement et renforcées, comme il est prévu dans le PND (renforcement des institutions en charge de la recherche scientifique et de l'innovation technologique, appui aux entreprises pour la R&D et l'innovation) afin de pouvoir porter leurs fruits et permettre une amélioration de la culture de l'innovation en Côte d'Ivoire.

ANNEXE 3 : ETUDES DE CAS INTERNATIONAUX

Tunisie – Etude de cas

Programme : Programme de Mise à Niveau (PMN), depuis 1995

Exécution :

- Comité de Pilotage : comité consultatif qui donne son avis sur l'éligibilité des plans de mise à niveau aux avantages du Fonds de Mise à Niveau. Présidé par le Ministre chargé de l'Industrie, et est composé de 18 membres représentant l'administration, l'Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat, l'Union Générale des Travailleurs Tunisiens et les Institutions Financières.
- Bureau de Mise à niveau : chargé de la définition, la mise en œuvre de la politique du gouvernement dans le cadre de la mise à niveau de l'industrie et la coordination dans ce domaine.

Budget : 236 m Eur sur 5 ans

Ressources propres pérennes (1% de la taxe professionnelle assise sur les produits locaux ou importés affectée au Programme)

Appui significatif des bailleurs de fonds : UE (86 m Eur sur 15 ans), AFD, KFW et GTZ

Boîte à outils mis en place

Accès au financement et aux marchés

En plus des primes à l'investissement (cf. Assistance technique et managériale), mise en place de dispositifs pour le crédit et les fonds propres :

Crédit :

- Taahil.Crédit : ligne de crédit de 12 m Eur, qui cible les PME
- Autres lignes bailleurs de fonds

Fonds propres :

Assistance technique et managériale

Diagnostic systématique des PME avant de pouvoir bénéficier d'un appui

Plusieurs programmes disponibles

- Plan de Mise à Niveau (global)
- Programme d'investissements Technologiques à Caractère Prioritaire
- Programme National de la Qualité (mise en place des systèmes de management qualité, de la sécurité, de l'hygiène, de l'environnement et des systèmes de management sectoriels, et ce en vue de leur certification)

- Fonds de restructuration (Taahil Invest -11 m Eur) - Société d'Assistance et de Gestion des Fonds d'Essaimage « SAGES Capital », Fonds Communs de Placement à Risque créée en 2006, son capital est actuellement détenu par des entreprises publiques	- Programme national de Coaching (appui technique) - Programme de passage de la sous-traitance à la co-traitance Bureau de Mise à Niveau sert de facilitateur/place de marché pour la mise en relation des entreprises avec les bureaux d'étude Subventionnement important des investissements immatériels (70%) et matériels (50%) Possibilité pour le fonds de mise à niveau de prendre en charge partiellement le salaire annuel de trois cadres recrutés pour la mise en œuvre du plan de mise à niveau (Marketing, R&D, Production, qualité et méthodes)
<i>Environnement des affaires</i> - Classé #50 au Doing Business	<i>Développement de la culture entrepreneuriale et de l'innovation</i> Prime accordée au titre des Investissements dans les activités de Recherche-Développement (études pour le développement de nouveaux produits, de nouveaux procédés, réalisation des expériences, acquisition d'équipements scientifiques) Statut de l'entreprise innovante
Messages principaux : • Budget conséquent pérennisé par une taxe affectée au programme • Focalisation sur quelques secteurs prioritaires : industries (agroalimentaire, matériaux de construction, de la céramique et du verre, Industries chimiques, Industries textiles, d'habillement et du cuir, Industries mécaniques, métalliques métallurgiques et électriques, Industries diverses) et services aux industries • Approche holistique : prime à l'investissement immatériel ET matériel • Un dispositif simple, lisible pour les PME avec un interlocuteur unique	

Etude de cas : Maroc

Programme : Programme Compétitivité PME au sein du Pacte National pour l'Emergence Industrielle (2009-2015)

Exécution :

Lead :

- Ministère du Commerce et de l'Industrie
- Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise (ANPME)

Coordination avec Ministère de l'Economie et des Finances, Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, GPBM (Banques), CGEM et Fédérations (Patronat), Ministère du Commerce extérieur

Budget : 174 m Eur sur 5 ans

Boîte à outils mis en place – Mesures clés

Accès au financement et aux marchés

Mise en place d'une offre de fonds de garantie complète : fonds de garantie crédit ET pour l'investissement en fonds propres dans les PME

Incitations pour les Banques à mettre en œuvre des plateformes de notation crédit PME : utilisation du scoring pour accéder aux programmes mis en place par l'ANPME

Création de fonds publics-privés de capital-investissement : venture, développement, transmission

Mise en place d'un fonds d'appui à l'exportation

Assistance technique et managériale

2 programmes phares :

- Moussanada : 700 entreprises par an bénéficiant de packs de services. Prise en charge de 60% à 80% des coûts de prestations (cap à 100k euros)
- Imtiaz (champions nationaux) : 80 entreprises par an sélectionnées et bénéficiant de prime à hauteur de 20% du montant global de l'investissement dans la limite de 500k Euros dans le cadre d'un Contrat de Croissance

Sélection rigoureuse des candidats : prédiagnostic, scoring systématique

	Suivi rapproché des impacts et de la satisfaction des entreprises accompagnées (Baromètre)
<i>Environnement des affaires</i> - Classé # 97 au Doing Business	<i>Développement de la culture entrepreneuriale et de l'innovation</i> - Programme de sensibilisation des élèves/ étudiants à l'entrepreneuriat - Concours national de business plan - Programmes de gestion des PME familiales au sein des universités / écoles de commerce - Programme d'executive MBA - Création de 4 cités des PME (incubateurs)

Détail sur l'Agence :

Créée en 2002, elle est l'instrument opérationnel des pouvoirs publics en matière de développement des PME et est au cœur du dispositif marocain d'appui aux entreprises.

Sa mission est de :

- Participer à la définition et à la mise en oeuvre de la politique de l'Etat en matière de promotion et de soutien des PME
- Concevoir, mettre en oeuvre et promouvoir des programmes d'appui au développement direct des PME
- Promouvoir les partenariats Grande Entreprise / PME, inter PME et PME / Groupements d'entreprises, PME/TPE
- Faciliter l'accès des PME à l'expertise et promouvoir le secteur de la consultance nationale Apporter une assistance pour la constitution, le fonctionnement et le renforcement des associations et des structures d'appui aux PME
- Intervenir et participer activement à la gouvernance des organismes de gestion déléguée des programmes d'appui au niveau national et régional
- Contribuer à la promotion et à la facilitation de l'accès des PME à la commande publique
- Elaborer, collecter et diffuser l'information nécessaire aux PME (réglementation, législation, informations sectorielles, rôle et contribution de l'entreprise à l'économie nationale, évolution de son activité et de ses marchés, etc.)

- Evaluer l'impact de la politique de l'état (actions et programmes) visant la promotion des PME

Conseil d'Administration présidé par le Ministre de l'Industrie, et constitué de 14 membres dont 4 ministères, et 10 représentants du secteur privé

Messages principaux :

- Focalisation sur quelques secteurs : Métiers Mondiaux du Maroc (Offshoring, Automobile, Aéronautique et Spatial, Electronique, Textile & Cuir, Agroalimentaire)
- Une approche duale : Champions nationaux et Programmes pour l'ensemble
- Une implication forte du privé dans le pilotage et l'exécution du programme
- Un suivi rapproché : tableau de bord, assises annuelles pour faire l'Etat d'avancement, baromètre de l'ANPME, etc.

Etude de cas : Rwanda

Programme : Politique de développement des PME (Juin 2010)

Exécution :

- Lead : Rwanda Development Board et Ministère de l'Industrie
- Coordination : Rwanda Development Bank, National Bank of Rwanda, Ministère de l'Economie et des Finances, Fédération du secteur privé (PSF)

Budget : 2 m Eur première année

Boîte à outils mis en place – Mesures clés

Accès au financement et aux marchés

Fonds mis en place par le Rwanda Development board : fonds de garantie et fonds de promotion des exports, et lignes de crédit PME

Appui aux banques pour développer leur financement aux PME

Programmes d'accès privilégié au marché public (en cours)

Programmes de promotion des PME à l'exportation (foire, mission économique)

Assistance technique et managériale

Déploiement de centres de services aux entreprises (BDS, créés en 2006), sur un mode public privé

- Palette de services élargie: information de marché, IT, centre de diagnostic, appui à la gestion, comptabilité et fiscalité, appui à la recherche de financement
- Mise en relation avec la consultance nationale
- Cofinancement des appuis aux PME

Environnement des affaires

Classé # 52 au Doing Business

Programme de lutte contre l'informel

Programme interministériel de simplification des procédures

Développement de la culture entrepreneuriale et de l'innovation

Promotion de l'entrepreneuriat

- Cours d'entrepreneuriat dans les écoles
- Soutien à l'entrepreneuriat pour les plus fragiles
- Compétition annuelle d'entrepreneuriat (Young Enterprise Scheme)

administratives pour les PME, notamment fiscales Développement d'espaces PME au sein des zones industrielles et ZES	- Programme de coaching avec des chefs de PME - Célébrations des champions nationaux Programme d'appui à l'innovation - Appui à l'intégration des NTIC par les PME - Prix de l'innovation - Appui à la collaboration Recherche-PME - Fonds d'appui à l'innovation
Messages principaux : • Pragmatisme dans la stratégie, et suivi rapproché • Un dispositif encore peu lisible avec plusieurs organismes distincts, malgré des progrès notables	

Etude de cas : Malaisie

Programme : SME Masterplan 2012-2020

Exécution :

SME Corp Malaysia, Agence en charge de l'élaboration de la politique, de son exécution, et point d'entrée pour les PME

Budget : N/A

Boîte à outils mis en place – Mesures clés

Accès au financement et aux marchés

Mise en place de plusieurs fonds par la Malaysian Industrial Development Finance

- « Soft Loan For SMEs » : critères stricts d'éligibilité, prêts jusqu'à 1,2 m Eur (investissements et fonds de roulement), taux 4%, échelonnement adapté
- Shariah-compliant SME Financing Scheme : Mécanisme de prise en charge de 2% du taux de crédit par SME Corp

Programme de compagnonnage (mentoring program) de grands groupes (e.g. Nestle) pour les PME

Assistance technique et managériale

Site internet SMEToolkit (IFC)

Diagnostic et scoring systématique des PME pour bénéficier d'un appui (SCORE)

Renforcement des capacités confié à des consultants privés certifiés « SME Expert Advisory Panel »

Subventionnement fort des activités de renforcements de capacité :

- Business Accelerator Programme : 50%
- Formation continue (Skills Upgrading Programme) : 70%

Programme de certification « Malaysian Brand » pour les entreprises correspondant aux standards

Programmes spécifiques transverses mis en place : NTIC, epayment, branding, etc.

Environnement des affaires

Développement de la culture entrepreneuriale et de l'innovation

Classé #12 au Doing Business	Prix annuel de l'entreprise : Entreprise 50 (www.e50.com.my) Semaine de l'entrepreneuriat Programme de rapprochement des PME avec les universités (promotion de l'entrepreneuriat, appui aux PME, notamment dans l'innovation) Programme executive education MBA pour les chefs de PME Programme d'innovation Certification et attribution du statut 1-InnoCERT pour les entreprises innovantes et programmes d'incitations
Détails sur l'Agence : SME Corp a été créé en 2009, fusionnant 2 entités, pour devenir l'unique organisme chargé de la formulation des politiques en faveur des PME et de coordonner les programmes dans tous les ministères et organismes concernés. C'est une agence sous la tutelle du ministère du commerce et de l'industrie. Ses fonctions sont : • La coordination des politiques et des programmes • Centre de conseil et d'information • Gestion des données, diffusion de l'information et de la recherche sur les PME • Soutien aux entreprises • Secrétariat du Conseil national de développement des PME (CNDS) qui est l'organe chargé de concevoir les politiques PME	
Messages principaux : • Utilisation systématique de SCORE (note basée sur un diagnostic) pour pouvoir accéder aux programmes mis en place par l'Etat, pour un meilleur ciblage, une meilleure orientation des PME dans les dispositifs et pour assurer un suivi de qualité • Structure souple, proposant une offre complète de services, en déléguant au privé • Un suivi rapproché des mesures (rapport annuel)	

Etude de cas : Singapour

Programme : Stratégie de développement des PME

Exécution :

SPRING Singapore - Agence sous la tutelle du Ministère du Commerce et de l'Industrie

Budget : N/A

Boîte à outils mis en place – Mesures clés

Accès au financement et aux marchés

Offre de financement étendu pour tous les stades de développement de l'entreprise

Crédit :

- Programme de garantie (Loan Insurance Scheme and LIS+)
- Programme de crédit aux entreprises locales et programme de micro crédit

Fonds propres :

- Co-investissement de l'Etat auprès de business angels certifiés
- Fonds spécifique (géré par des privés) dans les biotechnologies

Assistance technique et managériale

SME Toolkit en ligne (services clients, HR, gestion financière, productivité, marketing)

5 centres de services aux entreprises servant de guichet unique pour les programmes développés par SPRING

Renforcement des capacités confié à des consultants privés, SPRING jouant le rôle de facilitateur/place de marché

Subventionnement conséquent des programmes de renforcement des capacités techniques et managériales

- Chèque services de 3'000 euros (application possible tous les 6 mois) pour payer des consultants certifiés
- Programme de développement des capacités subventionné à hauteur de 70%

Environnement des affaires

- Singapour # 1 doing business

Développement de la culture entrepreneuriale et de l'innovation

-	- Financement d'incubateurs (à hauteur de 70%) géré par des partenaires privés ou publics - Financement (jusqu'à 60'000 euros) des programmes d'entrepreneuriat développés par les établissements scolaires et supérieurs - Compétition de business plan (focus technologie)
Détails sur l'Agence : SPRING est une agence sous la tutelle du Ministère du Commerce et de l'Industrie chargé d'aider les entreprises à Singapour à croître et à renforcer la confiance dans les produits et services de Singapour. Elle est en charge d'aider les entreprises en matière de financement, de renforcement des capacités, de technologie et d'innovation et d'accès aux marchés (y.c. Normes et accréditation). Board public privé de haut niveau (Grandes entreprises, grandes banques, etc.)	
Messages principaux : • Très grande lisibilité du dispositif avec un véritable guichet unique pour les PME • Délégation et recours à l'expertise du privé systématique • Simplicité des procédures (e.g. chèque services) – contrôle strict ex-post	

Etude de cas : USA

Programme : Small Business Act et SBA Strategic Plan Fiscal Years 2011 – 2016

Exécution :

U.S. Small Business Administration (SBA) créé en 1953 comme agence indépendante pour développer la politique en faveur des PME et mettre en œuvre les programmes

Budget : N/A

Boîte à outils mis en place – Mesures clés

Accès au financement et aux marchés

Programme d'appui au financement :

- Fonds de garantie : (7(a) loan guaranty program, the 504/Certified Development Company loan guaranty program)
- Programme de microcrédit (prêt aux institutions de microcrédit - The Microloan program)
- Fonds d'investissement dans les PME : accréditation de gestionnaire privé et matching (2 :1) des fonds levés

Programme d'accès privilégié aux marchés publics (Small Business Contracting Programs)

- Fixation d'objectifs de marchés publics à attribuer aux PME (23% en 2011)
- Quota réservés pour les « disadvantaged SME »

Assistance technique et managériale

Programmes multiples mis en place par SBA et les partenaires (chambre de commerce, etc.)

Messages principaux :

- Un dispositif ambitieux d'accès aux marchés publics
- Une administration forte qui suit de manière rapprochée les PME et revoit de manière systématique les politiques fédérales, pour assurer leur adéquation aux besoins des PME

Etude de cas : Sénégal

Programme : Loi d'orientation relative à la promotion et au développement des Petites et Moyennes Entreprises 2007 (Programme de Mise à Niveau mis en œuvre hors du cadre global)

Exécution :

- Agence de Développement et d'Encadrement des PME
- Pour le Programme de Mise à Niveau (indépendant)
 - Comité de Pilotage du Programme de Mise à Niveau (Etat, Secteur Privé, Institutions Bancaires)
 - Bureau de Mise à niveau du Sénégal (exécution) et Fonds de Mise à niveau

Budget :

Financement par l'AFD, le CDE, l'ONUDI, l'UEMOA, la BAD

Boîte à outils mis en place – Mesures clés

Accès au financement et aux marchés

Pour le Programme de Mise à Niveau

- Prime sur les investissements matériels (20-30%)

Pour l'ADEPME, programmes limités

Bourse Nationale de Sous-Traitance et de Partenariat du Sénégal peu efficace

Assistance technique et managériale

Pour le Programme de Mise à Niveau

- Sélection stricte des PME
- Place de marché et mise en relation avec les consultants nationaux :
- Subventionnement :
 - Etude de Plan de mise à niveau subventionnée à 80% (max 13 m FCFA)
 - Subventionnement de 70% de l'assistance technique (ressources humaines, organisation, savoir-faire, études, prospection) (max 150 millions de francs CFA)

Pour l'ADEPME : programmes limités

<i>Environnement des affaires</i> - Classé # 166 au Doing Business	<i>Développement de la culture entrepreneuriale et de l'innovation</i> - Centre incubateur des Tic (avec le soutien de la Banque Mondiale) et Jokkolabs (avec le soutien de Google) - Institut technologique alimentaire du Sénégal (ITA)
Détails sur l'agence : ADEPME, créée en 2001, avec pour vocation d'être le véritable bras technique du Ministère des Mines, de l'Industrie, Agro-industrie et PME, est une structure administrative autonome chargée d'assister et d'encadrer les PME qui en font la demande ou qui bénéficient de prêts accordés ou avalisés par l'État. BMN : Bureau en charge de l'exécution du Programme de Mise à Niveau, initié avec le soutien de l'AFD en 2004. Gestion paritaire : Etat, privé et secteur bancaire (via APBEF)	
Messages principaux : • Défi de l'exécution majeur : en dépit de 2 lois successives sur les PME (Charte des Petites et Moyennes Entreprises du Sénégal de 2003 et Loi d'orientation relative à la promotion et au développement des Petites et Moyennes Entreprises 2007), peu de mesures mises en œuvre par le Sénégal hors BMN • Gestion de l'ADEPME problématique (gouvernance, faiblesse des moyens), en cours de restructuration (réduction de 40% des effectifs) pour pouvoir jouer pleinement son rôle.	

Etude de cas : France ³⁶

Programme : Loi de modernisation de l'économie (2008)

Exécution :

Bpifrance (pour le volet financement)

Budget : Bpifrance investira environ 12 milliards d'euros d'ici à 2017 dans les entreprises françaises

Boîte à outils mis en place – Mesures clés

Accès au financement

Focalisation de l'appui de Bpifrance sur les projets à fort potentiel, mais les plus risqués: création, reprise ou croissance externe, développement par l'innovation, la conquête de nouveaux marchés en France ou à l'international, investissement en fonds propres.

INNOVATION (nouveau produit, procédé, service ou mode de commercialisation)

CROISSANCE (conquête de nouveaux marchés, croissance externe, investissements de capacité ou de productivité, grands comptes)

INTERNATIONAL (Exporter, s'implanter dans un pays tiers, ou établir des coopérations scientifiques et techniques en Europe ou avec d'autres pays)

CRÉATION D'ENTREPRISE (Soutien à la création d'entreprise, que celle-ci concerne des secteurs traditionnels ou technologiquement innovants...

REPRISE-TRANSMISSION

INVESTISSEMENT EN FONDS PROPRES

Détails sur Bpifrance

³⁶³⁶ Focalisation sur les actions liées à l'accès au financement

Groupe public d'investissement et de financement au service des entreprises et de leur expansion, Bpifrance s'appuie sur l'action de ses deux actionnaires que sont l'Etat et la Caisse des Dépôts. Elle se veut un instrument décisif de la redynamisation de l'économie, de restauration de la compétitivité, de renforcement de l'investissement des entreprises et, partant, du renouveau industriel du pays. Bpifrance est un outil financier au service de l'intérêt collectif qui a vocation à intervenir sur les segments de marchés ou les entreprises pour lesquels les autres acteurs financiers ne sont pas, ou pas assez, présents.

- 21 milliards d'euros de fonds propres
- 22 milliards d'euros d'actifs sous gestion
- 15 milliards d'euros d'encours de financement
- 12 milliards d'euros d'encours de garantie
- 3 210 projets innovants financés
- 1 680 projets accompagnés à l'international
- 500 participations directes
- 250 fonds en portefeuille

Messages principaux :

- Adaptation des produits financiers aux besoins spécifiques des PME à chaque étape de leur développement, en prenant en compte les spécificités des secteurs
- Appui généralisé sur les acteurs financiers privés (co-investissement, garantie), le savoir-faire des acteurs privés étant reconnu

Etude de cas : Maurice

Programme : Industrial and SME Strategic Plan 2010-2013

Exécution :

SMEDA (Small and Medium Enterprise Development Authority)

Budget : 84 m Eur sur 4 ans

Boîte à outils mis en place – Mesures clés

Accès au financement et aux marchés

Programme complet de financement mis en œuvre soit via les banques (soutien de l'Etat via des fonds de garantie) ou via la Banque de Développement de Maurice

Fonds de garantie pour le financement bancaire (garantie de 35%) : investissement et fonds de roulement

Programme de leasing pour les équipements industriels

Programme de microcrédit, crédit, et quasi fonds propres par la Banque de développement de Maurice

Appui à l'exportation pour les PME championnes (renforcement des capacités, appui au partenariat, participations aux missions économiques, etc.)

Accès privilégié aux marchés publics

Assistance technique et managériale

Programme de mise à niveau (90-10 Payback "Technical Assistance" Scheme)

- Sélection stricte des candidats sur la base d'un plan de mise à niveau
- Mise en relation/facilitation avec un expert certifié
- Prêt à hauteur de 90% du montant de la prestation, à rembourser sur les gains futurs

Des instituts professionnels de qualité (e.g. Fashion and design Institute), faisant des formations pour les patrons de PME

Programme qualité/certification pour les PME

Programme de développement durable

-

<i>Environnement des affaires</i> - Classé # 19 au Doing Business	<i>Développement de la culture entrepreneuriale et de l'innovation</i> Programme d'appui au Startup (Payback "Start-ups Entrepreneurship" Scheme) - Sélection rigoureuse des candidats - Support coaching - « Salaire » de 500euros par mois pour l'entrepreneur (à rembourser une fois l'entreprise lancée) Programme de renforcement des liens monde de la recherche et des PME pour la R&D Etablissement d'un parc scientifique technologique
Détails sur l'Agence : SMEDA est un organisme parapublic créé en 2009, sous la tutelle du Ministère de l'Entreprise et des Coopératives. Sa mission est de soutenir et de faciliter le développement de l'entrepreneuriat et des PME à Maurice. Les objets de l'Autorité sont les suivantes: - Promouvoir un environnement propice aux affaires et permettre aux PME d'émerger et se développer - Promouvoir un réseau de prestation de services qui augmente la contribution des PME à l'économie nationale et favorise la croissance économique - Améliore la compétitivité des PME - Concevoir et mettre en œuvre des programmes et projets pour les PME appui au développement - Faciliter, aider et fournir l'appui nécessaire aux PME pour accéder aux marchés et de rivaliser avec succès dans les marchés nationaux et internationaux - Promouvoir et développer l'esprit d'entreprise - Conseiller le ministre sur les questions de politique concernant le développement des PME	
Messages principaux : • Approche holistique de Maurice • Manque de lisibilité cependant de l'agence, avec un dispositif peu clair pour les PME (pas de véritable guichet unique de proximité pour les PME)	

Etude de cas – Accès aux marchés publics : Ile Maurice

Mise en place de marge de préférence :

Pour les marchés de moins de 12'000 euros, sollicitation d'au moins 2 PME dans la shortlist.

Pour les marchés jusqu'à 120'000 euros, selon la méthode d'appel d'offres restreint : inclusion d'au moins 2 PME dans la présélection des soumissionnaires

Marge de préférence pour les marchés publics de travaux par appel d'offres national de 20% en faveur des PME avec un chiffre d'affaire de moins 1,2 m Eur et employant à plus de 80% de la main-d'œuvre locale

Marge de préférence pour l'acquisition de biens :

- 15% pour les appels d'offre internationaux pour les produits fabriqués localement par des PME (valeur des intrants locaux en termes de travail et / ou du compte de matériaux >30%)
- 10% pour les appels d'offre nationaux pour les produits fabriqués localement (valeur des intrants locaux en termes de travail et / ou du compte de matériaux > 30%)

ANNEXE 4 : DETAILS DES MESURES

ANNEXE 4.1. : PILIER 1 – AMELIORATION DE L'ACCES AU FINANCEMENT ET AUX MARCHES

Mesure 1	Programme de renforcement systématique du cadre juridique, fiscal et prudentiel ivoirien en matière de financement des PME
Objectif	Disposer d'un cadre juridique, fiscal et prudentiel adapté, permettant d'encadrer et d'encourager la mise en œuvre de l'ensemble des outils financiers à destination des PME
Moyen	Conception de l'ensemble des textes juridiques (appui d'un cabinet juridique à envisager) Adoption des instruments juridiques (lois, décrets, ordonnances, etc.) et fiscaux touchant notamment : • L'activité des « business angels » • L'activité d'investissement en capital³⁷ • La création du/des bureaux de crédit • L'activité de crédit-bail³⁸ • L'activité d'affacturage Assouplissement de certaines normes prudentielles pour favoriser le financement des PME (ratio de transformation, critères d'éligibilité aux accords de classement)
Indicateurs	Adoption effective dans le corpus juridique et fiscal ivoirien de l'ensemble des textes juridiques liés aux activités de financement des PME
Responsable mise en œuvre	Pilotage : MCAPPME

³⁷ Transposition de la loi uniforme sur l'investissement en capital fixe de l'UEMOA et de la directive en matière de fiscalité

³⁸ Poursuite du projet financé par la Banque Mondiale / SFI

	Partenaires : MEF(DGI) ³⁹ , SGG ⁴⁰ , MIPSP ⁴¹ , CEPICI, CGECI, APBEF, BCEAO, bailleurs
Mise en œuvre effective	Courant 2014
Budget et financement	Budget : 450 – 650 millions FCFA (sur 1 an) Financement : Etat ivoirien / Bailleurs de fonds
Autres	Voir détail des mesures à prendre en matière d'instruments juridique en annexe XX

³⁹ Ministère de l'Economie et des Finances

⁴⁰ Secrétariat Général du Gouvernement

⁴¹ Ministère de l'Industrie et de la Promotion du Secteur Privé

Mesure 2	Mise en place d'une « table ronde » rassemblant l'Etat, les représentants des PME et les banques et établissements financiers : signature d'un contrat programme
Objectif	Améliorer le financement des PME en faisant dialoguer et en alignant les parties autour d'objectifs concrets
Moyen	Composition d'un groupe de dialogue comportant des représentants qualifiés des parties : • Etat (MCAPPME, MEF, CEPICI) • Secteur bancaire (APBEF, 4-5 principales banques) et financier (fonds d'investissement, IMF, crédit-bail, etc.) • Patrons de PME sélectionnées • Organisations professionnelles représentant les PME Signature d'un contrat programme fixant les objectifs d'amélioration du financement des PME et les engagements de chacune des parties prenantes Organisation de « tables rondes » biannuelles (suivi précis des objectifs)
Indicateurs	Organisation effective des tables rondes biannuelles Signature d'un contrat programme Atteinte à 6 mois des objectifs fixés lors de la 1^{ère} table ronde
Responsable de la mise en œuvre	Pilotage : MCAPPME/ Agence PME Partenaires : MEF, MIPSP, CEPICI, APBEF, BCEAO, FIPME, CGECI
Mise en œuvre effective	Mi- 2014
Budget et financement	Budget : 325 à 450 millions FCFA sur 5 ans Financement : Etat ivoirien / APBEF / FIPME

Lien avec autres mesures	Facilitation et suivi de la mise en œuvre effective de l'ensemble des mesures liées au financement des PME
--------------------------	--

Mesure 3	Mise en place d'un bureau de crédit (centrale des risques), prenant en compte les caractéristiques spécifiques des PME
Objectif	Favoriser les financements bancaires en minimisant l'asymétrie d'information, grâce à une source d'information fiable sur les PME et leur historique de crédit
Moyen	Mise en place du cadre légal Mise en œuvre effective du programme de création d'un bureau de crédit en Côte d'Ivoire ⁴² , en partenariat étroit avec les acteurs du système financier (banques, IMF ⁴³ , etc.), selon les meilleures pratiques (couverture, étendue, accessibilité) sous forme PPP (e.g. Maroc, avec Experian Services Maroc, 78% de couverture après 2 ans)
Indicateurs	Un bureau de crédit prenant en compte les problématiques spécifiques aux PME est créé et est effectivement utilisé par les acteurs du secteur financier Part des encours crédit totaux pris en compte par le bureau de crédit
Responsable de la mise en œuvre	Pilotage : MCAPPME ⁴⁴ Partenaires : MEF, MIPSP, CEPICI, APBEF, FIPME, BCEAO, SFI
Mise en œuvre effective	2014
Budget et financement	Budget : 325 à 650 millions FCFA

⁴² Bénéficiaire de l'appui de la BCEAO et de la SFI

⁴³ Institutions de micro-finance

⁴⁴ Pour la partie spécifique aux PME

	Financement : Etat ivoirien / APBEF / BCEAO / SFI
Lien avec autres mesures	Cadre légal et fiscal

Mesure 4	Création d'un fonds de garantie PME performant (sous forme public-privé) pour les banques et IMF
Objectif	Favoriser les financements des PME, en prenant en charge une partie du risque associé à une opération de crédit à une PME
Moyen	Mise en place du cadre légal et fiscal Création d'un fonds de garantie⁴⁵ dédié spécifiquement aux PME, idéalement sous forme public privé (le public subventionnant tout ou partie du fonds, le privé gérant le fonds) – dimensionnement cf. ci-après. Mise à disposition du fonds de garantie⁴⁶ aux banques signataires de contrats stratégiques d'amélioration des performances avec l'Agence PME et aux IMF Exigence d'utilisation de l'outil de scoring développé par l'Agence PME (cf. mesure 14)
Indicateurs	Mise en place effective de lignes et instruments de garantie auprès de banques partenaires et des IMF⁴⁷ Nombre de PME utilisant des garanties, volume et valeur d'encours garantis
Responsable de la mise en œuvre	Pilotage : MCAPPME Partenaires : MEF, APBEF, banques partenaires, CGECI, BCEAO

⁴⁵ Un fonds de garantie est à l'étude au sein de la CGECI

⁴⁶ Garantie de portefeuille ou garantie individuelle

⁴⁷ Institutions de micro-finance

Mise en œuvre effective	2014
Budget et financement	Budget : 10.500 -16.000 millions FCFA (2.100 – 3.200 million FCFA par an, sur 5 ans) Financement : Etat ivoirien / bailleurs
Lien avec autres mesures	Cadre légal et fiscal

Rationnel pour le dimensionnement du fonds de garantie :

	Rationnel	Bas	Haut
# PME/an accompagnées par les programmes d'AT	Volonté de coupler AT et financement	300	480
Durée crédit moyen (ans)	Montant standard durée	2	2
Encours crédit moyen/ PME (millions FCFA)	Montant standard encours	50	50
Encours crédit total à garantir (millions FCFA)		30 000	48 000
Effet de levier escompté pour le fonds de garantie	Effet de levier standard observé en Afrique	3	3
Taille du fonds de garantie cible (millions FCFA)		10 000	16 000

Mesure 5	Signature de contrats stratégiques Agence PME - banques (volontaires) : accès au fonds de garantie, programme de renforcement systématique des capacités des banques (outil de rating PME)
Objectif	Favoriser les financements bancaires en mettant à disposition des banques/PME un fonds de garantie PME et en développant un vrai savoir-faire du financement des PME au sein des banques (notamment en affinant l'analyse du risque de contrepartie et le pricing des produits offerts, grâce à la mise en place d'outils de scoring adaptés aux PME)
Moyen	Signature de contrats d'amélioration des performances par les banques volontaires avec l'Etat/Agence PME fixant des objectifs à atteindre en matière de financement PME Mise à disposition du fonds de garantie (cf. mesure 4) afin de mieux sécuriser le financement aux PME Appui au développement (fonds d'assistance technique) et à la mise en place d'outil de rating PME au sein des banques signataires, en s'inspirant des meilleures pratiques internationales (appui d'un consultant spécialisé à envisager) Mise en place de l'outil de rating PME au sein des banques signataires, avec des divisions « PME » spécialisées Incitation à l'utilisation du scoring de l'Agence PME (cf. Mesure 14)
Indicateurs	Renforcement effectif des capacités des banques à financer les PME avec la mise en place d'outil de rating PME performants Croissance du nombre de PME utilisant les financements bancaires, croissance en valeur et volume des financements à destination des PME
Responsable de la mise en œuvre	Pilotage : MCAPPME Partenaires : MIPSP, APBEF, CEPICI, FIPME, BCEAO, IFC
Mise en œuvre effective	2014-2015
Budget et financement	Budget : 125 – 200 millions FCFA Financement : APBEF / BCEAO

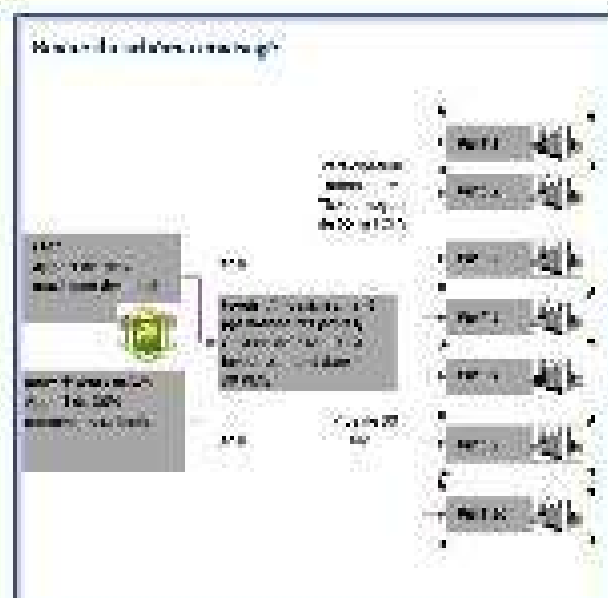
Lien avec autres mesures	Fonds de garantie ; bureau de crédit.
--------------------------	---------------------------------------

Mesure 6	Programme de soutien à la création de fonds d'investissement public-privé (capital amorçage et développement, fonds technologique /d'innovation) pour les PME et création d'un fonds de fonds public-privé
Objectif	Assurer le financement des PME en ressources longues (fonds propres et quasi fonds propres) à chaque stade de leur développement, en favorisant la création de fonds d'investissement PME Faciliter le développement d'une industrie du capital-risque en Côte d'Ivoire
Moyen	Mise en place du cadre légal et fiscal Création d'un fonds de fonds (subventionné et éventuellement piloté par l'Agence PME) chargé d'identifier des équipes de gestion de fonds privées et de financer des fonds d'investissement PME Création de 4 fonds d'investissement dédiés spécifiquement aux PME, idéalement sous forme public privé (le public subventionnant une partie du fonds, le privé gérant le fonds) – dimensionnement cf. ci-après : • 3 Fonds généralistes (amorçage, développement, transmission) et un Fonds innovation/technologique • Fonds régionaux (à terme) Lancement d'un projet pilote avec un acteur de référence, puis mise en œuvre accélérée des autres fonds (e.g. Ghana Venture Capital, UK Fonds publics privés régionaux) Utilisation du scoring développé par l'Agence PME par les Fonds publics privés (cf. Mesure 14) Aménagement des conditions de sortie pour les fonds avec l'aménagement progressif de la BRVM pour accueillir des ETI
Indicateurs	Mise en place effective d'un fonds de fonds et décaissement des financements auprès des fonds d'investissement retenus

	Mise en place effective des fonds d'investissement Nombre de prises de participation des fonds dans des PME et volume d'encours
Responsable de la mise en œuvre	Pilotage : MCAPPME, Agence PME Partenaires : MEF, APBEF, fonds d'investissement privés, bailleurs
Mise en œuvre effective	2014-2015
Budget et financement	Budget : 7.000 million FCFA sur 5 ans NB : ce budget est un investissement de l'Etat. L'objectif est d'assurer une rentabilité financière satisfaisante pour l'Etat et les investisseurs privés Financement : Etat ivoirien / bailleurs / fonds et fondations privées
Lien avec autres mesures	Cadre légal et fiscal ; outil de scoring de l'agence

Exemple de structuration d'un fonds d'investissement PME

4 fonds d'investissement public-privé pour les PME



- The public-private investment fund is a vehicle for the recapitalization of SMEs in the country.
- Creation of 4 public-private investment funds: Seed capital, Development capital, Venture capital, and Innovation capital.
- The government will provide the initial capital for the project, while the private sector will provide the rest of the capital.
- The public-private investment fund will be managed by a private company.
- The public-private investment fund will be managed by a private company.

Rationnel pour le dimensionnement des fonds publics privés

# Fonds à créer	4
Seed capital par fonds - subvention (m FCFA)	150
Seed capital total - subvention (m FCFA)	600
# PME / Fonds	35
# PME total	140
Ticket / PME (m FCFA)	66
Total investissement cible (m FCFA)	9 240
Part publique (%)	70%
Part publique investissement cible (m FCFA)	6 468
Total investissement public	7 068

Etude de cas : développement de Fonds publics privés régionaux pour les PME



Région

Projet lancé en 2000 par le département de l'Ontario. Objectif : créer un partenariat régional entre le secteur public et le privé pour développer des entreprises et créer des emplois.

- Accord d'investissement des fonds publics et privés pour soutenir les entreprises.

Objectifs : soutenir le développement des entreprises, créer des emplois, soutenir les PME.

Modèle de financement des fonds

Financement des fonds

Le projet est financé par le gouvernement provincial et le secteur privé. Le projet est financé par le secteur privé et le gouvernement provincial. Le projet est financé par le secteur privé et le gouvernement provincial.

Financement public

Le projet est financé par le gouvernement provincial et le secteur privé. Le projet est financé par le secteur privé et le gouvernement provincial. Le projet est financé par le secteur privé et le gouvernement provincial.

Financement privé

Le projet est financé par le secteur privé et le gouvernement provincial. Le projet est financé par le secteur privé et le gouvernement provincial. Le projet est financé par le secteur privé et le gouvernement provincial.

Etude de cas – Ghana – Venture Capital Trust Fund

Le Ghana a mis en place le Fonds Venture Capital Trust Fund en 2004 afin de développer de manière proactive les solutions de fonds de capital-risque et de capital-développement à destination des PME. L'Etat a ainsi financé le démarrage de 5 fonds, gérés par des équipes de gestion de fonds privés, sélectionnées sur la base de leurs capacités à investir de manière profitable dans des PME.

[illegible]

Mesure 7	Programme de renforcement technique et financier aux organismes de micro-finance (y.c. accès au fonds de garantie) et d'appui à la création de nouveaux organismes focalisés sur les PME
Objectif	Favoriser le financement des TPE ⁴⁸ et petites entreprises (sur l'ensemble du territoire) et accompagner leur migration vers le moyenne, voire la grande entreprise
Moyen	Restructuration de l'UNACOOPEC-CI Appui des IMF hors UNACOOPEC, sélectionnées rigoureusement, afin d'augmenter leurs encours et leur base de clients PME : i/ développement de nouveaux produits adaptés aux PME, ii/ développement de l'activité des IMF dans les régions et les zones rurales • Subventions sur la base d'appels à projets • Accès au fonds de garantie (cf. mesure 4) • Utilisation du bureau de crédit PME Appui au développement de nouvelles IMF Appui au développement de passerelles IMF Banques commerciales
Indicateurs	La situation managériale et financière de l'UNACOOPEC-CI est assainie Les IMF existantes ou nouvelles venues développent des nouveaux produits et leur réseau dans les régions et les zones rurales L'encours de financement des IMF augmente significativement, sur l'ensemble du territoire Nombre de clients bancaires venus des IMF
Responsable de la mise en œuvre	Pilotage : MCAPPME Partenaires : MEF, APBEF, bailleurs
Mise en œuvre effective	2014-2015
Budget et financement	Budget : 20.000 à 35.000 millions FCFA (4.000 à 7.000 millions FCFA par an sur 5 ans) hors restructuration de l'UNACOOPEC Financement : Etat ivoirien / bailleurs / fondations privées

⁴⁸ Très petites entreprises (micro-entreprises dans la classification ivoirienne)

Lien avec autres mesures	Bureau de crédit ; Fonds de garantie
--------------------------	--------------------------------------

Rationnel pour le dimensionnement de l'appui aux IMF :

Hypothèses	Estimation	
	Bas	Haut
# appui IMF existantes / à créer	5	5
Subvention extension réseau et produits, par IMF (m FCFA)	200	200
Sous total (m FCFA)	1 000	1 000
# lignes de crédit	5	5
Montant ligne crédit individuelle (m FCFA)	3 800	6 800
Sous total (m FCFA)	19 000	34 000
Total général (m FCFA)	20 000	35 000

Mesure 8	Poursuite du programme de développement du crédit-bail et programme pour le développement de l'affacturage
Objectif	Favoriser le financement de l'investissement des PME en leur donnant accès au crédit-bail, et à l'affacturage
Moyen	Mise en place du cadre légal et fiscal Renforcement des capacités des organismes / personnes clés du secteur (y.c. PME) Mobilisation des investissements
Indicateurs	Création et/ou développement d'organismes de crédit-bail proposant des produits aux PME Création et/ou développement d'organismes proposant des services d'affacturage Nombre de PME bénéficiant de produits de crédit-bail, affacturage croissance de l'encours de crédit-bail et d'affacturage mobilisé par les PME
Responsable de la mise en œuvre	Pilotage : MCAPPME Partenaires : MEF, APBEF, IFC, BCEAO, Club OHADA
Mise en œuvre effective	2014-2015
Budget et financement	Budget : 650 – 1.300 millions FCFA sur 5 ans Financement : Etat ivoirien / bailleurs
Lien avec autres mesures	Cadre légal et fiscal

Mesure 9	Programme sélectif de formation à destination des patrons de PME (mise à niveau pour un accès facilité au financement) en partenariat avec les banques
Objectif	Favoriser le financement de certaines PME à fort potentiel, en renforçant significativement les capacités des chefs d'entreprises (constitution des dossiers de financement, gestion des investissements et de la croissance) avec des programmes de type « executive MBA »
Moyen	Elaboration (par une institution d'excellence) de modules de formation courte, à destination des patrons de PME Sélection annuelle par les banques partenaires du programme de PME à fort potentiel dans leur portefeuille et co-financement de la formation banque/PME Mise en place des formations, avec le soutien de partenaires
Indicateurs	Nombre de patrons de PME formés Croissance en valeur et volume des financements à destination des PME formées
Responsable de la mise en œuvre	Pilotage : MCAPPME Partenaires : MIPSP, APBEF, banques partenaires, CCI-CI, Institution d'excellence de la formation
Mise en œuvre effective	2014
Budget et financement	Budget : 325 m FCFA pour l'organisation / le reste étant pris en charge par les banques et les PME Financement : APBEF / Banques partenaires / CCI-CI / PME

Lien avec autres mesures	Contrats stratégiques Agence PME – banques volontaires
--------------------------	--

Mesure 10	Programme d'amélioration de l'accès des PME aux marchés publics (nationaux et UEMOA)
Objectif	Favoriser l'autofinancement des PME en leur donnant accès aux marchés publics nationaux et régionaux
Moyen	Amélioration et adaptation du cadre légal Adaptations techniques aux spécificités des PME : notamment meilleur allotissement Amélioration de la transparence (site internet) et respect des procédures d'attribution fixées par le Code des marchés publics Programme complet pour assurer la mobilisation et fiabilisation des titres de créances pour les banques (y.c. irrévocabilité des domiciliations, point focal au sein du Trésor Public pour la confirmation de l'exécution des opérations, amélioration du dialogue Trésor Public, Agent payeur et Banques effectif) Formation des PME (règles de passation de marchés, certification/normalisation /qualité) et utilisation du scoring PME à mettre en place par l'Agence PME (cf. mesure spécifique ci-dessous) Respect par l'Etat de ses engagements : règlement de la dette intérieure et à l'avenir, paiement à 90 jours « tout inclus » strictement respecté) Amélioration des conditions/pratiques de la sous-traitance pour l'amélioration des marchés publics (cf. mesure 11) Passage éventuel des délais à 30 jours pour les PME
Indicateurs	Apurement total des impayés et non reconstitution du stock d'impayés Nombre de PME bénéficiant de marchés publics, valeur et volume de contrats publics confiés à des PME
Responsable de la mise en œuvre	Pilotage : MCAPPME Partenaires : MEF, ANRMP⁴⁹, FIPME, CGECI
Mise en œuvre effective	2014-2015
Budget et financement	Budget : 650 – 1.300 millions FCFA sur 5 ans Financement : Etat ivoirien / bailleurs

⁴⁹ Autorité Nationale de Régulation des Marchés Publics

Lien avec autres mesures	S.O.
--------------------------	------

Mesure 11	Programme d'amélioration de l'accès aux marchés privés (sous-traitance)
Objectif	Favoriser l'autofinancement des PME en leur donnant accès aux donneurs d'ordres privés (ETI/grandes entreprises)
Moyen	Amélioration du fonctionnement de la Bourse de Sous-Traitance et de Partenariat de Côte d'Ivoire (BSTP-CI) par rattachement/absorption au sein de l'Agence PME et utilisation du scoring PME mis en place par l'Agence PME comme processus de labellisation (cf. mesure 14) Amélioration des liens grandes entreprises – PME par la signature de « Contrats de Compagnonnage » s'inscrivant notamment dans le cadre de la politique RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise) de grandes entreprises Mise à niveau technique et managérial des PME (cf. Pilier 2) Inclusion du critère de préférence des PME dans le texte portant sur les PPP
Indicateurs	BSTP effectivement rattachée/absorbée par l'Agence PME et fonctionnelle (base de données et place de marché à jour) Nombre de « transactions » (mises en relation) effectivement réalisées par la BSTP Nombre de PME bénéficiant de marchés privés, valeur et volume de contrats privés confiés à des PME
Responsable de la mise en œuvre	Pilotage : MCAPPME / Agence PME Partenaires : FIPME, CGECI, CCI-CI, Cellule gouvernementale en charge des PPP

Mise en œuvre effective	2014-2015
Budget et financement	Budget : 650 – 1.600 millions FCFA sur 5 ans Financement : Etat ivoirien / bailleurs / grandes entreprises / PME

ANNEXE 4.2. : PILIER 2 – RENFORCEMENT DES CAPACITES TECHNIQUES ET MANAGERIALES

Mesure 12	Développement d'un système de guichet unique physique au sein de l'Agence PME afin d'informer et d'orienter les PME
Objectif	Assurer la lisibilité du dispositif d'appui au PME en créant un guichet unique au sein de l'Agence PME permettant d'informer et d'orienter les PME
Moyen	Mise en place d'un guichet unique physique au sein de l'Agence PME (et à terme dans les principales métropoles régionales), proposant l'intégralité des services à destination des PME (information, scoring, orientation vers les programmes d'appui technique et managérial, bourse de la sous-traitance, etc.)
Indicateurs	Mise en place effective du/ des guichets uniques physiques Nombre de PME ayant utilisé le guichet (information et formalités) Baromètre mesurant la satisfaction des PME « clientes » donnant des résultats positifs
Responsable mise en œuvre	Pilotage : MCAPPME / Agence PME Partenaires : MEF, CEPICI, CGECI, FIPME, organismes professionnels et sectoriels, bailleurs
Mise en œuvre effective	2014-2015
Budget et financement	Budget : 650 à 1.300 millions FCFA sur 5 ans Financement : Etat ivoirien / Bailleurs de fonds
Lien avec autres mesures	Création de l'Agence PME

Mesure 13	Développement d'une plateforme électronique complète d'information et de réalisation des formalités à destination des PME
Objectif	Favoriser la création et le développement des PME en facilitant leur accès aux informations et la réalisation des formalités en ligne
Moyen	Sous la maîtrise d'ouvrage de l'Agence PME, conception d'une plateforme d'e-gouvernement spécifique aux PME avec 3 éléments clés : • SME toolkit avec l'ensemble des informations nécessaires pour le développement des PME (« comment monter son business plan ? », réglementation, etc.), et les informations pertinentes sur les marchés • Présentation de la boîte à outils ivoirienne d'appui aux PME (programmes, conditions d'accès) • Guichet électronique des formalités administratives PME tout au long de leur existence (création, développement) – « E-gouvernement » en lien avec le Guichet Unique auprès du CEPICI Recours à un consultant à envisager Appel à projet pour la conception et la maintenance de la plateforme Mise en place progressive de la plateforme et enrichissement sur la base du retour d'expérience des PME « clientes »
Indicateurs	Mise en place effective de la plateforme sur l'ensemble des composantes (information et formalités en ligne) Nombre de PME ayant utilisé la plateforme (information et formalités) Baromètre mesurant la satisfaction des PME « clients » donne des résultats positifs
Responsable mise en œuvre	Pilotage : MCAPPME / Agence PME Partenaires : MEF, CEPICI, CGECI, FIPME, organismes professionnels et sectoriels, bailleurs
Mise en œuvre effective	2014-2015
Budget financement et	Budget : 650 à 1.300 millions FCFA sur 5 ans Financement : Etat ivoirien / Bailleurs de fonds

Lien avec autres mesures	Création de l'Agence PME
--------------------------	--------------------------

Mesure 14	Développement d'un système de scoring systématique spécifique à l'Agence PME
Objectif	Evaluation systématique des PME par l'Agence PME avant toute intervention d'appui (financier et non financier) pour i/ identifier les forces et faiblesses des PME (diagnostic flash), ii/ filtrer et orienter des PME vers les programmes adaptés à leurs besoins, iii/ labelliser les PME performantes pour la bourse de sous-traitance, iv/ assurer le suivi des PME (évolution du scoring dans le temps) et faciliter le financement des PME (rating pouvant être pris en compte par les banques)
Moyen	Conception et mise en place d'un système de scoring des PME (appui d'un consultant à envisager) Mise en place d'un système pilote de scoring puis utilisation systématique après prise en compte du retour d'expérience
Indicateurs	Nombre de PME ayant bénéficié de modules de formation Baromètre mesurant la satisfaction des PME « clientes » donne des résultats positifs
Responsable mise en œuvre	Pilotage : MCAPPME / Agence PME Partenaires : CGECI, APBDEF, FIPME, organismes professionnels et sectoriels, bailleurs
Mise en œuvre effective	2014-2015
Budget et financement	Budget : 650 à 1.300 millions FCFA Financement : Etat ivoirien / Bailleurs de fonds

Lien avec autres mesures	Création de l'Agence PME
--------------------------	--------------------------

Exemple de système de scoring systématique à mettre en place au sein de l'Agence Agence PME

Système de scoring systématique des PME

Méthodes de scoring inspirées des meilleures pratiques internationales (Malaisie, Maroc, etc.)

- Évaluation des performances des entreprises des PME (performance financière, capacité d'innovation, capacité de gestion systématique, etc.)
- Adaptation du score de performance selon les critères de sélection pour attribuer la PME (d'innovation, Micros-PME)



- Évaluation systématique des PME (par la PME, par les investisseurs, par les banques, par les fournisseurs, par les clients, etc.)
- Objectifs clés:
 - Évaluer l'impact des PME sur les indicateurs de développement durable
 - Évaluer l'impact des PME sur les indicateurs de développement durable
 - Évaluer l'impact des PME sur les indicateurs de développement durable
 - Évaluer l'impact des PME sur les indicateurs de développement durable
 - Évaluer l'impact des PME sur les indicateurs de développement durable
 - Évaluer l'impact des PME sur les indicateurs de développement durable

Mesure 15	Développement de programmes sectoriels d'appui technique et managérial, dans le cadre des politiques de filières
Objectif	Amélioration de la compétitivité d'un nombre limité de filières prioritaires en déployant des programmes adaptés aux besoins des PME
Moyen	Conception et mise en place de modules d'assistance sectoriels adaptés aux PME, sous maîtrise d'ouvrage de l'Agence PME, en partenariat étroit avec les organisations professionnelles et sectorielles représentant les PME Appel à candidature et sélection de PME à mettre à niveau, sur les filières sélectionnées (3-4 maximum) Mise en place de modules pilotes et évolution en prenant en compte les retours d'expérience Mise en œuvre des programmes d'assistance technique et managériale sectoriels et co-financement via le « Fonds de modernisation PME » (cf. dimensionnement ci-après) : - 100 à 150 PME par an - 3-4 secteurs prioritaires - Subventionnement des PME jusqu'à 35 millions FCFA
Indicateurs	Nombre de PME ayant bénéficié de modules de formation Baromètre mesurant la satisfaction des PME « clientes » donne des résultats positifs
Responsable mise en œuvre	Pilotage : MCAPPME / Agence PME Partenaires : CGECI, FIPME, organismes professionnels et sectoriels, bailleurs
Mise en œuvre effective	2014-2015
Budget et financement	Budget : 17.500 à 26.250 millions FCFA sur 5 ans (3.500 à 5.250 millions FCFA par an) Financement : Etat ivoirien / Bailleurs de fonds

Lien avec autres mesures	Création de l'Agence PME ; Création du « Fonds de modernisation » ; Renforcement des organisations professionnelles et sectorielles ; Mise à niveau des organismes d'appui au renforcement des PME
--------------------------	--

Exemple de programmes sectoriels et fonctionnels à mettre en place par l'Agence Agence PME

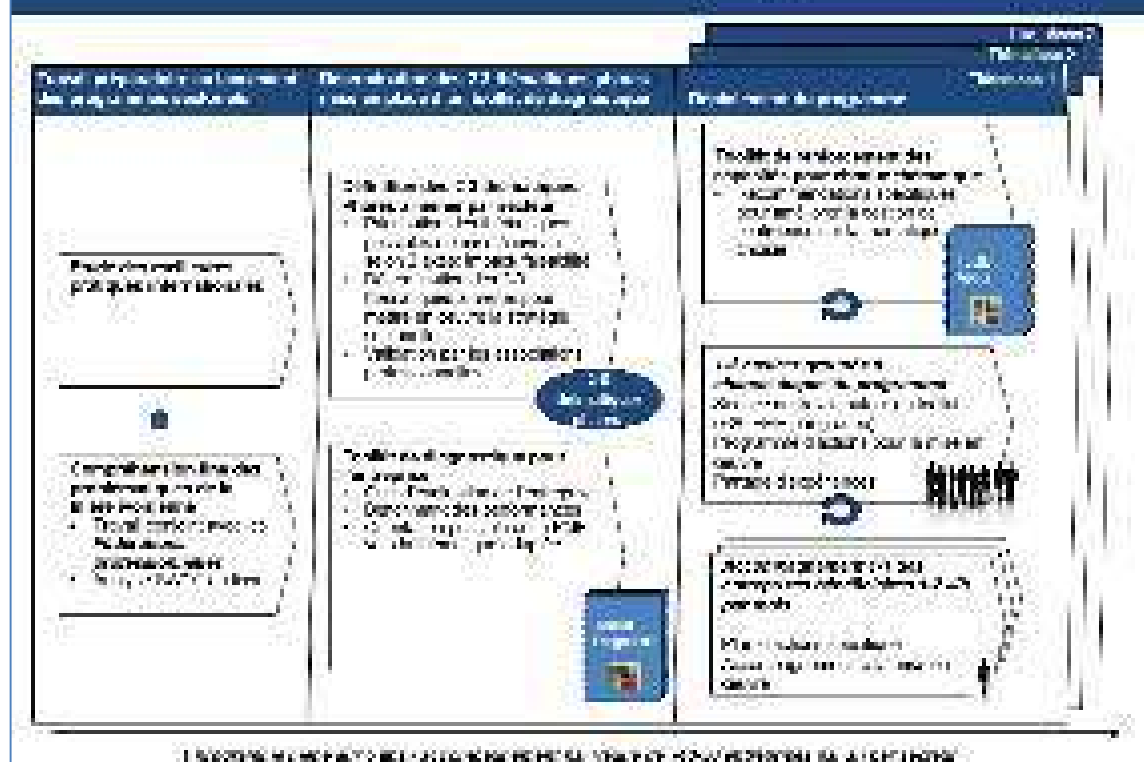
Programmes sectoriels et fonctionnels

Développement de programmes sectoriels et fonctionnels (p. 10, 11, 12)

- **APM** pour accompagner les programmes fonctionnels
- **APM** pour accompagner les programmes sectoriels

- **Développement de programmes fonctionnels (APM, conseils)**
 - Définition de programmes d'assistance aux entreprises des associations professionnelles, p. 11, 12 (secteurs prioritaires, dans le cadre de stratégie de développement de l'industrie)
 - Définition de 3-4 programmes fonctionnels pour les professionnels (formation, conseil, capital humain, etc.) et pour les institutions (ANRS, Cofinanciers, etc.)
- **Définition d'un package pour chaque thématique de modernisation** (p. 11, 12) (logiciels, conseil, formation, etc.)
- **Sélection annuelle des PME** en fonction du scoring
- **Financement** des PME (p. 11, 12) (p. 11, 12)

Illustration de la mise en œuvre des programmes sectoriels



Rationnel pour le dimensionnement des programmes d'appui sectoriels, fonctionnels et programme champions :

Programmes Assistance technique et managériale	# PME / an		Budget / PME	Budget total (m FCFA)	
	Hyp basse	Hyp haute		Bas	Haut
Pg champion	20	40	100	10 000	20 000
Pg sectoriel	100	150	35	17 500	26 250
Pg fonctionnel	200	300	18	17 500	26 250
TOTAL	320	490		45 000	72 500

Mesure 16	Développement de programmes d'appui technique et managérial fonctionnels pour répondre aux besoins les plus critiques
Objectif	Amélioration de la compétitivité des PME grâce au déploiement de programmes fonctionnels adaptés aux besoins cruciaux des PME
Moyen	Conception et mise en place de programmes fonctionnels d'assistance technique et managériale, sous maîtrise d'ouvrage de l'Agence PME, en partenariat étroit avec : • Les organisations professionnelles et sectorielles représentant les PME (notamment FIPME) • Les organismes clés préalablement mis à niveau : Codinorm (certification, normalisation, qualité), les CGA (comptabilité, gestion), l'Apex-CI (export), autres (TIC, etc.) Appel à candidature et sélection de PME à mettre à niveau Mise en place de modules pilotes et évolution en prenant en compte les retours d'expérience Mise en œuvre des programmes d'assistance technique et managériale fonctionnels et co-financement via le « Fonds de modernisation PME » (cf. dimensionnement ci-après) : - 200 à 300 PME par an - 3-4 fonctions prioritaires - Subventionnement des PME jusqu'à 18 millions FCFA
Indicateurs	Nombre de PME ayant bénéficié de modules de formation Baromètre mesurant la satisfaction des PME « clientes » donne des résultats positifs
Responsable mise en œuvre	Pilotage : MCAPPME / Agence PME Partenaires : CGECI, FIPME, organismes professionnels et sectoriels, bailleurs

Mise en œuvre effective	2014-2015
Budget et financement	Budget : 17.500 à 26.250 millions FCFA sur 5 ans (3.500 à 5.250 millions FCFA par an) Financement : Etat ivoirien / Bailleurs de fonds
Lien avec autres mesures	Création de l'Agence PME Création du « Fonds de modernisation » Renforcement des organisations professionnelles et sectorielles Mise à niveau des organismes d'appui au renforcement des PME

Mesure 17	Développement d'un programme spécifique et sur-mesure destiné aux « champions nationaux »
Objectif	Sélection et accompagnement d'une classe de PME compétitives, ayant vocation à constituer des « champions nationaux » et à migrer vers le statut d'ETI ou de grande entreprise
Moyen	Conception et mise en place de programmes spécifiques destinés aux «champions nationaux» des PME (assistance technique et managériale ; financements/prime à l'investissement), sous maîtrise d'ouvrage de l'Agence PME, en partenariat étroit avec les organismes professionnels et sectoriels (notamment FIPME) Appel à candidature et sélection des PME « championnes » à mettre à niveau Mise en place de modules pilotes et évolution en prenant en compte les retours d'expérience Mise en œuvre des programmes d'assistance technique et managériale pour les PME « championnes » et financement via le « Fonds de modernisation PME » : • Sélection rigoureuse de 20 à 40 PME « championnes » par an • Contractualisation Agence PME- Champions nationaux : "Contrat de croissance" avec une fixation des objectifs de la PME Championne • Soutien financier massif (investissement matériel et immatériel) ○ Prime jusqu'à 100 m FCFA ○ Apport de l'Etat 1:1 apport de l'entreprise ○ Déboursement des fonds pari-passu
Indicateurs	Nombre de PME ayant bénéficié du programme champions Résultat en terme d'investissement, création de valeur et d'emploi – respect des « contrats de croissance » Baromètre mesurant la satisfaction des PME « clientes » donne des résultats positifs

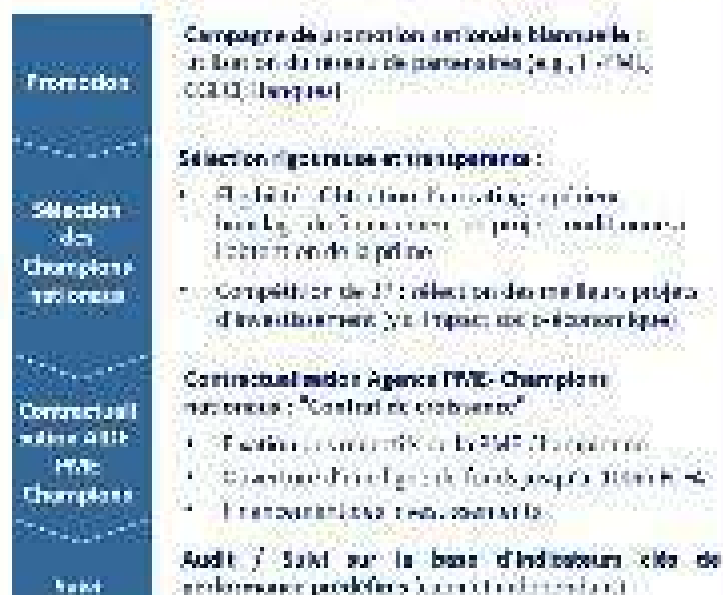
Responsable mise en œuvre	Pilotage : MCAPPME / Agence PME Partenaires : CGECI, FIPME, organismes professionnels et sectoriels, bailleurs
Mise en œuvre effective	2014-2015
Budget et financement	Budget : 10.000 à 20.000 millions FCFA sur 5 ans (2.000 à 4.000 millions FCFA par an) Financement : Etat ivoirien / Bailleurs de fonds
Lien avec autres mesures	Création de l'Agence PME Création du « Fonds de modernisation » Renforcement des organisations professionnelles et sectorielles Mise à niveau des organismes d'appui au renforcement des PME

Exemple de programme « champions nationaux » à mettre en œuvre par l'Agence PME

Programmes « Champions nationaux »

- Valoriser les faits émergeant des championnes nationales en soutenant financièrement les projets portés par ces PME (évaluation et sélection préalable dans le cadre d'un processus strict)
- Soutien financier (investissement matériel et immatériel) accordé par l'Agence PME dans le cadre commercial "contrat de service" :
 - Montant jusqu'à 100 000 € TTC
 - Versement sous 15J après la réception
 - Remboursement sur 6 mois
- Couverture à l'assurance des 20-40 entreprises par an

Processus du programme « Champions nationaux »



Mesure 18	Développement au sein de l'Agence PME d'une base de données sur les consultants nationaux chargés de l'assistance aux PME
Objectif	Développement d'une vraie place de marché de la consultance nationale pour assurer la mise en œuvre des programmes de renforcement des capacités techniques et managériales
Moyen	Sous la maîtrise d'ouvrage de l'Agence PME, sélection et référencement dans une base de données des consultants nationaux (et internationaux) aptes à mettre en place les programmes d'assistance technique et managériale (sectoriels, fonctionnels, champions) Utilisation de la base de données pour mettre en relation les PME sélectionnées pour bénéficier des programmes d'assistance technique et les consultants chargés de les appuyer Renouvellement continu de la base de données en fonction des retours d'expérience (satisfaction des PME clientes, etc.)

Indicateurs	Mise en œuvre effective de la base de données Baromètre mesurant la satisfaction des PME et des consultants « clients » donne des résultats positifs
Responsable mise en œuvre	Pilotage : Agence PME
Mise en œuvre effective	2014-2015
Budget et financement	Budget : 325 millions FCFA Financement : Etat ivoirien / Bailleurs de fonds
Lien avec autres mesures	Création de l'Agence PME Programme de renforcement de la consultance nationale Programme d'assistance technique et managériale

Mesure 19	Programme de renforcement de la consultance nationale (y.c. certification)
Objectif	Mise à niveau de la consultance nationale pour assurer le renforcement des capacités des PME
Moyen	Elaboration de l'architecture d'un programme de renforcement des capacités de la consultance nationale sur les besoins fonctionnels et sectoriels spécifiques aux PME Appel à projet pour le/les organismes chargé(s) de la conception et de la mise en œuvre du programme de formation des consultants Appel à candidature auprès des consultants par l'organisme chargé du projet (sous maîtrise d'ouvrage Agence PME) pour sélectionner les

	consultants qui suivront les modules de formation/renforcement des capacités sectoriels et fonctionnels Mise en œuvre des programmes de formation/renforcement des capacités sectorielles et fonctionnelles des consultants
Indicateurs	Nombre de consultants nationaux effectivement formés et budgets déployés Baromètre de satisfaction des consultants « clients » montrant des résultats positifs Baromètre de satisfaction des PME « clientes » des consultants nationaux montrant des résultats positifs
Responsable mise en œuvre	Pilotage : MCAPPME / Agence PME Partenaires : CGECI, FIPME, organismes professionnels et sectoriels, bailleurs
Mise en œuvre effective	2014-2016
Budget et financement	Budget : 1.300 à 2.600 millions FCFA sur 5 ans Financement : Etat ivoirien / Bailleurs de fonds
Lien avec autres mesures	Création de l'Agence PME Renforcement des organisations professionnelles et sectorielles

Mesure 20	Développement et abondement d'un Fonds de modernisation des PME logé au sein de l'Agence PME pour cofinancer les programmes d'assistance technique et managériale
Objectif	Assurer le cofinancement des programmes d'assistance technique et managériale par le « Fonds de modernisation des PME »
Moyen	Mise sur pied d'un « fonds de modernisation » logé au sein de l'Agence PME, chargé de cofinancer l'ensemble des 3 programmes d'assistance technique et managériale (sectoriel, fonctionnel, « champions ») avec les PME cibles Fixation de taux de co-financement optimaux, prenant en compte la capacité de contribution des PME et l'impact socio-économique escompté en contrepartie
Indicateurs	Mise sur pied et abondement effectif du « Fonds de modernisation » Financement effectif des 3 programmes d'assistance aux PME Baromètre mesurant la satisfaction des PME « clients » donne des résultats positifs
Responsable mise en œuvre	Pilotage : MCAPPME / Agence PME Partenaires : MEF, MIPSP, CGECI, FIPME, organismes professionnels et sectoriels, bailleurs
Mise en œuvre effective	2014-2015
Budget et financement	Budget : 39.500 à 65.000 millions FCFA sur 5 ans (budget inscrit dans les mesures 15,16 et 17 - 3 programmes d'assistance aux PME) Financement : Etat ivoirien / Bailleurs de fonds
Lien avec autres mesures	Création de l'Agence PME

	Création des 3 programmes d'assistance aux PME
--	--

Mesure 21	Renforcement de l'ensemble du dispositif de formation PME (structure institutionnelle et dialogue avec le MEASFP, plan de formation initiale, plan de formation continue)
Objectif	Amélioration de la productivité de la main d'œuvre grâce à la mise en œuvre d'une politique de formation professionnelle adaptée aux besoins spécifiques des PME
Moyen	Dans le cadre d'un véritable dialogue interministériel (notamment MEASFP et MCAPPME) et public-privé (notamment avec les organisations professionnelles), définition d'un plan de formation professionnelle (appui d'un consultant spécialisé à envisager) adapté aux problématiques des PME Mise à niveau et adaptation de l'organisation institutionnelle, des structures, des outils et des financements (e.g. FDFP⁵⁰ pour la formation continue) permettant d'effectuer : • D'une part la formation initiale des futurs employés de PME, selon les besoins émis par les représentants des PME, • D'autre part de la formation continue des employés des PME, selon les besoins notamment sectoriels et fonctionnels Programme d'appui aux PME leur permettant de définir leurs besoins de formation (rédaction des plans de formation)
Indicateurs	Plan de formation professionnelle initiale (volet aux PME) Plan de formation continue (volet PME) Nombre de PME bénéficiant de programme de formation de leur personnel, nombre total d'employés de PME formés dans le cadre de ce plan

⁵⁰ Fonds de développement de la formation professionnelle

Responsable mise en œuvre	Pilotage : MCAPPME Partenaires : MEASFP, FDFP, AGEFOP, MEF, CGECI, FIPME, divers organismes professionnels et sectoriels, bailleurs
Mise en œuvre effective	2014-2020
Budget et financement	Budget : 650 à 1.000 millions FCFA sur 5 ans pour l'adaptation du dispositif aux PME (reste pris en charge sur le budget de la formation initiale et continue) Financement : Etat ivoirien / Bailleurs de fonds / PME (via FDFP pour la partie formation continue)
Lien avec autres mesures	s.o.

ANNEXE 4.3. : PILIER 3 – AMELIORATION DU CLIMAT DES AFFAIRES DES PME

Mesure 22	Renforcement des moyens de l'équipe chargée de l'amélioration du climat des affaires, en particulier sur les aspects spécifiques PME
Objectif	Disposer en Côte d'Ivoire d'un climat des affaires favorable aux PME, grâce à la mise en œuvre des mesures d'amélioration spécifiques aux PME
Moyen	Constitution d'une équipe au sein du MCAPPME et/ou de l'Agence PME chargée du suivi de l'amélioration du climat des affaires notamment sur les aspects spécifiques aux PME décrits dans les mesures ci-dessous
Indicateurs	Existence effective de l'équipe climat des affaires PME Le climat des affaires de la Côte d'Ivoire est classé dans les 5 premiers en Afrique ⁵¹
Responsable mise en œuvre	Pilotage : MCAPPME / Agence PME Partenaires : Comité de concertation Etat/secteur privé, CGECI, FIPME, organismes professionnels et sectoriels, bailleurs, Club OHADA
Mise en œuvre effective	2014-2015
Budget et financement	Budget : 650 à 1.000 millions FCFA sur 5 ans Financement : Etat ivoirien / Bailleurs de fonds
Lien avec autres mesures	Création de l'Agence PME

⁵¹ Classement Doing Business Banque Mondiale

Etude de cas – Rwanda – Amélioration significative du Doing Business



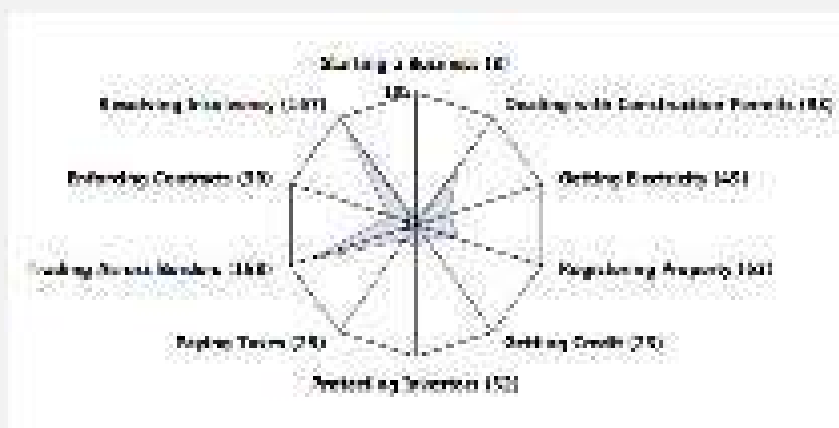
Le Rwanda a réussi à améliorer significativement son environnement des affaires. Désormais 52^{ème} au classement Doing Business 2013, il est considéré comme la référence africaine, en matière d'amélioration du Climat des Affaires.

Cette amélioration significative est le fruit d'effort important, piloté directement de manière rapprochée par la Présidence du Rwanda, dont la vision ambitieuse est de faire du Rwanda, le Singapour africain (Singapour classé #1 du Doing Business 2013).

- Responsabilisation forte de chacun des Ministères pour améliorer les performances liées à leur portefeuille
- Mécanisme de suivi et de feedback fort (e.g. bureau de réclamation, en cas de délai anormal dans une procédure)
- Ancrage au niveau de la Présidence (unité spéciale au sein du gouvernement, directement suivi par le Président.

Partant d'un niveau faible, le Rwanda a attaqué de manière systématique l'ensemble des problématiques relevées par le classement Doing Business, permettant l'amélioration drastique de 8 indicateurs sur 10. A titre d'exemple :

- Amélioration drastique de la création d'entreprises (e.g. baisse du coût de 235% du revenu par habitant à 4,3% de 2004 à 2013)
- Octroi de permis de construire (coût divisé par ~3, délai divisé par ~2 de 2006 à 2013)
- Transfert de propriété : délai passé de 371 j en 2005 à 25 jours en 2013



Mesure 23	« Choc de simplification » en faveur des entrepreneurs et des PME
Objectif	Faciliter massivement les formalités administratives afin de permettre aux PME de se concentrer sur leurs activités propres, de limiter les occasions de tracasserie et de corruption et d'augmenter leur productivité
Moyen	En lien avec l'équipe climat des affaires du MCAPPME et/ou de l'Agence PME et le CEPICI, travail systématique de simplification des formalités administratives, notamment création d'entreprise (centres de formalités en ligne, gratuité), des obligations administratives, fiscales, sociales et des services publics (eau, électricité)
Indicateurs	Le climat des affaires de la Côte d'Ivoire est classé dans les 5 premiers en Afrique ⁵²
Responsable mise en œuvre	Pilotage : MCAPPME / Agence PME Partenaires : CEPICI, CGECI, FIPME, organismes professionnels et sectoriels, bailleurs
Mise en œuvre effective	2014-2015
Budget et financement	Budget : s.o. – Déjà financé dans la mesure équipe climat des affaires PME Financement : s.o.
Lien avec autres mesures	Création de l'Agence PME Equipe climat des affaires PME Statut de l'entrepreneur

⁵² Classement Doing Business Banque Mondiale

Mesure 24	Programme de lutte contre la fraude, la concurrence et les importations déloyales
Objectif	Stabilisation de l'environnement concurrentiel des PME ivoiriennes grâce à la mise en place effective des instruments de lutte contre la fraude, la concurrence et les importations déloyales
Moyen	En lien avec l'équipe climat des affaires du MCAPPME et/ou de l'Agence PME, travail systématique : • De mise à niveau du cadre anti-fraude et concurrentiel (appui d'un consultant à envisager) • De suivi de l'application effective du dispositif
Indicateurs	Nombre de plaintes déposées pour fraude / concurrence déloyale et nombre de décisions judiciaires appliquées en la matière
Responsable mise en œuvre	Pilotage : MCAPPME / Agence PME Partenaires : MEF, Douanes, CGECI, FIPME, organismes professionnels et sectoriels, bailleurs
Mise en œuvre effective	2014-2015
Budget et financement	Budget : s.o. – Déjà financé dans la mesure équipe climat des affaires PME Financement : s.o.
Lien avec autres mesures	Création de l'Agence PME Equipe climat des affaires PME

Mesure 25	Poursuite du programme de lutte contre le racket et la corruption
Objectif	Lutter contre la corruption afin de permettre aux PME de se concentrer sur leurs activités propres et d'augmenter leur productivité
Moyen	En lien avec l'équipe climat des affaires du MCAPPME et/ou de l'Agence PME, prolonger et approfondir le travail en cours en la matière, en tenant compte des spécificités des PME
Indicateurs	Nombre de plaintes déposées pour corruption et nombre de décisions (disciplinaires/judiciaires) appliquées en la matière
Responsable mise en œuvre	Pilotage : MCAPPME / Agence PME Partenaires : Ministère de l'Intérieur, Ministère de la Justice, CGECI, FIPME, bailleurs
Mise en œuvre effective	2014-2015
Budget et financement	Budget : s.o. – Déjà financé dans la mesure équipe climat des affaires PME Financement : s.o.
Lien avec autres mesures	Création de l'Agence PME Equipe climat des affaires PME « Choc de simplification »

Mesure 26	Développement des dispositifs juridiques favorisant la continuité de l'activité des entreprises en difficulté et potentiellement viables mais menacées de liquidation
Objectif	Procurer aux PME un cadre juridique leur permettant de continuer leur activité même en cas de difficulté passagère, afin de préserver le tissu des PME
Moyen	Développement du cadre juridique de protection des entreprises en difficulté (procédure de sauvegarde) Information et formation de l'ensemble des parties prenantes concernées par le sujet (tribunaux de commerce, juges, associations de PME, patrons de PME, clubs OHADA, etc.)
Indicateurs	Mise en place effective des instruments juridiques Nombre de juges et auxiliaires de justice formés à ces nouveaux instruments et nombre de cas Nombre de PME utilisant ces instruments et baromètre mesurant la satisfaction des PME donnant des résultats positifs
Responsable mise en œuvre	Pilotage : MCAPPME / Agence PME Partenaires : MEF, Ministère de la Justice
Mise en œuvre effective	2014-2015
Budget et financement	Budget : 325 à 650 millions FCFA sur 5 ans Financement : Etat ivoirien, Bailleurs de fonds
Lien avec autres mesures	Equipe climat des affaires PME

Etude de cas : aménagement fiscal de la reprise/ transmission généralisé en Europe



Problèmes de la transmission des entreprises

Différentiel d'appréciation par le courtier de la liquidité de l'entreprise

Problèmes de liquidité, de trésorerie et de financement de l'entreprise

Problèmes de liquidité de l'entreprise et de l'entreprise elle-même

Le mécanisme des adaptations fiscales

Measures	Déclinaisons possibles	Pays ayant mis en œuvre
La fiscalité de l'entreprise	Facilitation de la succession - exonération d'impôt sur les plus-values - exonération de l'impôt sur les bénéfices	- Espagne, Portugal, Allemagne - UK, France, Belgique - Autriche, Royaume-Uni, Danemark, Finlande, Grèce, Irlande, Italie, Pays-Bas, Suède, Suisse, Royaume-Uni, Espagne, Portugal, Belgique, France, Allemagne
La fiscalité de l'individu	Exonération de l'impôt sur les plus-values - exonération de l'impôt sur les bénéfices - exonération de l'impôt sur les bénéfices	- Autriche, Belgique, Espagne, France, Allemagne, Italie, Pays-Bas, Suède, Suisse, Royaume-Uni, Espagne, Portugal, Belgique, France, Allemagne - Belgique, Espagne, France, Allemagne, Italie, Pays-Bas, Suède, Suisse, Royaume-Uni, Espagne, Portugal, Belgique, France, Allemagne
La fiscalité de l'individu	Exonération de l'impôt sur les plus-values - exonération de l'impôt sur les bénéfices - exonération de l'impôt sur les bénéfices	- Autriche, Belgique, Espagne, France, Allemagne, Italie, Pays-Bas, Suède, Suisse, Royaume-Uni, Espagne, Portugal, Belgique, France, Allemagne - Belgique, Espagne, France, Allemagne, Italie, Pays-Bas, Suède, Suisse, Royaume-Uni, Espagne, Portugal, Belgique, France, Allemagne
La fiscalité de l'individu	Exonération de l'impôt sur les plus-values - exonération de l'impôt sur les bénéfices - exonération de l'impôt sur les bénéfices	- Autriche, Belgique, Espagne, France, Allemagne, Italie, Pays-Bas, Suède, Suisse, Royaume-Uni, Espagne, Portugal, Belgique, France, Allemagne - Belgique, Espagne, France, Allemagne, Italie, Pays-Bas, Suède, Suisse, Royaume-Uni, Espagne, Portugal, Belgique, France, Allemagne

Mesure 27	Mise en place effective en Côte d'Ivoire du «statut de l'entrepreneur »
Objectif	Favoriser la création d'entreprises en facilitant massivement leur création et lutter contre l'informel
Moyen	Mise en place effective dans le paysage ivoirien du texte OHADA⁵³ relatif à l'entrepreneur (équivalent du statut de l'auto-entrepreneur français) et mise en place des infrastructures et outils facilitant les démarches d'acquisition du statut (intervention d'un consultant à envisager) en lien avec le CEPICI Formation et information des entrepreneurs existants (informels) et nouveaux désireux d'acquies ce statut
Indicateurs	Nombre d'entrepreneurs recensés
Responsable mise en œuvre	Pilotage : MCAPPME / Agence PME Partenaires : MEF, CEPICI, CGECI, FIPME, organismes professionnels et sectoriels, bailleurs, Club OHADA
Mise en œuvre effective	2014-2015
Budget et financement	Budget : 1.000 à 1.300 millions FCFA sur 5 ans Financement : Etat ivoirien, bailleurs de fonds
Lien avec autres mesures	Création de l'Agence PME Equipe climat des affaires PME « Choc de simplification »

⁵³ AUDCG révisé du 10 décembre 2010 de l'OHADA entrée en vigueur le 15 mai 2011

Mesure 28	Programme de simplification et d'adaptation de la fiscalité pour les PME et sensibilisation aux mesures favorables aux PME du code des investissements
Objectif	Favoriser la création et le développement des PME en facilitant leurs conditions d'exercice par une adaptation de leur fiscalité et sensibilisation des PME aux mesures spécifiques PME du code des investissements
Moyen	Elaboration d'un cadre fiscal adapté aux PME : simplification massive et diminution de la fiscalité applicable aux PME aujourd'hui, pour une diminution des taux compensée par une augmentation de l'assiette (intervention d'un consultant à envisager) Adoption de nouveaux textes législatifs, réglementaires, fiscaux nécessaires à la mise en place d'une fiscalité spécifique favorable aux PME (plus-value de cession, impôts directs, patente,...) Mise en place d'une direction/cellule dédiée aux PME à la DGI à l'instar de la Direction des Grandes Entreprises Sensibilisation et informations du tissu des PME aux dispositions spécifiques PME en matière de fiscalité et du Code des Investissements
Indicateurs	Mise en place effective des textes et des actions permettant une fiscalité spécifique PME Réduction significative du taux d'imposition PME, réduction de la complexité de la fiscalité PME
Responsable mise en œuvre	Pilotage : MEF Partenaires : MCAPPME, Agence, CGECI, FIPME, organismes professionnels et sectoriels, bailleurs
Mise en œuvre effective	2014-2015
Budget et financement	Budget : 65 millions FCFA Financement : Etat ivoirien, bailleurs de fonds

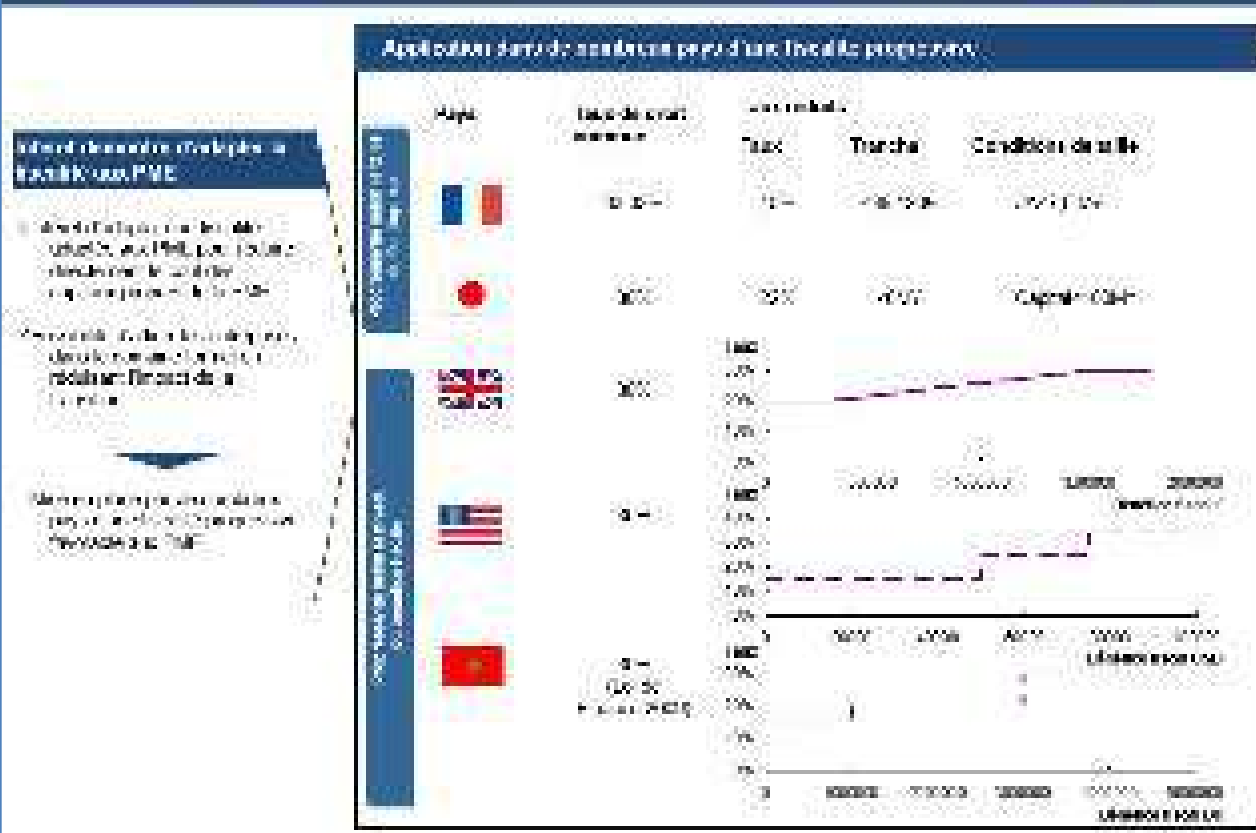
Lien avec autres mesures

Création de l'Agence PME

Equipe climat des affaires PME

« Choc de simplification »

Etude de cas : aménagement de la fiscalité pour les PME



Mesure 29	Programme holistique de lutte contre l'informel / « formalisation » accélérée du tissu des PME
Objectif	Favoriser la formalisation des PME afin de pouvoir les identifier, les encadrer/assister et de maximiser les revenus fiscaux
Moyen	Elaborer un programme holistique de formalisation du tissu des PME, comportant des mesures incitatives (offre de formation, d'assistance technique, de financements, baisse des taux – cf. mesure 28) et des mesures contraignantes (renforcement des contrôles et sanctions). Réforme et développement du rôle du CNCGA⁵⁴ Mise en œuvre progressive du programme, en intensifiant petit à petit la pression contraignante et les incitatifs
Indicateurs	Nombre de PME formelles et payant leurs impôts Volume total des impôts recouvrés auprès des PME
Responsable mise en œuvre	Pilotage : MEF/ MCAPPME / Agence PME Partenaires : CNCGA, FIPME, organismes professionnels et sectoriels,
Mise en œuvre effective	2014-2015
Budget et financement	Budget : 325 à 650 millions FCFA Financement : Etat ivoirien
Lien avec autres mesures	Création de l'Agence PME Mise à niveau du MCAPPME

⁵⁴ Collectif national des centres de gestion agréés

Mesure 30	Programme d'amélioration du cadre judiciaire PME (chambres juridiques spéciales et/ou de juges PME, cours d'arbitrage)
Objectif	Faciliter le développement des PME en leur procurant un environnement juridique performant
Moyen	Mise en place d'instances de conciliation auprès de la Chambre de Commerce Développement dans les tribunaux de commerce de chambres dédiées et/ou de juges formés pour les PME (accélération et facilitation des procédures) Amélioration du fonctionnement de la Cour d'Arbitrage de Côte d'Ivoire Mise en place de programmes d'information sur le fonctionnement des instruments de conciliation, judiciaires et d'arbitrage à destination des PME
Indicateurs	Mise en place effective des instances de conciliation, des chambres dédiées aux PME / juges PME Nombre de PME ayant recours aux services de la conciliation/ des chambres dédiées aux PME / juges PME ou à l'arbitrage Baromètre mesurant la satisfaction des PME « clients » donne des résultats positifs
Responsable mise en œuvre	Pilotage : Ministère de la Justice Partenaires : MCAPPME, CGECI, FIPME, bailleurs
Mise en œuvre effective	2014-2015
Budget et financement	Budget : 650 à 1.300 millions FCFA Financement : Etat ivoirien, Bailleurs de fonds

Lien avec autres mesures	Equipe climat des affaires PME
--------------------------	--------------------------------

Mesure 31	Programme de création de 3-4 centres d'affaires et zones industrielles PME, notamment au sein des zones AGDDI (en PPP)
Objectif	Favoriser la création et améliorer la productivité des entreprises en facilitant leurs conditions d'exercice au sein de structures d'activité dédiées
Moyen	Sous maîtrise d'ouvrage de l'Agence PME, au sein des zones d'activité et des zones industrielles existantes ou à créer, identification de 3-4 zones dédiées aux PME (centres d'affaire ou zones industrielles PME) et rédaction d'un cahier des charges d'aménagement et de gestion (intervention d'un consultant à envisager) Appel à projet pour l'aménagement et la gestion de ces zones dédiées PME, en PPP (zones sectorielles, zones généralistes), à Abidjan et à terme dans les principales métropoles régionales Appui à l'installation de PME dans ces zones (en lien avec les programmes d'assistance technique et managériale et du programme « PME championnes »)
Indicateurs	Nombre de zones dédiées PME créées et opérationnelles Nombres de PME abritées par ces zones dédiées Le « baromètre Agence PME » montre un taux de satisfaction élevé des PME « clientes » de ces zones dédiées
Responsable mise en œuvre	Pilotage : MCAPPME / Agence PME, Agence de Gestion et de Développement des Infrastructures Industrielles (AGDDI) Partenaires : MEF, CGECI, FIPME, organismes professionnels et sectoriels, bailleurs
Mise en œuvre effective	2014-2018
Budget et financement	Budget : 10.000 à 13.000 millions FCFA sur 5 ans

	Financement : Etat ivoirien, opérateurs privés, bailleurs de fonds
Lien avec autres mesures	Création de l'Agence PME Programmes d'assistance technique et managériale et « PME championnes »

Exemple de structuration des centres d'affaires et zones industrielles PME



Rationnel pour le dimensionnement des Zones industrielles et centres d'affaires PME :

Budget Zones industrielles et centres d'affaires	Hyp. Basse	Hyp. Haute
# Zones industrielles & centres d'affaires	3	4
Coût foncier, immobilier (mFCFA)	2 000	2 000
Coût gestion (RH) (mFCFA)	670	670
Coûts divers (mFCFA)	670	670
Coût par zone (mFCFA)	3 340	3 340
Coût total (mFCFA)	10 020	13 360

Mesure 32	Programme d'identification et de réduction du coût des facteurs
Objectif	Faciliter le développement des PME en améliorant leur productivité, par la réduction du coût des principaux facteurs de production
Moyen	Réalisation d'une étude sur la compétitivité et les coûts des facteurs de production (notamment énergie, eau, logistique, foncier) Mise en place d'un baromètre de la compétitivité Mise en œuvre systématique des recommandations conduisant à une réduction du coût des facteurs
Indicateurs	Réduction effective du coût des facteurs pour les PME, notamment énergie, eau, logistique, foncier
Responsable mise en œuvre	Pilotage : MCAPPME / Agence PME Partenaires : MEF, Ministère de l'Industrie, CGECI, FIPME, bailleurs
Mise en œuvre effective	2014-2015
Budget et financement	Budget : 150 à 300 millions FCFA Financement : Etat ivoirien, Bailleurs de fonds
Lien avec autres mesures	Equipe climat des affaires PME

ANNEXE 4.4. : PILIER 4 – DEVELOPPEMENT DE LA CULTURE ENTREPRENEURIALE ET DE L'INNOVATION

Mesure 33	Programme de promotion de la culture entrepreneuriale auprès des autorités ivoiriennes et des administrations
Objectif	Faire prendre conscience aux plus hautes autorités ivoiriennes et aux responsables d'administration de l'enjeu crucial que représente le développement accéléré des PME pour atteindre les objectifs du PND en termes politiques, économiques et sociaux
Moyen	Conception de modules de communication convaincants (concis, clairs et chiffrés) et partage avec les interlocuteurs cibles Communication continue auprès des interlocuteurs cibles sur les actions mises en œuvre et les résultats obtenus
Indicateurs	Rédaction d'une préface à la stratégie PME par le Président Budgets publics pour la promotion des PME (loi de finance) en ligne avec les besoins budgétaires de la stratégie PME à horizon 2020 Nombre d'occurrence du thème des PME dans les discours des plus hautes autorités (Présidence, Primature)
Responsable mise en œuvre	Pilotage : MCAPPME / Agence PME Partenaires : Présidence, Primature, Secrétariat Général du Gouvernement
Mise en œuvre effective	2013-2014
Budget et financement	Budget : 65 millions FCFA Financement : Etat ivoirien, bailleurs de fonds

Lien avec autres mesures	
-----------------------------	--

Mesure 34	Programme de promotion de la culture entrepreneuriale en milieu scolaire
Objectif	Renforcer la culture entrepreneuriale du grand public ivoirien en la promouvant dans les établissements d'enseignement scolaire
Moyen	Introduction dans le cursus scolaire, ainsi qu'au niveau de la formation professionnelle et des centres d'apprentissage des modules d'initiation à l'entrepreneuriat (notamment les jeux, les simulations, les visites d'entreprises), en vue de promouvoir l'esprit d'entreprise Sous la maîtrise d'ouvrage de l'Agence PME, appel à projet et sélection d'opérateurs à même de concevoir et déployer dans les établissements les modules de formation / sensibilisation
Indicateurs	Nombre d'établissements et d'élèves touchés par les modules de sensibilisation
Responsable mise en œuvre	Pilotage : MCAPPME / Agence PME Partenaires : MEN⁵⁵, MESRS, CGECI, FIPME, bailleurs
Mise en œuvre effective	2014-2015
Budget et financement	Budget : 650 à 1.300 millions FCFA Financement : Etat ivoirien, bailleurs de fonds, fondations privées
Lien avec autres mesures	Création de l'Agence PME

⁵⁵ Ministère de l'Education Nationale

Mesure 35	Programme de promotion de la culture entrepreneuriale auprès du grand public
Objectif	Renforcer la culture entrepreneuriale du grand public ivoirien en la promouvant par le biais de l'ensemble des media existants
Moyen	Réalisation d'actions médiatiques, célébrant les PME "championnes nationales", diffusion sur les programmes de la RTI, remise de prix aux entrepreneurs de l'année, création d'un site internet présentant des entrepreneurs ayant réussi (www.fiers-entrepreneurs.ci) Sous la maîtrise d'ouvrage de l'Agence PME, appel à projet et sélection d'opérateurs à même de concevoir et déployer les actions médiatiques et les instruments
Indicateurs	Nombre d'outils mis en œuvre Création du site internet
Responsable mise en œuvre	Pilotage : MCAPPME / Agence PME Partenaires : MEF, CGECI, FIPME, bailleurs
Mise en œuvre effective	2014-2015
Budget et financement	Budget : 1.300 à 2.000 millions FCFA Financement : Etat ivoirien, bailleurs de fonds, fondations privées
Lien avec autres mesures	Création de l'Agence PME Programme PME « championnes nationales »

Mesure 36	Mise en place d'une compétition nationale de business plan
Objectif	Créer un tissu de PME innovantes en facilitant leur création
Moyen	Sous la maîtrise d'ouvrage de l'Agence PME, création d'un concours annuel de business plan (en suivant les meilleures pratiques internationales et en tenant compte de l'expérience de Technoserve) Remise annuelle des trophées, en lien avec des partenaires d'excellence : universités, partenaires privés (y.c. technologiques)
Indicateurs	Création effective du concours de business plan et tenue annuelle Nombre de business plan récompensés et de PME réellement créés suite à la réception d'un prix
Responsable mise en œuvre	Pilotage : MCAPPME / Agence PME Partenaires : MESRS⁵⁶, CGECI, FIPME, bailleurs
Mise en œuvre effective	2014-2017
Budget et financement	Budget : 1.300 à 2.000 millions FCFA sur 5 ans Financement : Etat ivoirien, bailleurs de fonds, fondations privées
Lien avec autres mesures	Création de l'Agence PME Module d'appui aux « PME championnes »

⁵⁶ Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique

Exemple de compétition de Business Plan

Compétition de Business Plans (Suisse)


Prévisions financières

- Page 1: Plan de financement (PFI) de Zurich
- Concours de business plan lancé en 1999 / 2000 (annuel) et 2001



- En 2000, 201 entreprises ont participé
- 1 000 business plan déposés
- 100 business plan sélectionnés
- 200 entreprises finales
- 1 000 projets évalués
- 1 million de CHF

Description du programme

Résumé général :

- Page 1: Plan de financement (PFI) de Zurich
- Concours de business plan lancé en 1999 / 2000 (annuel) et 2001
- 1 000 business plan déposés
- 100 business plan sélectionnés
- 200 entreprises finales
- 1 000 projets évalués
- 1 million de CHF

Page 1: Plan de financement
Développement - Evaluation

Page 2: Plan de financement
Développement - Evaluation



Description du programme

Résumé général :

- Page 1: Plan de financement (PFI) de Zurich
- Concours de business plan lancé en 1999 / 2000 (annuel) et 2001
- 1 000 business plan déposés
- 100 business plan sélectionnés
- 200 entreprises finales
- 1 000 projets évalués
- 1 million de CHF

Mesure 37	Programme de formation entrepreneuriale de haut niveau
Objectif	Renforcer la culture entrepreneuriale d'un nombre ciblé de diplômés du supérieur, afin de disposer de futurs entrepreneurs et patrons de PME parfaitement formés
Moyen	Elaboration de l'architecture cible d'une formation de haut niveau à l'entrepreneuriat (à titre d'exemple "HEC entrepreneur") Sous la maîtrise d'ouvrage Agence PME, appel à projet et sélection d'un opérateur à même de concevoir et déployer formation de haut niveau à l'entrepreneuriat, en partenariat avec une école nationale (e.g. Institut National Polytechnique Houphouët Boigny)
Indicateurs	Mise en place effective de la formation de haut niveau à l'entrepreneuriat Nombre de diplômés annuel
Responsable mise en œuvre	Pilotage : MCAPPME / Agence PME Partenaires : MESRS, FIPME, bailleurs
Mise en œuvre effective	2014-2015
Budget et financement	Budget : 650 à 1.300 millions FCFA sur 5 ans Financement : Etat ivoirien, bailleurs de fonds, fondations privées
Lien avec autres mesures	s.o.

Mesure 38	Programme d'appui à l'innovation : mise en place du statut d'« entreprise innovante » et renforcement des liens entreprises (PME)/ universités en matière de R&D
Objectif	Créer un tissu de PME innovantes en facilitant leur création et en appuyant leur développement
Moyen	Elaboration et mise en place des textes juridiques portant statut « d'entreprise innovante » et des incitatifs liés (appui juridique et fiscal à envisager) Elaboration et mise en place des structures et outils permettant de renforcer les liens entreprises (PME)/ universités en matière de R&D - Organisme de valorisation de la production de la recherche - Appui à l'évaluation de la faisabilité industrielle et commerciale
Indicateurs	Adoption effective de l'ensemble des textes juridiques et fiscaux relatifs au statut d'entreprise innovante et aux incitatifs liés Nombre de PME labellisées « entreprise innovante » et montant des subventions/appuis accordés Nombre de brevets déposés par ces « entreprises innovantes » Nombre de contrats de partenariat signés entre des PME et des Universités en matière de R&D
Responsable mise en œuvre	Pilotage : MCAPPME / Agence PME Partenaires : MESRS⁵⁷, CGECI, FIPME, bailleurs, CEPICI, Club OHADA
Mise en œuvre effective	2014-2017
Budget et financement	Budget : 2.600 à 3.300 millions FCFA sur 5 ans (en plus du budget prévu dans le cadre du PND pour la recherche et l'innovation)

⁵⁷ Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique

	Financement : Etat ivoirien, Bailleurs de fonds, fondations privées
Lien avec autres mesures	s.o.

Mesure 39	Programme de soutien à la création de couveuses, incubateurs et pépinière d'entreprises : 3-4 « cités PME » (en PPP)
Objectif	Favoriser la création et le développement des PME, notamment innovantes, en facilitant leur éclosion et leurs conditions d'exercice au sein de structures d'activité dédiées
Moyen	Sous maîtrise d'ouvrage de l'Agence PME, au sein des zones d'activité et des zones industrielles existantes ou à créer, identification de zones dédiées aux PME pour établir des 3-4 cités PME (couveuses, incubateurs et pépinières d'entreprises) et rédaction d'un cahier des charges d'aménagement et de gestion (intervention d'un consultant à envisager) Appel à projet pour l'aménagement et la gestion de ces zones dédiées PME, en PPP, à Abidjan et à terme dans les principales métropoles régionales Appui à l'installation de PME dans ces zones (en lien avec les programmes d'assistance technique et managériale et du programme « PME championnes »)
Indicateurs	Nombre de zones dédiées PME (couveuses, incubateurs et pépinière d'entreprises) créées et opérationnelles Nombres de PME abritées par ces zones dédiées Le « baromètre Agence PME » montre un taux de satisfaction élevé des PME « clientes » de ces zones dédiées
Responsable mise en œuvre	Pilotage : MCAPPME / Agence PME, Agence de Gestion et de Développement des Infrastructures Industrielles (AGDDI)

	Partenaires : MEF, MPTIC ⁵⁸ , CGECI, FIPME, organismes professionnels et sectoriels, bailleurs, Cellule PPP du Gouvernement
Mise en œuvre effective	2014-2018
Budget et financement	Budget : 10.000 à 13.000 millions FCFA sur 5 ans Financement : Etat ivoirien, opérateurs privés, bailleurs de fonds
Lien avec autres mesures	Création de l'Agence PME Programmes d'assistance technique et managériale et « PME championnes » Statut « entreprises innovantes »

Exemple de structuration de « Cités PME »

⁵⁸ Ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication

Création d'incubateurs, couveuses et pépinières d'entreprises (en PPP)



Développement d'incubateurs, couveuses et pépinières en mode PPP

- Travaux de mise en œuvre des initiatives PPP
- Mise en gestion de la place des Cités des PME
 - Régulation publique (problème de développement de la place des Cités des PME)
 - Mise en œuvre de la gestion des Cités des PME
 - Mise en œuvre de la gestion des Cités des PME
 - Mise en œuvre de la gestion des Cités des PME
 - Mise en œuvre de la gestion des Cités des PME
- Mise en œuvre de la gestion des Cités des PME
- Mise en œuvre de la gestion des Cités des PME
- Mise en œuvre de la gestion des Cités des PME

Rationnel pour le dimensionnement des Cités PME :

Budget Cités des PME	Hyp. Basse	Hyp. Haute
# Cités PME	3	4
# PME incubées/hébergées par cités	50	50
Foncier, immobilier (mFCFA)	1 200	1 200
RH (gestion) (mFCFA)	730	730
Bourses d'incubation (mFCFA)	800	800
Coûts divers (mFCFA)	600	600
Coût par zone (mFCFA)	3 330	3 330
Coût total (mFCFA)	9 990	13 320

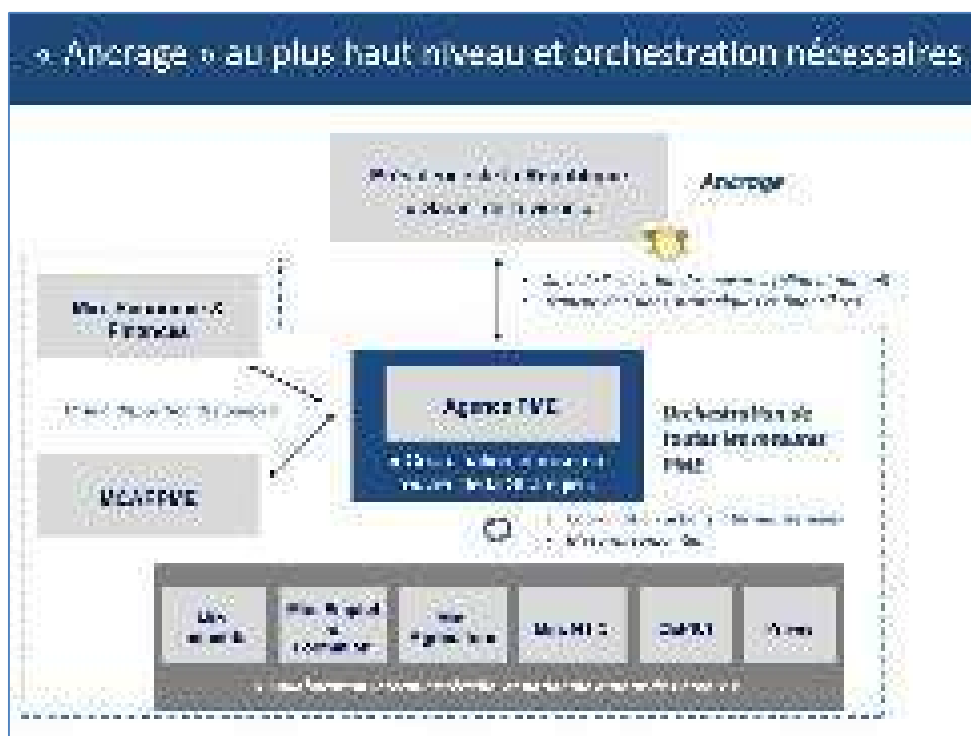
ANNEXE 4.5. : AXE TRANSVERSE 1 – REORGANISATION INSTITUTIONNELLE ET CREATION DE L'AGENCE PME

Mesure 40	Création d'une Agence ivoirienne de développement des PME (Agence PME)
Objectif	Mise en place d'une Agence dédiée pour les PME, véritable pivot pour la mise en œuvre effective d'une stratégie PME
Moyen	Finalisation et adoption de l'ensemble des instruments juridiques et légaux nécessaires à la création de l'Agence PME (notamment décret création, statuts, budget) Mise en place effective de l'Agence, dans le cadre d'un contrat programme précis. L'Agence est autonome, dotée d'un statut privé, d'un management de haut niveau, de ressources propres et de budgets conséquents, chargée de piloter la stratégie, de créer des partenariats avec le privé, de mettre à disposition les financements et d'effectuer le suivi. Cf. ci-dessous pour les détails.
Indicateurs	Fonctionnement effectif de l'Agence, au service des PME Nombres de PME bénéficiant des services de l'Agence et budgets déployés au service des PME Le « baromètre Agence PME » montre un taux de satisfaction élevé des PME « clientes » de l'Agence
Responsable mise en œuvre	Pilotage : MCAPPME Partenaires : Présidence, Primature, MEF, CGECI, FIPME, organismes professionnels et sectoriels, bailleurs
Mise en œuvre effective	2014-2015

Budget et financement	Budget : 10.000 millions FCFA sur 5 ans (soit 2.000 millions FCFA par an) Financement : Etat ivoirien, bailleurs de fonds
Lien avec autres mesures	Programmes d'assistance technique et managériale sectoriels Programmes d'assistance technique et managériale fonctionnels Programmes d'assistance technique et managériale et « PME championnes » Statut « entreprises innovantes » Climat des affaires PME Observatoire des PME

Ancrage de l'Agence et coopération interministérielle

Il est recommandé que l'Agence signe un Contrat programme avec l'Etat (MCAPPME, MEF) et qu'elle dispose d'un ancrage au plus haut niveau de l'Etat (un membre du cabinet du Président de la République siégeant par exemple au Conseil d'Administration).



Architecture institutionnelle et coopération interministérielle

L'Agence travaillera en relation étroite avec le MCAPPME, qui devrait disposer d'un représentant au sein de son Conseil d'administration. En outre, elle devra interagir avec des ministères techniques (industrie, formation, finances, agriculture, etc.). Enfin, l'Agence jouera un rôle clé en tant que secrétaire du Comité de Pilotage et des Comités techniques (cf. Partie VI, Plan d'action, mécanismes de pilotage et de suivi)

Rôle de l'Agence

L'Agence jouera un rôle crucial pour l'opérationnalisation de la Stratégie, ses missions consistant à :

- Participer à la définition et à la mise en œuvre de la politique de l'Etat en matière de promotion et de soutien des PME, en tant qu'opérateur pivot, au côté du MCAPPME
- Concevoir, mettre en œuvre (directement ou par délégation) et promouvoir les principaux programmes d'appui au développement des PME
- Evaluer l'impact de la politique de l'Etat (actions et programmes) en matière de promotion des PME
- Assurer le secrétariat du Comité de Pilotage de la Stratégie PME

Pour ce faire, l'Agence devra disposer de budgets de fonctionnement et d'investissement conséquents (cf. budget ci-dessous), à la mesure des programmes (assistance technique et

managériale, financement) et des outils (scoring, plateformes électroniques, observatoire) à mettre en place.

Fonctionnement de l'Agence

L'Agence sera chargée de la mise en œuvre opérationnelle des principales mesures en faveur des PME et elle abritera en son sein des outils essentiels à la bonne réalisation de la stratégie PME :

- La création au sein de l'Agence PME d'un guichet unique (mesure 12) et d'une plateforme électronique (mesure 13) permettra aux PME d'accéder de façon facilitée aux outils d'appui de l'Agence et aux instruments de financement (Pilier 1)
- La mise en place au sein de l'Agence PME d'un système de scoring systématique (mesure 14) permettant de « labelliser » les PME, afin de les faire bénéficier de façon plus aisée :
 - De l'un des 3 programmes d'assistance technique et managériale de l'Agence PME (décrits ci-dessous dans les mesures 15, 16 et 17) mis en œuvre avec l'appui des consultants nationaux identifiés dans la base de données de consultants logée à l'Agence (mesure 18)
 - De financements bancaires auprès des banques, celles-ci ayant signé des contrats stratégiques avec l'Agence (mesure 5), contrats qui clarifient notamment les conditions d'utilisation du fonds de garantie bancaire (mesure 4)
 - D'apport en fonds propres de la part des fonds d'investissement (mesure 6)
 - De financements en crédit-bail (mesure 8)
 - De l'accès aux marchés publics (le fait d'être « labellisé » et d'être mis niveau grâce aux 3 programmes ci-dessus vaudra aux PME un accès facilité à ces marchés publics) – mesure 10
 - De l'accès aux marchés privés, grâce à la Bourse de Sous-Traitance logée à l'Agence (mesure 11)
 - D'un accès éventuel i/ aux centres d'affaire et aux zones industrielles PME (mesure 31) ou ii/ aux Cités PME (mesure 39)
- La création au sein de l'Agence d'un observatoire des PME (mesure 42) permettra de suivre le tissu des PME, en particulier celles qui auront bénéficié des outils de l'Agence

Statuts :

La revue des différents statuts possibles pour l'Agence et le retour d'expérience ivoirien des différentes structures (e.g., INIE, FIDEN, APEX-CI, BSTP-CI) incite à la création d'une agence **personne morale de droit privé, dotée de l'autonomie financière et juridique** sous forme d'**association** régie par la loi N° 60-315 du 21/09/1960 relative aux associations. Les statuts et le règlement intérieur de cette association régiront ses règles d'organisation et de fonctionnement.

Le statut d'association a en effet des avantages significatifs : facilité et rapidité de création, implication forte possible du privé et capacité de contrôle par l'Etat possible à travers le conseil d'administration, capacité à mobiliser des fonds (si reconnue d'utilité publique).

Nature juridique	Avantages	Inconvénients
Etablissements publics à caractère industriel et commercial	Doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière. Peut exercer des prérogatives de puissance publique. Contrôle de l'Etat sur les comptes à l'Assemblée Nationale + Chambre des comptes de la cour suprême.	Personne morale de droit public. Capital public uniquement. Affectation des bénéfices nets à un fonds spécial du Trésor Gouvernance 100% publique. Statut du personnel (Cf. Décret) Soumis au code des marchés publics.
Société d'économie mixte	Capital détenu partiellement par l'Etat, les collectivités ou les établissements publics, ou des personnes morales dont le capital social est détenu en totalité ou en partie par l'Etat ou des organismes publics nationaux. Possibilité de prévoir des droits de contrôles, de gestion et d'administration supérieurs à ceux qui leur seraient normalement conférés par le montant de la participation de l'Etat ou des organismes publics au capital.	Soumis au code des marchés publics si elle le décide. Un capital est à constituer. Peu de souplesse dans l'évolution du capital en fonction des PME qui souhaitent être actionnaire. Soumis au régime fiscal des sociétés commerciales.
Association	Facile et rapide à créer sauf si un décret doit être publié préalablement. La gouvernance se fera sur mesure en appuyant le rôle de l'Etat pour le contrôle de l'association via le conseil d'administration. Les PME et organisation professionnelle pourront être sociétaires. Peut demander à être reconnue d'utilité publique.	Pas soumis au code des marchés publics. Nécessite de mettre en place un budget de fonctionnement conséquent en dehors des éventuelles subventions de l'Etat. Ne peut pas se prévaloir de prérogatives de puissance publique. Régime fiscal à bien anticiper
Société privée	Facile et rapide à créer.	La société poursuit un objet à but lucratif peu compatible avec le service public. Obligation de constituer un capital social. Formalités devant notaire (coûts). Il faudrait une société avec un capital variable pour ne pas limiter le nombre d'adhérent; Fiscalité à prendre en compte.

Excellence opérationnelle :

L'Agence PME : un souci constant d'excellence opérationnelle



► [www.pearsoned.com](#)

- **Assess** – How helpful is the assessment tool? (e.g. content validity, construct validity, internal consistency, reliability, validity, test-retest reliability, etc.)
- **Apply** – How often? At what point in the process?
- **Interpret** – How do I interpret the results?
- **Organise** – How are the data to be analysed? How do I provide feedback on the results? How do I ensure that the results are used?

• **PPV** **PPH** | **APV** **APPH** = **TU** **UHP** **U** **P** **H** **A** **S** **E**

Evaluation du budget nécessaire pour l'Agence :

Budget Agence PME (m FCFA)	1 an	5 ans
Immobilier (location annuelle)	200	1 000
Véhicules	100	100
Matériel & mobilier bureau, IT, etc.	1 300	1 300
RH	700	3 500
Missions	300	1 500
Séminaires, foires, etc.	300	1 500
Consultance	150	750
Consommables	50	350
TOTAL	3 100	10 000

Mesure 41	Plan de migration décrivant le passage de l'environnement institutionnel actuel (multi-acteurs) à l'environnement cible marqué par la création de l'Agence PME (opérateur pivot)
Objectif	Réforme du schéma institutionnel existant et réorganisation autour de l'agence PME pour un maximum de coordination et d'efficacité
Moyen	Elaboration d'un plan de migration ayant pour objectif de disposer d'un environnement institutionnel clair et par la concentration des moyens au sein de l'Agence PME (opérateur pivot) 3 options à étudier pour chaque structure en fonction de la faisabilité (différence de statuts des organismes) et de la recherche d'efficacité : • Conservation et coordination avec l'Agence PME (contrat programme) • Fusion/intégration à l'Agence PME • Suppression Organisation des liens entre institutions clairement formalisée
Indicateurs	Budgets publics concentrés sur un nombre limités d'organismes Le « baromètre Agence PME » montre un taux de satisfaction élevé des PME « clientes » de l'Agence
Responsable mise en œuvre	Pilotage : MCAPPME Partenaires : Présidence, Primature, MIPSP, MEF
Mise en œuvre effective	2014-2015
Budget et financement	Budget : 650 à 1.300 millions FCFA sur 5 ans Financement : Etat ivoirien, bailleurs de fonds

Lien avec autres mesures	s.o.
--------------------------	------

Mesure 42	Création d'un observatoire PME au sein de l'Agence PME
Objectif	Favoriser le développement et l'appui aux PME par la mise en place d'un observatoire permettant de connaître en profondeur le tissu et les actions entreprises
Moyen	Création d'un observatoire PME au sein de l'Agence PME, ayant un rôle de suivi de la population nationale des PME, en particulier de celles bénéficiant des incitations/programmes Coordination forte avec le Ministère de l'économie et des finances, l'INS et l'ensemble des institutions ayant des statistiques à leur disposition. Au sein de l'observatoire, coordination des actions suivantes : i/ recensement économique des PME (liée au recensement de la population) ii/ Suivi annuel des PME recensées dans le cadre d'une coordination approfondie interministérielle iii/ Suivi dynamique du tissu en comptabilisant les créations d'entreprises (CEPICI) et la fin de leurs activités iv/ Suivi de l'état de santé des PME sur la base de sondage annuel / biannuel v/ Mise en place du baromètre Agence PME⁵⁹ sur la base des meilleures pratiques internationales (cf. baromètre mis en œuvre au Maroc et en Tunisie avec l'appui de la GTZ) Rédaction annuelle d'un rapport sur les PME

⁵⁹ Mesurant l'impact des programmes de l'Agence PME et la satisfaction des PME « clientes »

Indicateurs	Fonctionnement effectif de l'Observatoire au sein de l'Agence PME, notamment mise en œuvre d'une méthodologie et de process (étude/mission complémentaire à envisager) Rédaction annuelle d'un rapport sur les PME Nombres de PME figurant dans la base de données de l'Observatoire Nombre d'enquêtes et de sondages réalisés, et nombre de PME ayant répondu
Responsable mise en œuvre	Pilotage : Agence PME Partenaires : FIPME, organismes professionnels et sectoriels, bailleurs
Mise en œuvre effective	2014-2015
Budget et financement	Budget : 650 à 1.300 millions FCFA sur 5 ans Financement : Etat ivoirien, bailleurs de fonds
Lien avec autres mesures	Création de l'Agence PME Programmes d'assistance technique et managériale : sectoriels, fonctionnels et « Champions nationaux » Statut « entreprises innovantes », Climat des affaires PME

Mesure 43	Programme de renforcement des capacités du MCAPPME
Objectif	MCAPPME renforcé, capable d'assurer sa mission d'élaboration de la politique de développement des PME appuyé par l'Agence
Moyen	Réorganisation des services du ministère en fonction des nouvelles missions et renforcement des capacités : impulsion et suivi du Plan stratégique PME, suivi de l'Agence PME
Indicateurs	Réorganisation interne du MCAPPME Satisfaction des contreparties du MCAPPME
Responsable mise en œuvre	Pilotage : MCAPPME Partenaires : MEF
Mise en œuvre effective	2014
Budget et financement	Budget : 650 à 1.300 millions FCFA sur 5 ans Financement : Etat ivoirien, bailleurs de fonds
Lien avec autres mesures	

Mesure 44	Programme de mise à niveau des organismes d'appui au renforcement des PME (type Codinorm, CGA)
Objectif	Amélioration de la compétitivité des PME grâce à la mise à niveau des organismes d'appui participant au déploiement des programmes à destination des PME
Moyen	Programme de modernisation et de mise à niveau de l'ensemble des organismes permettant d'appuyer les PME sur leurs besoins cruciaux, notamment : • Codinorm : certification, qualité • CGA : comptabilité, gestion, transparence • APEX-CI : export, accès aux marchés Mise en œuvre de programmes d'assistance technique et managériale fonctionnels (cf. mesure 16) adaptés aux PME suite à la modernisation de ces organismes
Indicateurs	Les organismes visés sont modernisés, disposent des budgets nécessaires et déploient une offre de programmes adaptés aux PME
Responsable mise en œuvre	Pilotage : MCAPPME / Agence PME Partenaires : MEF, MIPSP, bailleurs
Mise en œuvre effective	2014-2015
Budget et financement	Budget : 2.000 à 3.000 millions FCFA sur 5 ans Financement : Etat ivoirien / Bailleurs de fonds
Lien avec autres mesures	Création de l'Agence PME Renforcement des organisations professionnelles et sectorielles

ANNEXE 4.6. : MESURES AXE TRANSVERSE 2 – RENFORCEMENT DES ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES PME

Mesure 45	Programme sélectif de renforcement des organisations de type « faïtière », représentant les fédérations de PME et renforcement de leur rôle dans le Comité de Concertation Etat/Privé
Objectif	Renforcer l'écosystème encadrant et appuyant les PME ivoiriennes, en renforçant les compétences, la légitimité et la représentativité des organisations de type « faïtière »
Moyen	Identifier la ou les structures centrales les mieux à même de représenter les PME et les fédérations de PME Elaborer et mettre en œuvre des programmes de renforcement des capacités techniques et managériales de ces structures et réalisation d'un plan stratégique / livre blanc pour la / les faïtières Partenariat avec des organisations similaires au niveau international (France, Belgique, etc.), afin de bénéficier des meilleures pratiques Elaborer et faire signer des contrats programmes entre cette / ces faïtières et le MCAPPME, précisant les engagements mutuels (subventions) et le rôle précis de ces structures (représentation ; lobbying ; suivi du Plan stratégique PME, notamment plans de formation et assistance technique et managériale ; etc.) Mission/étude complémentaire à envisager
Indicateurs	Mise à niveau de la / les faïtières effective (budgets dépensés, nombre de personnes formées, réalisation et présentation du livre blanc, etc.) Enquête menée auprès des associations et des PME adhérentes aux associations note un rôle majoritairement positif de la / les faïtières
Responsable mise en œuvre	Pilotage : MCAPPME Partenaires : FIPME, organismes professionnels et sectoriels, bailleurs

Mise en œuvre effective	2014-2015
Budget et financement	Budget : 650 à 1.300 millions FCFA sur 5 ans Financement : Etat ivoirien, bailleurs de fonds
Lien avec autres mesures	

Mesure 46	Programme sélectif d'appui aux meilleures organisations (associations, fédérations, etc.), afin de les utiliser comme « bras armés »
Objectif	Renforcer l'écosystème encadrant et appuyant les PME ivoiriennes, en renforçant les compétences, la légitimité et la représentativité des organisations professionnelles et sectorielles
Moyen	Identifier les organisations les mieux à même de représenter les PME, par secteur, par région, etc. Elaborer et mettre en œuvre des programmes de renforcement des capacités techniques et managériales de ces structures et réalisation d'un plan stratégique / livre blanc pour chaque organisation, précisant notamment leur rôle (sectoriel / régional), dans la mise en place du Plan stratégique, notamment sur les plans de formation et assistance technique et managériale Partenariat avec des organisations similaires au niveau international (France, Belgique, etc.), afin de bénéficier des meilleures pratiques Mission/étude complémentaire à envisager
Indicateurs	Mise à niveau effective des organisations (budgets dépensés, nombre de personnes formées, réalisation des livres blancs, etc.) Budgets effectivement cogérés et mis en œuvre par ces organisations Enquête menée auprès des PME adhérentes aux associations notant un rôle majoritairement positif de ces organisations
Responsable mise en œuvre	Pilotage : MCAPPME Partenaires : FIPME, MPME, organismes professionnels et sectoriels, bailleurs
Mise en œuvre effective	2014-2015
Budget et financement	Budget : 1.300 à 2.600 millions FCFA sur 5 ans Financement : Etat ivoirien, bailleurs de fonds

Lien avec autres mesures	
--------------------------	--

ANNEXE 4.7. : MESURES AXE TRANSVERSE 3 – SIGNATURE DE PARTENARIATS TECHNIQUES ET FINANCIERS AVEC LES BAILLEURS PUBLICS, LES INVESTISSEURS PRIVES ET DES ACTEURS D'EXCELLENCE

Mesure 47	Programme systématique de rencontre (« roadshow ») des partenaires nationaux et internationaux publics et privés susceptibles de soutenir la stratégie PME
Objectif	Obtenir l'appui des partenaires techniques et financiers en leur faisant connaître de façon systématique les opportunités en matière de soutien au financement et à la mise en œuvre de la stratégie
Moyen	Identifier l'ensemble des partenaires susceptibles de soutenir la mise en œuvre de la stratégie : • Bailleurs de fonds « historiques », notamment les Groupes de la Banque Mondiale, de la BAfD, de l'AFD ; l'Union Européenne ; USAid, etc. • Partenaires de la société civile (ONG, fondations et trust funds privés, organisations internationales de PME, etc.) • Partenaires techniques innovants avec des acteurs de classe mondiale
Indicateurs	Nombre de partenariats signés avec chaque type de partenaire Valeur des interventions à mettre en œuvre dans le cadre de ces partenariats
Responsable mise en œuvre	Pilotage : MCAPPME Partenaires : FIPME
Mise en œuvre effective	2014-2015

Budget et financement	Budget : 200 millions FCFA sur 5 ans Financement : Etat ivoirien
Lien avec autres mesures	
Mesure 48	Signature de conventions de financement et de partenariat avec les Bailleurs de fonds « historiques »
Objectif	Obtenir l'appui des partenaires techniques et financiers « historiques » qui disposent de budgets et d'un savoir-faire conséquents
Moyen	Identifier les mesures et programmes sur lesquels chacun des bailleurs de fonds (notamment les Groupes de la Banque Mondiale, de la BAfD, de l'AFD ; l'Union Européenne ; USAid, etc.) est susceptible de s'engager dans la durée Elaborer les programmes d'intervention précis avec chacun des bailleurs, en adéquation avec la stratégie Signer les conventions de financement cibles : passage systématique souhaitable par l'Agence PME
Indicateurs	Nombre de partenariats signés avec chaque bailleur Nombre de mesures financées par les bailleurs Valeur des interventions à mettre en œuvre dans le cadre de ces partenariats Pourcentage du budget global de la stratégie financé par les bailleurs
Responsable mise en œuvre	Pilotage : MCAPPME / Agence PME Partenaires : MEF, Primature, Agence PME, FIPME

Mise en œuvre effective	2014-2015
Budget et financement	Budget : Compris dans les budgets MCAPPME et Agence PME Financement : Etat ivoirien
Lien avec autres mesures	

Mesure 49	Signature de conventions de partenariats innovants avec des partenaires de la société civile
Objectif	Obtenir l'appui technique et financier des partenaires ciblés de la société civile disposant d'un savoir-faire conséquent et de budgets afin de faciliter la mise en œuvre de la stratégie
Moyen	Identifier un nombre limité de partenaires potentiels d'excellence (ONG, fondations⁶⁰ et trust funds privés, organisations internationales de PME⁶¹, organismes de formation⁶², etc.) en fonction de critères précis (projets déjà développés en Côte d'Ivoire avec succès, réussite du partenariat dans d'autres pays, assistance technique et financière possible) Contacter ces partenaires et élaborer et négocier des programmes de partenariat avec eux, si possible en couplant assistance technique et financière Signer les conventions de partenariat : passage systématique par l'Agence PME
Indicateurs	Nombre de partenariats signés avec les partenaires Nombre de mesures soutenues/financées par les partenaires Valeur des interventions à mettre en œuvre dans le cadre de ces partenariats Pourcentage du budget global de la stratégie financé par les partenaires
Responsable mise en œuvre	Pilotage : MCAPPME / Agence PME Partenaires : MEF, Primature, Agence PME, FIPME
Mise en œuvre effective	2014-2015
Budget et financement	Budget : Compris dans les budgets MCAPPME et Agence PME Financement : Etat ivoirien

⁶⁰ MasterCard Foundation, Bill & Melinda Gates Foundation, Rockefeller, Calvert, etc.

⁶¹ Fédérations professionnelles de pays francophones, notamment France, Belgique

⁶² Grandes Ecoles et Universités internationales francophones

Lien avec autres mesures	
--------------------------	--

Mesure 50	Signature de conventions de partenariats innovants avec des acteurs privés de classe mondiale ⁶³
Objectif	Obtenir l'appui technique et financier de partenaires privés de classe mondiale afin de faciliter, accélérer et introduire des mécanismes innovants dans la mise en œuvre de la stratégie
Moyen	Identifier un nombre limité de partenaires privés potentiels d'excellence en fonction de critères précis (projets déjà développés en Côte d'Ivoire avec succès, réussite du partenariat dans d'autres pays, assistance technique et financière possible) Contacter ces partenaires et élaborer et négocier des programmes de partenariat avec eux, si possible en couplant assistance technique et financière Signer les conventions de partenariat
Indicateurs	Nombre de partenariats signés avec les partenaires Nombre de mesures soutenues/financées par les partenaires Valeur des interventions à mettre en œuvre dans le cadre de ces partenariats Pourcentage du budget global de la stratégie financé par les partenaires
Responsable mise en œuvre	Pilotage : MCAPPME / Agence PME Partenaires : MEF, Primature, Agence PME, FIPME

⁶³ De type Google, Microsoft, Yahoo, Orange ; Fonds d'investissement (Investisseurs & Partenaires, GrowFin, etc.)

Mise en œuvre effective	2014-2015
Budget et financement	Budget : Compris dans les budgets MCAPPME et Agence PME Financement : Etat ivoirien
Lien avec autres mesures	

**ANNEXE 5 : INSTRUMENTS JURIDIQUES ET FISCAUX
NECESSAIRES A LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE PME**

#	Mesures	Loi	Décret	Contrat programme (CP)	Règlement et circulaires	Autres (statuts, règlement intérieur, etc.)
1	Programme de renforcement systématique du cadre juridique, fiscal et prudentiel existant en matière de financement	Loi d'orientation des PME + Dispositions fiscales dans la loi de finances	Décret d'application des mesures prévues dans la loi d'orientation			Circulaire d'application DGI
2	Mise en place d'une « table ronde » rassemblant l'Etat, les représentants des PME et les banques et établissements financiers : signature d'un contrat programme			CP Etat (AIDE)/ APBEF /banques/ FPME sur droits et devoirs		
3	Mise en place de bureaux de crédit (centrale des risques), prenant en compte les caractéristiques spécifiques des PME	Loi d'orientation des PME	Création, organisation et financement bureaux crédit			Statuts constitutifs
4	Signature de contrats stratégiques Agence ADE - banques (volontaires) : accès au fonds de garantie, programme de renforcement systématique des capacités des banques (outil de rating PME)					Contrats strat. Etat (ADE)/banques volontaires sur droits et devoirs
5	Programme de formation à destination des patrons de PME, ayant pour objectif de les mettre à niveau pour faciliter leur accès aux financements, en partenariat avec les banques et établissements financiers					Accord de Partenariat AIDE/APBEF
6	Création d'un fonds de garantie PME-TPE performant (sous forme public-privé) pour les banques & MF	Loi d'orientation des PME	Création, organisation et financement fonds de garantie conformément à la réglementation nationale et UEMOA - CREMPF			Agrément du fonds par la commission bancaire UEMOA en tant qu'établissement financier soumis aux normes et règles prudentielles BCEAO + Statuts
7	Programme de soutien à la création de fonds d'investissement public-privé pour les PME-TPE et création d'un fonds de fonds public-privé	Loi d'orientation des PME + Transposition de la directive N° 02/2011/CMUEMOA portant harmonisation de la fiscalité applicable aux entreprises d'investissement + Loi uniforme sur l'investissement en capital fixe de l'UEMOA	Création, organisation et financement fonds d'investissement conformément à la réglementation nationale et UEMOA - CREMPF			Agrément du fonds par la commission bancaire UEMOA en tant qu'établissement financier soumis aux normes et règles prudentielles BCEAO + Statuts
8	Programme de renforcement technique et financier (y.c. accès fonds de garantie) aux MF et d'appui à la création de nouveaux organismes focalisés sur les PME	Loi d'orientation des PME				
9	Poursuite du programme de développement du crédit-bail	Loi d'orientation des PME + Loi couvrant l'environnement légal et fiscal du crédit-bail (cf. PFC)	Décrets ad hoc si nécessaire			Circulaire DGI sur le crédit bail
10	Programme d'amélioration de l'accès des PME aux marchés publics (nationaux et UEMOA)	Loi d'orientation des PME	Modification du code des marchés publics (dossiers candidature simplifiés - attestations fiscales et sociales ; certification PME ; augmentation plafond sous-traitance PME ; système de cautionnement et garanties ; délais de paiement ; etc.)			Circulaire ANRMP
11	Programme d'amélioration de l'accès des PME aux marchés privés (sous-traitance)	Loi sur les PPP (inclusion du critère de préférence PME et artisans)	Décrets ad hoc si nécessaire			

#	Mesures	Loi	Décret	Contrat programme (CP)	Règlement et circulaires	Autres (statuts, règlement intérieur, etc.)
12	Renforcement de l'ensemble du dispositif de formation PME			CP MEASFP (FDFP) / MCAPPME (AIDE) / MEF / FIPME		
13	Développement d'un système de guichet unique physique au sein de l'AIDE PME					Cf. statuts et CP AIDE PME
14	Développement d'une plateforme électronique AIDE PME complète d'information et de réalisation des formalités à destination des PME					Cf. statuts et CP AIDE PME
15	Développement d'un système de scoring systématique spécifique à l'AIDE PME					Cf. statuts et CP AIDE PME
16	Développement de modules d'appui technique et managérial sectoriels dans le cadre des politiques de filières					- Cf. statuts et CP AIDE PME - Cf. décret création Fonds modernisation PME
17	Développement de programmes d'appui technique et managérial fonctionnels pour répondre aux besoins les plus critiques					- Cf. statuts et CP AIDE PME - Cf. décret création Fonds modernisation PME
18	Développement d'un programme spécifique et sur-mesure destiné aux « champions nationaux »					- Cf. statuts et CP AIDE PME - Cf. décret création Fonds modernisation PME
19	Développement au sein de l'AIDE PME d'une base de données sur les consultants nationaux chargés de l'assistance aux PME					Cf. statuts et CP AIDE PME
20	Programme de renforcement de la consultance nationale (y.c. certification)					Cf. statuts et CP AIDE PME
21	Développement et abondement d'un Fonds de modernisation des PME logé au sein de l'AIDE PME	Loi d'orientation des PME + Dispositions budgétaires dans la loi de finances	Décrets d'application			Cf. statuts et CP AIDE PME

#	Mesures	Loi	Décret	Contrat programme (CP)	Règlement et circulaires	Autres (statuts, règlement intérieur, etc.)
22	Renforcement des moyens de l'équipe chargée de l'amélioration du climat des affaires, en particulier sur les aspects spécifiques PME					
23	« Choc de simplification » : facilitation de l'acte de création d'entreprise (centres de formalités en ligne, gratuité) et de gestion des obligations administratives (fiscales et sociales)		Décret portant réforme du Guichet Unique auprès du CEPICI		Règlement pour les procédures dématérialisées notamment	
24	Programme de lutte contre la fraude, la concurrence et les importations déloyales	Loi d'orientation			Règlements adhoc sur facilitation de la lutte (numéro vert, guichet unique, etc.)	
25	Poursuite du programme de lutte contre le racket et la corruption	Loi d'orientation				
26	Mise en place effective en Côte d'Ivoire du « statut de l'entrepreneur » (AUDCG révisé du 10 décembre 2010 de l'OHADA entrée en vigueur le 15 mai 2011)	Loi d'orientation + Loi de finances pour mise en cohérence avec les dispositions déjà en vigueur en matière d'imposition (impôt synthétique)			Modification du RCCM pour mise en œuvre effective du statut de l'entrepreneur	- Cf. statuts et CP AIDE PME - Circulaire d'application DGI sur l'impôt synthétique PME
27	Programme de création de centres d'affaires et de zones industrielles PME, notamment au sein des zones AGDDI et VITIB	Loi d'orientation + Modification du code des investissements (Ordonnance du 07 juin 2012) + Loi du 30 août 2004 instituant le régime du VITIB	Création, organisation et financement ces zones et centres investissements + Modification du décret du 30 novembre 2012 fixant les modalités d'application du code des investissements			Circulaire CEPICI
28	Programme de simplification et d'adaptation de la fiscalité pour les PME et mise en place effective des articles spécifiques PME du code des investissements	Loi de simplification de la fiscalité particulière PME	Modification du décret du 30 novembre 2012 fixant les modalités d'application du code des investissements			Circulaire DGI
29	Programme holistique de lutte contre l'informel / « formalisation » accélérée du tissu des PME					
30	Programme d'amélioration du cadre judiciaire et institutionnel (chambres juridiques spéciales et/ou de juges PME, Cours d'arbitrage)	Loi d'orientation	Création, organisation et financement ch. spéciales / juges PME			
31	Développement des dispositifs juridiques favorisant la continuité de l'activité des entreprises en difficulté menacées de liquidation				Circulaire d'application relative à l'Acte uniforme portant procédures collectives	
32	Programme d'identification et de réduction du coût des facteurs	Loi d'orientation + Lois relatives au foncier	Décrets adhoc		Règlements adhoc	

#	Mesures	Loi	Décret	Contrat programme (CP)	Règlement et circulaires	Autres (statuts, règlement intérieur, etc.)
33	Programme de promotion de la culture entrepreneuriale auprès des autorités ivoiriennes et des administrations				Circulaire du ministère de la Fonction publique	
34	Programme de promotion de la culture entrepreneuriale en milieu scolaire				Circulaire Ministère de l'éducation nationale	
35	Programme de promotion de la culture entrepreneuriale auprès du grand public					
36	Programme d'appui à l'innovation : statut d'« entreprise innovante » ; renforcement des liens entreprises/universités en matière de R&D	Loi d'orientation + loi portant statut et fiscalité (Cf. Loi du 30 août 2004 instituant le régime de la zone franche de la Biotechnologie et des Technologies de l'Information et VITIB)	Modification du Décret du 11 janvier 2012 portant définition de la PME			
37	Mise en place d'une compétition nationale de business plan selon les meilleures pratiques internationales					
38	Programme de formation entrepreneuriale de haut niveau (chaire type "HEC entrepreneur")					
39	Programme de soutien à la création de couveuses, incubateurs et pépinières d'entreprises (Cités des PME), en PPP	Loi d'orientation + Modification du code des Investissements (Ordonnance du 07 juin 2012) + Cf. Loi du 30 août 2004 instituant le régime de la zone franche de la Biotechnologie et des Technologies de l'Information et de la Communication en Côte d'Ivoire	Modification du décret du 30 novembre 2012 fixant les modalités d'application du code des investissements + Création, organisation et financement des zones et centres (Modèle VITIB)			Circulaire CEPICI

#	Mesures	Loi	Décret	Contrat programme (CP)	Règlement et circulaires	Autres (statuts, règlement intérieur, etc.)
40	Création d'une Agence ivoirienne de développement des PME (AIDE-PME)	Loi d'orientation	- Décret fixant nature et objectifs - Décret attribuant statut utilité publique	CP AIDE/ MCAPPME / MEF fixant objectifs et moyens		Statuts (association), règlement intérieur
41	Plan de migration décrivant le passage de l'environnement institutionnel actuel (multi-acteurs) à l'environnement cible marqué par la création de l'AIDE PME (opérateur pivot)	Loi d'orientation (regroupement de l'ensemble des missions au sein Agence)	Décrets (dissolution & aménagement missions/objectifs)			
42	Création d'un observatoire PME au sein de l'AIDE PME					Cf. statuts et CP AIDE PME
43	Programme de renforcement des capacités du MCAPPME					
44	Programme de mise à niveau des organismes d'appui au renforcement des PME (type CODINORM, CGA, APEX-CI)					
#	Mesures	Loi	Décret	Contrat programme (CP)	Règlement et circulaires	Autres (statuts, règlement intérieur, etc.)
45	Programme sélectif de renforcement des organisations de type « faillière », représentant les fédérations de PME et renforcement de leur rôle dans le Comité de Concertation Etat/Privé		Décret attribuant statut utilité publique			
46	Programme sélectif d'appui aux meilleures organisations (associations, fédérations, etc.), afin de les utiliser comme « bras armés »	Loi d'orientation	Décret attribuant statut utilité publique			
#	Mesures	Loi	Décret	Contrat programme (CP)	Règlement et circulaires	Autres (statuts, règlement intérieur, etc.)
47	Programme systématique de rencontre des partenaires nationaux et internationaux publics et privés susceptibles de soutenir la stratégie PME	Loi d'orientation				
48	Signature de conventions de financement et de partenariat avec les Bailleurs de fonds « historiques »	Loi d'orientation + Conventions de financement (loi de finance)				
49	Signature de conventions de partenariats innovants avec des partenaires de la société civile	Loi d'orientation + Conventions de financement (loi de finance)				
50	Signature de conventions de partenariats innovants avec des acteurs privés de classe mondiale	Loi d'orientation + Conventions de financement (loi de finance)				

ANNEXE 6 : INSCRIPTION DE LA STRATEGIE DANS LE CADRE NATIONAL ET REGIONAL

I. Cadre Régional : Décision n°16/2003/CM/UEMOA relative au programme d'actions pour la promotion et le financement des PME dans l'UEMOA

Le Programme d'actions régional pour la promotion et le financement des Petites et Moyennes Entreprises (PME) dans l'UEMOA, s'articule autour des trois axes stratégiques ci-après :

Pour créer un environnement incitatif pour la PME

1. élaborer une charte des PME, sous la forme d'une déclaration de politique forte en faveur des PME et comprenant notamment une définition communautaire de la PME, sous l'impulsion de la Commission de l'UEMOA, déclinée à travers une politique Communautaire de développement des PME ;
2. favoriser la mise en place dans l'Administration de chaque Etat membre de l'UEMOA d'une Direction forte, garante des intérêts des PME et rattachée de façon pérenne à un Ministère approprié ;
3. mettre en place, sur initiative conjointe de la Commission de l'UEMOA, de la BOAD, de la BCEAO et de la Chambre consulaire régionale, un Observatoire des PME de l'UEMOA, et procéder, dans chaque Etat, à un recensement des PME ;
4. introduire dans le cursus scolaire, ainsi qu'au niveau de la formation professionnelle et des centres d'apprentissage des modules d'initiation à l'entrepreneuriat, notamment les jeux, les simulations, les visites d'entreprises, en vue de promouvoir l'esprit d'entreprise dans les pays de l'UEMOA ;
5. diffuser les cas de réussite d'entrepreneurs de l'UEMOA, notamment par l'attribution de prix à l'occasion de manifestations fortement médiatisées au niveau national et régional ;
6. accélérer la mise en place d'un code communautaire des investissements incitatif pour les PME ;
7. rendre simple et accessible l'acte de création d'entreprise, notamment en mettant en place des centres de formalités informatisés et en réduisant les délais et les frais de constitution des PME ;
8. faciliter, avec les institutions de financement, la mise en place d'incubateurs et de domaines industriels dans l'espace UEMOA; pour ce faire, la BOAD réalisera une étude de faisabilité

pour l'implantation d'incubateurs et de domaines industriels privés dans les pays de l'UEMOA ;

9. simplifier et alléger davantage la fiscalité pour les PME et généraliser la mise en place dans les tribunaux de commerce de chambres juridiques spéciales pour les PME, en vue d'accélérer et de faciliter les procédures juridiques et judiciaires ;

10. prendre une directive, au niveau de l'UEMOA, pour favoriser dans la transparence l'accès des PME aux marchés publics communautaires et nationaux ;

11. mettre en place des dispositifs juridiques favorisant la continuité de l'activité des entreprises en difficulté et potentiellement viables mais menacées de liquidation ;

Pour assurer un appui direct performant au service de la PME dans l'UEMOA

12. rationaliser le dispositif d'appui direct des PME, en généralisant la mise en place par les Etats d'une Agence de développement des PME, forte, autonome et dotée de ressources humaines, financières et matérielles adaptées ;

13. s'appuyer sur les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) pour améliorer l'accès à l'information et le partenariat au profit des PME, notamment par la création dans tous les pays de l'UEMOA de bourses de sous-traitance et de partenariat en vue de leur mise en réseau au niveau sous-régional, sous l'impulsion de la Commission de l'UEMOA, avec l'appui des ministères impliqués, des chambres consulaires et des partenaires au développement ;

14. promouvoir et diffuser les nouveaux enjeux de compétitivité, notamment en élaborant, dans le cadre de mise en oeuvre de la Politique Industrielle Commune de l'UEMOA, des stratégies de développement des grappes régionales;

15. encourager la mise en place, avec l'appui des chambres consulaires nationales et régionale et des organisations professionnelles, de fédérations des PME fortes et interlocutrices des instances nationales et communautaires ;

Pour assurer une offre de financement adaptée à la PME :

16. soutenir, notamment avec l'appui de la BOAD et des institutions de financement nationales et régionales, la consolidation et l'approfondissement du système financier de l'Union de manière à permettre la couverture des besoins de financement des PME ; par ailleurs, il sera étudié l'opportunité et la faisabilité de la création d'établissements de crédit en faveur des PME dans les pays de l'UEMOA ;

17. créer un environnement plus incitatif pour le financement des PME par le système financier actuel, notamment :

- faire bénéficier aux investissements financés par crédit-bail des mêmes avantages du code des investissements que les investissements classiques ;
- mener à son terme la mise en place de la loi-cadre concernant le capital-risque et les sociétés d'investissement en fonds propres sur la transparence fiscale ;
- aménager des incitations fiscales pour amener les banques commerciales à financer davantage les PME et les micro entreprises ;
- instituer des fonds de garantie dédiés aux PME dans les pays de l'UEMOA ;
- réduire les coûts d'enregistrement des hypothèques pour les PME ;
- promouvoir la microfinance, notamment dans le sens de renforcer la capitalisation des institutions actives dans ce domaine et développer la coopération financière entre elles et le système bancaire de manière à soutenir la création de passerelles permettant aux micro-entreprises d'évoluer vers des PME ;
- poursuivre l'approfondissement et la diversification du système financier de l'UEMOA, en vue notamment de l'émergence de banques de proximité.

II. Importance clé des PME pour assurer le succès du PND

Revue des objectifs du PND secteur par secteur

Secteurs	Objectifs du PND	Importance des PME dans le PND
1. Secteur primaire	Croissance moyenne attendue : 5,4% sur la période 2013-2015	
1.1. Agriculture vivrière	Croissance moyenne prévue : 6,0% p.a. en liaison avec la politique affichée de dynamisation de la production alimentaire et la mise en œuvre de projets vivriers dans les filières riz, igname, banane plantain, tubercules et maïs afin d'atteindre l'autosuffisance alimentaire avec l'amélioration de la productivité, l'augmentation des superficies cultivées et l'amélioration des circuits de distribution	Production, distribution d'intrants (semences, engrais, produits phytosanitaires), fourniture d'équipements agricoles (irrigation, mécanisation), logistique (transport, stockage) et commercialisation
1.2. Agriculture d'exportation	Croissance moyenne prévue : 3,3% p.a. eu égard aux mesures prévues dans le PND, notamment dans les filières coton, anacarde, palmier à huile, hévéa, banane et café-cacao (effets des réformes perceptibles dans le moyen terme avec le renouvellement des vergers)	Production, distribution d'intrants (semences, engrais, produits phytosanitaires), fourniture d'équipements agricoles (irrigation, mécanisation), logistique (transport, stockage) et commercialisation
1.3. Extraction minière	Croissances respectives de 12,5% et 18,2% en 2013 et 2014 liées au redressement de la production de pétrole brut et de l'or (Tongon, Afema), puis contraction de -5% en 2015 avec le repli de la production de pétrole brut	Production semi-industrielle, services aux grands groupes miniers, pétroliers et gaziers (logistique, fourniture d'équipement, base vie, etc.)
1.4. Sylviculture	Croissance stable de 1,2% sur la période 2013-2015 avec une lutte contre la fraude et amélioration de la production	Exploitation forestière, fourniture d'équipement, logistique
2. Secteur secondaire	Croissance moyenne de 12,9% entre 2013 et 2015	
2.1. BTP	Croissance moyenne de 25,4% entre 2012 et 2015 avec la reprise des grands travaux publics, la réhabilitation des bâtiments administratifs publics et privés, le renforcement des infrastructures sociales de base, la mise en œuvre de la politique de l'habitat social, la maintenance et l'extension du réseau routier	Réalisation des travaux, sous-traitance pour les grands groupes, industries des matériaux de construction
2.2. Agroalimentaire	Croissance moyenne de 9,3% sur la période 2013-2015 avec l'objectif de transformation de 50% des matières premières agricoles grâce à l'amélioration de la capacité productive des unités existantes et à la création de nouvelles unités de transformation de produits agricoles	Unités de transformation, PME du secteur de l'emballage et conditionnement, équipementiers
2.3. Produits pétroliers	Croissance moyenne d'environ 12% entre 2013 et 2015 liée à l'utilisation progressive des capacités de production de la SIR pour satisfaire la demande intérieure et les exportations vers les pays de l'hinterland	Sous-traitance de la SIR, logistique
2.4. Energie (eau, électricité)	Croissance moyenne de 11,6% sur la période 2013-2015 (Azito, Ciprel, Abatta)	Sous-traitance CIE et IPP
2.5. Autres industries	Croissance moyenne de 5,1% sur la période 2013- 2015, due au dynamisme des secteurs Textile, Caoutchouc naturel, Matériaux de construction et Automobile	PMI, services à l'industrie
3. Secteur tertiaire	Croissance de 13,4% en moyenne sur la période 2013-2015)	
3.1. Transport	Croissance moyenne de 12,7% p.a.	Sociétés de transport de marchandises, de personnes, logistique
3.2. Télécommunications	Croissance moyenne de 7% p.a. avec l'extension du réseau téléphonique, l'accès à Internet, l'offre de nouveaux services	Distributeur NTIC (matériel informatique, téléphonie, logiciel, etc.), services informatiques (SI), développeur de contenu, communication, commerce électronique, etc.
3.3. Commerce	Croissance moyenne de 11,1% p.a.	Grossiste, semi grossiste, détaillant, logistique
3.4. Autres Services	Croissance moyenne de 14,8% p.a.	Tourisme (hôtel, restaurant, bar, etc.) services professionnels (sécurité, cabinet d'avocat, conseil, etc.), santé (pharmacie, clinique, opticien, etc.), etc.

Contributions to PIR 2019
Collection pour la PIR



ANNEXE 7 : LISTE DES PARTICIPANTS DU PROJET

I. Liste des institutions rencontrées par les consultants

Institution	Nom	Contact
Advans CI	Grégoire Danel Fédou	Tel : 21 26 05 68
ANRMP	Coulibaly Non Karna	
AFD	Bruno Leclerc	leclercb@afd.fr
AGEFOP	Bamoudien Traoré	Tel : 21 21 26 20
AGEPE	Philippe Kouakou Ndri	
APBEF	Serge Kouamelan	kouamelanserg@apbef-ci.org
APEX-CI	Guy M'Bengue	Tel : 07 84 72 69
APEX-CI	Gérard Amangoua	Tel : 07 00 30 73
Banque Mondiale	Lorenzo Bertolini	lbertolini@worldbank.org
BICICI	François Koffi	francois.koffi@bnpparibas.com
BSTP	Amaël Konate	bstp@aviso.ci
Cauris Investissement	Jean-Marc Savi de Tové	jmsavidetove@caurismanagement.com
CCI-CI	Marie-Gabrielle Varlet	Tel : 20 33 16 00
CCI-CI	Désiré Konan	Tel : 20 30 97 28
CCIF-CI	Jean L. Giacometti	directeur@ccifci.org
CEPICI	Akré Salomon Bieffo	Tel : 20 30 23 86
CEPICI	Sandrine Tegnani	Tel : 20 31 14 00
CEPICI	Cyrille Konan Kouadio	Tel : 20 31 14 00
CGECI	Lakoun Ouattara	Tel : 07 07 68 90
CGECI	Germain Allah	allahagermain@cgeci.org
CGECI	Serge Allany Konan	Tel : 20 30 08 21
CNCGA	Béatrice Amoakou	Tel : 22 52 26 22
CODINORM	Constant BOKA	Tel : 22 41 67 58

Ex Fondation Nationale de Solidarité	Franck Dogoh Madou	
FARE-PME	Mikou N'Guessan Leopold	Tel : 03 37 83 63
FDFP	M. Coffi	Tel : 21 75 05 06
FIDEN	Jean Louis Kouadio	kkjeanlouis@yahoo.fr
FIPME	Marthe Hien Ehui	Tel : 22 41 20 17
FIPME	Yousseuf Sylla	Tel : 07 85 85 18
FNIS-CI	Louis Amédé	infos@fnisci.net
Google	Tidjane Deme	tdeme@google.com
I&P	David Munnich	d.munnich@ietp.com
INIE	Dramane Soulama	Tel : 48 51 06 06
INIE	Yves Yakayoro	yyakayoro@inie.ci
MCAPPME	Job Essis N'Guessan	Tel : 07 02 82 83
MCAPPME	Mamadou Traoré	Tel : 09 31 48 11
MCAPPME	Berthin Angoa	Tel : 07 96 27 91
MCAPPME	Aissata Boundi Doucouré	Tel : 02 33 80 73
MCAPPME	Narcisse Ekissi	Tel : 07 94 66 82
MCAPPME	Séraphin Ahouma	Tel : 07 44 74 33
MCAPPME	Olivier Ado Angaman	adopat2002@yahoo.fr
MCF PME	Equipe FI-PME	
Microcred	Nicolas Dehoorme	ndhoorme@gmail.com
Ministère de l'Industrie	Patricia Anoma Cissé	Tel : 05 42 91 59
MPME	Joseph Assimah	Tel : 05 46 34 64
Proparco	Jean Lefilleur	lefillieur@afd.fr
SFI	Fatma Herview Wane	Tel : 22 40 04 00
SGBCI	Dominique Brun	dominique.a.brun@socgen.com
Technoserve	Désiré Bankolé	Tel : 05 02 27 14

II. PME interrogées dans le cadre de la mission

L'étude qualitative a consisté comme précisé dans le rapport de démarrage à rencontrer les dirigeants de 32 PME entre le 10/09/2013 et le 01/10/2013. Ces entretiens individuels ont été complétés de 2 tables rondes (Industrie d'une part et Secteur Tertiaire d'autre part) regroupant 14 entités. Les échanges ont couvert les points suivants :

i/ Diagnostic sur le fonctionnement de l'entreprise et obstacles rencontrés à ce jour (financement, 'doing, business', accès au marché, etc.) ;

ii/ Avis sur les outils existants d'appui aux PME ;

iii/ Vision et perspectives de la société dans son secteur d'activité et

iv/ Recommandations sur les moyens que l'Etat pourrait mettre en œuvre pour accompagner cette vision

Modalités de sélection des entreprises visitées

Ces entreprises ont été sélectionnées à partir de 3 sources :

- L'annuaire de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Côte d'Ivoire, base de référence des entreprises de Côte d'Ivoire,
- La base de données des entreprises ayant bénéficié du programme FARE-PME, permettant d'identifier des entreprises qui ont des problématiques entrant dans le champ de l'étude,
- Des entreprises identifiées par le consortium Okan Consulting/Dalberg en dehors des deux sources précédentes afin d'obtenir la couverture la plus large possible du tissu économique de la Côte d'Ivoire.

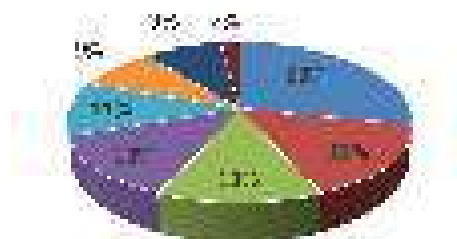
Au regard des contraintes de délais de la mission, le panel a été limité à des entreprises présentes dans la ville d'Abidjan, principal centre économique de la Côte d'Ivoire.

	Nom	Activité	Taille	Contact	Dirigeants	Source sélection
Entretiens individuels	1 DIP SYSTEMES AFRIQUE	Dématérialisation et archivage électronique	Petite	47 43 44 34	Denis Motte	CCICI
	2 AFRIQUE EMERGENCE ET INVESTISSEMENTS	Microfinance	Moyenne	07 55 79 55	Fahan Bamba	CCICI
	3 ITDB	BTP	Moyenne	05 00 52 60	Célestin Sonon	CCICI
	4 MADOX	Réalisation de sites internet	Micro	07 61 60 51	Franck Bayé	CCICI
	5 GLS CATERING	Restauration collective et autres services	Moyenne	21 24 37 88	Moussa Diomandé	FARE PME
	6 BANIBAH	BTP	Moyenne	05 85 65 98	Coulibaly Sédjoungou	FARE PME
	7 CI ENGINEERING	Fabrication citernes	Moyenne	21 27 31 16	Jean-Marcel Gohi Bi	CCICI
	8 BILE-AKA-BRIZOUA-BI	Cabinet d'avocat	Petite	07 87 01 56	Michel Brizoua	CCICI
	9 GARAGE KAMAGATE	Garage	Micro	01 46 72 67	Mamadou Kamagaté	CCICI
	10 F2M CLINIC	Clinique spécialisée	Petite	21 25 92 92	Désiré Trazo	CCICI
	11 PRESSING KOLOU DJEOU	Pressing	Micro	07 70 83 32	Patrice Mouho	CCICI
	12 VISEO	Opticien	Micro	01 75 33 00	Franck Touré	CCICI
	13 TIZE	Travaux d'électricité industrielle	Micro	07 07 21 85	Klana Yeo	CCICI
	14 ZIA IVOIRE INDUSTRIE ALIMENTAIRE	Production eau de table, boissons	Petite	07 08 30 10	Mamadou Traore	CCICI
	15 SIFOB	Achat et revente matériel de bureautique scolaire	Moyenne	22 49 01 01	Patrick Assi	CCICI
	16 ALDIS	Achat et revente matériel électroniques et d'énergie	Moyenne	21 75 21 20	Narcisse Atse	CCICI
	17 TELINIUM CONSULTING	Conseil	Micro	08 20 99 91	Jean-Marie Akepo	CCICI
	18 NASH FLOWERS	Horticulture	Micro	22 44 53 87	Bibi Boodhun	CCICI
	19 EXPERTIZ POOL	Cabinet d'expertise comptable	Petite	01 05 36 52	Lassana Ouédraogo	CCICI
	20 Société en cours de création	Alimentation et BTP	Micro	07 85 18 38	Sarata Koné	CCICI
	21 LES EDITIONS DE FAMILLE (LEDF)	Edition de magazine pour famille	Micro	07 01 52 63	Roger Asseman	CCICI
	22 EMBALLAGES DE CARTON ONDULE DE CI	Fabrication emballages	Micro	07 84 71 95	Brou Kouame	CCICI
	23 APPLICATIONS INDUSTRIELLES DU CAOUTCHOUC	Fabrication pneumatiques	Moyenne	21 36 40 44	Frédéric Pallisco	CCICI
	24 AUTO PORTRAIT	Services	Petite	07 01 87 46	Mathieu Brou Kouassi	CCICI
	25 SCENARII	Communication/Audiovisuel	Petite	06 10 18 68	Bah Gbehi Jean-Noel	FARE PME
	26 NOA TRADING	Energie	Petite	20 21 65 62	Mme Jakie Bertho-Andoh	FARE PME
	27 SAB	Transport	Petite	49 57 37 42	Aimé Boyou	CCICI
	28 DK SERVICES	Import-export et services aux entreprises	Micro	48 54 87 22	Lilliane Koffi Djoko	CCICI
	29 BATECH INTERIVOIRE	Fabrication ouvrages en métaux	Micro	08 10 97 58	Kouamé Patrice Yao	CCICI
	30 Société agricole Ezoua	Entreprise agricole	Micro	21 23 01 00	Marcel Ezoua	CCICI
	31 CNGM	Mécanique générale	Micro	07 68 60 06	Yousseuf Sylla	CCICI
	32 CAPICI	Compagnie agricole	Micro	07 85 85 18	Seydou Touré	CCICI
Focus groups	33 EBATED	BTP	Petite	07 37 23 76	Yao Mourifié Patrice	FARE PME
	34 SKY ARCHITECTES	Architecture, maîtrise d'ouvrage déléguée	Moyenne	20 21 32 48	Kadidja Duparc	FARE PME
	35 CLINIQUE MEDICALE SPECIALISEE (CMS)	Santé	Moyenne	22 41 72 96	Joseph Boguifo	FARE PME
	36 GLOBAL PROTECTION	Sécurité	Micro	59 00 82 50	M. Tanoh	FARE PME
	37 RAMA CEREALES	Agroalimentaire	Micro	07 05 90 04	Aramata Coulibaly	FARE PME
	38 ITMAT	Agro industrie	Micro	05 73 20 23	Cécile Kouassi	FARE PME
	39 IPRAVI	Aviculture	Micro	22 44 59 07	Quattara Yelorrssigué	FARE PME
	40 ENVAL	Bureau études et laboratoires	Petite	22 52 40 45	Bakary Coulibaly	FARE PME
	41 ETS COTRAVI	Transformation céréales (manioc, gari, placali, etc.)	Micro	07 42 08 08	Tapé Gboable Clément	FARE PME
	42 FNIH	Fédération Nationale de l'Industrie Hôtelière de Côte d'Ivoire	Moyenne	07 87 39 93	Vincent Aboya Coffi	FARE PME
	43 OPDENTCI	Fédération d'associations transversales (textiles, artisanat, etc.)	Micro	23 57 25 17	Ange Kablan	FARE PME
	44 POLYCLINIQUE CENTRALE ABOBO	Santé	Moyenne	21 37 79 08	Dr Ahui Anwanzi	FARE PME
	45 GESA EXPERTISE	Expertise en assurance, évaluation immobilière	Moyenne	22 48 70 71	Zadi Koré	FARE PME
	46 PLANET TECHNOLOGY	Vente de matériel informatique - Intégrateur de solutions	Petite	21 35 08 84	Danielle Bogon	FARE PME

Typologie du Panel de PME interviewées

- Ces PME couvrent l'essentiel des secteurs d'activité de l'économie ivoirienne

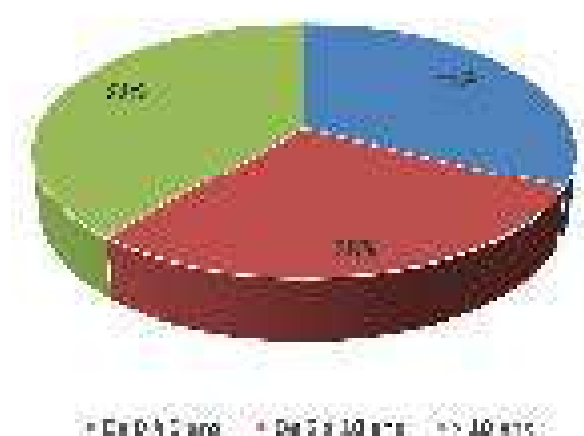
Secteurs d'activité du panel



= Commerce
 = Services
 = Industrie
 = Agriculture
 = Santé
 = Technologie
 = Transport
 = Divers

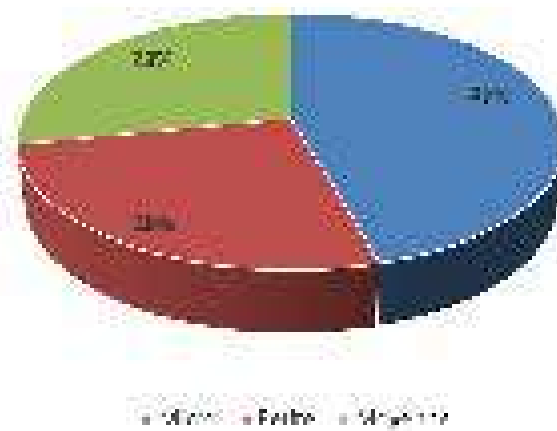
- Ces PME représentent des stades divers de développement, permettant d'avoir le retour d'expérience d'entités récemment constituées, mais également de PME établies depuis plus longtemps : 33% des entreprises de moins de 5 ans, 28% des entreprises entre 5 et 10 ans, 39% des entreprises de plus de 10 ans

Ancienneté des entreprises du panel



- Près de la moitié des entreprises visitées sont des micro entreprises (46%), avec moins de XOF50m de chiffre d'affaires annuel.

Taille des entreprises du panel



Journal of Management Education 34(1)

THE UNIVERSITY OF CHICAGO PRESS
530 N. Dearborn St., Chicago, IL 60610
Tel: 773.707.7000 Fax: 773.707.7001
www.uchicago.edu

STUDIER DE VALIDATION DE LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DES PAYS

LISTE DE PRÉSENCE

DATA : April 20, 2006

N°	NAME & PRENOM	STRUCTURE	PORT-ON	CONTACTS	CARTEL	ENGAGEMENT
01	John V. Kavanagh	01-07-77	01-09	TEL: 01-07-77 01-07-77		
02	Amel Kavanagh	01-09	01-09	TEL: 01-07-77 01-07-77		
03	Amel Kavanagh	01-09	01-09	TEL: 01-07-77 01-07-77		
04	Amel Kavanagh	01-09	01-09	TEL: 01-07-77 01-07-77		
05	Amel Kavanagh	01-09	01-09	TEL: 01-07-77 01-07-77		
06	Amel Kavanagh	01-09	01-09	TEL: 01-07-77 01-07-77		
07	Amel Kavanagh	01-09	01-09	TEL: 01-07-77 01-07-77		
08	Amel Kavanagh	01-09	01-09	TEL: 01-07-77 01-07-77		
09	Amel Kavanagh	01-09	01-09	TEL: 01-07-77 01-07-77		
10	Amel Kavanagh	01-09	01-09	TEL: 01-07-77 01-07-77		

[illegible]

NO	ADM & PROJECTS	STRUCTURE	FUNCTION	CONTACTS	VALUE	REFERENCE
01	Pravara Cess	DIE	Chf Inpnt	Mr. K. S. Kulkarni Mr. K. S. Kulkarni	Specialized	Chf
02	Construction Division	Construction	Admin. & Finance	Mr. K. S. Kulkarni Mr. K. S. Kulkarni	Construction	Chf
3	L. & R. P. 2	Construction	Chf Inpnt	Mr. K. S. Kulkarni Mr. K. S. Kulkarni	Construction	Chf
4	Construction Division	Construction	Admin. & Finance	Mr. K. S. Kulkarni Mr. K. S. Kulkarni	Construction	Chf
5	Construction Division	Construction	Admin. & Finance	Mr. K. S. Kulkarni Mr. K. S. Kulkarni	Construction	Chf
6	Construction Division	Construction	Admin. & Finance	Mr. K. S. Kulkarni Mr. K. S. Kulkarni	Construction	Chf
7	Construction Division	Construction	Admin. & Finance	Mr. K. S. Kulkarni Mr. K. S. Kulkarni	Construction	Chf
8	Construction Division	Construction	Admin. & Finance	Mr. K. S. Kulkarni Mr. K. S. Kulkarni	Construction	Chf
9	Construction Division	Construction	Admin. & Finance	Mr. K. S. Kulkarni Mr. K. S. Kulkarni	Construction	Chf
10	Construction Division	Construction	Admin. & Finance	Mr. K. S. Kulkarni Mr. K. S. Kulkarni	Construction	Chf
11	Construction Division	Construction	Admin. & Finance	Mr. K. S. Kulkarni Mr. K. S. Kulkarni	Construction	Chf
12	Construction Division	Construction	Admin. & Finance	Mr. K. S. Kulkarni Mr. K. S. Kulkarni	Construction	Chf
13	Construction Division	Construction	Admin. & Finance	Mr. K. S. Kulkarni Mr. K. S. Kulkarni	Construction	Chf
14	Construction Division	Construction	Admin. & Finance	Mr. K. S. Kulkarni Mr. K. S. Kulkarni	Construction	Chf
15	Construction Division	Construction	Admin. & Finance	Mr. K. S. Kulkarni Mr. K. S. Kulkarni	Construction	Chf

NO	NAME & RESIDENCE	STRUCTURES	FUNCTION	COMMENTS	1-4-11	DISSEMINATION
1	GEORGE K. K. K. K.	CHURCH	CHURCH		CHURCH	CHURCH
2	GEORGE K. K. K. K.	CHURCH	CHURCH		CHURCH	CHURCH
3	GEORGE K. K. K. K.	CHURCH	CHURCH		CHURCH	CHURCH
4	GEORGE K. K. K. K.	CHURCH	CHURCH		CHURCH	CHURCH
5	GEORGE K. K. K. K.	CHURCH	CHURCH		CHURCH	CHURCH
6	GEORGE K. K. K. K.	CHURCH	CHURCH		CHURCH	CHURCH
7	GEORGE K. K. K. K.	CHURCH	CHURCH		CHURCH	CHURCH
8	GEORGE K. K. K. K.	CHURCH	CHURCH		CHURCH	CHURCH
9	GEORGE K. K. K. K.	CHURCH	CHURCH		CHURCH	CHURCH
10	GEORGE K. K. K. K.	CHURCH	CHURCH		CHURCH	CHURCH
11	GEORGE K. K. K. K.	CHURCH	CHURCH		CHURCH	CHURCH
12	GEORGE K. K. K. K.	CHURCH	CHURCH		CHURCH	CHURCH
13	GEORGE K. K. K. K.	CHURCH	CHURCH		CHURCH	CHURCH
14	GEORGE K. K. K. K.	CHURCH	CHURCH		CHURCH	CHURCH
15	GEORGE K. K. K. K.	CHURCH	CHURCH		CHURCH	CHURCH

18

W	MONUMENTS	STRUCTURES	TOURISM	SOURCES	LEVEL	TRANSIENT
1	Temple of the Sun	Great Pyramid	Q.C.	TE: 20000000 CL: 20000000	on a plateau - good	at
2	Wall of the Sun	Wall of the Sun	Q.C.	TE: 20000000 CL: 20000000	on a plateau - good	at
3	Great Pyramid	Great Pyramid	Q.C.	TE: 20000000 CL: 20000000	on a plateau - good	at
4	Great Pyramid	Great Pyramid	Q.C.	TE: 20000000 CL: 20000000	on a plateau - good	at
5	Great Pyramid	Great Pyramid	Q.C.	TE: 20000000 CL: 20000000	on a plateau - good	at
6	Great Pyramid	Great Pyramid	Q.C.	TE: 20000000 CL: 20000000	on a plateau - good	at
7	Great Pyramid	Great Pyramid	Q.C.	TE: 20000000 CL: 20000000	on a plateau - good	at
8	Great Pyramid	Great Pyramid	Q.C.	TE: 20000000 CL: 20000000	on a plateau - good	at
9	Great Pyramid	Great Pyramid	Q.C.	TE: 20000000 CL: 20000000	on a plateau - good	at
10	Great Pyramid	Great Pyramid	Q.C.	TE: 20000000 CL: 20000000	on a plateau - good	at
11	Great Pyramid	Great Pyramid	Q.C.	TE: 20000000 CL: 20000000	on a plateau - good	at
12	Great Pyramid	Great Pyramid	Q.C.	TE: 20000000 CL: 20000000	on a plateau - good	at
13	Great Pyramid	Great Pyramid	Q.C.	TE: 20000000 CL: 20000000	on a plateau - good	at
14	Great Pyramid	Great Pyramid	Q.C.	TE: 20000000 CL: 20000000	on a plateau - good	at
15	Great Pyramid	Great Pyramid	Q.C.	TE: 20000000 CL: 20000000	on a plateau - good	at

THEM/ISSUE	FEEL	CONCLUDE	LOCATION	DATE/TIME	REFERENCE	IN
1. <i>What is the main purpose of the study?</i>	<i>to find out the main purpose of the study</i>	<i>to find out the main purpose of the study</i>	<i>to find out the main purpose of the study</i>	<i>to find out the main purpose of the study</i>	<i>to find out the main purpose of the study</i>	<i>to find out the main purpose of the study</i>
2. <i>What are the objectives of the study?</i>	<i>to find out the objectives of the study</i>	<i>to find out the objectives of the study</i>	<i>to find out the objectives of the study</i>	<i>to find out the objectives of the study</i>	<i>to find out the objectives of the study</i>	<i>to find out the objectives of the study</i>
3. <i>What are the research questions?</i>	<i>to find out the research questions</i>	<i>to find out the research questions</i>	<i>to find out the research questions</i>	<i>to find out the research questions</i>	<i>to find out the research questions</i>	<i>to find out the research questions</i>
4. <i>What are the hypotheses?</i>	<i>to find out the hypotheses</i>	<i>to find out the hypotheses</i>	<i>to find out the hypotheses</i>	<i>to find out the hypotheses</i>	<i>to find out the hypotheses</i>	<i>to find out the hypotheses</i>
5. <i>What are the methods?</i>	<i>to find out the methods</i>	<i>to find out the methods</i>	<i>to find out the methods</i>	<i>to find out the methods</i>	<i>to find out the methods</i>	<i>to find out the methods</i>
6. <i>What are the results?</i>	<i>to find out the results</i>	<i>to find out the results</i>	<i>to find out the results</i>	<i>to find out the results</i>	<i>to find out the results</i>	<i>to find out the results</i>
7. <i>What are the conclusions?</i>	<i>to find out the conclusions</i>	<i>to find out the conclusions</i>	<i>to find out the conclusions</i>	<i>to find out the conclusions</i>	<i>to find out the conclusions</i>	<i>to find out the conclusions</i>
8. <i>What are the implications?</i>	<i>to find out the implications</i>	<i>to find out the implications</i>	<i>to find out the implications</i>	<i>to find out the implications</i>	<i>to find out the implications</i>	<i>to find out the implications</i>
9. <i>What are the limitations?</i>	<i>to find out the limitations</i>	<i>to find out the limitations</i>	<i>to find out the limitations</i>	<i>to find out the limitations</i>	<i>to find out the limitations</i>	<i>to find out the limitations</i>
10. <i>What are the future research directions?</i>	<i>to find out the future research directions</i>	<i>to find out the future research directions</i>	<i>to find out the future research directions</i>	<i>to find out the future research directions</i>	<i>to find out the future research directions</i>	<i>to find out the future research directions</i>