

L'INDUSTRIALISATION DE LA CÔTE D'IVOIRE



LIVRE BLANC

L'avenir de ce pays repose sur l'industrie

Version longue

JUIN 2019



CGECI
CONFEDERATION GENERALE DES
ENTREPRISES DE CÔTE D'IVOIRE

"Le Patronat Ivoirien"

Introduction

La Côte d'Ivoire a emprunté la voie vers l'émergence depuis 2011. Ainsi la vision du Président de la République, M. Alassane Ouattara, est de faire de la Côte d'Ivoire un pays émergent à l'horizon 2020 et des efforts notables depuis, ont été réalisés en la matière. Aujourd'hui l'enjeu pour le pays est d'accélérer sa cadence vers la prospérité économique. Le secteur privé pense que le développement du secteur industriel est un puissant levier d'accélération vers cet objectif.

L'industrie, en plus d'apporter au pays des points supplémentaires de croissance économique, permettra d'asseoir une stabilité économique plus grande et moins soumise aux aléas des cours de matières premières. Comme nul autre secteur, l'industrie permettra de créer des emplois, et surtout des emplois qualifiés. Enfin le développement de l'industrie aura un effet d'entraînement sur les autres secteurs de l'économie.

Le Gouvernement ivoirien a entrepris un certain nombre d'actions en vue de booster l'appareil productif industriel. Le Programme National de Développement 2012 – 2015 de la Côte d'Ivoire (PND 2012 – 2015) a été conçu dans ce sens. Ses objectifs étaient de doter le pays d'infrastructures de base dans les secteurs du transport, de l'énergie, de l'approvisionnement en eau potable, de la santé et de l'éducation. Ensuite, s'en est suivi le PND 2016 – 2020 avec comme axe stratégique la transformation structurelle de l'économie ivoirienne par l'industrialisation. Sur la période 2012-2018, plus de trente (30) projets structurants ont été menés avec pour conséquences l'attrait d'un nombre important de multinationales industrielles, le changement de la trajectoire en fourniture électrique (plus de 3 909 Gwh), une

amélioration de compétitivité du port, etc. Toutefois, le bilan industriel ivoirien apparaît mitigé. L'enjeu est de mettre en œuvre une stratégie qui changera la trajectoire industrielle du pays.

Conscient du fait que le secteur privé a un rôle crucial dans l'industrialisation, la Confédération Générale des Entreprises de Côte d'Ivoire (CGECI), par la voix de son Président, lors de l'édition 2018 du Forum économique annuel de la CGECI (CGECI ACADEMY), a promis, à la demande du chef de l'État, un livre Blanc sur l'Industrialisation de la Côte d'Ivoire. Ce livre donnera la vision et les recommandations du Secteur Privé ivoirien pour une industrialisation réussie de la Côte d'Ivoire.

Sommaire

Introduction	2
Mot du Président de la CGECI	5
Remarques méthodologiques et démarches	6
Résumé analytique	9
Pourquoi l'industrie est importante ?	16
États des lieux de l'industrie ivoirienne	20
Les ambitions de la Côte d'ivoire en matière d'industrialisation	30
Le positionnement cible de la Côte d'Ivoire	31
Les grandes tendances	31
Les positionnements des pays africains	32
Le positionnement cible de la Côte d'ivoire	34
Les batailles sectorielles clés à mener	38
Le choix des clusters clés	38
Les préalables aux batailles sectorielles	38
Cluster Agro-industrie	38
Cluster Chimie/Plasturgie	42
Cluster Matériaux de construction et Ameublement	45
Cluster Pharmacie	47
Cluster Textile	52
Cluster Emballage	53
Cluster Assemblage de véhicules utilitaires, de transports en commun et de pièces détachées	53

Les batailles transversales clés	56
Formation	56
Financement et investissement	60
Climat des affaires	62
Infrastructures	63
Projection à l'international	66
Schéma de mobilisation des parties prenantes et d'exécution de la stratégie industrielle	68
Structuration des clusters	68
Structuration des appels à projets	70
Structuration de l'exécution	71
Structuration du contrat de performance d'industrialisation	72
Calendrier de mise en oeuvre	74
Annexes	81
Annexe 1 : Récapitulatif des mesures d'urgence	81
Annexe 2 : Récapitulatif des mesures structurantes	83

MOT DU PRESIDENT DE LA CGECI



Notre pays a été et demeure une puissance agricole de 1er rang.

Le pari pris par nos pères fondateurs a porté ses fruits. Aujourd'hui l'agriculture représente 22% du PIB ivoirien, 50% des exportations du pays, et emploi 4 millions de personnes.

Depuis, le paysage économique mondial évolue à grande vitesse.

La demande mondiale se déplace vers l'Asie, la production industrielle après s'être délocalisée en Asie s'ouvre à d'autres territoires, les bouleversements technologiques vont changer la face de l'économie mondiale et les risques et volatilités économiques ne se sont jamais fait autant sentir.

Dans cette même dynamique depuis près de 20 ans maintenant certains pays africains affûtent leurs armes afin de se donner un horizon économique meilleur.

Face à ces enjeux, un autre pari doit être pris pour la Côte d'Ivoire : celui de l'industrialisation. Le secteur privé ivoirien porte la conviction que le pays devrait se hisser dans le top 3 des pays Africain les plus industrialisé d'ici 2027.

L'industrialisation pour capter des points de croissance structurelle supplémentaire, créer des emplois qualifiés, mieux résister à la volatilité des matières premières, tirer vers le haut d'autres secteurs de l'économie, rentrer dans l'économie de l'innovation etc.

Toutefois, des obstacles importants sont à franchir pour atteindre ces objectifs.

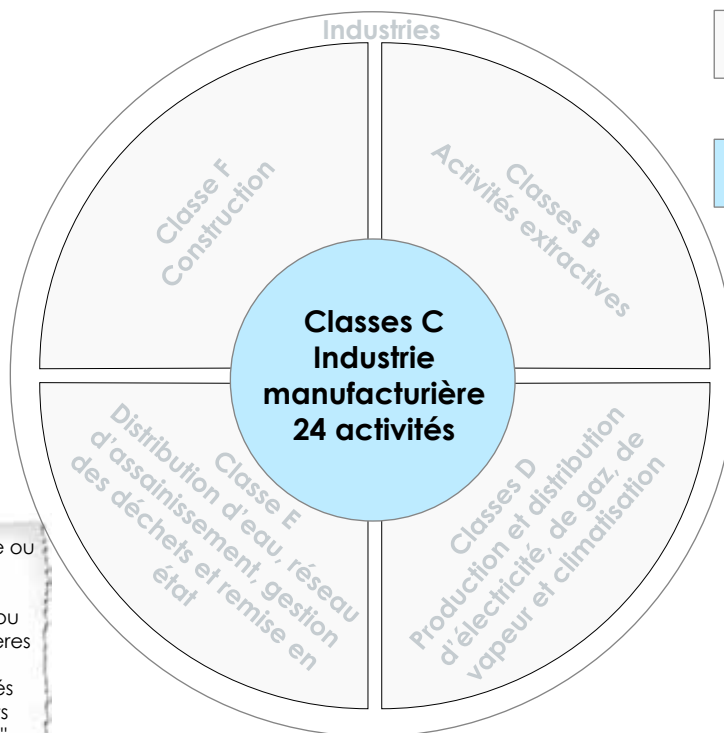
Ce livre blanc, réalisé sur invitation du chef de l'état, son Excellence Monsieur Alassane Ouattara, a pour ambition de poser un diagnostic sur ces obstacles et d'en apporter des solutions.

Je tiens à remercier l'ensemble des équipes ayant participé à l'élaboration de ce document. Plus particulièrement les membres du comité scientifique mis en place par la CGECI pour superviser la confection du document et le Cabinet OnPoint Africa qui a porté sa réalisation.

Le secteur privé est pleinement motivé pour accompagner l'état de Côte d'Ivoire dans l'ouverture de cette nouvelle page où l'avenir de ce pays reposera sur l'industrie.

REMARQUES MÉTHODOLOGIQUES ET DÉMARCHES

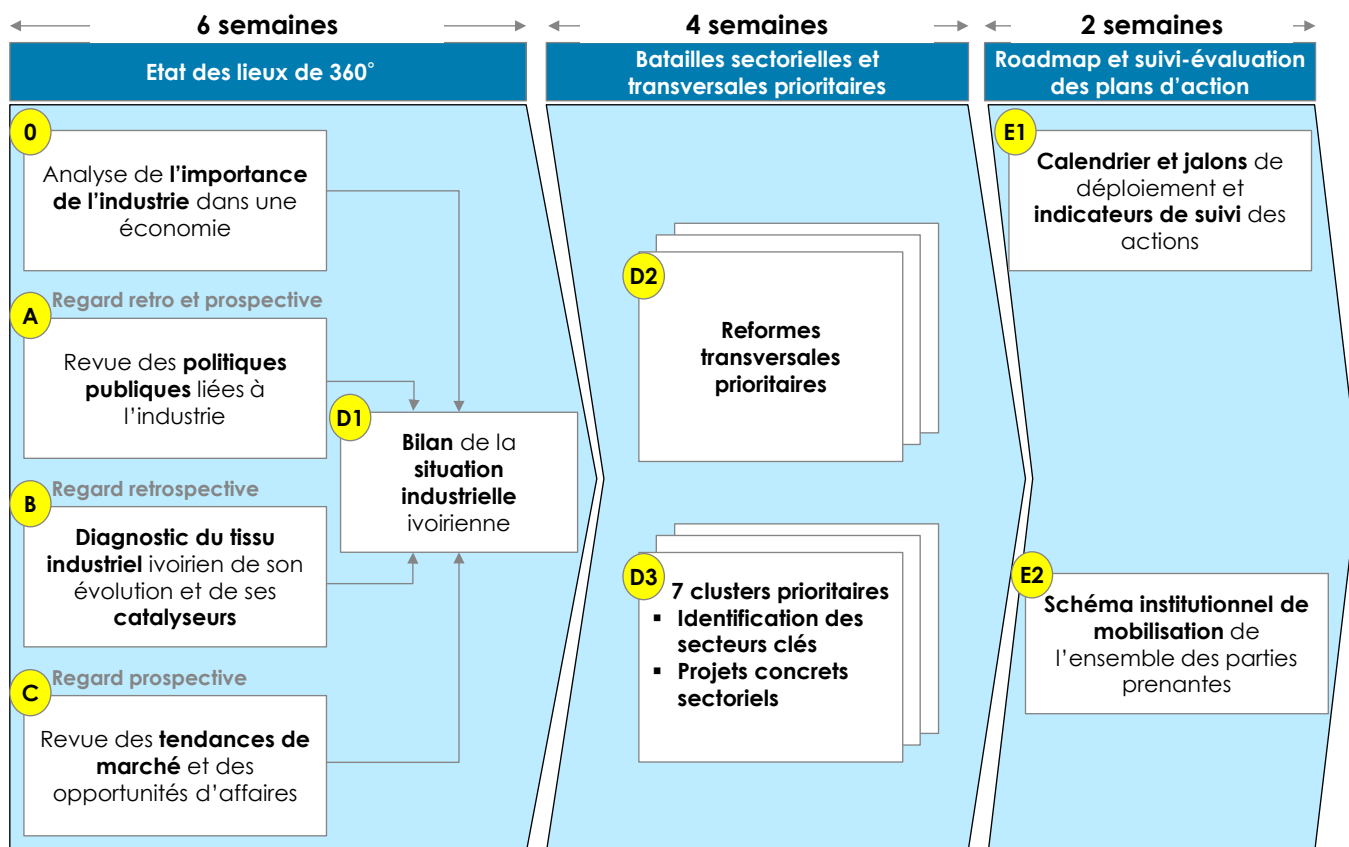
Le périmètre de l'étude fut circonscrit au secteur manufacturier. Nous avons retenu la définition internationale des Nations Unies (ONU) sur la manufacture : "(...) activités de transformation physique ou chimique de matières, de substances ou de composants en produits nouveaux". La manufacture étant un sous-secteur de l'industrie au sens général. Les autres secteurs de l'industrie en dehors de la manufacture ont été exclus du champ de cette étude.



Manufacture : "Transformation physique ou chimique en nouveaux produits de matières, de substances ou de composants. Les matières, substances ou composants transformés sont des matières premières issues de l'agriculture, de la sylviculture, de la pêche ou des activités extractives, ou bien encore des produits issus d'autres activités manufacturières."
UNSTAT CITI Revision 4

Analyse OnPoint ; UNSTAT CITI Révision 4

L'analyse, faite sur une période de 12 semaines est basée sur 3 axes : 1. Un diagnostic fin du tissu industriel ivoirien ; 2. La priorisation des combats à mener ; 3. La confection d'un calendrier clair et précis des initiatives menant à l'industrialisation associé à un mode de gouvernance d'exécution.





RESUME ANALYTIQUE

Dans la compétition économique africaine, la Côte d'Ivoire possède de sérieux atouts à faire valoir. Encore faut-il qu'elle en prenne profondément la mesure.

L'évolution économique de pays comparables à la Côte d'Ivoire comme le voisin Ghanéen nous interpelle. Le scénario avec un Ghana qui emprunterait la trajectoire qu'a eu la Malaisie à l'égard de la Côte d'Ivoire dans les années 60 n'est plus à exclure.

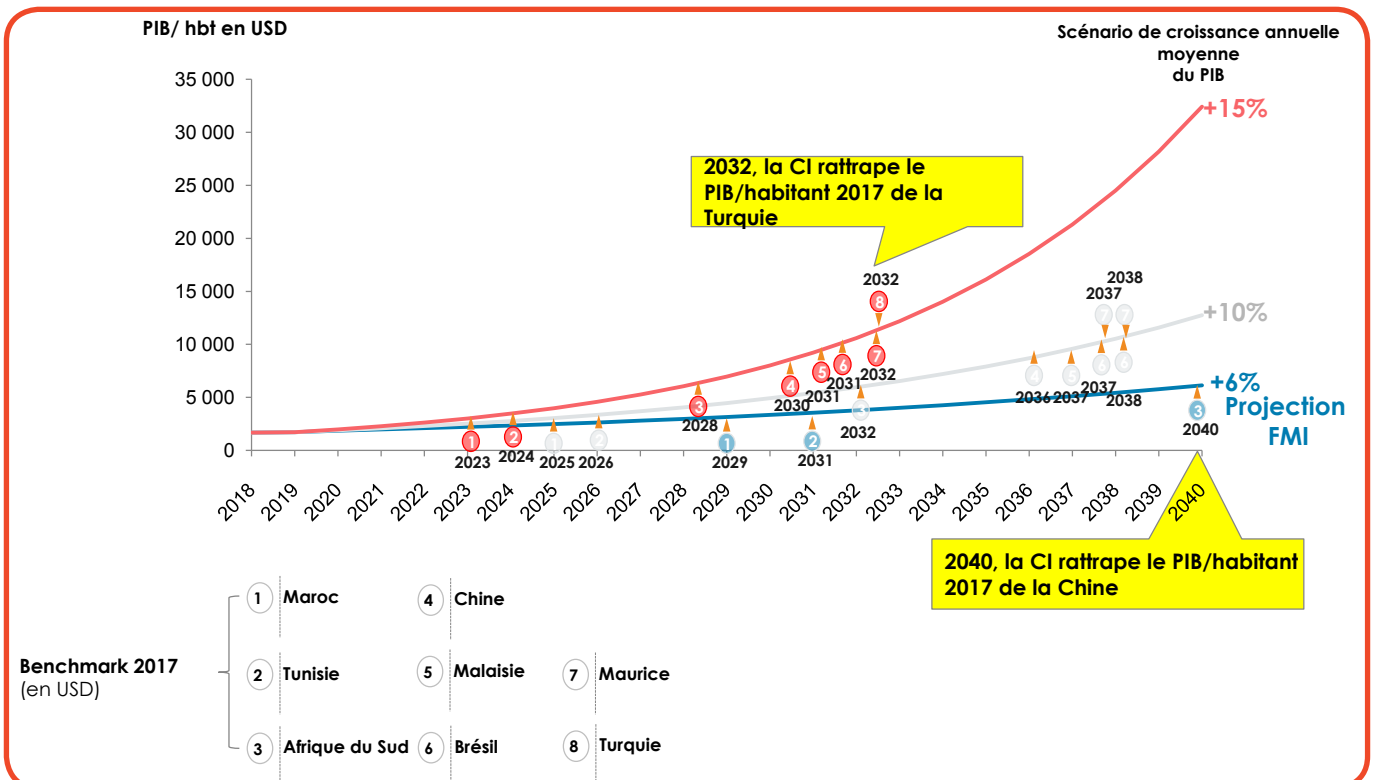
Dans les années 60, la Côte d'Ivoire avait un PIB de 2 M\$, la Malaisie 7 Mds\$ (soit 3,5x notre PIB). Aujourd'hui, la Malaisie possède 7,7x notre PIB. Comparons maintenant avec le Ghana. En 2006, la Côte d'Ivoire possédait un PIB de 17 Mds USD, le Ghana 10 Mds USD. Aujourd'hui, le Ghana possède un PIB de 47 Mds USD, la CI 40 Mds USD.

L'accélération économique du pays est plus que nécessaire pour éviter ce type de scénario.

D'autant plus qu'il nous faudra une croissance économique de près de 15% pendant plus d'une décennie pour rattraper le PIB/habitant de 2017 d'un pays émergent comme la Turquie (voir figure R1).

Nous pensons pour la Côte d'Ivoire (CIV), que l'industrialisation n'est pas un luxe, mais un passage obligé vers l'accélération économique et l'émergence. En effet, l'analyse sur une longue période montre que pour la quasi-totalité des pays, il y a un lien strict entre le décollage économique et l'accroissement du PIB industriel. D'autant plus que l'industrie dans un pays est facteur d'innovation (50%-90% des investissements en R&D provient des entreprises industrielles) et le principal contributeur aux exportations (+50%). Elle est aussi facteur de productivité et d'entraînements positifs sur d'autres secteurs.

Figure R1 : La Côte d'Ivoire doit afficher des taux de croissance à deux chiffres pendant plus d'une décennie pour rattraper les leaders d'Afrique et des pays émergents



Source: Analyses OnPoint, Banque mondiale, Database

Le Gouvernement ivoirien a entrepris un certain nombre d'actions en vue de booster l'appareil productif industriel. Sur la période 2012-2018, plus de trente (30) projets structurants ont été menés avec pour conséquences l'installation d'un nombre important de multinationales industrielles, le changement de la trajectoire en fourniture électrique (plus de 3 909 Gwh), une amélioration de la compétitivité du port, etc. **Cependant, dans une optique d'industrialisation, la CIV a péché par un manque de stratégie claire d'industrialisation et par une capacité d'exécution imparfaite** (taux de réalisation de 24% avec un impact limité sur certains des projets réalisés). **Ainsi, le bilan industriel ivoirien apparaît mitigé :**

- La Côte d'Ivoire possède le tissu manufacturier le plus important de la zone UEMOA (12% PIB contre 9% UEMOA) ;

- Elle a connu une croissance manufacturière de plus de 3% entre 2007 et 2017 avec néanmoins une part plus faible dans le PIB (15% en 2007 contre 12% en 2017) en comparaison avec des pays références (16% Egypte, 22% Malaisie, 27% Thaïlande) ;

- Sa capacité à l'export de produits industriels est en deçà du potentiel 16% contre 70% Maroc, 50% Egypte 67% Malaisie ;

- Sa base d'industries manufacturières est relativement diversifiée, mais présente en sur des secteurs intensifs en capital et en main d'œuvre, mais à valeur ajoutée moindre. Notons que cette base est loin d'avoir atteint son plein potentiel ;

- L'agro-industrie et la chimie (respectivement. 44% et 22% du PIB manufacturier) sont les secteurs qui dominent la manufacture en CIV ;

- Malgré des efforts réalisés, l'écosystème de la Côte d'Ivoire traîne des handicaps en termes de compétitivité. Les plus importants se situent au niveau des lourdeurs et complexités administratives et du financement sous dimensionné (crédit privé 32% du PIB). La situation de la R&D indus-

trielle apparaît sous-optimale (non financé, une masse critique de chercheurs non atteinte) et les standards de contrôle et de qualité entravent le jeu concurrentiel des acteurs locaux. Enfin le pays a encore des défis importants à surmonter notamment sur la formation (en qualité et en quantité) d'une main d'œuvre à destination des industriels.

D'un autre côté, de grandes tendances se dessinent dans l'industrie mondiale et de manière spécifique en Afrique.

L'industrie mondiale est aux prises à de grands bouleversements dont : 1. La volatilité et fragmentation de la demande; 2. Les mouvements drastiques de l'offre; 3. Le durcissement des régulations et interventions de l'État; 4. Les distributions technologiques; 5. Les risques et volatilités structurels de l'économie. Ces bouleversements ont pour conséquence pour les industriels ivoiriens: un ajustement de leur offre en termes de débouchés/marchés, une nécessaire digitalisation de leur business. Pour l'État ivoirien, il s'agit d'une intervention intelligente sur le marché industriel, un positionnement fin de l'offre industrielle ivoirienne, une nécessité de diversifier son économie.

Au niveau des pays africains, des mouvements stratégiques s'observent avec pour la Côte d'Ivoire une concurrence frontale avec certains pays et un risque de cannibalisation industrielle avec d'autres pays.

Le crédo usine du monde est en train d'être capté par le Kenya et surtout l'Éthiopie, celui de l'import substitution est en train d'être enclenché par le Nigeria. Le Ghana se positionne en tant que hub de transformation industrielle de commodités; le Maroc, quant à lui, se positionne comme hub vers le reste de l'Afrique et en insertion dans les chaînes de valeur mondiales.

L'industrie ivoirienne devra être le fer de lance de cette compétition tous azimuts. Cependant, elle devra au préalable, 1. Bâtir une stratégie industrielle globale et cohérente, 2. La décliner sur des secteurs prioritaires pour lesquels elle possède en relatif des forces : Agro-industrie, Chimie, Matériaux de construction, Textile et des secteurs en pari sur l'avenir : Pharmacie, Emballage, Pièces détachées/

véhicules de spécialité. Cette stratégie industrielle devra, pour chaque priorités, dynamiser : la recherche et développement, la fourniture de main d'œuvre qualifiée en quantité, le local content, le respect des standards de contrôle et de qualité. De manière transverse, accroître le financement de l'économie, les infrastructures en qualité, le climat des affaires ressentit par les entrepreneurs, la projection à l'export.

Ainsi, **trois (03) logiques ont parrainé les recommandations du secteur privé pour l'éclosion d'une industrie forte en Côte d'Ivoire :**

- La **concentration des efforts** à la fois sur les secteurs prioritaires et sur les mesures catalysantes à l'industrie : sortir définitivement de la logique de saupoudrage ;

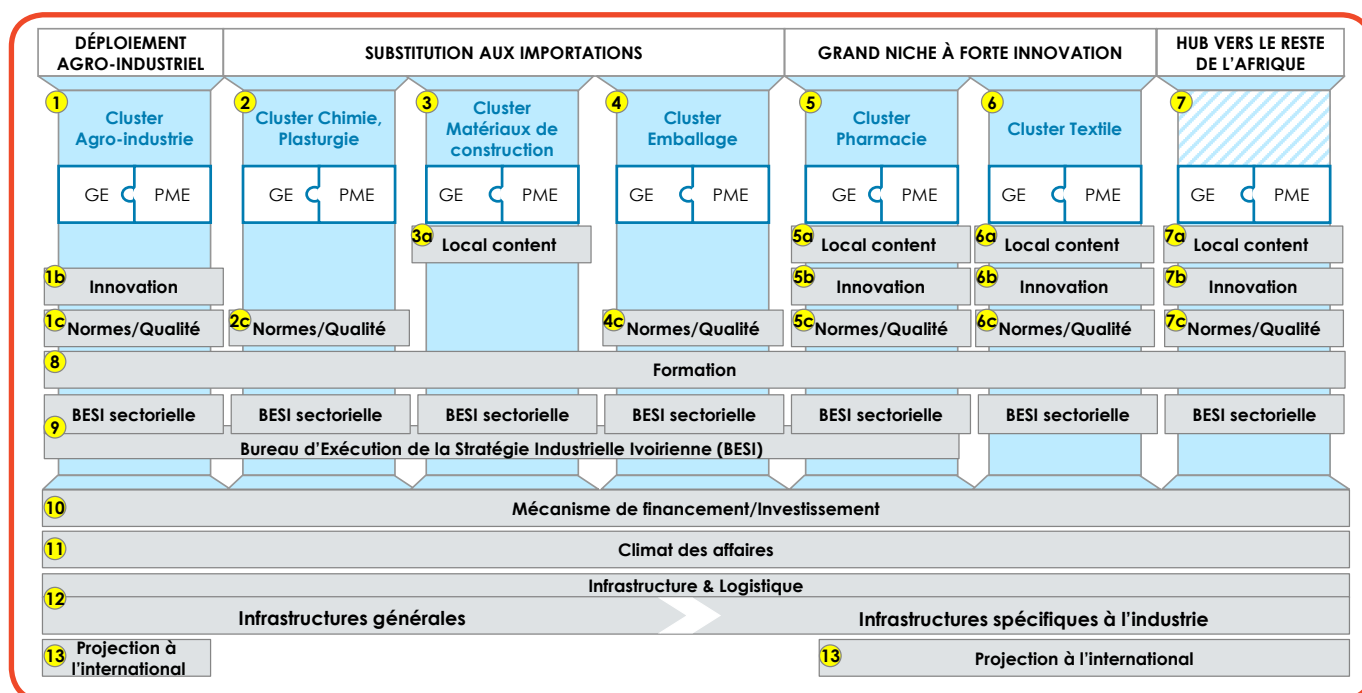
- Une **direction claire et mesurable** de sorte que le lien entre le F CFA dépensé, les efforts engendrés et les résultats observés soit traçable ;

- L'**obsession de l'exécution** en mettant dans une même orientation l'ensemble des forces

vives publiques et privées du pays.

Les points d'ancrage de la stratégie industrielle ivoirienne s'articuleront autour : 1. Du **déploiement agro-industriel** avec la transformation industrielle de nos matières premières agricoles à destination des marchés régionaux et internationaux; 2. De la **substitution aux importations** avec la production industrielle locale des produits pour lesquels il y a une forte demande locale, mais fortement importatrice; 3. De **l'innovation pour le marché régional** avec une forte innovation sur des secteurs industriels de "grande" niche à forte valeur ajoutée et destinés au marché local ou régional; 4. Du **hub vers la façade ouest-sud de l'Afrique** avec la CIV comme zone de production de premier choix pour une commercialisation sous régionale indépendamment du secteur (voir figure R2).

Figure R2 : Les piliers de la stratégie industrielle de la Côte d'Ivoire



Source : Analyses OnPoint

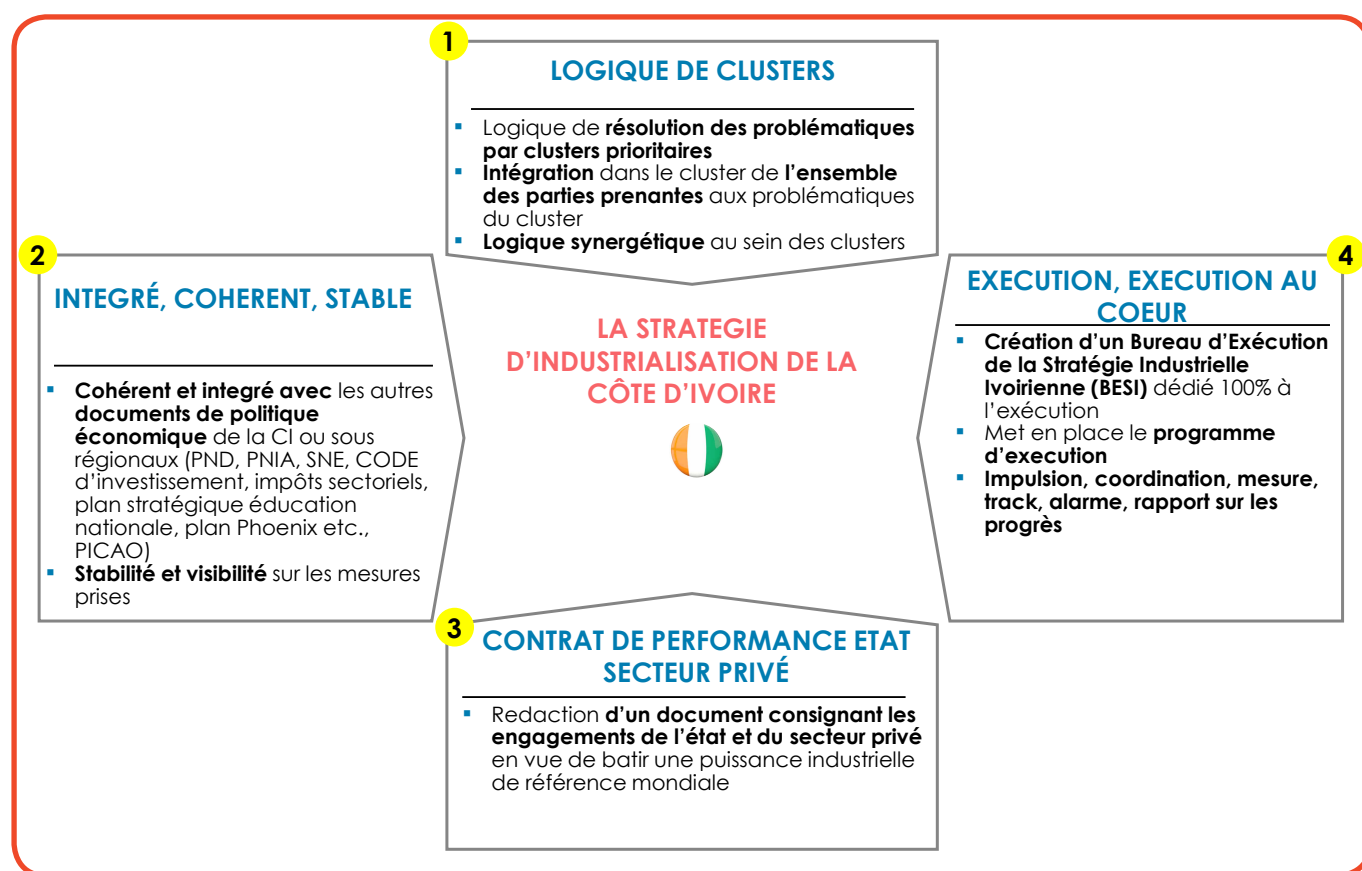
Les objectifs du pays en matière d'industrialisation devront être d'ici 2027 : 1. De tripler son PIB manufacturier avec plus de **5 787 Mds de PIB manufacturier** généré ; 2. De passer de **12% à environ 15%** de part du PIB manufacturier dans le PIB ; 3. De générer plus de **237 000** emplois manufacturiers brutes ; 4. De générer plus de **1 536 Mds d'exportation** dans la zone CEDEAO+CEEAC.

Pour l'atteinte de ces objectifs, le livre blanc de l'industrialisation de la Côte d'Ivoire s'appuie sur quatre (04) piliers (voir figure R3) :

- La mise en place de **clusters prioritaires** avec une logique de regroupement géographique de l'ensemble des parties prenantes aux problématiques du cluster et la possibilité de résoudre de bout en bout ces problématiques ;

- La mise sur pied d'un **Bureau d'Exécution de la Stratégie Industrielle (BESI)**, composition mixte État-Secteur privé avec des personnes à pouvoir d'exécution et capacités techniques reportant directement au plus haut sommet de l'État ;

Figure R3 : Les principes qui doivent gouverner la politique d'industrialisation de la Côte d'Ivoire



Source : Analyses OnPoint

- Une **cohérence et une intégration des politiques industrielles** avec l'ensemble des politiques menées par le pays. L'industrialisation devra être la priorité numéro un (01) du pays considérant que **l'avenir de ce pays repose sur l'industrie** ;

- La signature d'un **contrat de performance** par cluster avec des engagements mutuels État/secteur privé.

Ces clusters sont regroupés grâce aux secteurs prioritaires identifiés analytiquement à savoir **l'agro-industrie, la chimie et plasturgie, les matériaux de construction et d'ameublement, la pharmacie, le textile, l'emballage et les pièces détachées, véhicules de spécialités** (voir figure R4).

Le **cluster Agro-industrie** aura 3 axes stratégiques : 1. Le développement agressif de l'Agro-industrie

pérenne à fort potentiel à l'export; 2. Le développement industriel du vivrier et des produits de la pêche; 3. Le développement d'une filière "bien de consommation de marque" avec des marques fortes.

Le **cluster chimie et plasturgie** aura 2 axes stratégiques : 1. Le développement de la chimie et de la plasturgie comme intrants industriels; 2. L'assise d'un leadership national incontestable sur la chimie, plasturgie de base "grand public".

Le **cluster matériaux de construction** et d'ameublement aura 2 axes stratégiques : 1. la consolidation d'une position dominante de l'industrie des matériaux de construction comme principal pourvoyeur du bâtiment et travaux public (BTP) ivoirien; 2. Le développement d'une industrie d'ameublement local.

Le **cluster pharmacie** aura 2 axes stratégiques : 1. Le développement d'une industrie pharmaceu-








tique à l'aide de plantes et matières végétales médicinales : phytothérapie; 2. Le développement d'une industrie de la pharmacie générique.

Le **cluster Textile** (vestimentaire et d'ameublement) aura 1 axe stratégique : Le développement d'une industrie du revêtement des Africains.

Le **cluster emballage** aura 1 axe stratégique : La fourniture des entreprises ivoiriennes dans leur besoin d'emballage.

Le **cluster fabrication de pièces détachés, assemblage de véhicules de spécialité** aura 1 axe stratégique : La Côte d'Ivoire comme lieu préférentiel de production de pièces détachées, d'assemblage véhicules de spécialité pour satisfaire la demande de la façade ouest-sud africaine.

Figure R4 : Les fruits du développement des secteurs prioritaires sont attrayants encore faut-il juguler nos faiblesses

Mds FCFA	VA 2017	VA 2027	Export ¹ 2027	Création emploi	Faiblesse principale	Facteur clés de succès
 Agro-industrie	1064,8	3671,6	+822,5	+75 607	<ul style="list-style-type: none"> Quantité et qualité insuffisante selon la matière première Infrastructure logistique insuffisante Faiblesse capitalisme local Absence sur des pans entiers de la chaîne de valeur 	<ul style="list-style-type: none"> Matière première (MP) en qualité et bon marché Capitalisme local Label national fort
 Chimie et plasturgie	579,4	2096,9	+1041	+56 055	<ul style="list-style-type: none"> Forte dépendance des MP importées Trop focalisé chimie de base Concurrence de l'informel 	<ul style="list-style-type: none"> Forte demande locale Main d'œuvre qualifiée Capitalisme local Lute contre la fraude
 Industrie pharmaceutique	10,5	37,9	+1,8	+807	<ul style="list-style-type: none"> Faiblesse de la R&D en lien avec l'industrie Forte dépendance des MP extérieur Fraude importante 	<ul style="list-style-type: none"> Unités à taille régionale Pointe de l'innovation Transformation des MP locales Main d'œuvre très qualifié Label national fort
 Textile	125,7	454,8	+200,6	+23 182	<ul style="list-style-type: none"> Amont du secteur en difficulté Faible compétitivité coût Fraude importante Absence sur des pans entiers de la chaîne de valeur 	<ul style="list-style-type: none"> Unités à taille régionale Pointe de l'innovation Transformation des MP locales Main d'œuvre très qualifié Label national fort
 Matériaux de construction et Ameublement	220,9	799,4	+101	+38 916	<ul style="list-style-type: none"> Industrie en surcapacité Faiblesse de la demande solvable Baisse continue de la disponibilité du bois 	<ul style="list-style-type: none"> Forte demande locale Main d'œuvre qualifiée Capitalisme local Protectionnisme
 Pièces détachées et véhicules de spécialité	59,8	216,5	+135,5	+2 392	<ul style="list-style-type: none"> Insertion faible dans les chaînes de valeur mondiale Infrastructure logistique insuffisamment compétitives Environnement des affaires encore difficile 	<ul style="list-style-type: none"> Main d'œuvre très qualifiée Infrastructures compétitives Accès et connaissance préférentielle des marchés à l'export visés
 Emballages	80,9	292,9	+251,6	+8 054	<ul style="list-style-type: none"> Forte dépendance des MP extérieur Faible compétitivité coût Absence sur des pans entiers de la chaîne de valeur 	<ul style="list-style-type: none"> Unités à taille régionale Main d'œuvre qualifié

(1) : CEDEAO +CEEAC

Source: Analyses OnPoint

Les mesures spécifiques aux clusters s'articuleront autour : 1. De mesures fortes en matière de **norme, contrôle et qualité** sur l'ensemble des clusters ; 2. Du local content avec de la **compensation industrielle** sur les produits du textile, de la pharmacie et des matériaux de construction et d'ameublement ; 3. De mesures en **faveur de la R&D et l'innovation** sur les produits textiles et pharmaceutiques ; 4. Des mesures sur l'**approvisionnement** des clusters Pharmacie, Agro-industrie et Textile ; 5. Des **appels à projets limités et spécifiques** sur l'ensemble des clusters.

Cependant, **l'industrialisation ne pourra se faire sans des catalyseurs forts. Ainsi, le secteur privé au travers du Livre Blanc préconise :**

- La création d'un **Fonds d'Investissement Industriel (FOII)** fusionné avec le FODI pour une enveloppe de **500 Mds FCFA** sur 5 ans alimenté par un large panel de parties prenantes, avec un champ d'intervention très strict (aides sur les appels à projets etc.) et une gouvernance publique-privée ;

- La mise à la disposition de **ressources humaines correspondant aux besoins du secteur privé en quantité, qualité et coût par l'État** avec 1) à court terme, une **collaboration forte État-secteur privé par cluster** et 2) à moyen terme, sans substitution aucune au rôle régalien de l'État dans la formation, la **création des Instituts de Formation aux Métiers Industriels (IFMI) par le secteur privé**, uniquement sur les métiers en tension, les secteurs difficiles/coûteux à former par l'État et la formation continue ;

- La **poursuite des efforts** de l'État en **matière d'infrastructures de base** (énergie, eau, transport et logistique) et la construction de **Zones Industrielles Intégrées (Z2I)** qui fournira à la fois des infrastructures de base et des services aux industriels ;

- **L'accompagnement et le financement des industriels** basés en Côte d'Ivoire dans leur **conquête des marchés internationaux** ;

- **Faire partir du Top trois (03) Africain dans le classement Doing Business 2027 contre la 19ème position place actuellement (2018).**



I. POURQUOI L'INDUSTRIE EST IMPORTANTE ?

De par la reconnaissance de l'industrialisation et son impact dans le monde, un secteur industriel solide est considéré comme un moyen fondamental de parvenir à la croissance et au développement économique. Ainsi, il joue un rôle névralgique dans une économie et reste un moteur de développement, de changement structurel, de croissance technologique et de modernisation en ce sens qu'il contribue à :

- l'essor d'une économie émergente : l'observation empirique montre que pour la quasi-totalité des pays, il y a un lien strict entre le décollage économique et le PIB industriel (voir figure 1) ;

- l'accroissement de la productivité qui augmente le revenu individuel, donc le niveau de vie de la population ;

- l'amélioration de la balance commerciale avec plus de 50% des exportations mondiales qui viennent de l'industrie ; dans le même temps, la transformation de la matière première localement réduit l'importation de biens ;

- l'innovation, car 50%-90% de la dépense en R&D provient des entreprises industrielles ;

- La stimulation du progrès dans d'autres secteurs de l'économie avec le développement et l'expansion des industries connexes. D'où des bénéfices importants pour d'autres secteurs avec un effet d'entraînement extrêmement positif sur l'agriculture en termes de productivité et de débouché, sur l'artisanat en termes de productivité et de création de nouvelles lignes métiers, sur le secteur financier, les services, sur l'État avec un contrôle et une mobilisation des recettes plus aisées (voir figure 2) ;

- L'offre de possibilités d'emplois accrues dans les petites et grandes industries. En effet, dans une économie industrielle, l'industrie absorbe

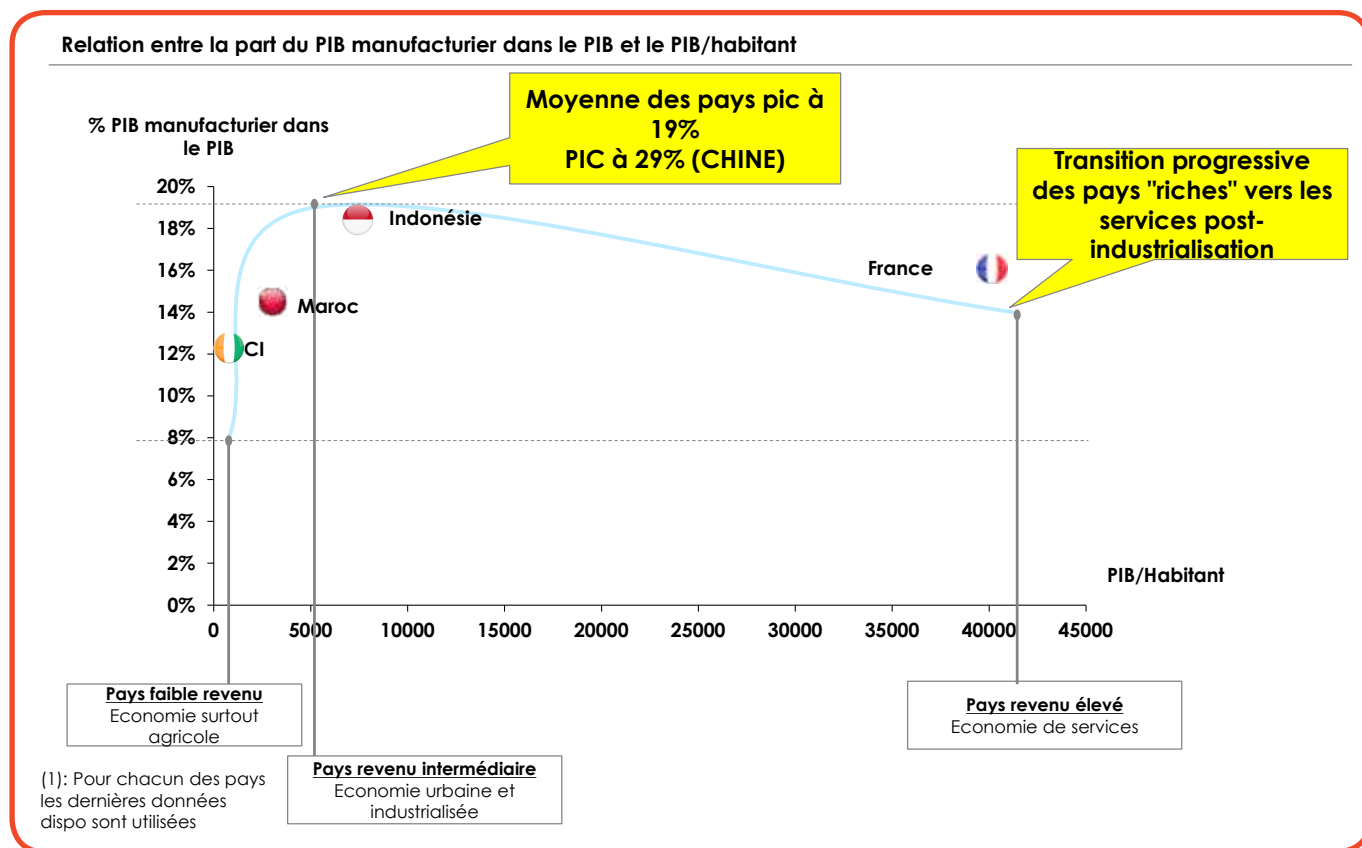
les travailleurs sous-employés et les chômeurs du secteur agricole, augmentant ainsi les revenus de la communauté ;

- Réduit la dépendance aux cours des matières premières qui perdure depuis 60 ans.

En conséquence, pour un pays en développement qui cherche à maintenir la croissance tout en favorisant la création d'emplois, l'industrialisation est une nécessité, car elle offre la possibilité non seulement de redéployer l'économie vers des secteurs à plus forte valeur ajoutée, mais aussi de composer une base relativement large d'emplois à forte productivité de la main-d'œuvre.

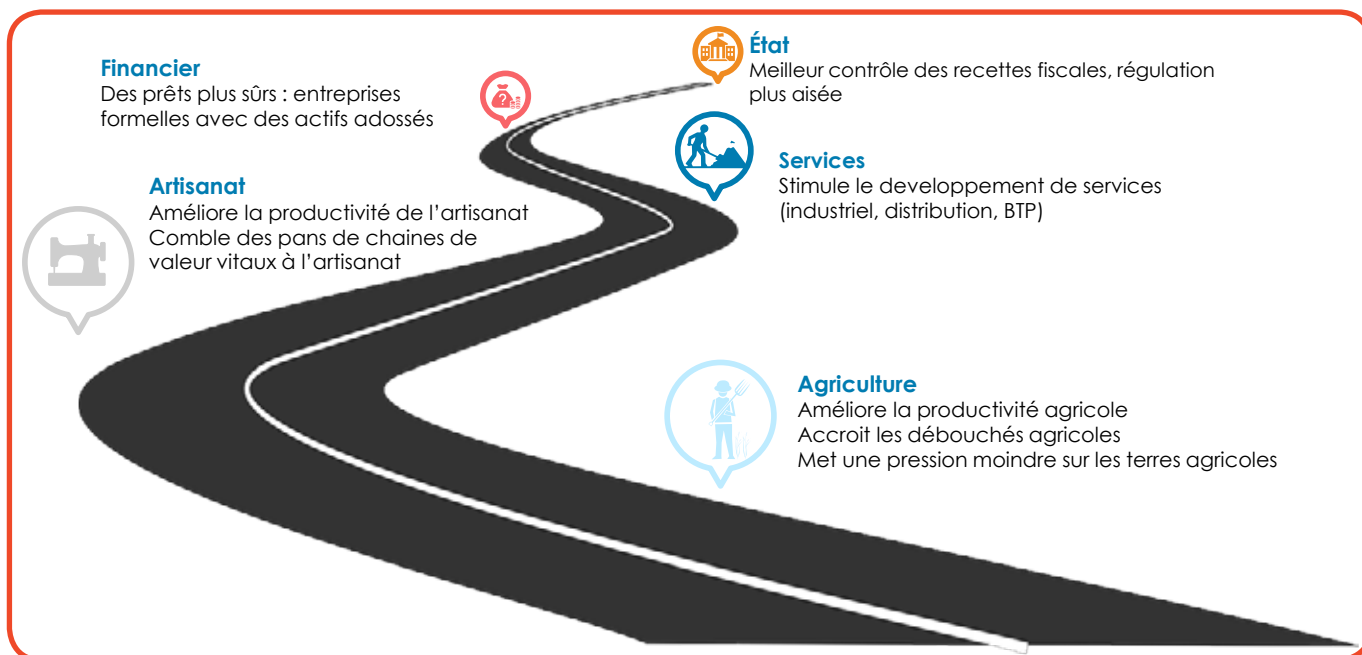


Figure 1 : Pour la quasi-totalité des pays, il y a eu un lien strict entre le décollage économique et le décollage du PIB industriel



Source: Analyses OnPoint, Banque mondiale, Database

Figure 2 : L'industrie à un effet indéniable dans le développement d'autres secteurs de l'économie



Source: Analyses OnPoint



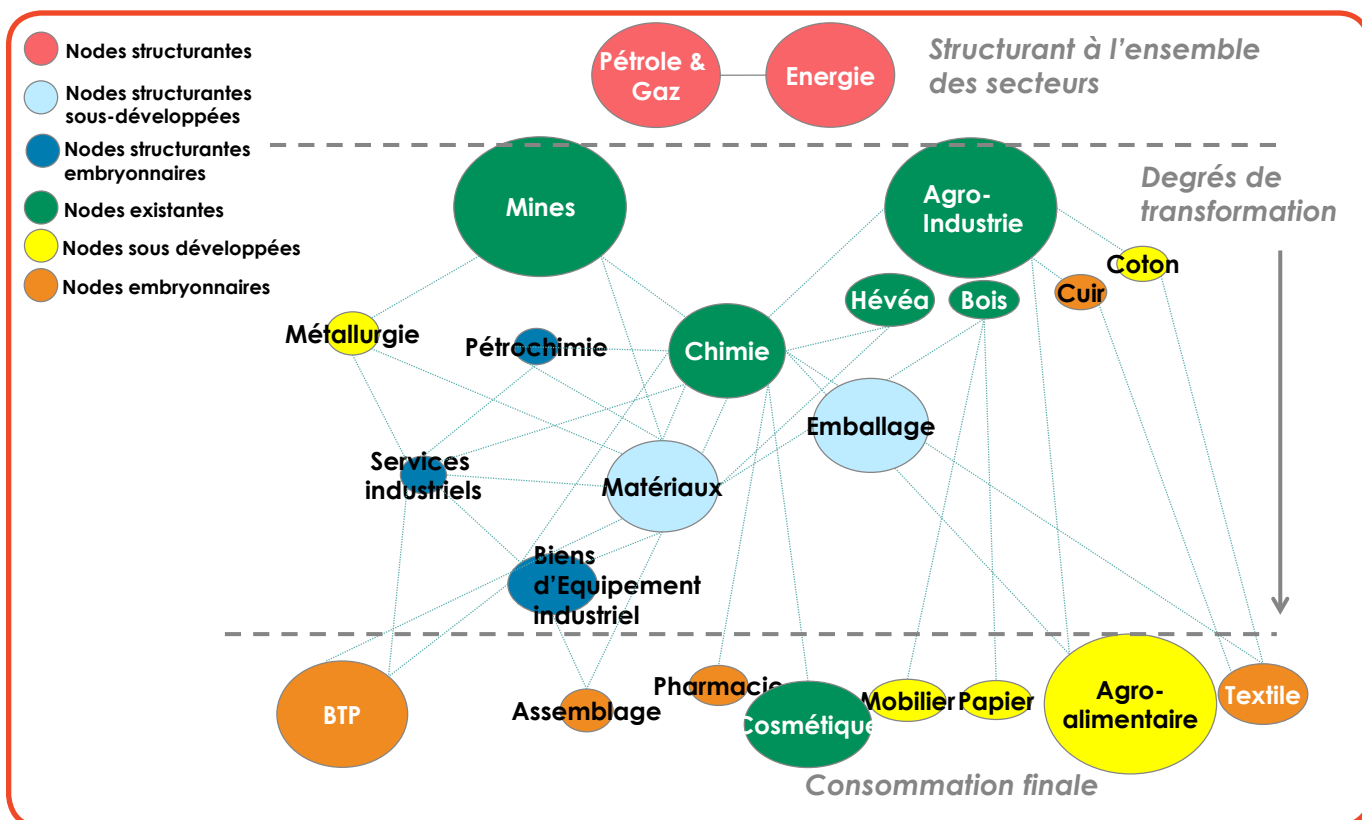
II. ÉTATS DES LIEUX DE L'INDUSTRIE IVOIRIENNE

Président d'un pays peuplé d'environ 24 M d'habitants, son Excellence M. **Alassane Ouattara** avait fait le pari de faire de la Côte d'Ivoire un pays émergent à l'horizon 2020. Il est indéniable que sous l'impulsion de ce dernier, l'économie a connu un bond qualitatif : taux de croissance avoisinant les deux chiffres, redynamisation de l'activité, construction des infrastructures, etc. Toutefois, l'économie ivoirienne reste dominée par l'agriculture, représentant environ 54% du PIB en 2017, d'où le besoin ressenti d'une transformation structurelle afin de devenir un pays émergent et

créer des emplois. Dans cette perspective, la Côte d'Ivoire se doit de développer son secteur industriel et assurer de forts taux de croissance durables.

Au travers de son exécutif, le pays a entrepris un certain nombre d'actions en vue de booster l'appareil productif industriel. Cependant, le bilan industriel ivoirien apparaît mitigé (voir figure 3).

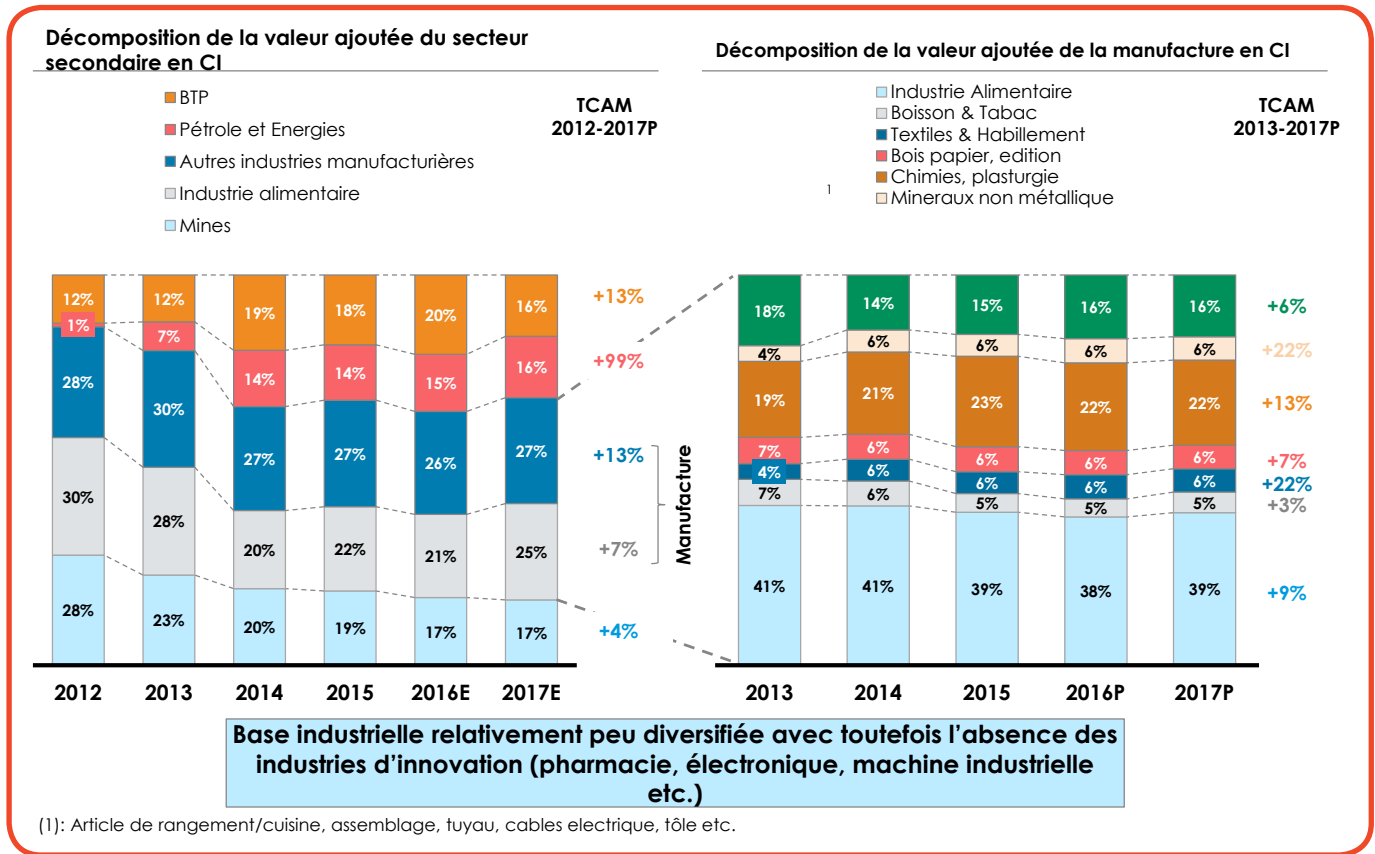
Figure 3 : Un trop grand nombre d'industries n'ont pas atteint leur taille critique



Source : Analyses OnPoint

L'industrie manufacturière ivoirienne, bien qu'ayant eu un taux de croissance annuel moyen de 3% entre 2007 et 2017, a une part faible dans le PIB, en baisse depuis 10 ans (12% en 2017 contre 15% en 2007) comparativement à certains pays de références (16% Egypte, 26% Malaisie, 27% Thaïlande) (voir figure 4).

Figure 4 : Structure de la manufacture ivoirienne: Prédominance de l'industrie alimentaire et de la chimie, plasturgie



Source: Analyses OnPoint

Le secteur manufacturier ivoirien formel compte pour environ 53% des entreprises du secteur industriel, un chiffre d'affaires (CA) de 5 873 Mds¹ de FCFA en 2016, représentant à peu près 86% du chiffre d'affaires industriel. Il représente 79% des salariés déclarés dans le secteur industriel et son taux de rentabilité net est de 0,5%. Toutefois, huit (08) sous-secteurs sur les dix-sept (17) sont non rentables. Les sous-secteurs du manufacturier sont concentrés à l'exception des sous-secteurs de l'agro-industrie, de la fabrication de papier et d'articles électroniques. De plus, la concentration par sous-secteur décroît avec le nombre d'entreprises. Les entreprises manufacturières représentent 25% des cinq cents (500) plus grandes entreprises ivoiriennes² (Top 500), 36% du chiffre d'affaires, mais enregistrent des marges plus faibles : autour de 13% du résultat net (RN) du Top 500.

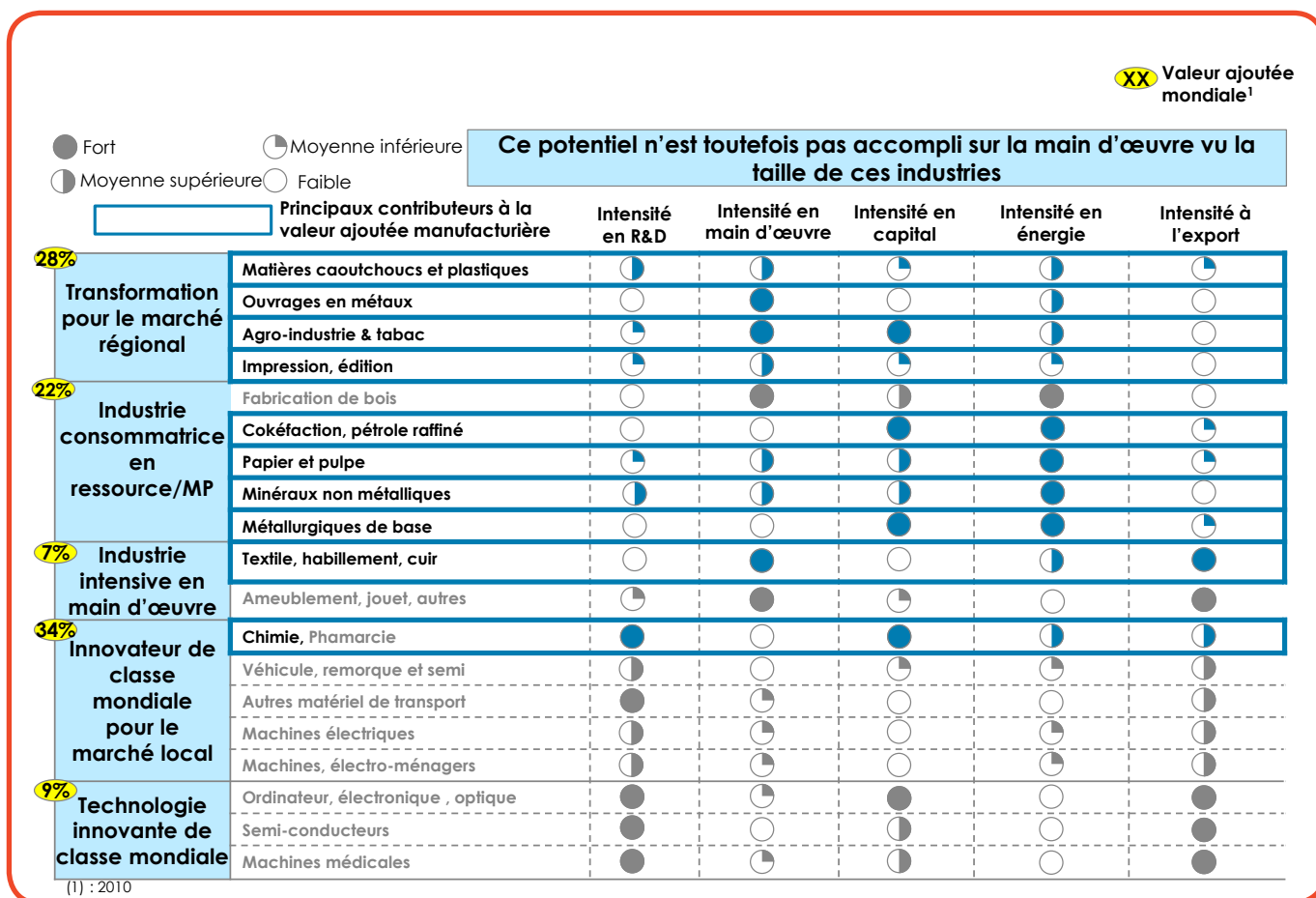
les industries d'innovation et d'exportation (pharmacie, électronique, machines industrielles etc.). D'où la capacité à l'export des produits industriels en deçà de leur plein potentiel : 16% contre 70% Maroc, 50% Egypte, 67% Malaisie. De plus, les industries présentes sont sur des secteurs à valeur ajoutée plus faible, intensives en capital et en main d'œuvre et n'ont pas encore atteint leur plein potentiel (notamment en terme de création d'emplois) (voir figure 5).

L'industrie manufacturière ivoirienne est la plus importante de la zone UEMOA (12% PIB vs 9%), elle est relativement diversifiée mais absente sur

¹Entreprises formelles déclarés à la centrale des bilans non prises en compte des entreprises informelles

²Source : Analyse OnPoint, Base entreprises de l'Institut National de la Statistiques de Côte d'Ivoire 2016

Figure 5 : La CI est positionné sur des industries potentiellement intensives en capital, en énergie et en main d'œuvre



Source : Analyses OnPoint; Mckinsey Global institue

Une analyse qualitative sectorielle menée a permis de révéler les différentes problématiques auxquelles les industriels sont confrontés sur l'ensemble de la chaîne de production : R&D, approvisionnement en matières premières, production et distribution.

Dans l'agro-alimentaire, la R&D est difficilement disséminée à l'ensemble des acteurs, sous développée et à cours de moyens. L'approvisionnement en matières premières est satisfaisant sur un grand nombre de spéculations (cacao, anacarde, hévéa etc.), mais insuffisante ou de mauvaise qualité sur d'autres cultures. De plus, la mauvaise maîtrise des techniques de production de cultures couplée aux litiges fonciers complexifient l'approvisionnement dans ce secteur. Au niveau de la production, seule la première transformation est existante, mais elle est peu compétitive. Quant à la distribution, il est noté une faible intégration des acteurs locaux dans les circuits commerciaux mondiaux et, un

contraste entre l'alimentation des ivoiriens et les produits de l'industrie alimentaire.

Dans le secteur de la pharmacie, il y a une connexion insuffisante entre la recherche et le monde industriel avec un manque de matériel dans les laboratoires. De plus, la R&D pharmaceutique universitaire et celle des "médicaments traditionnels" est très peu valorisée, financée et passée à l'échelle industrielle. L'approvisionnement est fortement dépendant de l'extérieur. La production locale, quant à elle, ne couvre que 7% de besoins comparativement à d'autres pays (Tunisie 60%, Ghana 34% et Nigeria 56%) et, elle est essentiellement présente sur des produits de bases. Au niveau de la distribution, la fraude, la contrebande et la concurrence des produits importés sont un frein à l'épanouissement du secteur au niveau local.

Dans le secteur de la Chimie/Plasturgie, la recherche est non existante dans le secteur privé

avec une absence d'organisme de recherche atitré en capacité de recherche sur les excipients. L'inexistence d'une pétrochimie locale entraîne une forte dépendance des matières premières importées. Dans la production, un trop grand nombre d'acteurs manquant de taille critique est observée et, il n'y a pas de maintenance spécialisée pour la plasturgie. Dans la distribution, les produits industriels en chimie et plasturgie subissent une concurrence accrue de l'informel.

Dans le Textile, la R&D est quasi-inexistante suite à l'absence de laboratoires, de centres techniques textile. Au niveau de l'approvisionnement, les égreneurs cotonniers sont en surcapacité (540.000 tonnes pour 180.000 tonnes traitées). L'aval du secteur est sinistré et en pleine restructuration. L'appareil productif est vieillissant et obsolète. La distribution subit une forte concurrence à des prix imbattables, de la contrefaçon à grande échelle en provenance d'Asie et de pays voisins qui couvrent 50% de l'offre.

Le secteur des Matériaux de construction, dont la quasi-totalité de sa matière première est importée, subit un renchérissement considérable des coûts d'approvisionnement lorsqu'il y a une congestion au port. Une perte de 41 Mds FCFA a été totalisée en 2017 suite à une congestion d'une durée de trois (03) mois au Port d'Abidjan. Le manque d'infrastructures primaires (raccordement eau et électricité, routes, drainages etc.), qui devraient être prises en charge par l'État, renchérit les coûts. Toutefois, il est noté une surcapacité de production, seize (16) tonnes en capacité installée pour une demande de quatre (04) tonnes. Dans la distribution, les problèmes se posent aussi bien chez les particuliers que chez les promoteurs. Au niveau des particuliers, il est observé : 1. Un gap entre la demande de logement (596 067), la demande finançable et la demande financée ; 2. Un accès au foncier urbain coûteux, long et difficile ; 3. Un accès au permis de construire long et difficile ; 4. Des coûts de logements qui peuvent être perçus comme chers. Pour les promoteurs, il est rencontré : 1. Un accès au financement difficile (le BTP représente 4% de l'offre de crédit au secteur

privé) ; 2. Un accès difficile à l'assurance décennale (contre les risques liés à la construction) ; 3. Une construction de logements par un relativement faible.

Dans le secteur du bois (Ameublement), il est observé une baisse continue de la disponibilité de la matière première et des essences recherchées du fait de leur exploitation excessive et abusive. Quant à la production, il est noté le vieillissement de l'appareil productif, la rareté du matériel d'usinage de bois de petit diamètre, la faible diversification (rendement et débouchés différents): quatre (04) essences représentent 50% du volume exploité, seize (16) essences 85%, en bref, soixante (60) essences sont exploitées seulement sur 400 existantes. Dans la distribution, une insuffisance des politiques d'accompagnement à la normalisation sur les marchés d'exportation se fait ressentir, des Tarifs douaniers intra-CEDEAO (bois scié) qui sont non différenciés du reste du monde.

Dans le secteur énergétique, les problématiques rencontrées sont réparties dans les domaines du pétrole et gaz, de l'électricité, du raffinage et des autres sources renouvelables.

Dans l'approvisionnement, les difficultés ne concernent que le domaine du pétrole et gaz. Il est marqué par une baisse cyclique de l'exploration production, des difficultés techniques d'ensablement sur les puits, le manque d'infrastructure d'apportement en eau profonde (des efforts ont été accomplis avec les travaux du canal de Vridi) et le déficit de capacité de stockage de gaz butane.

Au niveau de la production, dans le domaine du raffinage, la Société Ivoirienne de Raffinage (SIR) a un déficit de compétitivité structurelle: faible capacité (4 millions de tonnes raffinées pour un seuil de rentabilité d'environ 6 millions de tonnes) par rapport aux unités concurrentes. De plus la baisse des capacités de la SIR (hydro cracker en panne) laisse apercevoir une tension possible sur le pétrole raffiné (même si la variable d'ajustement actuellement se fait sur les exportations). Dans le pétrole et gaz, un déficit de capacité de stockage de gaz butane est observé en aval dans la production. Quant au secteur de l'électricité, la vétusté des

équipements et la saturation actuelle des transformateurs engendrent des pertes importantes sur le réseau estimées à 23%.

Dans la distribution, la compétition croissante s'aperçoit avec la raffinerie du Nigeria très compétitive (capacité de production au sextuple de celle de la SIR avec une unité de pétrochimie et une couverture 100% du marché Nigérian et 20% -4,8 MT à l'export- dans le domaine du raffinage). Pour le pétrole et gaz, la lenteur de la part du législateur dans la prise en compte des innovations technologiques des opérateurs (subvention des B2 gaz) peut constituer un frein au développement de la distribution en aval. Quant à l'électricité, un déséquilibre financier du secteur lié à la dépendance de la Côte d'Ivoire à l'énergie thermique (70%), ainsi qu'à la volatilité du cours du gaz (~60% de la structure de coût du secteur) est observé. Pour les autres sources d'énergie, il est noté une absence de cadre institutionnel pour la distribution des énergies renouvelables : code des énergies renouvelables.

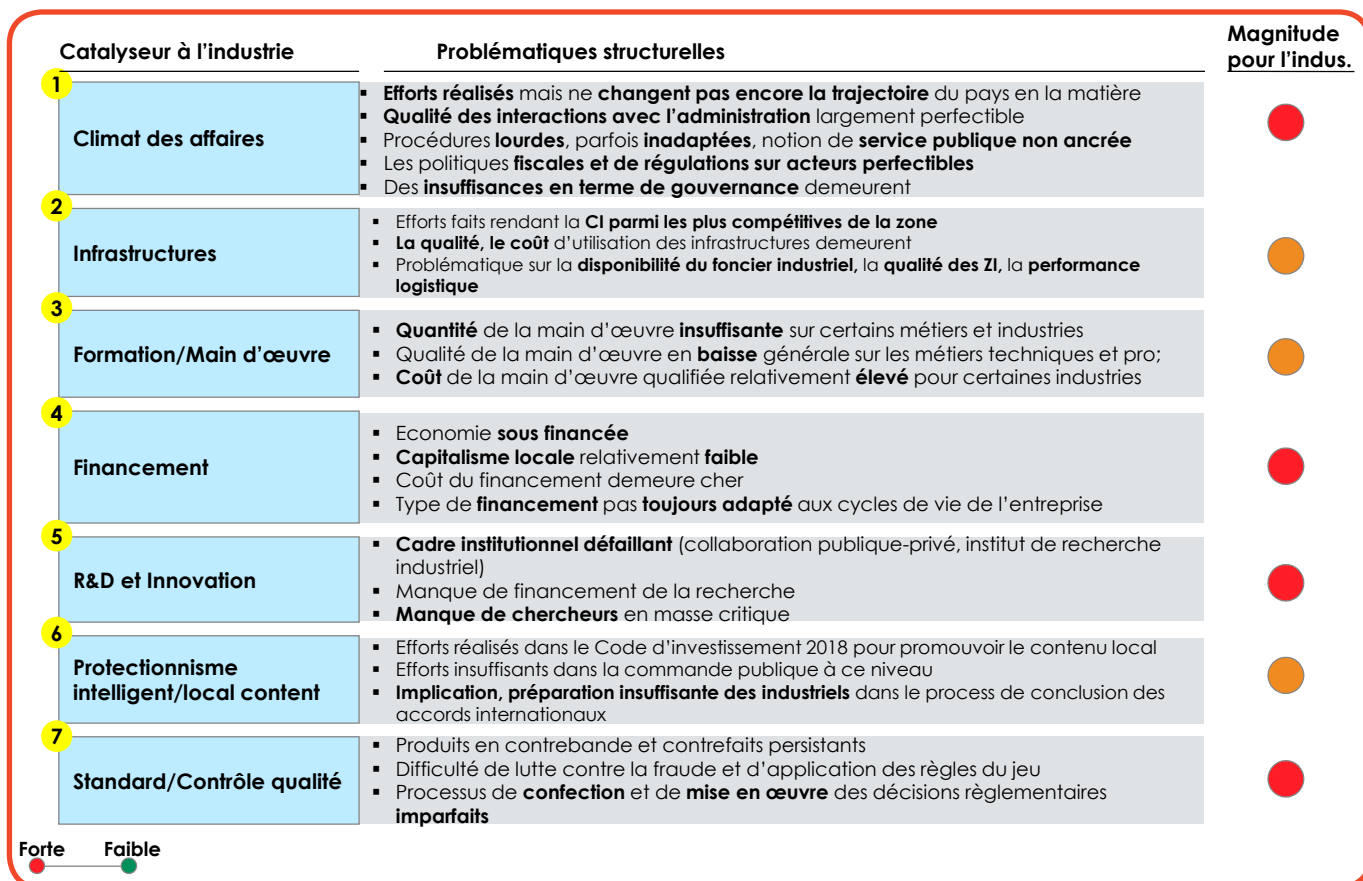
En plus de ces problématiques qu'il est impératif de résoudre, d'autres batailles non moins importantes devront être menées. La Côte d'Ivoire devrait particulièrement s'investir dans la résolution d'autres catalyseurs à l'industrie que sont : le climat des affaires, les infrastructures, la formation/main d'œuvre, le financement, la R&D et l'innovation, le protectionnisme intelligent/local content, le contrôle qualité (voir figure 6).

Le changement significatif en matière de climat des affaires en Côte d'Ivoire n'intervient toujours pas. Bien qu'elle ait connu une avancée au cours de la dernière décennie en la matière. La qualité des interactions avec l'administration est encore largement perfectible (avec une imprégnation insuffisante de la notion de service) au vu des procédures lourdes, parfois inadaptées. En addition, les insuffisances en termes de gouvernance restent d'actualité. Les infrastructures du pays sont parmi les plus compétitives de la zone UEMOA, toutefois, les problématiques liées à la qualité et le coût d'utilisation de ces dernières demeurent. Quant à la main d'œuvre, il se pose la problématique de la quantité, de la qualité et de son coût qui ne sont

pas encore aux standards des industriels.

Globalement, l'économie ivoirienne est sous financée et cela crée l'absence d'un capitalisme local fort, une R&D approfondie et une projection à l'internationale. Malgré tout ceci, les efforts consentis par les industriels ivoiriens sont amoindris par la contrebande, la fraude et la non protection intelligente des produits locaux.

Figure 6 : Malgré des efforts réalisés, l'écosystème CI traîne des handicaps en terme de compétitivité majeure



Source: Analyses OnPoint

Le gouvernement ivoirien a entrepris un certain nombre d'actions afin de pallier ces différentes problématiques. Quatre cent dix-sept (417) projets susceptibles d'impacter le secteur industriel, cent soixante-quatre (164) projets strictement industriels et cent dix-sept (117) projets transversaux à l'industrie ont été recensés dans les PND 2012-2020. Il est noté des "success stories" notables en termes de projet industriel. Toutefois, seuls 19% s'affichent comme taux de réalisation sur les pro-

jets transversaux et 24% sur les projets strictement industriels. Les projets structurants restent en suspens.

Et même lorsque des projets structurants sont enclenchés ils ne produisent pas toujours leur effet escompté (voir l'encadré, " Cas du code des investissements 2012- un exemple de projets structurants n'ayant pas produit ces pleins effets ").

ENCADRE : CAS DU CODE DES INVESTISSEMENTS 2012- UN EXEMPLE DE PROJETS STRUCTURANTS N'AYANT PAS PRODUIT SES PLEINS EFFETS

Code des investissements

• Description du code des investissements (2012)

- Le code des investissements (2012) est un code dit de « relance économique » basé sur des **exonérations fiscales à taux dégressif** et des incitations fiscales et douanières établies sur le système d'exonération d'impôts et de droits de douanes
- 2 régimes : **agrément** (Investissement >200 M) création et développement et le régime **déclaration** (<70 M) création uniquement
- Tous secteurs éligibles** sauf les secteurs financiers et commerces et pendant une période d'investissement de 24 mois
- Les exonérations accordées **sont fonction du type d'activité et des zones d'implantation**. Elles peuvent atteindre **100% sur le BIC, BNC, BA** en phase d'exploitation ou **100% d'exonération TVA** en phase d'investissement
- La Côte d'Ivoire ambitionne de réaliser entre (2016-2020); **30 000 milliards de FCFA d'investissements dont 62% privés**

• Chiffres ou résultats clés obtenus

- Les **investissements** en CI sur la période 2012-2017 ont atteint **~20 000 Mds FCFA**
- Les investissements directs étrangers (**IDE**) **était de +3400 Mds FCFA** sur la période (2013 - 2018) dont 30% à 35% pour le secteur industriel. Le Top 3 du flux des investissements agréés en (2018) est: France 9%, Maroc 7%, Liban 5%
- Les **dépenses fiscales visant à encourager l'investissement** représentent **~780 Mds FCFA** sur la période 2014-16 (dont 69% d'exonérations douanières)
- 42 762 entreprises créées dont 1196 agréées sur la période 2013-2018

• Limites sur les investissements réalisés

- Portion des **investissements inférieurs aux pays pairs** (IDE/PIB Ghana 6,5% PIB, Maroc 2,8%, Sénégal 2,1% vs 1,4% CI)
- Portion des **investissements orientés industries faibles par rapport aux pays pairs** (IDE industrie 2005-2015, 3,9% Ghana, 1,0% Maroc, 1,3% Ethiopie vs 0,3% CI)
- Les **dépenses fiscales** (exonérations, incitations dans l'ensemble des codes) liés aux investissements ont concerné **~50% l'extractif**
- Depuis 2013, seul **6% des investissements privés** domestiques et internationaux **bénéficient du régime du code des investissements**
- Les **investissements** ayant bénéficié du code sont **concentrés sur Abidjan** (+70%)
- Les projets **d'investissements >500M \$ faible** (Ghana 4,4% PIB, Maroc 1,2%, 1,5% Ethiopie, 1,4% Sénégal)
- Présence relativement **faible des plus gros investisseurs étrangers industriels** en Afrique dans le mix IDE ivoirien (Inde 10%, Chine 6% , Royaume-Uni 10%, USA 9%, Allemagne 2% vs 0,5% en CI pour tous ces pays)
- Les **dépenses fiscales liées aux investissements privés relativement élevés** (3,1% Sénégal 3,5% Maroc vs 15,5% CI)

• Tentative d'explication de ces limites

- Sur la pertinence des ambitions : Connaissance imparfaite des déterminants des investissements d'un acteur privé :** Le marché , la main d'œuvre , les ressources, les infra. le climat des affaires sont les facteurs décisifs d'un investissement par les incitations/exonérations fiscales
- Sur le positionnement stratégique : Ambitions autonomes** du code au lieu d'être directement la **conséquence de plan stratégique réalisé sur les différents secteurs de l'économie** (agriculture, Industrie, Service) ou au niveau des régions
- Sur l'acuité des choix stratégiques :** Portée du code trop large pas assez spécifique **sectoriellement et géographiquement** (Inclusion de secteurs non nécessaires et d'avantages trop importants sur la Zone d'Abidjan)
- Sur l'acuité des choix stratégiques :** Palettes des **mécanismes** d'appui à l'investissement fléchées sur **les entreprises ayant déjà des capitaux à investir. Pas favorable au PME/ETI** en difficulté de financement
- Sur le niveau d'intégration avec les autres acteurs : Vision fragmentée vs une vision sur toute la chaîne des investissements** (succès relatif au niveau de la célérité du CEPICI mais **quid** du foncier, des agréments environnementaux, le permis de construire etc.)
- Sur le niveau d'intégration** du plan avec les autres politiques publiques : **Des signaux contraires** peuvent être envoyés aux investisseurs internationaux : volonté politique clairement affichée, frein au niveau de l'administration, relation fluide avec l'administration à la création d'entreprise et lourdeurs, complexités administratives post création
- Sur l'exécution : Communication/vente du code** est **limitée auprès des acteurs nationaux** et insuffisamment agressive vers des pays investisseurs importants en Afrique (Chine, Inde, UK, USA, Allemagne)
- Sur l'exécution : Complexité importante** dans la **réalisation des dossiers d'agréments** pouvant être décourageant

Source: Analyses OnPoint

L'analyse des différentes actions menées par l'État révèle que les facteurs pour une politique industrielle réussie ne sont pas totalement réunis, même si des efforts sont consentis (voir figure 7). En effet, il n'existe pas de plan stratégique dédié à l'industrie malgré un diagnostic clair réalisé en 2012. De plus, les initiatives de politiques industrielles sont incluses dans des documents beaucoup plus larges, traitant de sujets généraux tel que la croissance économique, la réduction de la pauvreté. Ceci ne permet pas d'avoir l'intensité et la concentration nécessaire à la mise en œuvre d'une politique d'industrialisation. Quant à l'acuité dans le choix des secteurs stratégiques, les choix prioritaires ne sont pas faits. Ces secteurs ne sont pas choisis sur une base analytique inattaquable.

Au niveau régional, il est noté une faible articulation avec la zone UEMOA, d'où le fait que les synergies en termes de coût, de marchés et de ressources qui pourraient se dégager n'apparaissent pas. Aussi, les aspects de mobilisation de ressources financières à cette échelle, de projets industriels,

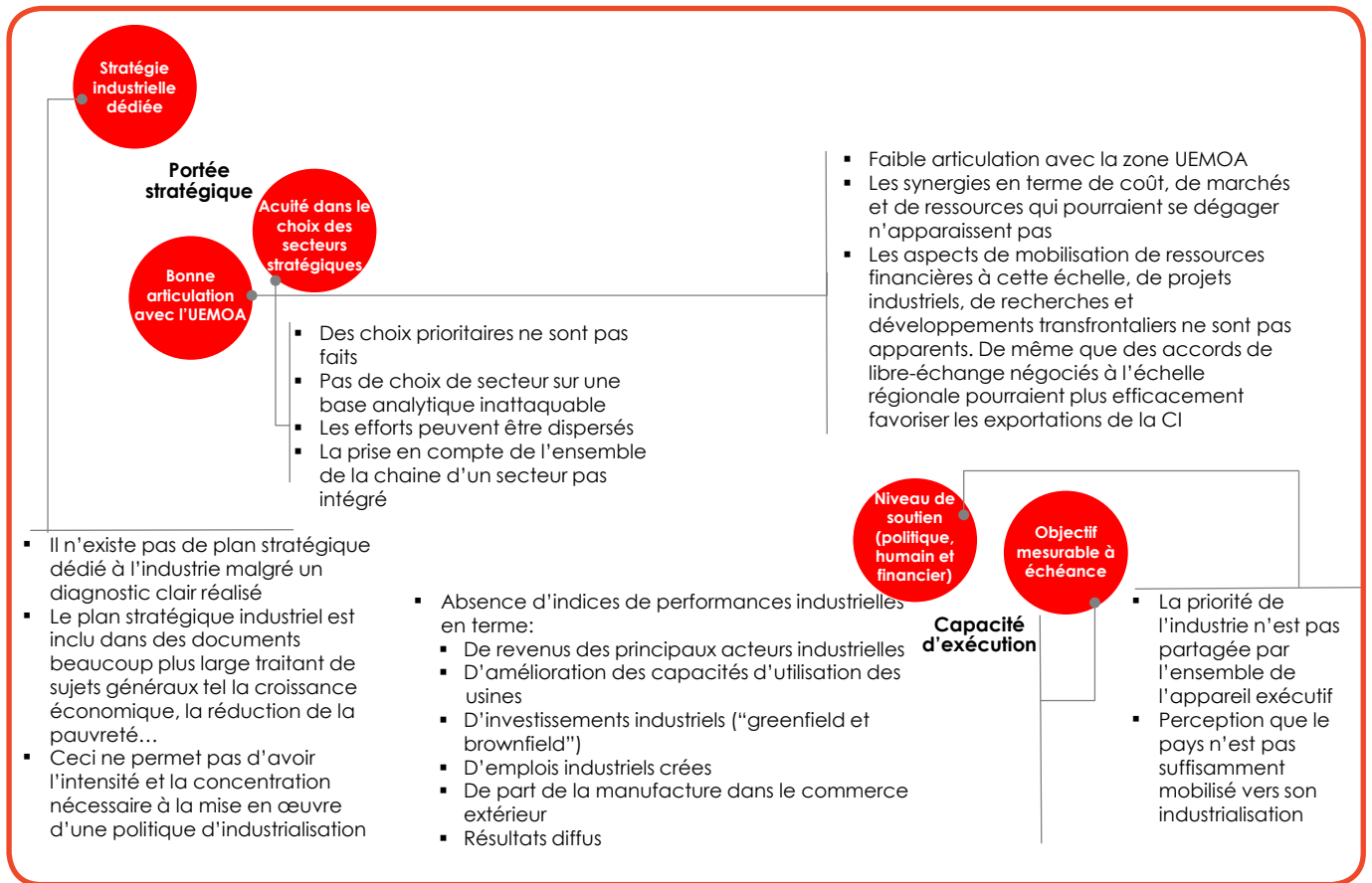
de recherches et développements transfrontaliers ne sont pas apparents, de même qu'on observe certaines entraves aux accords de libre-échange négociés à l'échelle régionale. Accords qui pourraient, plus efficacement, favoriser les exportations du pays.

D'un autre aspect, le suivi des politiques mises en place n'est pas toujours effectif du fait de l'absence de suivi par des indices de performances industrielles robustes. Ce qui laisse croire que dans l'ensemble, l'industrie n'apparaît pas comme une priorité partagée par tous le corps social ivoirien. Un indice supplémentaire : la position du ministère de l'industrie en dotation financière, 0.2% du budget national, 31^{ème} sur 45 ministères selon la loi de finances 2018.

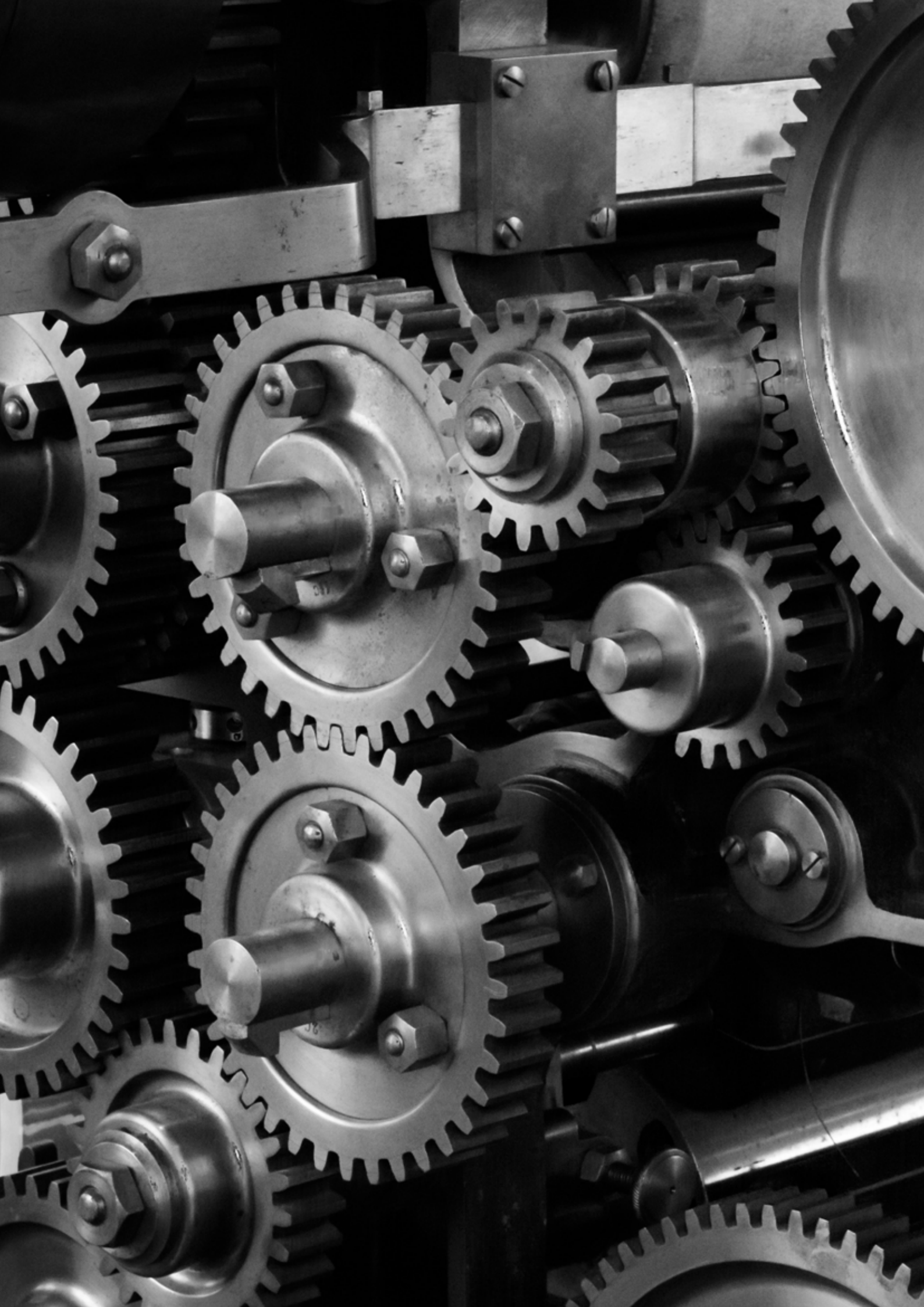
Malgré ce constat, l'industrialisation de la Côte d'Ivoire demeure une préoccupation majeure. Il serait primordial de l'aborder sous un nouvel angle avec des ambitions très précises.



Figure 7 : La CI pêche surtout sur sa stratégie industrielle et sa capacité d'exécution



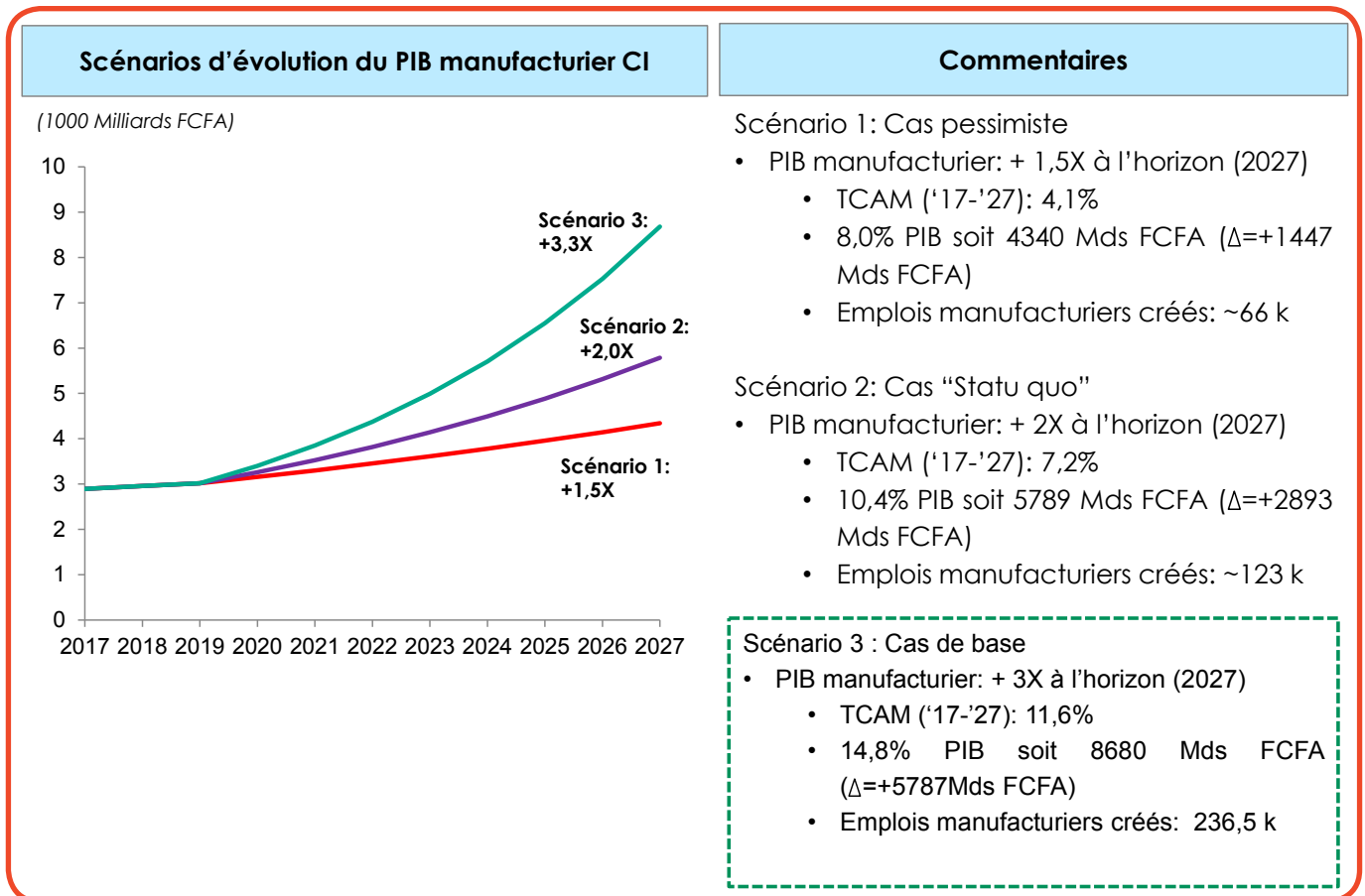
Source: Analyses OnPoint



III. LES AMBITIONS DE LA COTE D'IVOIRE EN MATIERE D'INDUSTRIALISATION

Les objectifs du pays en matière d'industrialisation devront être d'ici 2027 : 1. De tripler son PIB manufacturier avec plus de 5 787 Mds de PIB manufacturier généré ; 2. De passer de 12% à environ 15% de part du PIB manufacturier dans le PIB ; 3. De générer plus de 237 000 emplois manufacturiers brutes ; 4. De générer plus de 1 536 Mds d'exportation dans la zone CEDEAO+CEEAC (voir figure 8).

Figure 8 : Tripler le PIB manufacturier de la CI implique un taux de croissance annuel de 11,6% de ce PIB manufacturier sur la période '17-'27



Source: Analyses OnPoint

IV. LE POSITIONNEMENT CIBLE DE LA CÔTE D'IVOIRE

Le positionnement cible à adopter par la Côte d'Ivoire pour le développement de son industrie ne pourra se faire sans une analyse au préalable des tendances mondiales de l'industrie et du positionnement des pays africains dans le monde.

IV.1. Les grandes tendances

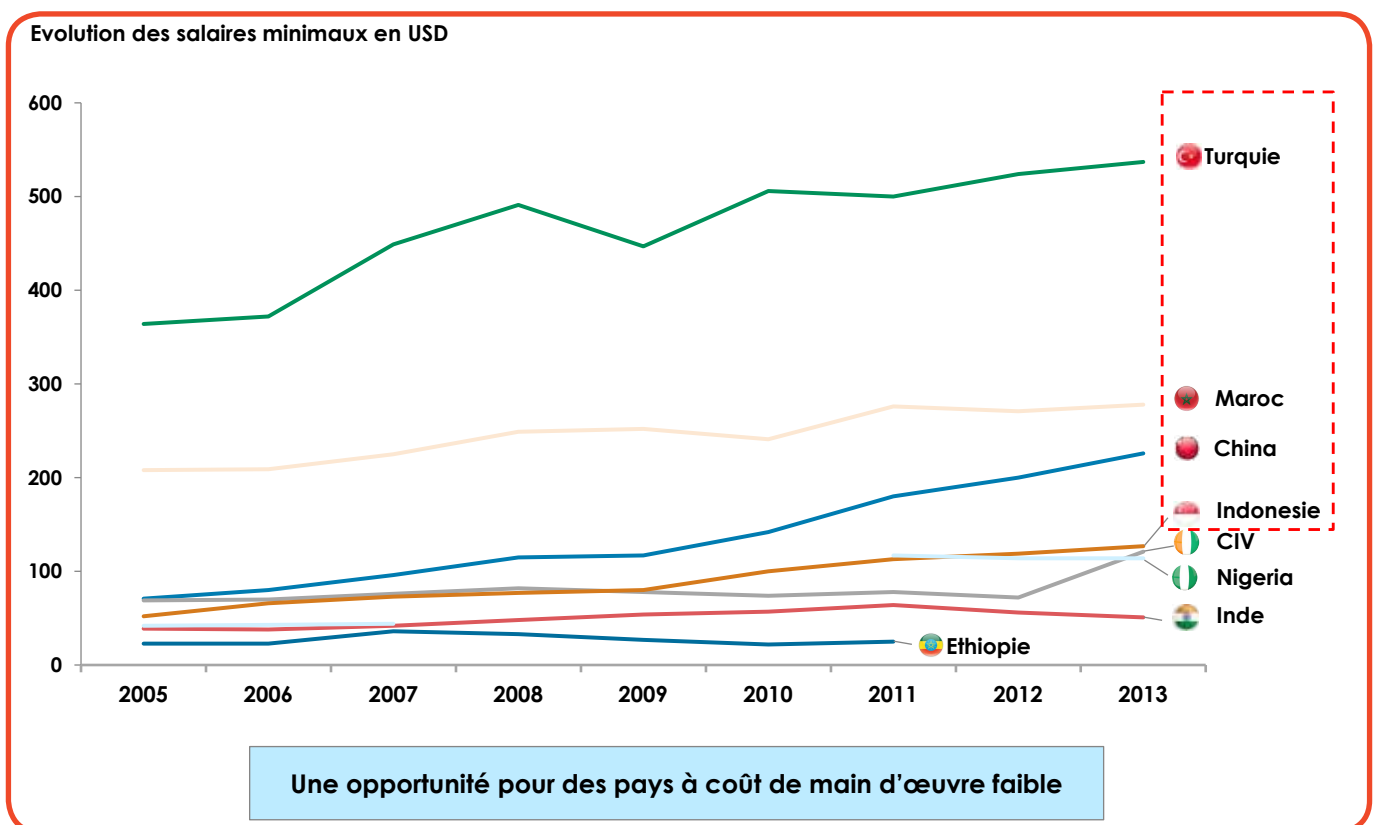
Cinq grandes tendances impactent actuellement l'industrie mondiale : la volatilité et la fragmentation de la demande, les mouvements drastiques de l'offre, le durcissement des régulations et interventions de l'État, les disruptions et innovations

technologiques, les risques et une volatilité toujours accrues.

La volatilité et la fragmentation de la demande se caractérise par le recentrage de la demande mondiale qui se déplace vers les pays émergents, la fragmentation de la demande et le besoin de customisation.

Les mouvements drastiques de l'offre sont la conséquence de : 1. L'expansion et la sophistication des échanges commerciaux ; 2. Des changements des coûts de main d'œuvre où l'on observe une tendance à la hausse du coût de ceux des pays émergents (voir figure 9) ; 3. Du manque de talents ; 4. Du coût de l'énergie et du transport.

Figure 9 : Tendence à la hausse du coût de la main d'œuvre des émergents



Source : Analyses OnPoint, ILO Data base

Le durcissement des régulations et interventions de l'État se matérialise par le soutien de ce dernier à l'industrie nationale en : 1. Multipliant son intervention dans le secteur industriel surtout sur les mesures non tarifaires ; 2. Accentuant la régulation sur la qualité, la traçabilité des produits ; 3. Accroissant les mesures de protection de la propriété

intellectuelle.

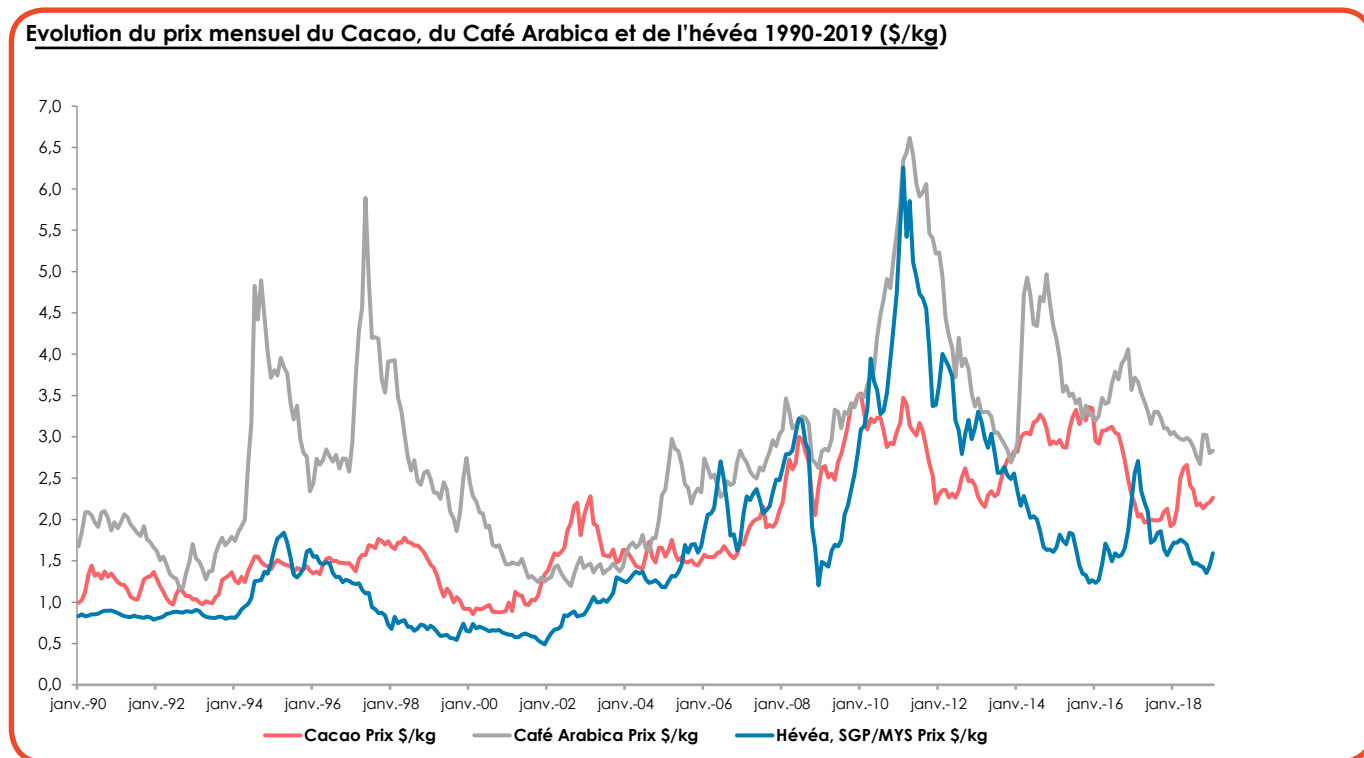
Les distributions technologiques et innovations se manifestent par l'apparition : 1. De nouveaux matériaux avec des ruptures technologiques ayant un impact significatif sur les avantages comparatifs des pays avancés ; 2. De nouvelles technolo-

gies dans les processus de production où, les pays qui prendront le virage de l'industrie 4.0 amélioreront la base compétitive de l'ensemble de leur chaîne de valeur industrielle.

prix des matières premières (voir figure 10) ; 2. Des fluctuations monétaires ; 3. Du coût du capital incertain.

Une accentuation du risque et de la volatilité, qui est une conséquence de : 1. La volatilité des

Figure 10 : Les ressources premières de la CI sont soumises à une forte volatilité intrinsèque



Source: Analyses OnPoint, Banque mondiale

IV.2. Les positionnements des pays africains

De par leurs atouts et potentiels, des positionnements stratégiques se dégagent des politiques industrielles de certains pays africains notamment : 1. L' "Import substitution" ; 2. L' "Usine du monde" ; 3. L' "Insertion dans les chaînes de valeur" ; 4. La position de "Hub vers le reste de l'Afrique" ; 5. La position de "Hub de l'industrie des commodités" (voir figure 12).

▪ Substitution aux importations

Le Nigeria à travers son Nigeria Industrial Revolution Plan (NIRP) 2014-2017 a fixé l'import substitution comme un de ces objectifs. Ceci, dans le but de booster la production locale des produits pour lesquels l'importation est massive et dont les bar-

rières à la production locale sont faibles. Toutefois, l'environnement des affaires (145/190 dans le classement Doing Business), la faible compétitivité des infrastructures (2ème déficit d'électricité au monde), la qualité des matières premières, le risque politique (terrorisme) et de change pourraient constituer des entraves à l'aboutissement de cet objectif.

▪ Usine du monde

Le crédo usine du monde est en train d'être capté par le Kenya et surtout l'Éthiopie suite à l'exécution de leurs différents programmes d'industrialisation. En dépit d'une volonté réelle de s'engager durablement sur ce chemin, le niveau de contraintes industrielles demeure perfectible. La faible productivité de la main d'œuvre (qualification), les aléas clima-

tiques forts sur les matières premières, le marché local encore faible (81% population rurale), la faible performance de la logistique (126/146ième mondiale), l'insuffisante capacité d'exécution au niveau de l'administration sont quelques handicaps recensés au niveau de l'Ethiopie. Quant au Kenya, il s'agit : des matières premières pas assez abondantes et de qualité sur certains des secteurs ciblés, l'insuffisance en capacité d'exécution, le manque de talent sur certains métiers dans des secteurs ciblés (confection et ennoblement textile), le coût de la main d'œuvre élevé 150\$ (trois fois celui de l'Ethiopie), le coût de l'électricité cher (5 à 4 fois celui de l'Ethiopie).

- **Hub vers le reste de l'Afrique et insertion dans les chaînes de valeur mondiales**

Le Maroc entreprend de se positionner comme hub vers le reste de l'Afrique et s'insérer dans les chaînes de valeur mondiale. Il est une zone d'attraction des bouts de chaînes industrielles européennes et chinoises tournée vers l'export industriel en Afrique et en Europe. Cependant, il a

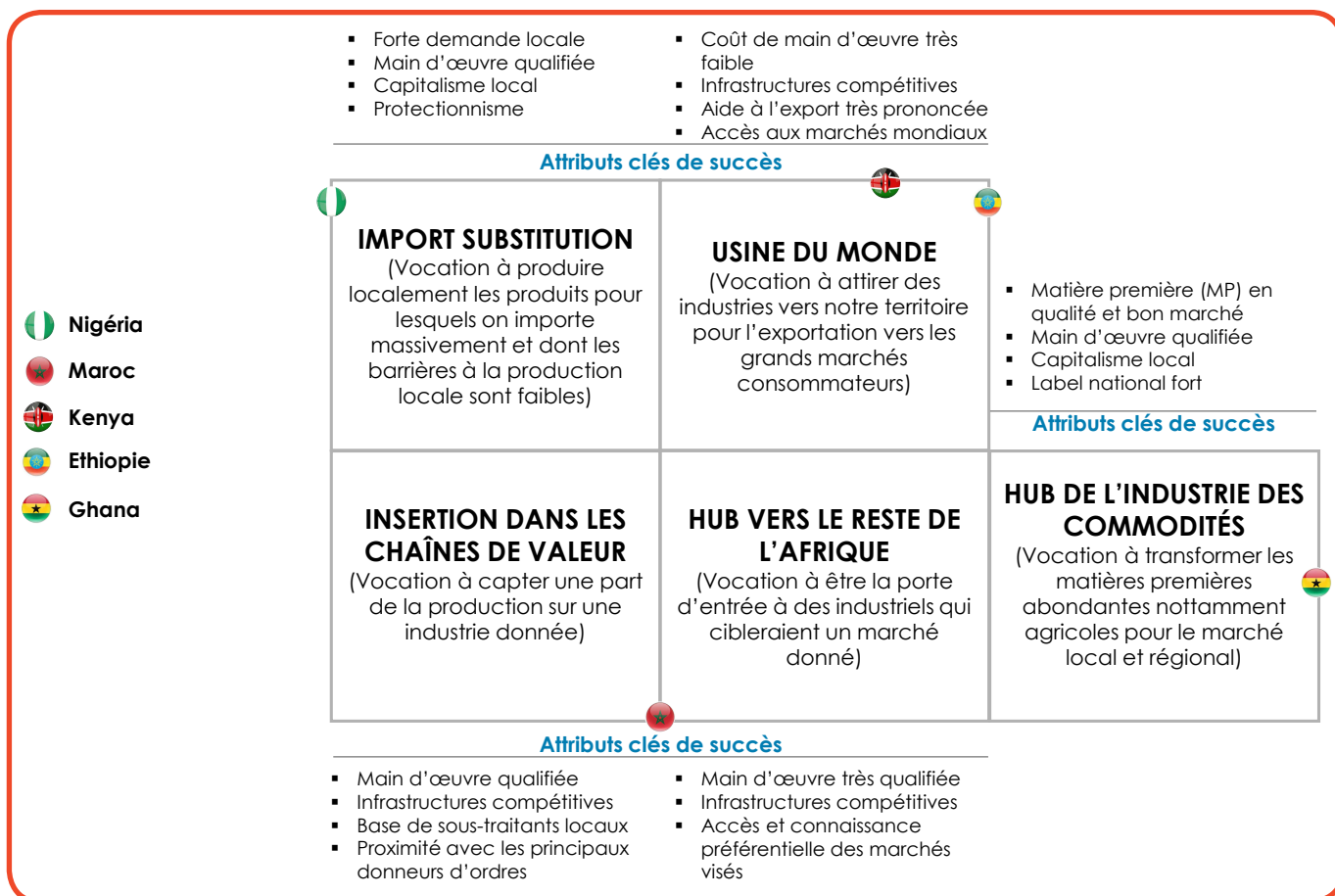
un accès limité à l'exportation vers les zones commerciales d'Afrique Subsaharienne et il se pose un problème de déficit sur la profondeur et la radicalité des réformes structurelles (réforme de l'État etc.). De plus, il devra faire face à la compétition féroce avec les pays d'Europe de l'Est et d'Afrique de l'Est.

- **Hub de l'industrie des commodités**

Le Ghana qui est en train de se positionner en tant que hub de transformation des commodités industrielles. Au-delà de ce constat, l'insuffisance de matières premières en quantité et qualité sur des spéculations parmi les plus répandues en habitude alimentaire (céréales, riz, sucre, maïs, légumes), la limite de l'effet de taille à la production, la compétitivité des infrastructures (routes et logistiques) demeurent préoccupantes pour la réussite de cette stratégie.



Figure 11 : Des options différentes se dégagent dans les politiques industrielles des pays comparés



Source: Analyses OnPoint

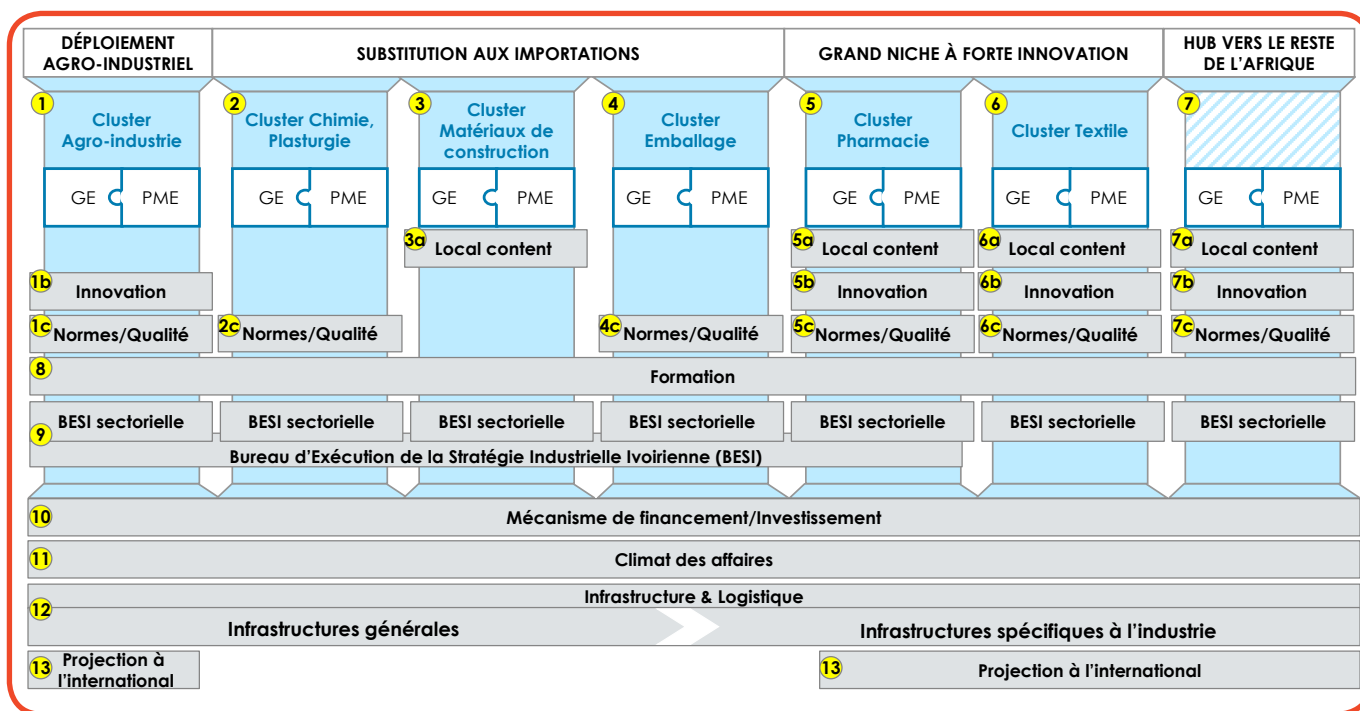
IV.3. Positionnement cible de la Côte d'ivoire

Le positionnement cible que la Côte d'ivoire devrait adopter s'articule autour de 4 points d'ancrage (voir figure 12) : 1. Du **déploiement agro-industriel** avec la transformation industrielle de nos matières premières agricoles à destination des marchés régionaux et internationaux; 2. De la **substitution aux importations** avec la production industrielle locale des produits pour lesquels il y a une forte demande locale, mais fortement importatrice; 3. De **l'innovation pour le marché régional** avec une

forte innovation sur des secteurs industriels de "grande" niche à forte valeur ajoutée et destinés au marché local ou régional; 4. Du **hub vers la façade ouest-sud de l'Afrique** avec la Côte d'ivoire comme zone de production de premier choix pour une commercialisation sous régionale indépendamment du secteur.

Chacun de ces points d'ancrage aura besoin de mesures spécifiques mais aussi transversales.

Figure 12 : Les points d’ancrage de la stratégie industrielle de la Côte d’Ivoire

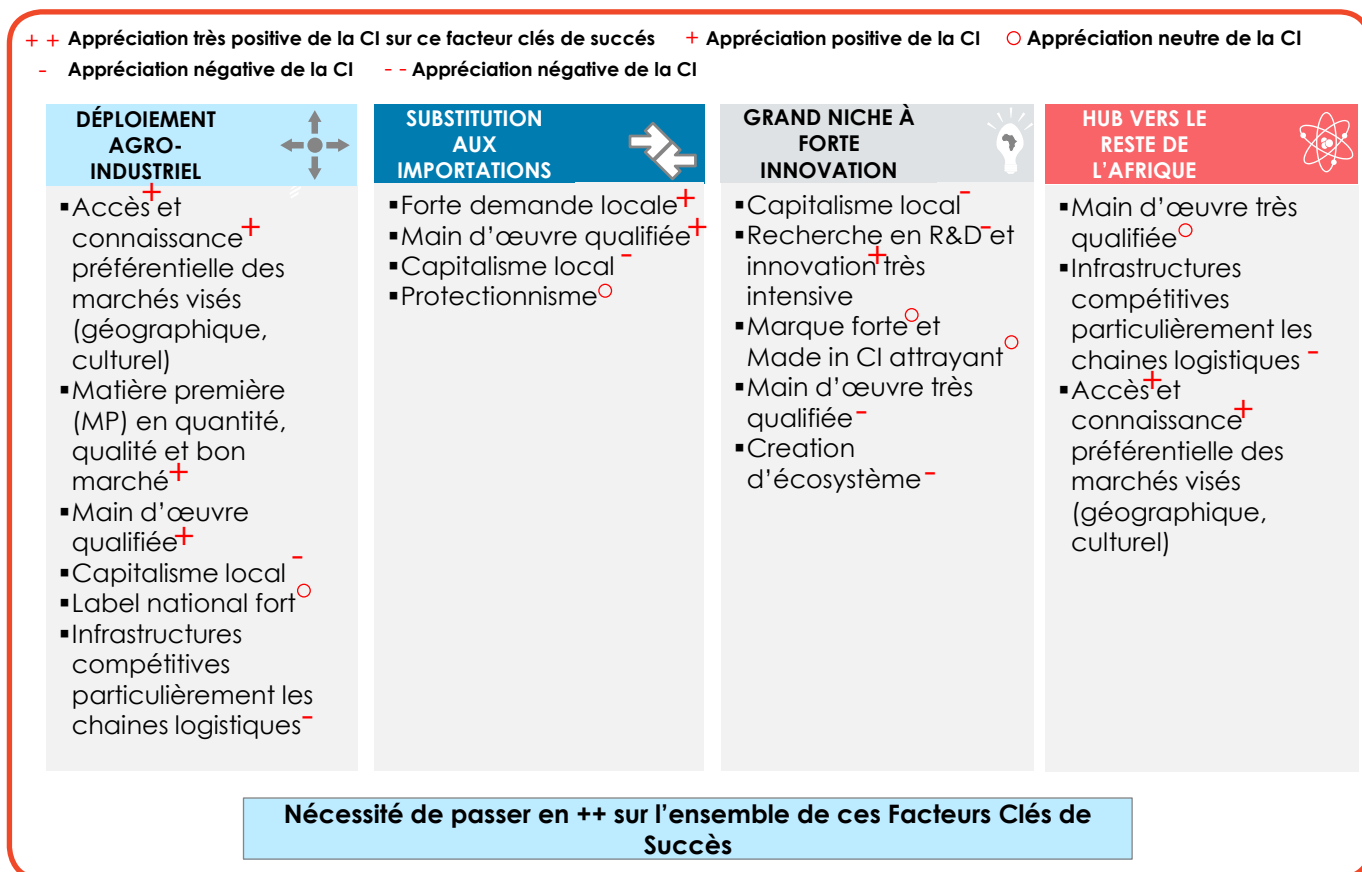


Source: Analyses OnPoint

Chacun de ces points d’ancrage obéissent à un certain nombre de facteurs clés de succès comme le développement d’un capitalisme local, l’existence d’un marché local, des matières premières abondantes, bon marché et de qualité, un protectionnisme intelligent, une recherche en R&D forte etc...

La Côte d’Ivoire pour réussir sur chacun de ces points d’ancrage devra exceller sur ses forces mais aussi corriger ce qui, apparaît aujourd’hui, comme les faiblesses structurelles de son économie (voir figure 13).

Figure 13 : La CI devra travailler à être excellente sur les facteurs clés de succès à ces points d'ancrage



Source: Analyses OnPoint



V. LES BATAILLES SECTORIELLES CLES A MENER

Au regard du diagnostic industriel de la Côte d'Ivoire, des secteurs prioritaires ont été identifiés et regroupés en clusters. Toutefois, les batailles à mener sont sur des clusters clés choisis sur la base d'un certain nombre de critères.

V.1. Choix des clusters clés

Le choix des clusters clés s'est fait sur la base de sept (7) critères : 1. Le poids du cluster sur son marché local ; 2. La taille du marché à l'importation ; 3. La taille du marché régional³ ; 4. La part de marché de la Côte d'Ivoire à l'exportation régionale ; 5. La valeur ajoutée du cluster dans l'économie ; 6. L'emploi généré par le cluster ; 7. L'avantage comparatif du secteur. Les clusters ayant eu le plus grand score ont été sélectionnés. Il s'agit des clusters Agro-industrie, Chimie et Plasturgie, Matériaux de construction et Ameublement, Pharmacie, Textile, Emballage, Assemblage de véhicules utilitaires, de transport en commun et de pièces détachées. Toutefois, afin de mieux appréhender les batailles clés à mener, spécifiques à chaque cluster, il serait souhaitable de présenter les préalables à acquérir pour la réalisation du plein potentiel de ces derniers.

V.2. Les préalables aux batailles sectorielles

Trois (03) préalables sont nécessaires à la réalisation du plein potentiel des clusters. Tout d'abord, il serait primordial de **structurer chaque cluster**. Ainsi, les entreprises de chaque groupe de secteur devront être réunies en cluster. A l'intérieur de chaque cluster et au fil de l'eau les entreprises se différenciant par leur équation stratégique devront aussi se constituer en sous-cluster.

Ensuite, il serait indispensable de **transcrire le livre blanc en document de stratégie industrielle**. En réalité, la stratégie d'industrialisation étant de l'apanage de l'État de Côte d'Ivoire, il est essentiel

qu'elle soit répertoriée dans un document dédié. Ce document détaillera les éléments du diagnostic industriel, en passant par les recommandations jusqu'aux mécanismes de mise en œuvre. Il devra ainsi servir de boussole unique à toutes politiques industrielles menées dans le pays. Ainsi, l'État pourra s'appuyer fortement sur le présent livre blanc de l'industrialisation de la Côte d'Ivoire pour concevoir ce document.

Enfin, il serait nécessaire de **réaliser des plans sectoriels par cluster**. Un plan de développement devra donc être réalisé pour chaque cluster en partenariat avec l'État et les acteurs privés. Il devra répondre aux questions clés suivantes : 1. Quelles sont les potentialités locales et à l'export (par pays cible, taille, croissance)? 2. Quelles sont les dynamiques de la demande locale et des pays cibles (donneurs d'ordres et consommateurs finaux) ? 3. Par sous-secteurs, quels sont les réels avantages compétitifs et handicaps de la Côte d'Ivoire (absolu et relatif)? 4. Quelles sont les filières prioritaires qui devront mobiliser les ressources? 5. Quels chocs de compétitivité coûts dessiner pour le secteur ? 6. Quelles sont les mesures d'accompagnements étatiques à l'export à mettre en place? L'exécution de ce plan devra être portée par le Bureau d'Exécution de la Stratégie Industrielle (BESI) de chaque cluster.

Dans la suite, les batailles spécifiques à chaque cluster (à l'exception des clusters Emballage, Assemblage de pièces détachées et véhicules utilitaires) se déclinent tout d'abord en orientations stratégiques clés pour l'atteinte du plein potentiel industriel de ce dernier. Ensuite, suivra l'état des lieux du cluster qui donnera les chiffres clés et les problématiques auxquelles il est confronté. Les mesures clés nécessaires aux batailles à mener seront abordées à la fin.

V.3. Les batailles du cluster Agro-industrie

V.3.1. Orientations stratégiques clés

Pour booster le cluster Agro-industrie, trois (03) orientations stratégiques sont proposées afin

³ CEMAC+CEEAC hors Côte d'Ivoire

d'inonder les rayons ivoiriens et sous régionaux de produits industriels ivoiriens et impacter la baisse des coûts de la vie.

Le développement agressif de l'Agro-industrie pérenne à fort potentiel à l'export. La Côte d'Ivoire présente des avantages comparatifs clairs sur certains produits tels que le cacao, l'anacarde, le cola, les fruits tropicaux, le tabac, l'hévéa, etc. En addition, elle concentre la majeure partie des exportations agro-industrielles actuelles sur ces produits et en possède un potentiel énorme. Toutefois, elle présente une réelle difficulté à passer l'étape de la première transformation de certains de ces produits.

Le développement industriel du vivrier et des produits de la pêche en ce sens que l'amorçage de la transformation industrielle des produits vivriers ivoiriens n'est pas enclenché. Pourtant, c'est un marché important au vu de la composition alimentaire similaire en zone CEDEAO et CEMAC.

Le développement d'une filière de biens de consommation de marque à l'exemple de biscuiterie, de confiserie, du lait, par la transformation de matières premières présentes dans le pays. Ceci afin de limiter les importations en ces produits qui rendent vulnérables à la compétition les produits locaux. D'un autre côté, bien qu'il soit observé la présence de quelques marques locales fortes, la compétitivité coût ivoirienne est faible.

V.3.2. État des lieux

L'Agro-industrie est le fer de lance du secteur manufacturier ivoirien. Elle représente à elle seule en moyenne 44% du PIB manufacturier.

C'est un cluster concentré⁴ où les trois premières entreprises détiennent environ 34% du chiffre d'affaires du secteur en 2016. Il compte 33 531⁵ salariés pour 466 entreprises formelles et déclarées. Globalement, il dégager une marge brute d'exploitation de 8% gage d'une rentabilité issue de l'activité du secteur.

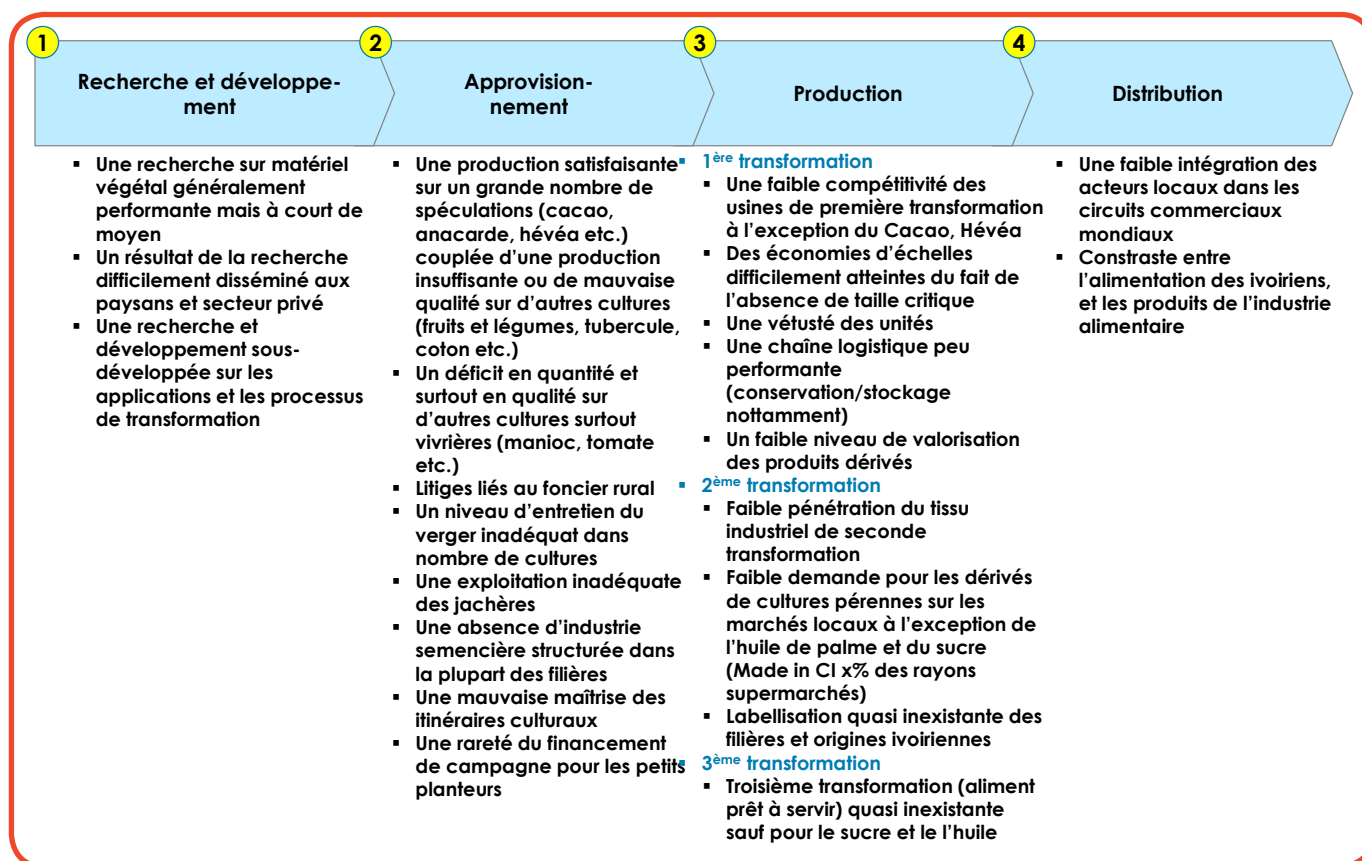
Les importations de l'Agro-industrie se chiffrent à 693 mds de FCFA en Côte d'Ivoire et, la part du marché à l'exportation régional (CEMAC + CEDEAO hors CIV) est de 3,7%.

Mondialement reconnu comme un cluster très intensif en capital, en main d'œuvre et, relativement en énergie et en R&D, le potentiel de l'Agro-industrie est encore non atteint en Côte d'Ivoire. En effet, le manque de moyens financiers pourrait contraindre à l'éclosion de la R&D encore sous développée dans la filière. Ceci, couplé à d'autres difficultés telles que la non maîtrise des techniques de cultures et des litiges fonciers creuse un déficit en approvisionnement des matières premières. Toutefois, bien qu'il soit noté une production en quantité suffisante de certaines spéculations (cacao, anacarde, hévéa, etc.), seule la première transformation domine dans ce pays malgré sa faible compétitivité. D'où une faible intégration des acteurs locaux dans les circuits commerciaux mondiaux (figure 14).

⁴ Si trois (3) entreprises ont une part combinée de 33% du marché ou plus, on dit que le secteur est concentré, sinon il ne l'est pas. Si la part de marché combinée des trois entreprises principales excède 66%, le secteur est très concentré.

⁵ Chiffres des entreprises formelles déclarées dans la centrale de bilan ne prend pas en compte les entreprises informelles

Figure 14: Bilan qualitatif des problématiques spécifiques au secteur de l'Industrie alimentaire



Source: Analyses OnPoint, Entretiens parties prenantes

V.3.3. Les mesures clés

Ce sont des mesures toutes structurantes. Cependant, les premières sont spécifiques à chaque orientation stratégique du cluster Agro-industrie, les secondes sont transversales au cluster sus visé.

Trois (03) mesures concernent le développement agressif de l'Agro-industrie pérenne à fort poten-

tiel à l'export. Trois (03) autres concernent le développement industriel du vivrier et des produits de la pêche. Les derniers concernent onze (11) mesures transversales au cluster.

Pour le développement agressif de l'Agro-industrie pérenne à fort potentiel à l'export, les mesures s'articulent autour de trois (03) idées maitresses (voir figure15).



Figure 15 : Trois mesures structurantes et spécifiques autour de l'Agro-Industrie pérenne



Source: Analyses OnPoint

En ce qui concerne le développement industriel du vivrier et des produits de la pêche, Les mesures s'articulent autour de trois (03) points (voir figure 16).

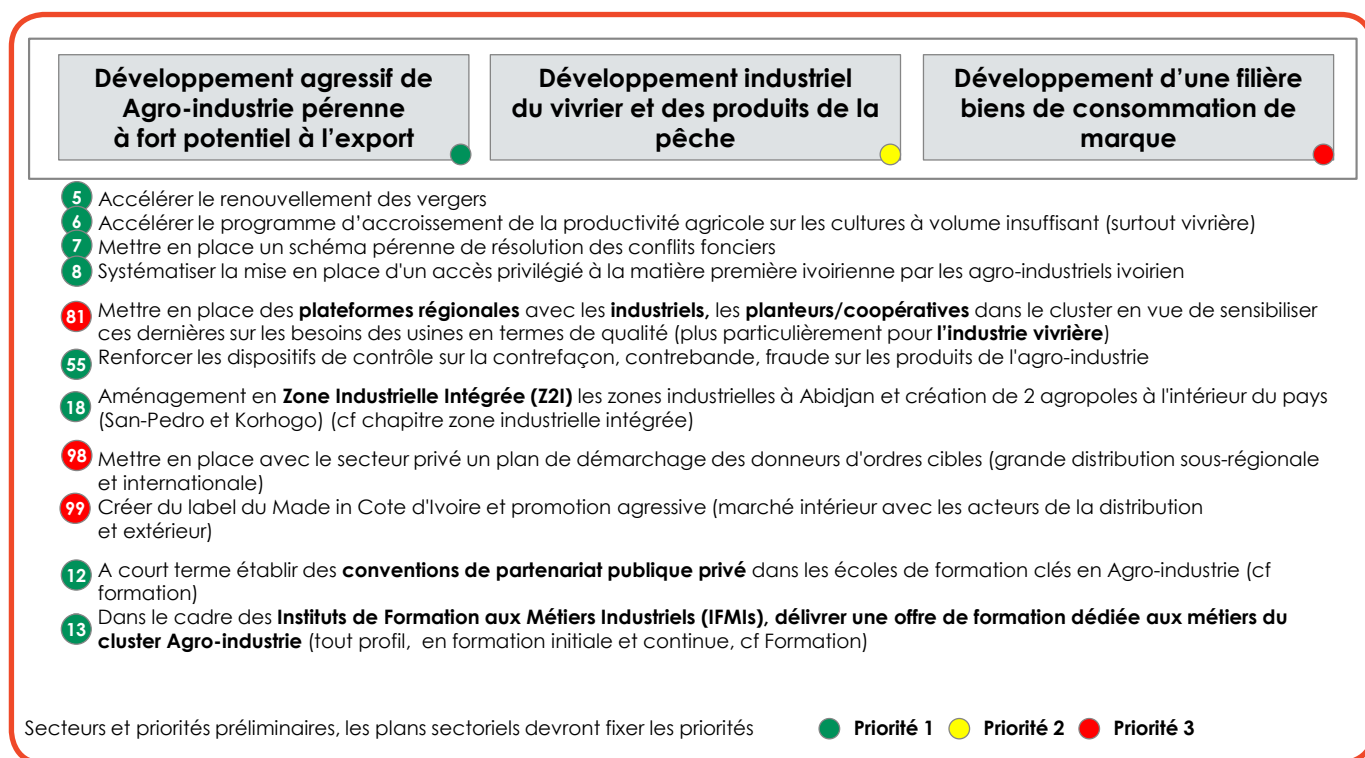
Figure 16 : Trois mesures structurantes et spécifiques autour de l'industrie vivrière et de pêche



Source: Analyses OnPoint

Quant aux mesures transversales au cluster, onze (11) mesures doivent être envisagées (voir figure 17).

Figure 17 : Onze mesures structurantes, transversales mais spécifiques au cluster Agro-Industrie



Source: Analyses OnPoint

V.4. Les batailles du cluster Chimie/Plasturgie

V.4.1. Orientations stratégiques clés

Deux (02) axes stratégiques aideraient à impulser les industriels ivoiriens à utiliser les intrants de la chimie Made in Côte d'Ivoire et à orienter le grand public vers la chimie produite en Côte d'Ivoire en lieu et place des produits importés.

Premièrement, par le **développement de la chimie et de la plasturgie comme intrants industriels**. L'industrie ivoirienne est globalement en sous potentiel pour des produits tels que les engrais, les phytosanitaires, les diluants, les encres/laques colorantes, la gomme arabique, les mélanges maitres. En s'appuyant sur les fleurons nationaux déjà présent, ce secteur sera non seulement un potentiel de soutien et de compétitivité fort pour l'ensemble de l'industrie locale, mais aussi un potentiel à l'import substitution sous régional au travers de pôles régionaux.

Deuxièmement, par **l'assise d'un leadership incontestable local sur la chimie, la plasturgie de**

base "grand public" (Oxydes de zinc, peinture, détergents, savons, cosmétiques, sacs, emballages et seaux en plastique). Bien qu'il soit perçu l'existence d'un maillage bien établi par les industries locales et une compétitivité avérée de ces dernières, un enjeu demeure à savoir l'atteinte du plein potentiel de l'import substitution dans un premier temps. Dans un second temps, le développement du potentiel important à l'export dans les zones de la CEDEAO, CEEAC.

V.4.2. État des lieux

Deuxième cluster dans le manufacturier ivoirien après l'agro-industrie, il représente 22% du PIB manufacturier.

C'est un cluster concentré au sens où les trois premières entreprises détiennent environ 37% du chiffre d'affaires du secteur en 2016. Il compte 24 860 salariés pour 168 entreprises formelles et déclarées. Sa marge brute d'exploitation est de 10%, preuve d'une rentabilité du secteur.

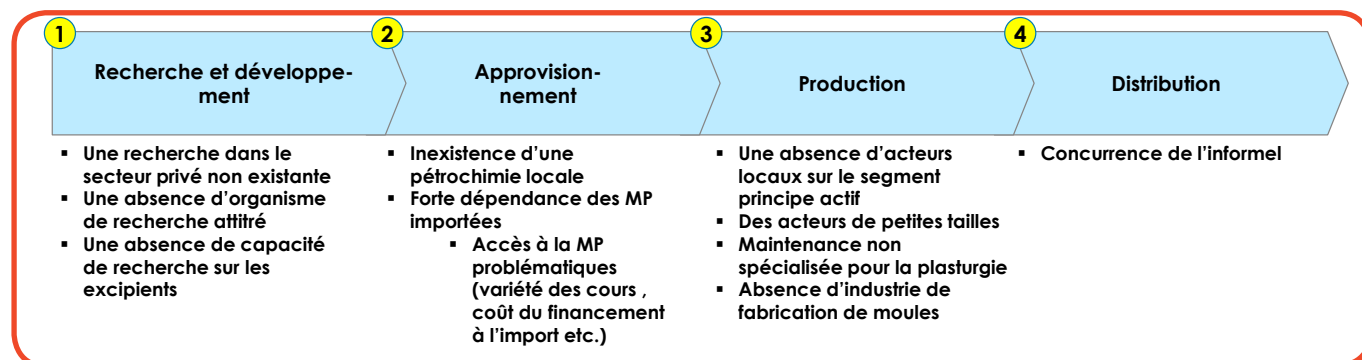
Les importations se chiffrent à 746 mds de FCFA et,

la part du marché à l'exportation régional (CEMAC + CEDEAO hors CIV) est de 5,2%.

La Côte d'Ivoire est positionnée sur un cluster dont la chimie est un secteur à fort degré d'utilisation de R&D, de capital et moyen pour l'énergie et

l'exportation. Toutefois, le quasi absence de R&D privé, la forte dépendance aux matières premières importées, la maintenance non spécialisée pour la plasturgie, la concurrence de l'informel peuvent être cités en exemples comme éléments pouvant entraver l'éclosion du cluster (figure 18).

Figure 18: Bilan qualitatif des problématiques spécifiques au secteur de la Chimie/Plasturgie

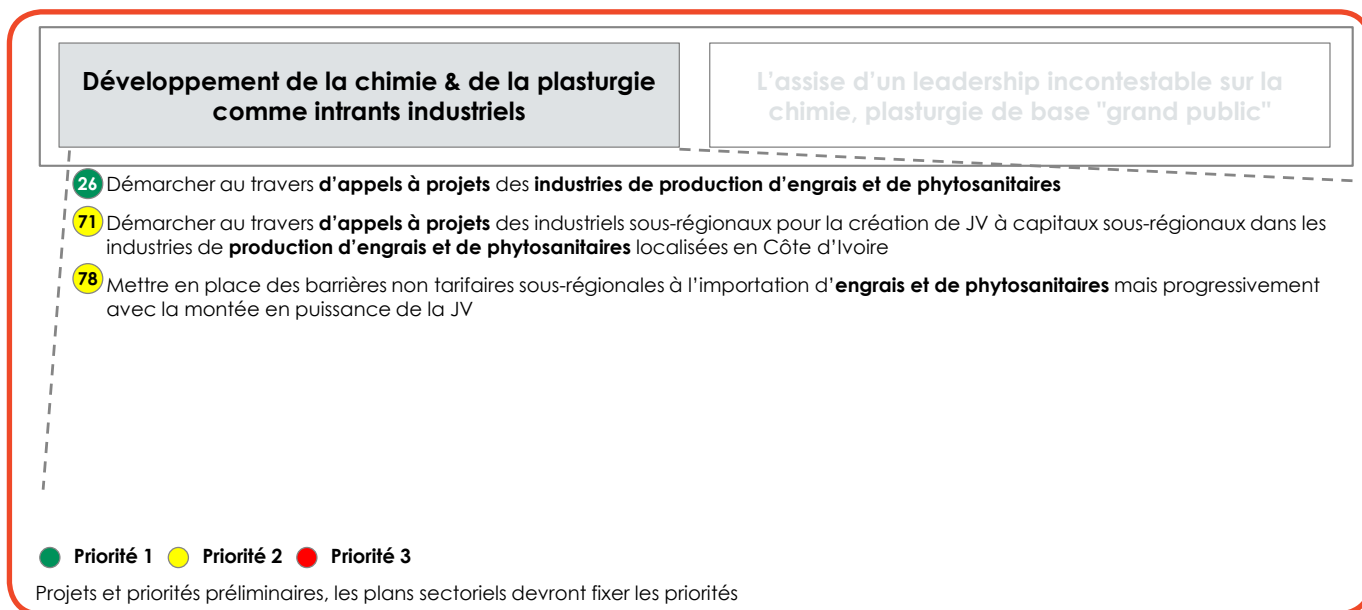


Source: Analyses OnPoint, Entretiens parties prenantes

V.4.3. Les mesures clés

Les mesures clés, au nombre de onze (11), sont toutes structurantes à la Chimie/Plasturgie. Toutefois, les trois premières sont spécifiques à l'orientation stratégique du développement de la chimie et de la plasturgie comme intrants industriels (voir figure 19).

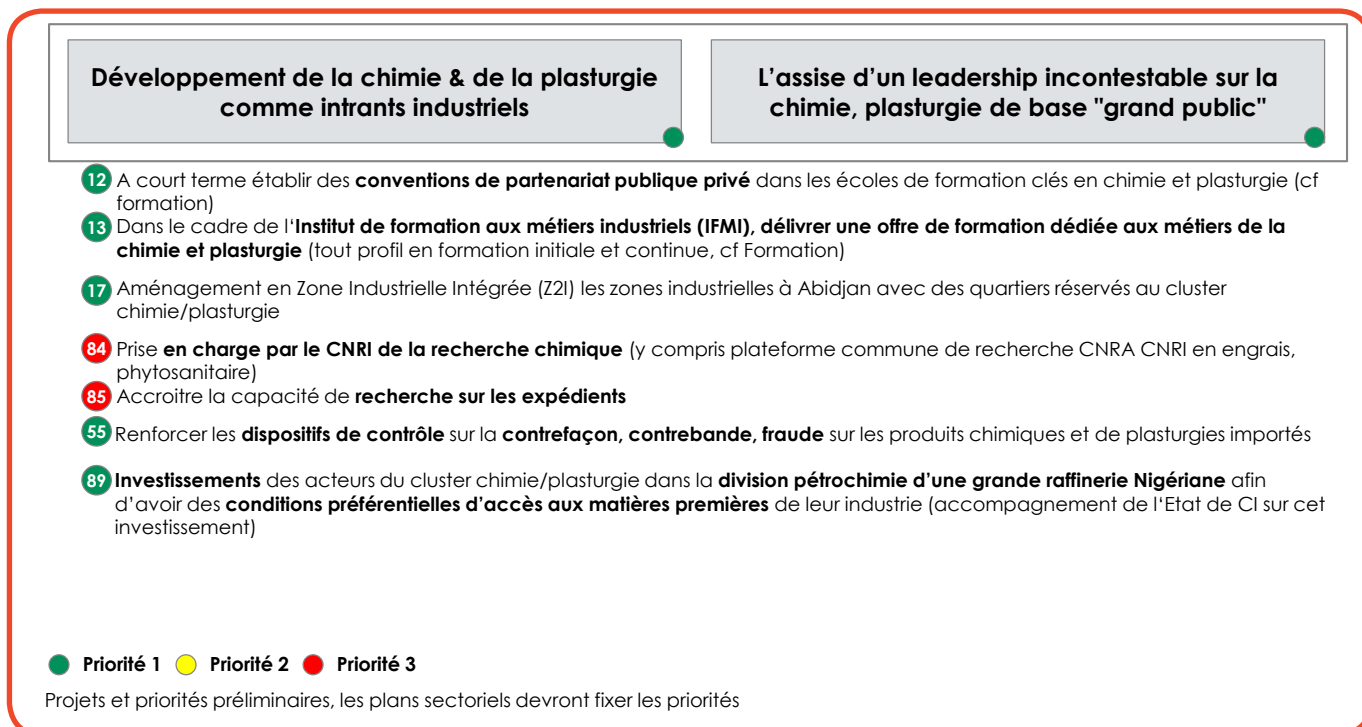
Figure 19 : Trois mesures structurantes et spécifiques autour du développement de la chimie et de la plasturgie comme intrants industriels



Source: Analyses OnPoint

Les sept (07) autres mesures, sont transversales au cluster (voir figure 20).

Figure 20 : Sept mesures structurantes, transversales, mais spécifiques au cluster Chimie et Plasturgie



Source: Analyses OnPoint

V.5. Les batailles du cluster Matériaux de construction et Ameublement

V.5.1. Orientations stratégiques clés

Deux (02) orientations stratégiques clés du cluster Matériaux de construction et Ameublement pourraient gouverner l'objectif de réduction du déficit de la balance commerciale (à minima à l'équilibre) sur les matériaux de construction, pourvoyeurs du bâtiment travaux public (BTP) ivoirien.

Pour commencer, il serait primordial de **consolider une position dominante de l'industrie des matériaux de construction comme principal pourvoyeur du BTP ivoirien**. Des besoins massifs sont ressentis au travers de l'habitat, des infrastructures et des bâtiments étatiques, des bâtiments industriels et commerciaux sur certains produits dont les matériaux synthétiques (PVC, PE, PS), les carreaux, le béton, le plâtre, les tuiles, etc. A cela, la pénétration d'acteurs locaux sur toute la chaîne de valeur est essentielle afin d'atteindre le potentiel de ce sous cluster estimé à 1 450 Mds sur la période 2010-2025.

Pour finir, il serait nécessaire de **développer une industrie locale d'ameublement**, car cette industrie est embryonnaire et largement informelle. Elle devrait s'arrimer au développement de l'habitat, des bâtiments et des infrastructures sociales étatiques en se focalisant sur des acteurs à fort potentiel.

V.5.2. État des lieux

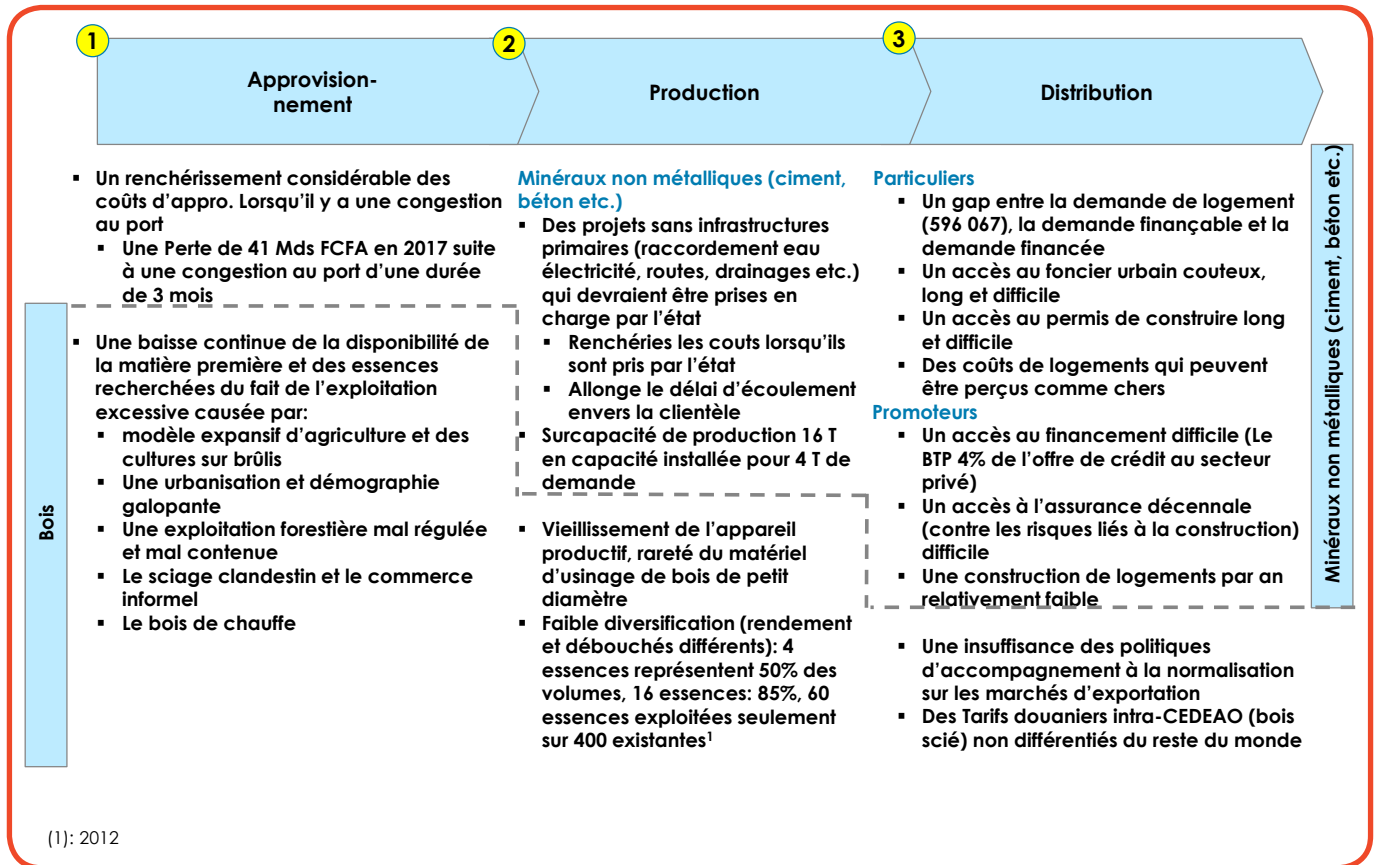
Composé des minéraux non métalliques, des meubles et bois, les Matériaux de construction et Ameublement est le troisième cluster déniché dans le manufacturier ivoirien.

D'un chiffre d'Affaires de 320 mds en 2016, le top trois des entreprises de ce cluster détient environ 47% des parts. Il emploie environ 17 259 salariés pour 270 entreprises formelles et déclarées. Il dégage une marge brute d'exploitation de 6% réduite par celle du sous-secteur bois (-5%).

Les importations du cluster sont de 210 mds de FCFA et détient 1% de part de marché à l'exportation régional (CEMAC + CEDEAO hors CIV).

Cluster consommateur en ressource et en matières premières, les Matériaux de construction et Ameublement ne sauraient satisfaire leur pleine compétitivité suite à certains manquements qui sévissent dans le pays. En effet, la non disponibilité ou le non fonctionnement de certaines infrastructures de base (raccordement eau et électricité, routes, drainages etc.) entrainerait un renchérissement des coûts de la matière première ; Tout d'abord dans le secteur des Matériaux de construction, qui importe la quasi-totalité de sa matière première, ensuite dans le bois dont la production insuffisante (figure 21).

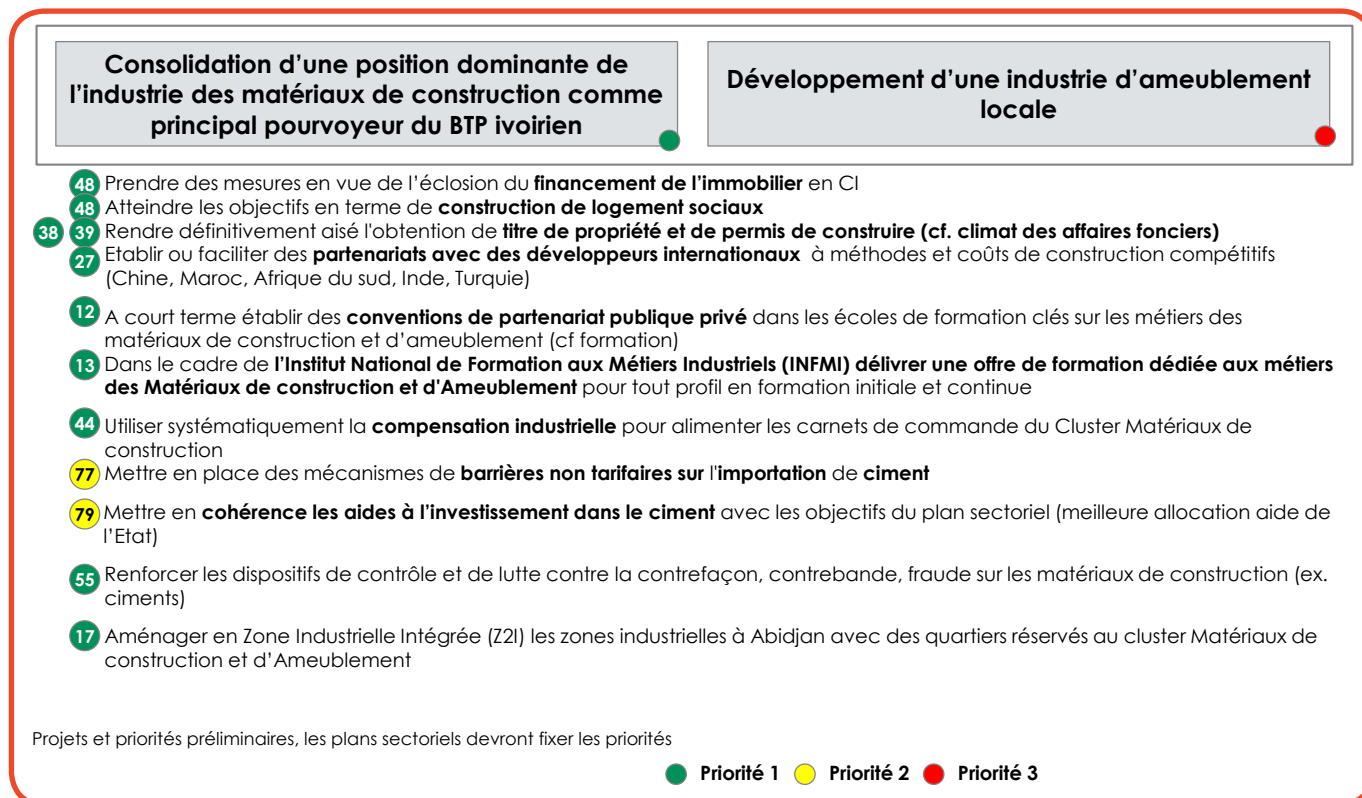
Figure 21 : Bilan qualitatif des problématiques spécifiques au secteur des Matériaux de construction et du Bois (ameublement)



V.5.3. Les mesures clés

Dans le cluster des Matériaux de construction et Ameublement, onze (11) mesures clés ont été dénombrées. Elles sont toutes structurantes et transversales au cluster (voir figure 22).

Figure 22 : Onze mesures structurantes, transversales, mais spécifiques au cluster Matériaux de Construction et d'Ameublement



Source: Analyses OnPoint

V.6. Les batailles du cluster Pharmacie

V.6.1. Orientations stratégiques clés

Pour le cluster Pharmacie, deux (02) orientations stratégiques clés sont mises en exergue pour que la phytothérapie made in CIV devienne un substitut crédible aux médicaments traditionnels pour le traitement de certaines pathologies.

La première serait **de développer une industrie pharmaceutique à l'aide de plantes et des matières végétales médicinales (Phytothérapie)** surtout dans les produits de tisane, des extraits hydro alcooliques de plantes fraîches ou alcoolatures, de poudres et gélules, de teintures végétales, d'huiles essentielles, de substances végétales. Effectivement, cette industrie dispose d'un potentiel régional déjà présent dans les habitudes de con-

sommations régionales. De plus, son développement pourra avoir un impact positif sur les coûts d'acquisition et l'accès aux médicaments, avec un impact limité sur le PIB manufacturier et sur l'emploi.

La deuxième revient à **développer une industrie de la pharmacie générique** sélective sur des pathologies à marcher potentiel afin d'avoir un positionnement électif sur les génériques à potentiels.

V.6.2. État des lieux

Pris en pari sur l'avenir de l'industrialisation en Côte d'Ivoire, la Pharmacie est un cluster stratégique et présente un potentiel de développement élevé au vu des atouts du pays : niche à partir de plantes traditionnelles, habitudes de consommation déjà

présentes, marché sous régional potentiel, matière première disponible et savoir-faire local.

D'un CA de 10 Mds en 2016, le top trois des entreprises de ce cluster détient environ 85% des parts. Il emploie environ 358 salariés pour 7 entreprises formelles et déclarées. Il dégager une marge brute d'exploitation de 16%.

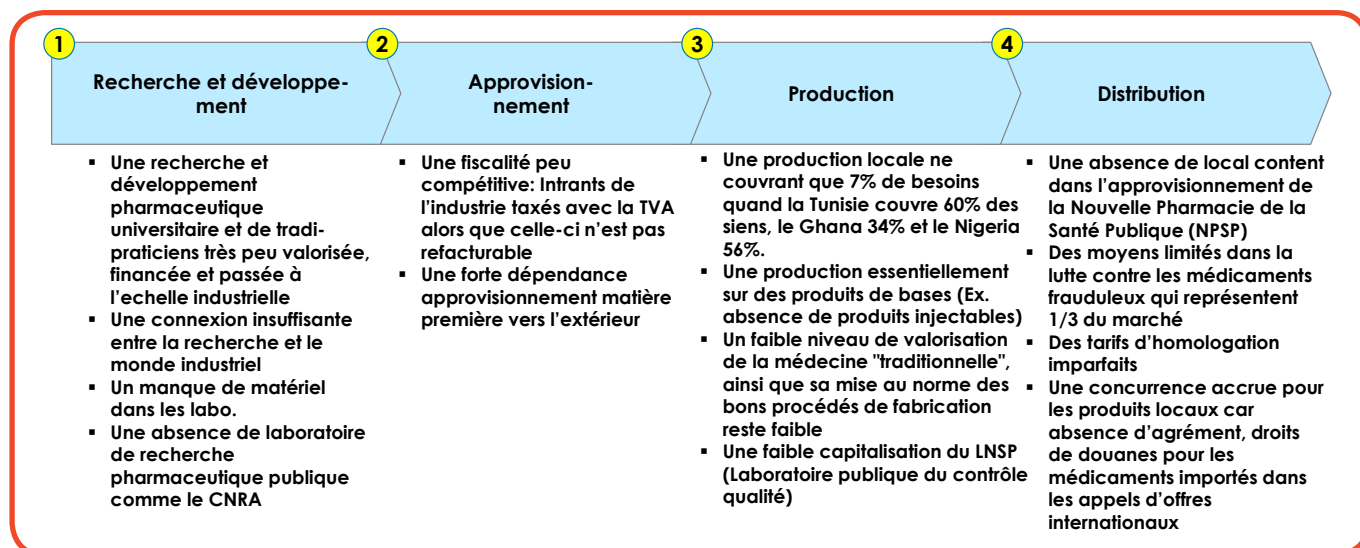
Les importations du secteur se chiffrent à 201 mds en 2016 et la part aux exportations régionales (CEMAC+ CEDEAO hors CIV) est très faible (moins de 0,1%).

La compétitivité du cluster Pharmacie est quasi inexistante. En effet, il existe une insuffisante connexion entre la R&D et le monde industriel. De plus, l'approvisionnement en matières premières est fortement dépendant de l'extérieur. Quant à la production locale, elle ne couvre que 7% de besoins comparativement à d'autres pays (Tunisie 60%, Ghana 34% et Nigeria 56%) et est essentiellement sur des produits de base. D'où, un recours aux importations pour combler le déficit. Toutefois, ceci crée une concurrence accrue aux produits locaux à cause de l'absence d'agrément, de droits de

douanes réduits pour les médicaments importés dans les appels d'offres internationaux (figure 23).



Figure 23 : Bilan qualitatif des problématiques spécifiques au secteur de la Pharmacie

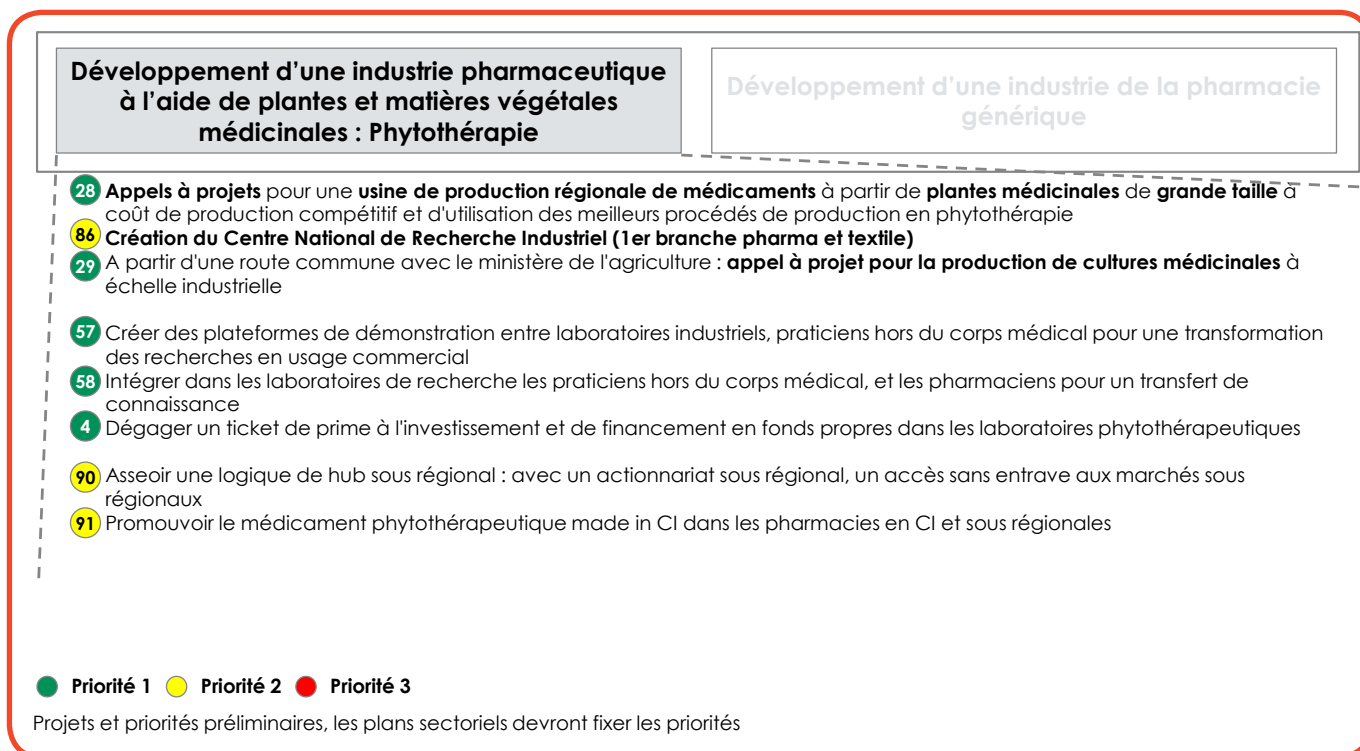


Source: Analyses OnPoint

V.6.3. Les mesures clés

Au nombre de seize (16), elles sont toutes structurantes au cluster Pharmacie dont huit (08) spécifiques à la phytothérapie ivoirienne (voir figure 24).

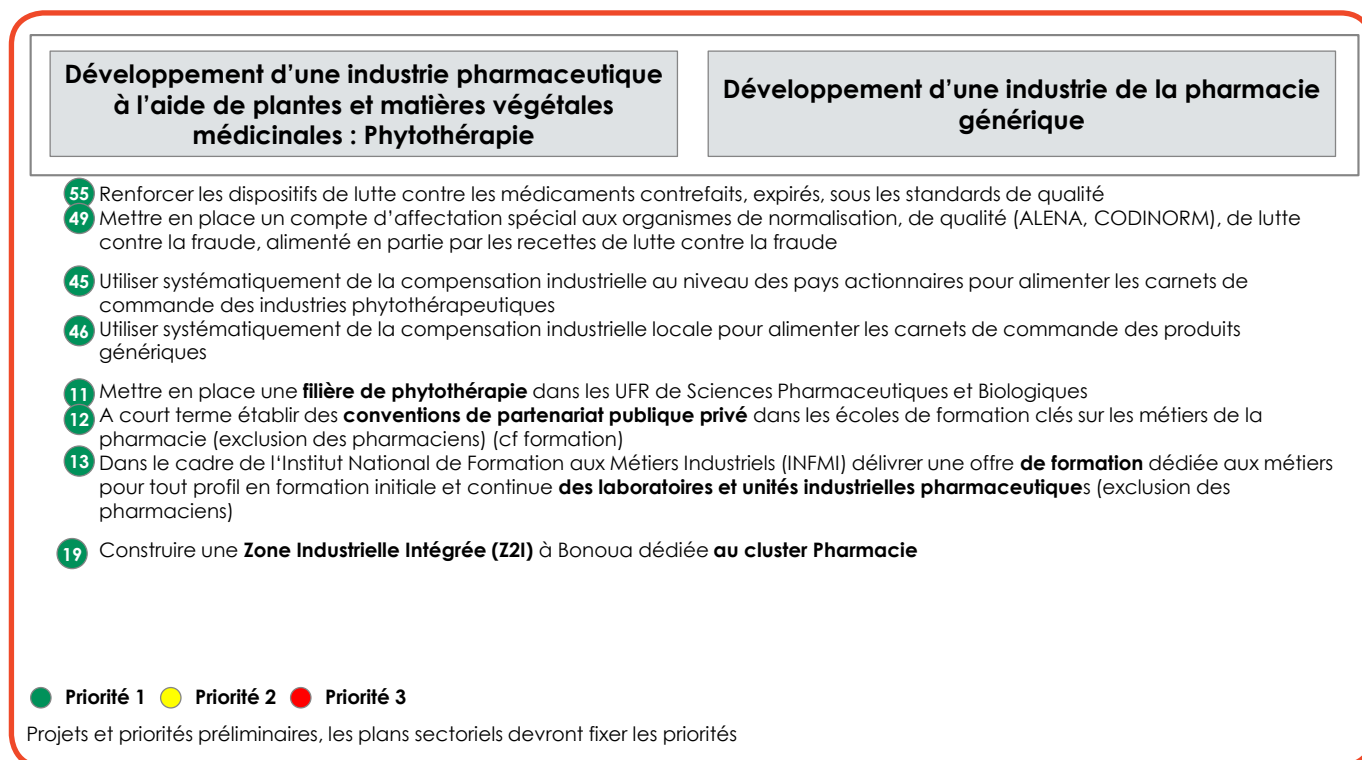
Figure 24 : Huit mesures structurantes et spécifiques à la phytothérapie ivoirienne



Source: Analyses OnPoint

Les huit (08) autres sont transversales au cluster (voir figure 25).

Figure 25 : Huit mesures structurantes, transversales mais spécifiques au cluster Pharmacie



Source: Analyses OnPoint



V.7. Les batailles du cluster Textile

V.7.1. Orientations stratégiques clés

Le **développement d'une industrie du revêtement (vestimentaire et d'ameublement) des africains** est le seul axe stratégique qui pourrait être adopté dans le cluster Textile afin de revêtir l'Afrique de tissu ivoirien. Cette industrie devrait être spécifique aux tissus dans le domaine de la mode (vêtements spécifiques africains, vêtements mondiaux "customisé" africain), aux tissus pour l'ameublement (draps, rideaux, nappes, serviettes, tapisseries). En effet, la Côte d'Ivoire a un positionnement de niche sur le revêtement africain avec des tissus confectionnés culture Africaine. Elle devrait occuper l'ensemble de la chaîne de valeur du Textile, sachant que le marché et les habitudes de consommation sont déjà existants ; Il ne reste que l'industrialisation.

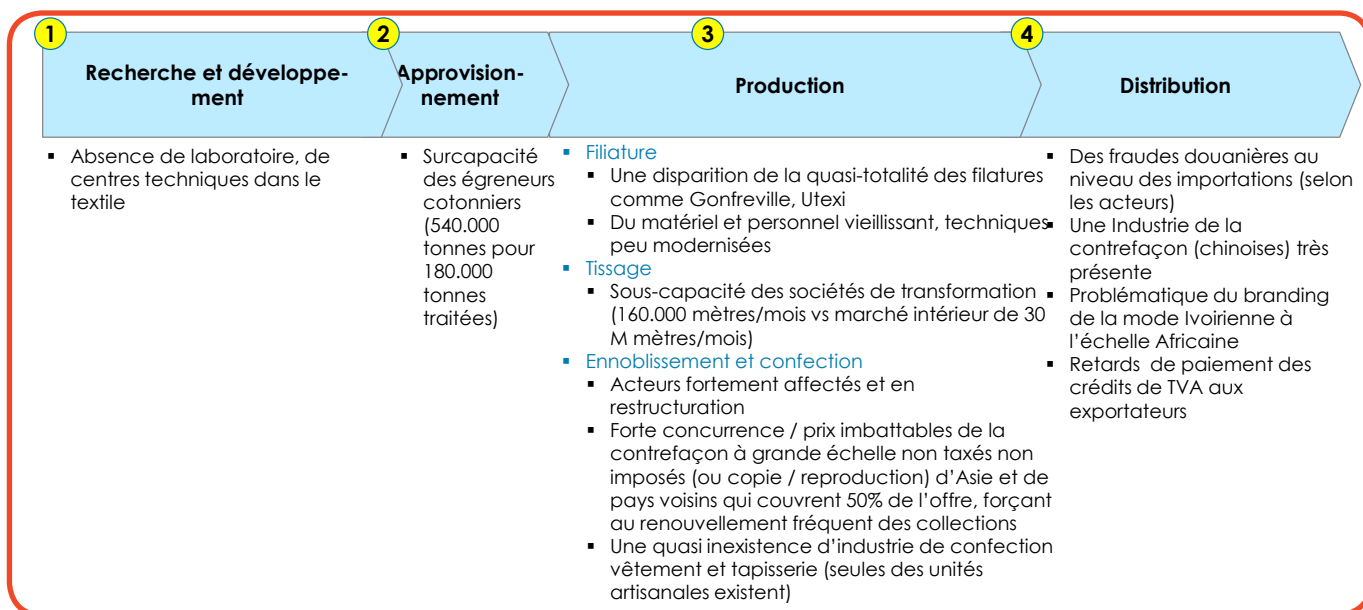
V.7.2. État des lieux

Groupement des sous-secteurs textile, habillement et cuir, le cluster Textile enregistre un CA de 214 mds de FCFA en 2016. Il renferme 177 entreprises formelles et déclarées dont seules les trois premières détiennent environ 66% du CA susmentionné. Il emploie 10 281 salariés et sa marge brute d'exploitation est de 7%.

Les importations de ce secteur sont de 163 mds en 2016 et la part des exportations régionales (CEMAC+ CEDEAO hors CIV) est de 3,6%.

Mondialement reconnu comme un cluster intensif en main d'œuvre, en Côte d'Ivoire, il est assujéti à des problématiques qui impactent son épanouissement. Il est noté une absence de laboratoires, de centres techniques dans le textile au niveau de la R&D. L'approvisionnement en matière première est de qualité insuffisante et en surplus : la majorité de la production faite par les égreneurs cotonniers est non traitée industriellement (540.000 tonnes pour 180.000 tonnes traitées). Le matériel et les techniques utilisés sont obsolètes, le personnel vieillissant bref il y a depuis quelques années déjà un sous-investissement chronique dans l'appareil de production de ce secteur. La production textile en Côte d'Ivoire, subit sur certaines façades telles que l'ennoblissement et la confection, une forte concurrence (prix imbattables) de la contrefaçon à grande échelle, d'Asie et de pays voisins qui couvrent 50% de l'offre. L'industrie de confection de vêtements et tapisseries est quasi inexistante (seules des unités artisanales existent). Quant à la distribution dans le secteur, elle fait face à des fraudes douanières au niveau des importations selon les acteurs, avec une forte présence d'une industrie (chinoise) de la contrefaçon (figure 26).

Figure 26 : Bilan qualitatif des problématiques spécifiques au secteur du Textile

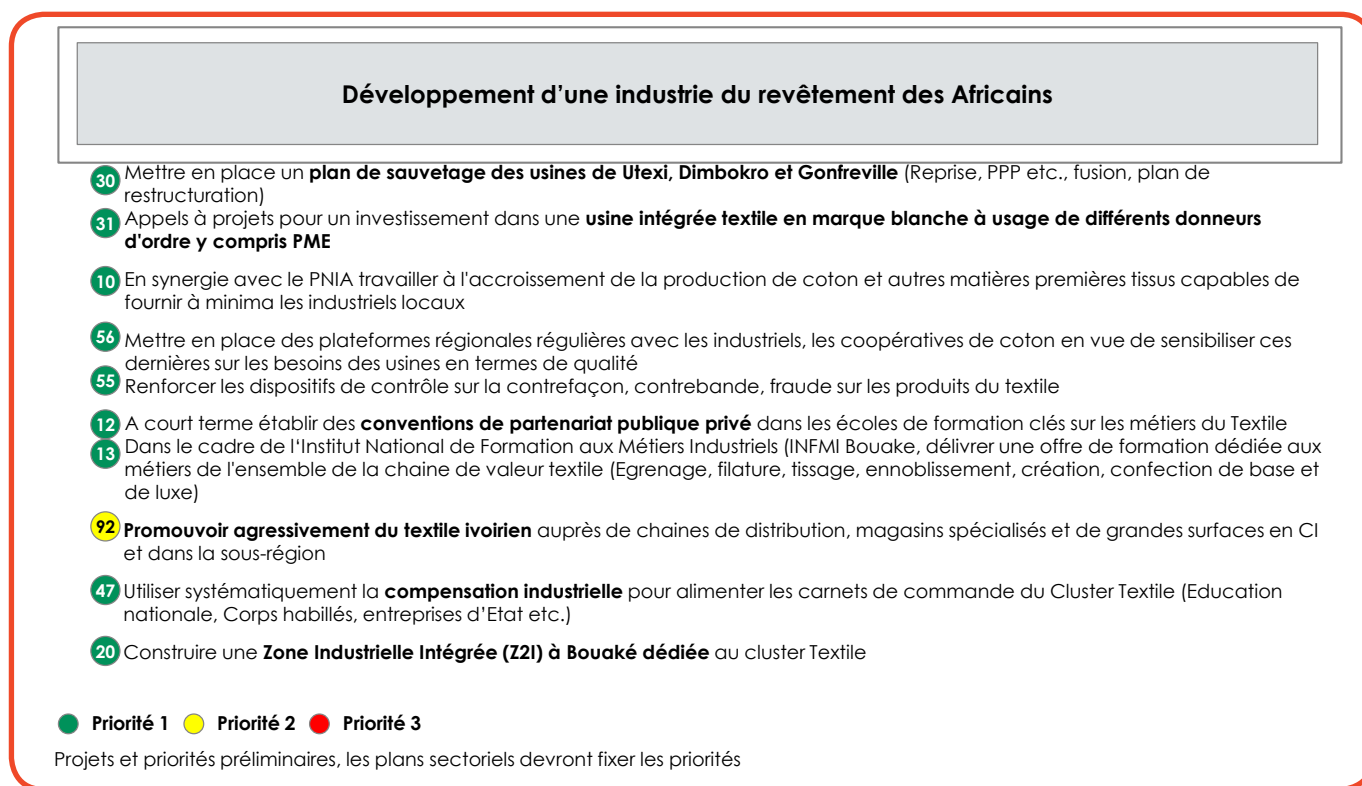


Source: Analyses OnPoint

V.7.3. Les mesures clés

Dix (10) mesures clés, toutes structurantes, transversales, mais spécifiques au cluster Textile ont été dénombrées (voir figure 27).

Figure 27 : Dix mesures structurantes, transversales, mais spécifiques au cluster Textile



Source: Analyses OnPoint

V.8. Les batailles du cluster Emballage

V.8.1. Orientations stratégiques clés

La fourniture des entreprises ivoiriennes dans leur besoin d'emballage (papier et carton, plastique, verre) est la seule orientation stratégique dans ce cluster. Ceci est dans le but d'emballer les produits vendus dans le pays par le Made in CIV. D'où l'importance d'un fournisseur transversal de l'ensemble des industries et d'un fournisseur de l'ensemble des entreprises de distribution en Côte d'Ivoire.

V.9. Cluster Assemblage de véhicules utilitaires, de transports en commun et de pièces détachées

V.9.1. Orientations stratégiques clés

La Côte d'Ivoire, comme **lieu préférentiel de pro-**

duction de pièces détachées, d'assemblage de véhicules utilitaires et de transport pour la demande d'Afrique noir, est la seule orientation stratégique du cluster. De par l'observation des domaines des ensembliers (Bus, camions, bateau, véhicule frigorifique, benne), des équipementiers de base (câblage, échappement, châssis, carrosserie, projecteurs feux), elle possède un positionnement géographique privilégié. De plus, elle a une capacité de projection vers le reste de l'Afrique et, elle est une destination actuelle d'assemblage des véhicules de spécialité et d'équipementiers des usines d'assemblages africaines.

V.9.3. Les mesures clés

Les mesures clés, au nombre de trois (03), sont toutes structurantes et spécifiques au cluster Assemblage véhicules utilitaires, transport en commun et pièces détachées (voir figure 28).

Figure 28 : Trois mesures structurantes, et spécifiques au cluster Pièces détachées et assemblages véhicules de spécialités

La Côte d'Ivoire comme **lieu préférentiel de production de pièces détachées, d'assemblage de véhicules utilitaires et de transport pour la demande d'Afrique noire**

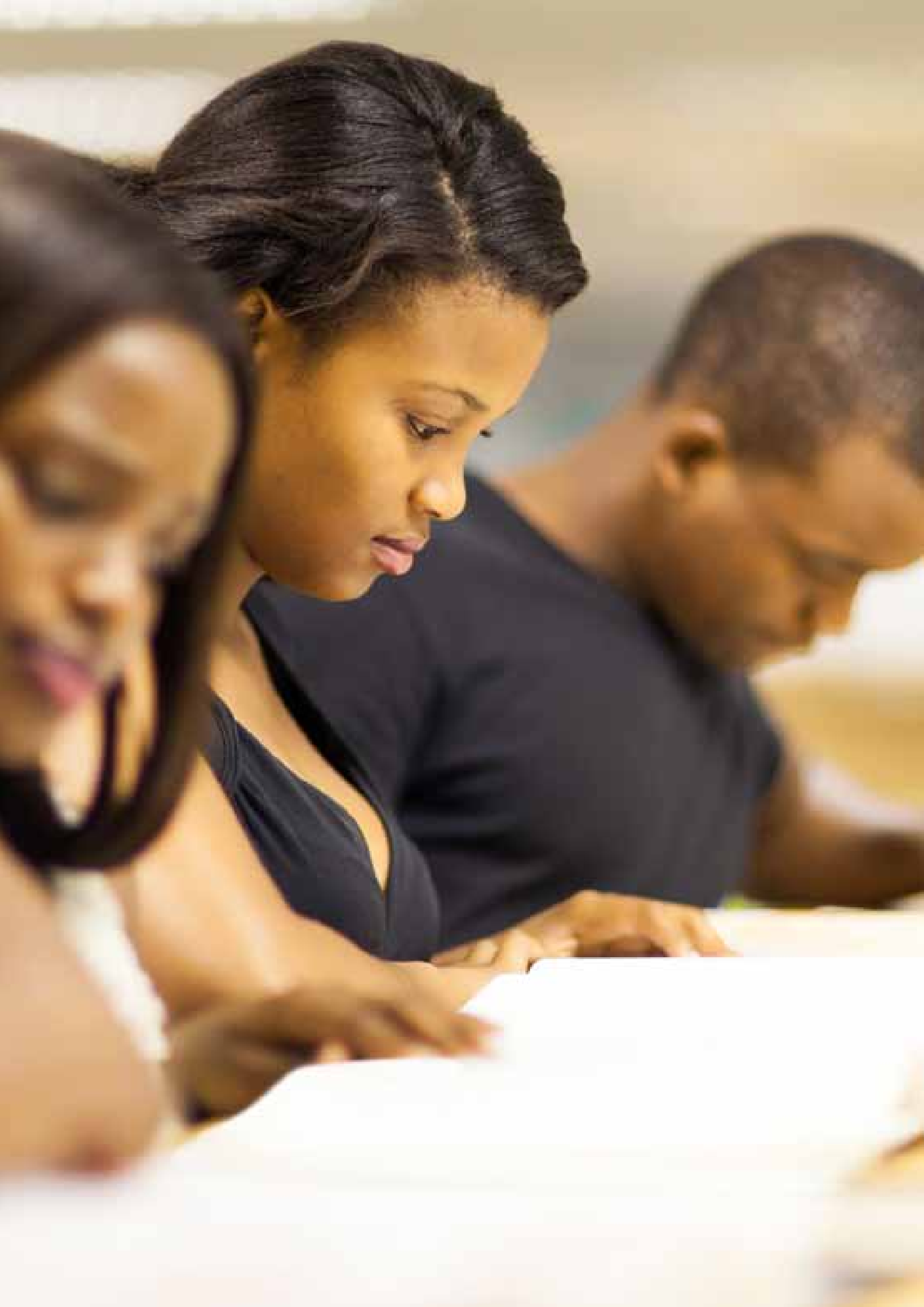
- 32 Appels à projets de **constructeurs de poids lourds (ex. MAN) parmi le Top 10 mondial** pour un site d'assemblage de portée régionale
- 33 **Sécurisation du programme avec IVECO et aide à atteindre une taille régionale** (aménagement et viabilisation fonciers, transport et infrastructures d'accès, aides à l'installation, centre de formation et aide à l'export)
- 34 Appels à projets pour l'**installation en CI d'équipementiers pièces détachées de ces 2 constructeurs**

● **Priorité 1** ● **Priorité 2** ● **Priorité 3**

Projets et priorités préliminaires, les plans sectoriels devront fixer les priorités

Source: Analyses OnPoint





V. LES BATAILLES TRANSVERSALES CLES

Les batailles transversales concernent celles à mener au niveau des catalyseurs pour l'industrie : la formation, le financement et investissement, le climat des affaires, les infrastructures, les projections à l'international. Des problématiques dans ces domaines constituent un véritable frein à l'industrialisation d'un pays. Il est impératif de proposer des mesures clés pour favoriser leur résolution.

VI.1. Formation

VI.1.1. État des lieux

La formation est l'un des prérequis essentiels à l'industrie d'un pays. Ainsi, au vu des difficultés de la formation en Afrique subsaharienne, plus particulièrement en Côte d'Ivoire, une révolution s'impose afin de satisfaire les entreprises industrielles. Un constat implacable apparaît : la situation en l'état de la main d'œuvre ne saurait suivre un développement industriel ivoirien.

En effet, 3 types de défis apparaissent dans le système de formation ivoirien, des défis portant à la fois sur la qualité, la quantité et le coût de la main d'œuvre.

La qualité de la main d'œuvre sur des métiers de qualification moyenne (ouvriers, techniciens) est insuffisante. Les formations n'ont pas été mises à jour sur les nouveaux secteurs industriels qui ont émergé (Industrie du béton, pharmacie, chimie, production d'énergie renouvelables etc.). Aussi nous observons une qualité de la main d'œuvre en dégradation sur les secteurs industriels en difficulté.

Les métiers industriels n'occupent que 30% de la formation technique et professionnelle en Côte d'Ivoire. Les filières industrielles ne représentent que 18% de l'offre de formation supérieure ivoirienne. Le pays n'est capable d'offrir qu'environ 30 000 profils industriels chaque année sur une

population active de 13,7 millions. Il subsiste un problème criard d'adéquation des formations dispensées et des besoins des industriels (type de formation, niveau d'exigence en qualité). Cette inadéquation s'explique essentiellement par une collaboration insuffisante entre l'État et le secteur privé.

De fait ces deux facteurs combinés, entraînent une cherté des talents sur certains postes due à leur rareté, des difficultés de recrutement encore plus grandes pour des secteurs industriels à marge moins importante.

VI.1.2. Mesures clés

Les mesures clés initiées dans la formation donnent une vision de partenariat État-Secteur privé fort à court terme et, à moyen terme une implication plus forte du secteur privé dans la prise en charge parcellaire et partielle de la formation de ces talents.

Le court terme pose des fondamentaux pour un **partenariat fort État-Secteur privé industriel**. L'objet est que l'État et le secteur privé travaillent de façon rigoureuse à la mise à disposition d'une main d'œuvre en quantité, qualifiée et abordable aux secteurs industriels (voir figure 29). Des axes pourraient être mis en œuvre pour ce partenariat État-Secteur privé industriel.

Le premier concerne l'élaboration sectorielle (par clusters) de plans de formation. Ceci induira une clarification des besoins actualisés par un recensement annuel par profil (volumes, profils, montée en charge, qualité). En outre, elle favorisera l'amélioration des systèmes de formation par la ventilation des volumes entre les systèmes de prestation (instituts, grandes écoles privées/publiques, universités, centres de métiers, apprentissage).

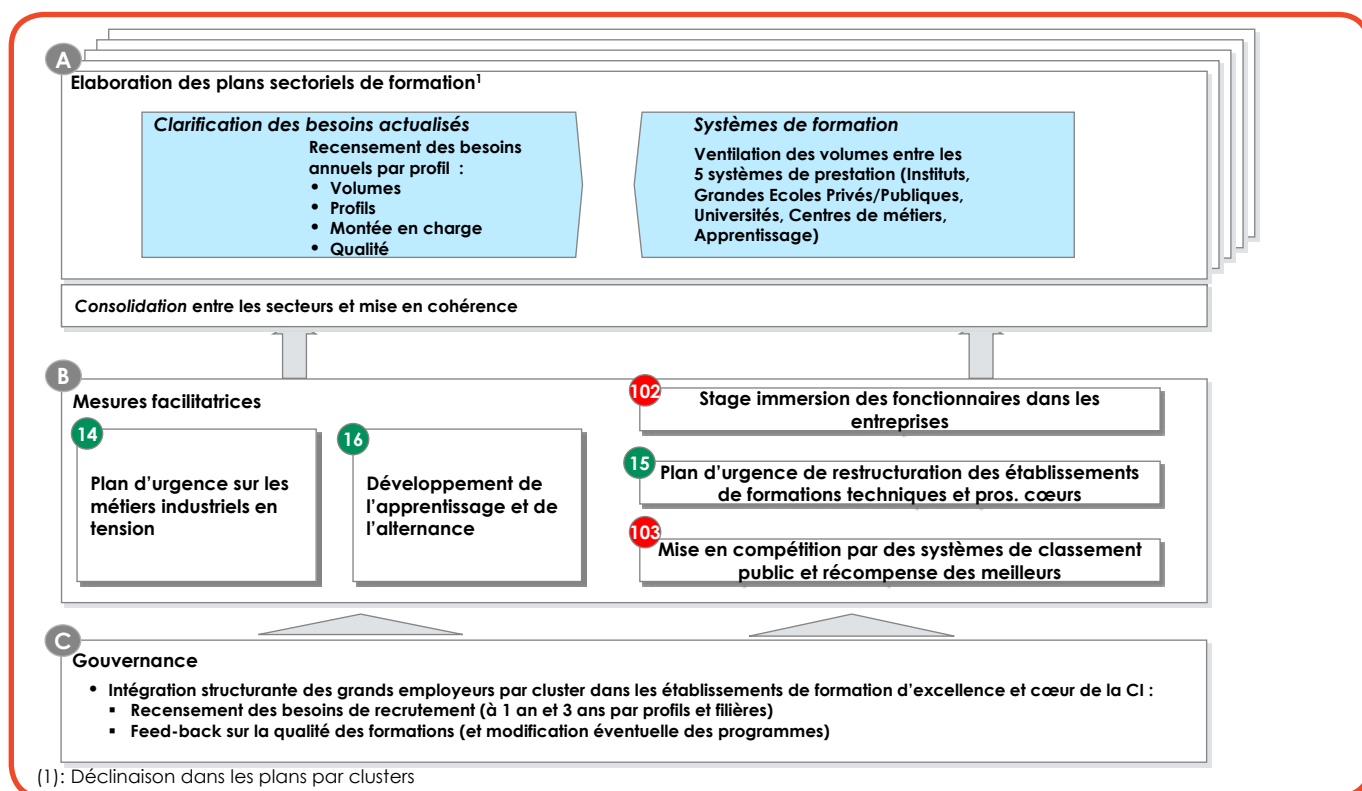
Pour le deuxième axe, il s'agit de la mise en œuvre des mesures facilitatrices du partenariat État - secteur privé. Par priorité, il s'agit : 1. Du plan d'urgence sur les métiers industriels en tension ; 2. Plan d'urgence de restructuration des établisse-

ments de formations techniques et professionnels cœurs ; 3. Le développement de l'apprentissage et de l'alternance ; 4. Le stage d'immersion des fonctionnaires dans les entreprises ; 5. La mise en compétition par des systèmes de classement public et de récompense des meilleurs.

Un recensement des besoins de recrutement (à 1 an et 3 ans par profil et filière) ; 3. Un "feed-back" sur la qualité des formations (et modification éventuelle des programmes).

Quant au troisième axe, il est question d'implémenter un principe de bonne gouvernance dans ce partenariat. Cela pourra avoir lieu par : 1. Une intégration structurante des grands employeurs par cluster dans les établissements de formation d'excellence et cœur de la Côte d'Ivoire ; 2.

Figure 29 : Les axes en urgence à mettre en œuvre afin de lever le goulot d'étranglement formation



Source: Analyses OnPoint

A moyen terme, il se pose un choix radical avec la **création des Instituts de Formation aux Métiers Industriels (IFMIs)**, sans substitution aucune au rôle régalien de l'État de former des ressources humaines à destination du secteur privé. Ces instituts présents dans les clusters seront complémentaires au système de formation étatique et, le secteur privé industriel s'auto-fournira une partie de ses collaborateurs.

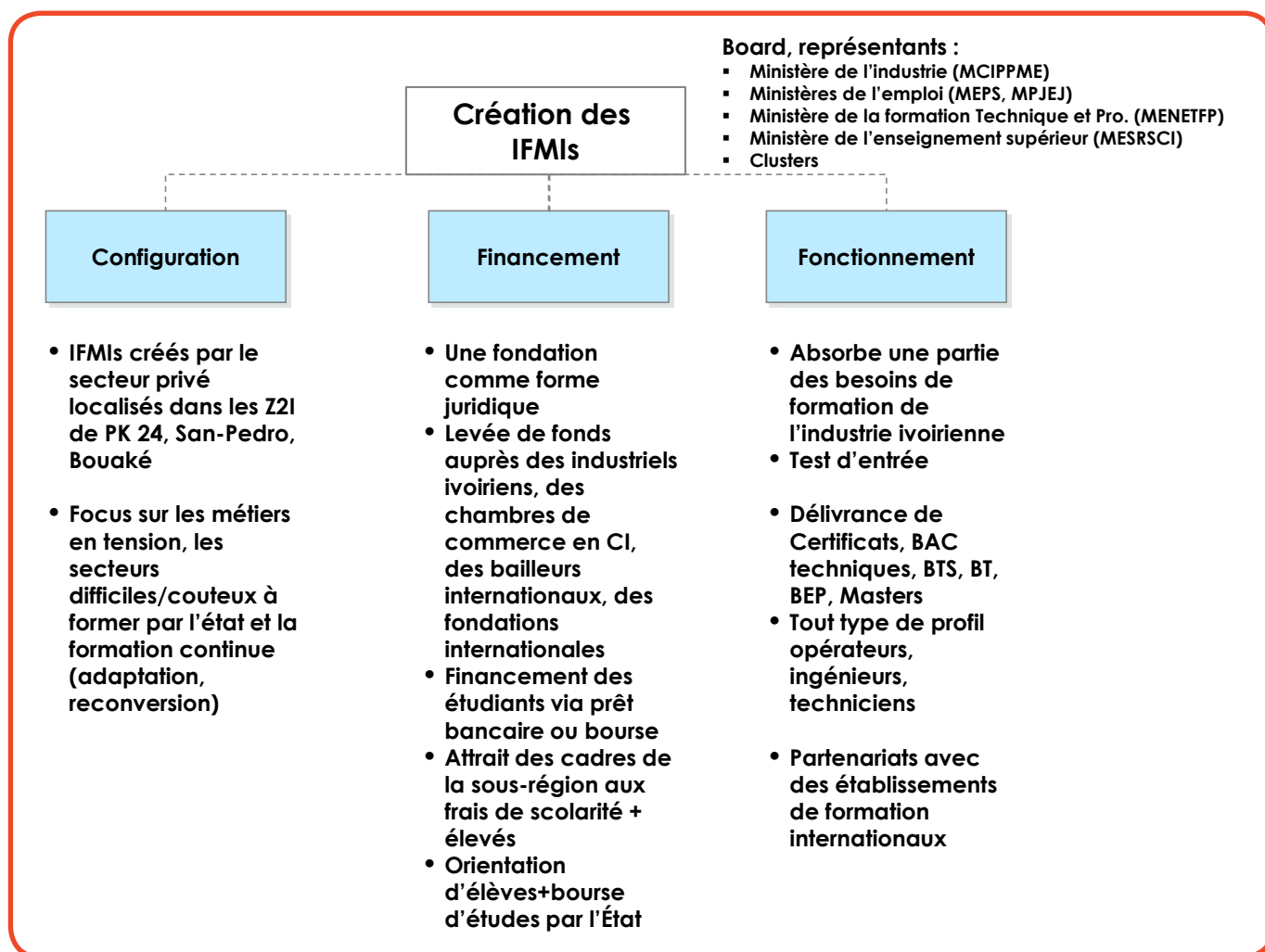
Une équipe pourra être mise sur pieds pour la créa-

tion des IMFs. Elle sera composée des représentants du Ministère de l'industrie (MCIPPME), des Ministères de l'emploi (MEPS, MPJEE), du Ministère de la formation Technique et Professionnelle (ME-NETFP), du Ministère de l'enseignement supérieur (MESRSCI) et des clusters. La création des IMFs permettra une prise en charge complète du secteur privé dans la formation de ses collaborateurs. En effet, elles seront créées par le secteur privé et, localisées dans les Z21 de PK 24, San-Pedro, Bouaké. Elles se focaliseront sur les métiers en tension, les

secteurs difficiles ou coûteux à former par l'État et, la formation continue (adaptation, reconversion). Le financement de ces institutions, ayant la forme juridique de la fondation, proviendra de levées de fonds auprès des industriels ivoiriens, des chambres de commerce en Côte d'Ivoire, des bailleurs internationaux, des fondations internationales, des fonds de la formation professionnelle. Quant aux étudiants, leur financement se fera via un prêt

bancaire ou une bourse. Ces instituts seront ouverts aux élèves orientés par l'État de Côte d'Ivoire, mais aussi aux cadres de la sous-région (voir figure 30).

Figure 30 : Une implication complète du secteur privé dans la formation d'une partie de ses collaborateurs sans substitution aucune au rôle régalien de l'État de former des ressources humaines à destination du secteur privé



Source: Analyses OnPoint



VI.2. Financement et investissement

VI.2.1. État des lieux

La Côte d'Ivoire a des marges de progression importantes en termes d'investissements directs étrangers (IDE). En effet, les IDE représentent moins de 2% du PIB en 2017 selon la base de données de la Banque Mondiale, bien en dessous de ses voisins directs : le Ghana (5,5%) et le Sénégal (2,5%).

Pour ce qui est du financement, l'accès demeure un obstacle auquel le pays est confronté dans la poursuite de son industrialisation. Le secteur privé est sous financé. Le crédit à l'économie du secteur privé ivoirien représente 26% du PIB, largement en dessous du Maroc qui se chiffre à 63%, l'Afrique du sud à 147%. Plusieurs facteurs sont à l'origine : 1. L'absence de ressources longues avec la faiblesse de l'épargne intérieure ; 2. La faiblesse des options de refinancement ; 3. Une perception élevée du risque crédit, conséquence d'un manque de stabilité macro-économique, d'une non prise en compte des spécificités du système économique dans la grille d'analyse du risque, de moyens de recouvrement limités des institutions financières ; 4. Une faible connaissance, de la part des entreprises industrielles, des attentes du système bancaire sur l'octroi du crédit ; 5. Une efficacité du système bancaire perfectible (connaissance sectorielle, efficacité commerciale, coût de structure etc...) ; 6. Un éventail de financements alternatifs au système bancaire insuffisant (Business Angel, Venture capital, Private equity, Introduction en bourse, Fond industriel).

VI.2.2. Mesures clés

L'enjeu est d'améliorer substantiellement l'ensemble de la chaîne de financement. Les mesures clés à prendre seraient d'accroître la disponibilité et la qualité du financement, de baisser le coût de ce dernier.

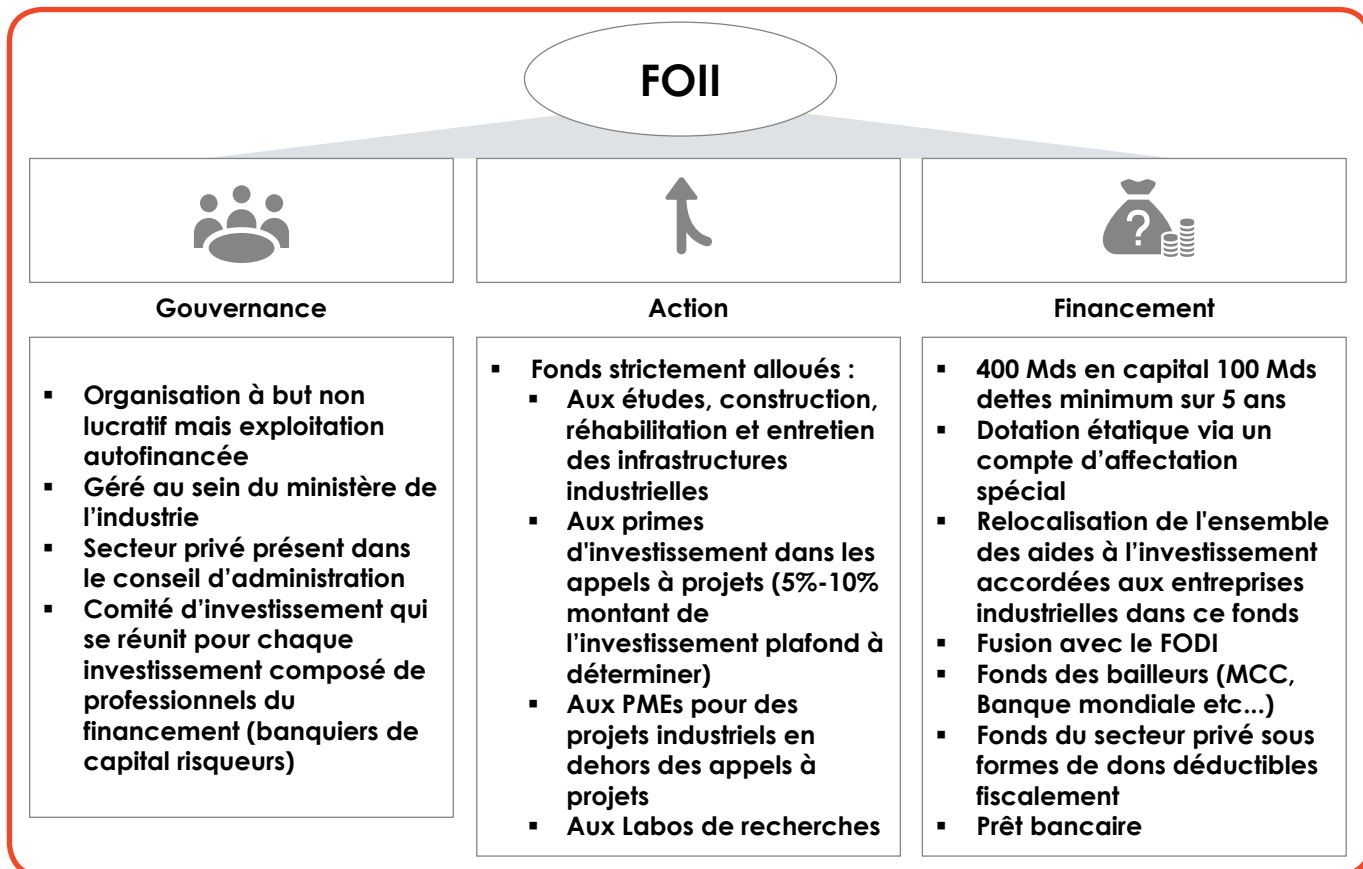
Pour accroître la disponibilité du financement, il serait souhaitable de : 1. Créer le Fond d'investissement Industriel (FOII) (voir figure 31)

doté de 500 Mds FCFA sur cinq (05) ans ; 2. Sécuriser trois (03) à quatre (04) conventions bancaires pour le financement des entreprises appartenant aux différents clusters (Crédit court terme, équipement, export, garantie) ; 3. Avoir un État exemplaire dans les paiements de ses fournisseurs industriels (délai paiement marchés publics, TVA...).

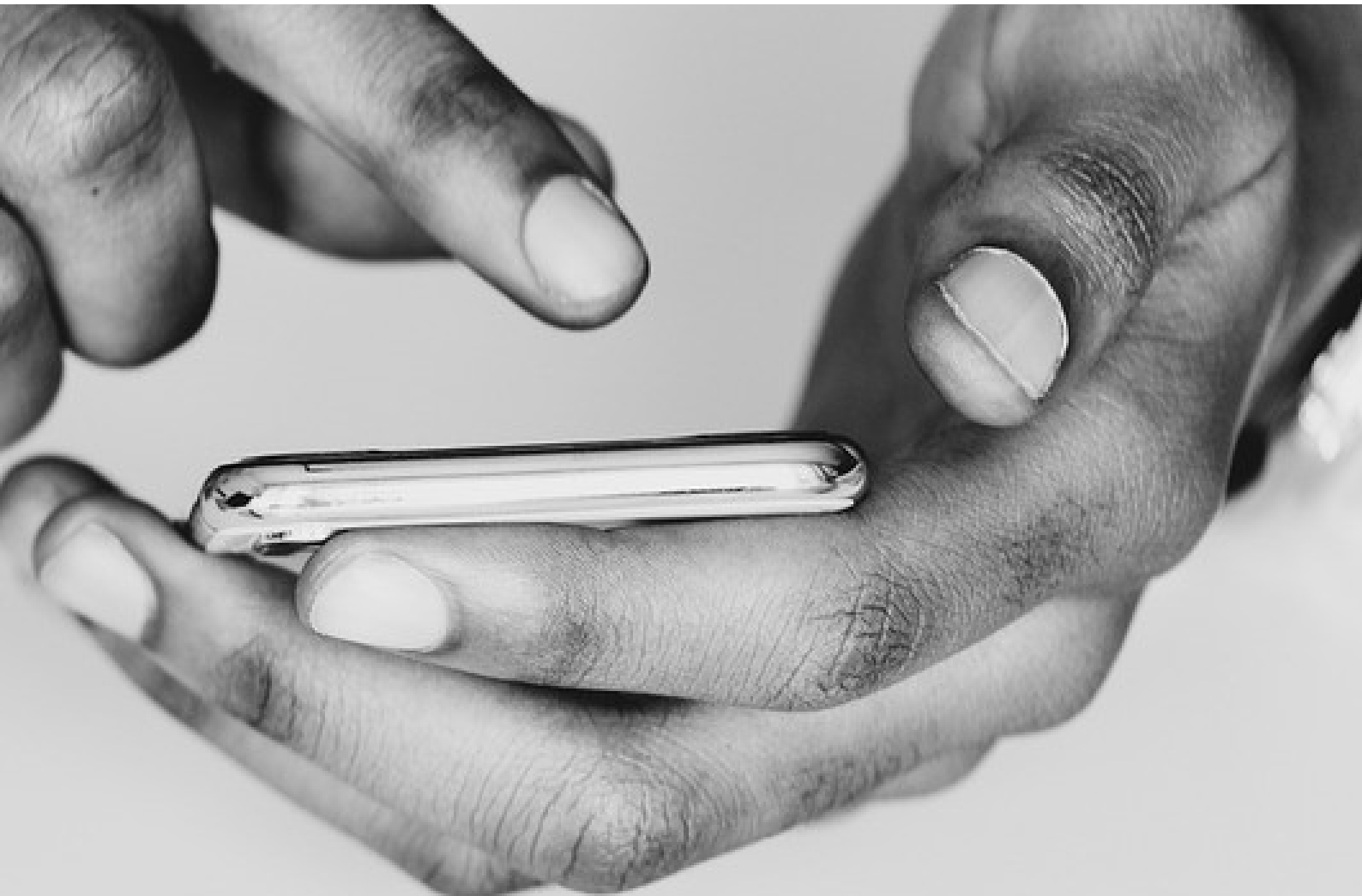
En ce qui concerne l'accroissement de la qualité du financement, il revient de : 1. Mettre en place une convention d'affacturage au bénéfice des PME garanties par les grands groupes ; 2. Mettre en place un cadre juridique et fiscal incitatif pour les financements en création ou en recherche et développement (VC) et en développement (PE) ; 3. Accentuer la promotion auprès des PME, du compartiment PME à la BRVM ; 4. Favoriser les consolidations sectorielles par un cadre facilitant les fusions acquisitions et, en conditionnalité des aides de l'État aux entreprises en faillites.

Quant à la baisse du coût du financement, il faudrait : 1. Mettre à disposition du public le maximum d'information publique sur les entreprises des clusters ; 2. Accélérer et amplifier les réformes transverses, prévues par le PND, pour mitiger le risque de crédit par le fonds de garantie aux PMI, la surveillance et la régulation de la micro finance (CECP, COOPEC...) ; 3. Réduire le risque de crédit macro (risque réel ou perçu) par l'obtention aisée des documents en garantie (Permis de construire, permis de travail, information CNPS etc.).

Figure 31 : L'Etat dans une gouvernance conjointe avec le secteur privé dans le soutien financier aux entreprises industrielles



Source: Analyses OnPoint



VI.3. Climat des affaires

VI.3.1. État des lieux

Les efforts entrepris par la Côte d'Ivoire ont permis une amélioration notable du climat des affaires les six dernières années. Elle a gagné 45 points entre 2012 et 2018 dans le classement Doing Business de la Banque Mondiale en se hissant à la 122^{ème} place sur 190 pays en 2018. Toutefois, des efforts importants restent à fournir, précisément sur la fiscalité, le dialogue État / secteur privé et les interactions avec l'Administration.

Au niveau de la fiscalité, la Côte d'Ivoire se positionne à la 175^{ème} place sur 189 pays au classement de la Banque mondiale en termes de pression fiscale. Les prélèvements obligatoires apparaissent importantes (50,9% en 2016) nonobstant un taux de prélèvement fiscale faible (16,2% en 2018) et avec une assiette fiscale faible (très peu d'entreprises paient pour tout l'ensemble).

D'un autre côté, il est observé aussi un syndrome de "premier de la classe" en termes d'application de normes internationales pour lesquelles le temps de mise à niveau de l'appareil industriel est insuffisant. De plus, le processus d'élaboration des lois fiscales et des réglementations n'intègrent pas suffisamment les avis des opérateurs concernés et en conséquence les impacts potentiels sur leur activité. La cohérence fiscalité, réglementation et développement industrielle n'est pas toujours perceptible à l'exemple des cas du certificat de conformité et de la taxe sur le chiffre d'affaires de l'hévéa qui fragilisent le développement industriel. Par ailleurs, les annexes fiscales ou lois sur certains points sont imprécises et laissent une trop grande interprétation aux contrôleurs. Citons en exemple la mesure d'interdiction du plastique où, la définition même du plastique rentrant dans le champ d'application fut imprécise.

Au niveau du dialogue État/Secteur Privé, le niveau de granularité des sujets évoqués dans le CCESP (Comité de Concertation Etat-Secteur Privé) est insuffisant. Le taux d'exécution des préoccupations du secteur privé via ce cadre est de seulement

12%. L'opérationnalisation des résolutions n'est pas souvent effective du fait du profil non toujours décideur des personnes en charge. De plus, l'accès au bon interlocuteur dépend souvent du réseau relationnel de l'entreprise et, un manque d'organisation sur un grand nombre de secteurs est observé.

VI.3.2. Mesures clés

Une logique de réformes choc en matière de facilitation du climat des affaires en Côte d'Ivoire devra être adoptée : Réforme de la justice des affaires ; Fiscalité et réglementation au service de l'industrialisation ; Exemplarité de l'État sur les dettes à l'égard du privé ; Code des investissements orienté secteurs prioritaires ; Doing Business correspondant aux réalités des entrepreneurs ; Foncier à disposition des industries, mais aussi en amont et aval ; Dialogue État/Secteur privé par cluster.

Réformer la justice des affaires consistera à : **1. Garantir une meilleure exécution des décisions de justice** via, par exemple, **l'élaboration d'un guide pratique des procédures d'exécution des décisions de justice** ; **2. Accélérer la création des tribunaux de commerce à l'intérieur du pays** ; **3. Instituer l'autonomie du droit commercial en s'appuyant sur la création de juridictions de second degré (arbitrage, et médiation commerciale).**

Pour mettre la fiscalité et la réglementation au service de l'industrialisation, il suffira de : **1. Faire appliquer les textes déjà adoptés contre la parafiscalité informelle** ; **2. Veiller à la stabilité fiscale et éliminer les mesures contradictoires avec l'industrialisation** ; **3. Réduire les zones d'imprécision et d'interprétation du code des impôts** ; **4. Mettre en œuvre une stratégie d'élargissement de l'assiette fiscale et de baisse de la pression fiscale sur le formel de façon globale** ; **5. Mettre en place un processus vertueux d'élaboration des lois avec audition en amont des parties prenantes.**

L'exemplarité de l'État sur les dettes à l'égard du privé serait de : **1. Accélérer le règlement des reli-**

quats des dettes fournisseurs ; 2. Abandonner la notion de décote sur la dette validée et auditée.

Afin d'avoir le code des investissements orienté secteurs prioritaires, il serait primordial de : **1. Transcrire les réformes du code d'investissement 2018 dans la stratégie industrielle**, avec un focus sur la simulation des secteurs prioritaires en cohérence avec la dite stratégie industrielle.

Dans le Doing Business (DB), un gain substantiel dans le classement devra être engagé pour l'horizon 2027 : **1. La Côte d'Ivoire dans le top 3 africain contre 19 en 2018**. Toutefois, il serait impératif : **2. D'associer un deuxième indicateur auprès des entrepreneurs. Ce dernier devra correspondre aux réalités des entrepreneurs, se focaliser sur leur réalité quotidienne.**

En ce qui concerne la mise du foncier à la disposition des industries en amont et aval, il s'agirait de : **1. Réviser ou simplifier la procédure et le coût pour l'immatriculation des terres dans le foncier rural ; 2. Prioriser les zones à immatriculer en fonction de l'attractivité des spéculations et des spécificités des filières ; 3. Digitaliser le cadastre rural et urbain ; 4. Supprimer toutes les procédures insuffisamment justifiées en foncier et permis de construire ; 5. Créer un guichet unique du foncier GUF (à l'exemple du GUCE, GUPC⁶) ; 6. Afficher des objectifs ambitieux en terme d'octroi de foncier et de permis de construire, un (01) à cinq (05) mois scénario maximal ; 7. Mettre en place un observatoire sur les délais de délivrance des Arrêtés de Concession Définitive (ACD) et des permis de construction.**

Quant au **dialogue État/Secteur privé** par cluster, 1. il pourra se faire **à l'intérieur du BESI, avec des personnes à pouvoir d'exécution du côté de l'État** (outre le Comité de Concertation État-Secteur Privé).

VI.4. Infrastructures

VI.4.1. État des lieux

Les investissements dans les infrastructures sont essentiels pour la croissance économique et le développement industriel des pays. En effet, selon le PNUD, dans certains pays africains à faible revenu, les contraintes d'infrastructures ont réduit la productivité des entreprises d'environ 40%.

Les infrastructures de la Côte d'Ivoire se sont considérablement développées depuis dix ans et le pays fait partie des meilleurs élèves en zone UEMOA, voir CEDEAO (voir figure 32). Toutefois, des efforts doivent être décuplés pour stimuler profondément la croissance industrielle.

Dans les zones industrielles, il se pose une difficulté de conversion des réserves foncières théoriques : environ 4 000 ha en terrain industriel théorique, or seulement 1 645 ha sont actuellement détenus par l'État. Les zones aménagées s'apparentent à du foncier industriel et non à des zones intégrées (services administratifs, sécurité, pompiers, etc...). Au niveau du transport/ logistique, tout d'abord, la construction des routes ne s'inscrit pas systématiquement dans une stratégie industrielle. Ainsi, du point de vue du développement industriel, la lisibilité sur les priorités en matière de construction d'infrastructures routières n'est pas perceptible (Abidjan-San Pedro non encore construite). En outre, les congestions fréquentes du Port Autonome d'Abidjan (PAA) renchérissent les coûts pour les industries fortement consommatrices de matières premières importées. De plus, les frais portuaires du PAA demeurent chers (+335 \$USD par rapport au Maroc) même si des efforts ont été réalisés (-508 \$USD par rapport au Ghana).

Quant à l'électricité, la qualité fournie est perfectible (petites coupures intempestives, variation de température), surtout avec un prix structurellement en augmentation. Le coût du KWh est indifférencié quel que soit le poids de la facture énergétique dans une industrie donnée.

⁶ GUCE : Guichet unique création d'entreprise, GUPC : Guichet unique permis de construire

Figure 32 : Tableau de bord des infrastructures ivoiriennes

Infrastructures	Indicateurs	Stock initial	Volume de projets exécutés 2012-2018
Routes	#KM routes bitumées	6.698	346
	#KM pistes rurales	75.402	5000
	#ouvrages d'arts	330	6
Aéroport	# aéroports avec pistes asphaltées	7	1
Ferroviaires	#Chemins de fers (total) (km)	639	0
Electricité et énergie	#Barrages	6	1
	#Centrales thermiques	3	3+
	Puissance installée (en MW)	1.390	809
	Production d'électricité (en GWh)	5.894	3909
	#KM de ligne haute tension	4.697	1.950
	Production de gaz (millions de pied cube)	211	200
	Stockage gaz butane (tonnes)	17.740	9.500
	#blocs en production	4	ND
	#Permis d'exploration	24	5
	#Forages réalisés	NA	4
#KM pipeline (KM) en 2008	-	385	
TIC	#Nombre de KM de fibre optique	TBD	2.000

Source: Analyses OnPoint, Entretiens parties prenantes



VI.4.2. Mesures clés

Les besoins en infrastructures font l'objet d'un large consensus. Trois (03) mesures clés aideraient à offrir une infrastructure qui améliore significativement la compétitivité du tissu industriel ivoirien : 1. l'intensification des travaux en matière de transports (routes, portuaires, ferroviaires) ; 2. La construction des Z2I de classe mondiale ; 3. La poursuite des efforts en matière de production d'électricité.

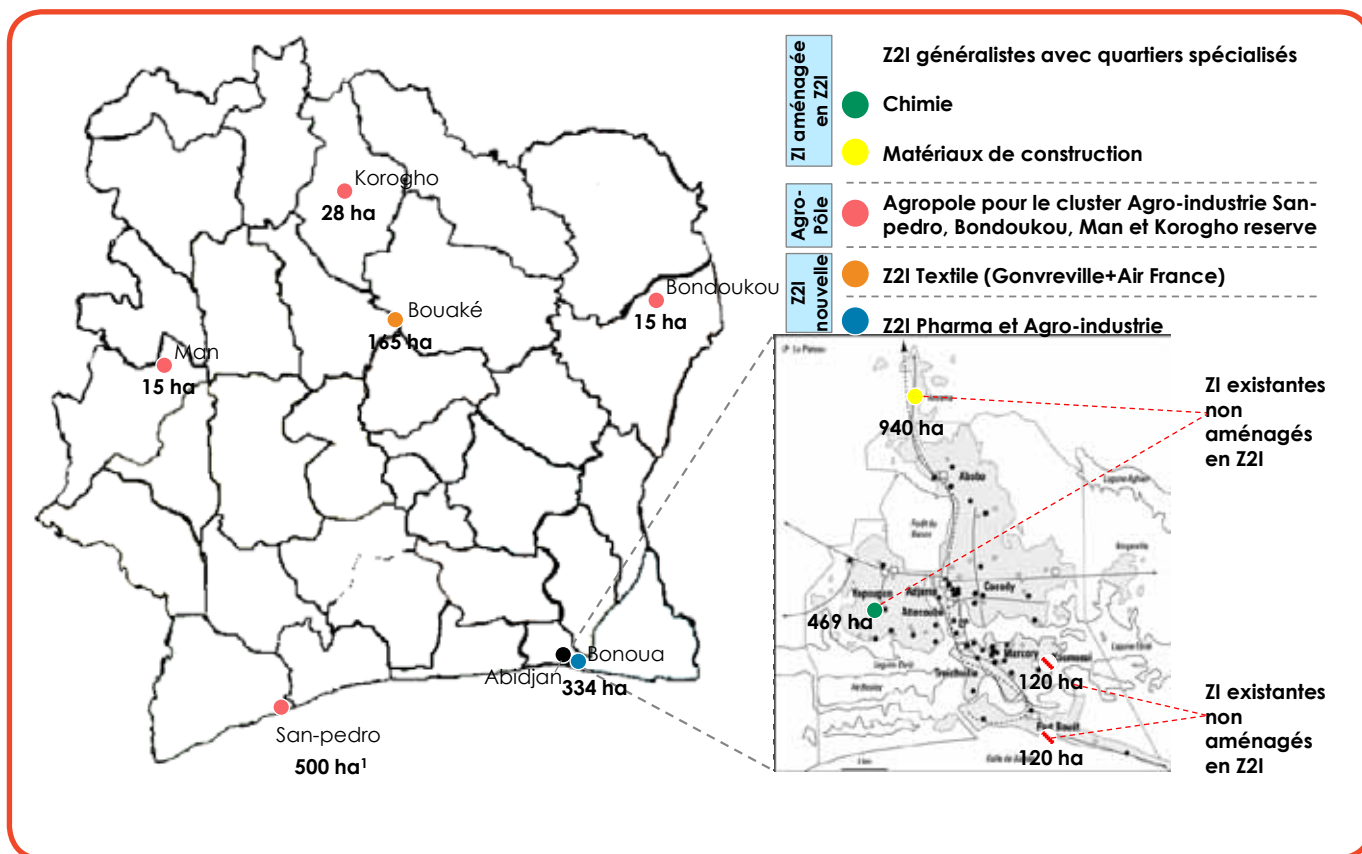
La construction des Z2I de classe de classe mondiale pourrait se faire tout d'abord, par la mise à disposition d'environ 2 429 ha pour les industriels ivoiriens dans des zones intégrées industrielles (fonciers, infrastructures de base, infrastructures sociales et offres de services). En effet, il existe quatre (04) zones industrielles (Yopougon, Koumassi, PK24, Port Bouet). Deux (02) d'entre elles devraient être aménagées en Z2I généralistes pour tous les secteurs, y compris ceux non prioritaires, et quatre (04) zones industrielles intégrées spécialisées devront être créées (voir figure 33). Ensuite, ces Z2I devraient être construites par l'État avec un contrat de management, avec un ou plusieurs opérateurs ou, par un PPP avec un contrat en EPCM (Ingénierie, Approvisionnement et Gestion de la construction). Enfin, l'État pourrait prendre des dispositions pour permettre aux entreprises d'Assurance et de Réassurance, mutuelle ou caisse de prévoyance de participer au financement des Z2I à travers leurs provisions techniques, soit dans des fonds immobiliers, soit dans les sociétés d'ingénierie.

Pour l'intensification des travaux en matière de transports (routes, portuaires, ferroviaires), il serait primordiale de : 1. **Améliorer le réseau routier afin de placer le Port de San Pedro comme une alternative de qualité**, surtout, en cas de surcharges au niveau du Port d'Abidjan ; 2. **Intensifier les actions de compétitivité du port d'Abidjan** ; 3. **Intensifier la politique d'investissement et de réhabilitation des infrastructures de transport** ; 4. **Prendre le leadership pour la réalisation d'une (01) à deux (02) infrastructures régionale(s) structurante(s) pour l'industrie ivoirienne** (chemin de fer San-Pe-

dro Sikasso, Autoroute Abidjan-Lagos).

Quant à la poursuite des efforts en matière de production d'électricité, il serait primordial de : 1. **Mettre en place un tarif spécial pour les grosses industries consommatrice d'électricité** ; 2. **Intensifier les efforts en matière de production d'électricité afin d'atteindre l'équilibre offre-demande à délai de 5 ans** ; 3. **Attaquer les problématiques de qualité de l'électricité.**

Figure 33 : Trois types de Z2I avec une affectation spécifique par géographie et par cluster



Source: Analyses OnPoint

VI.5. Projection à l'international

VI.5.1. État des lieux

Les problématiques que rencontrent les industriels ivoiriens au niveau des projections à l'international s'entrevoyent sous deux angles : commerce international et compétition avec les produits importés.

Au niveau du commerce international, l'accord de libre-échange ne s'intègre pas dans une stratégie industrielle globale. Plus précisément, l'analyse sur les secteurs méritant d'entrer ou non dans un accord de libre échange est insuffisamment menée au regard d'une stratégie industrielle. De plus, l'effectivité du marché de la libre circulation dans la CEDEAO n'est pas totalement réelle notamment avec le Nigeria. Les industriels n'ont pas un quelconque ressenti du dispositif d'accompagnement à l'exportation. A minima, ils sont très peu utilisés même pour les grands exportateurs.

Au niveau de la compétition avec les produits importés, premièrement, l'imperfection de la lutte contre la fraude (douanière, fiscale, réglementaire, contrebande etc.), surtout sur les produits importés, fragilise les secteurs exposés. Deuxièmement, la demande de l'État ne favorise pas particulièrement les entreprises industrielles locales, mais au contraire les produits importés.

VI.5.2. Mesures clés

L'analyse contextuelle ou factuelle des faiblesses des projections internationales en Côte d'Ivoire a permis de mettre en évidence 10 mesures clés. Elles contribueraient à rehausser le niveau ivoirien à l'international. Entre autres, par priorité, il s'agirait de : **1. La diversification des partenariats utilisant le pays comme hub à l'export** : la Chine et l'Inde pour la production de chocolat, l'Europe, les USA et la Chine pour la troisième transformation d'anacarde ; **2. La mise en place des mécanis-**

mes de financement à l'export tels que les primes, l'exonération fiscale, la facilitation à des conventions de financement avec les banques publiques/privées et les clusters à vocation exportatrices etc. ; 3. **La création du label du Made in Côte d'Ivoire et, la promotion agressive sur le marché intérieur et extérieur avec les acteurs de la distribution ; 4. La refonte en profondeur du statut, des moyens et du positionnement de l'Association pour la Promotion des Exportations de Côte d'Ivoire (APEX-CI)**, lui permettant : aux PME de s'intégrer dans les chaînes de valeur des grands groupes exportateurs, de fournir du conseil/information et de l'accompagnement en prospection et installation avec un réseau présent sur les marchés cibles, de donner un appui logistique/administrative à l'export ; 5. **L'intégration du pays ou la conclusion d'un accord de libre-échange avec la CEEAC ; 6. La réalisation d'un Guichet Unique du Commerce**

Extérieur (GUCE) ; 7. L'Opérationnalisation et le financement de la stratégie Nationale d'Export (SNE) ; 8. L'opérationnalisation et l'amélioration de la circulation de l'information au niveau du registre national d'informations commerciales (RNIC) ; 9. La négociation bilatérale avec le Nigeria pour l'entrée, sans entrave, des produits agro-industriel, de l'industrie textile et pharmaceutique ivoirien, des pièces détachées et véhicules spécialisés sur son marché ; 10. **Les investissements des acteurs du cluster chimie/plasturgie dans la division pétrochimie d'une grande raffinerie Nigériane.**

En définitive, les batailles à mener pour l'industrialisation de la Côte d'Ivoire sont nombreuses. De ce fait, il est essentiel de définir une ligne de conduite afin de relever le défi pour les prochaines années.



VII. SCHEMA INSTITUTIONNEL DE MOBILISATION ET D'EXECUTION DE LA STRATEGIE INDUSTRIELLE

La stratégie industrielle de la Côte d'Ivoire doit être conçue en gardant à l'esprit la nécessité d'assurer les avantages concurrentiels, futurs ou naissants dont dispose le pays, y compris de relever les défis auxquels il est confronté. D'où la nécessité de structurer les principales clés dans la réussite de cette stratégie : les clusters, les appels à projets, l'organe d'exécution et le contrat de performance.

VII.1. Structuration des clusters

La structuration des clusters suit une logique de politique industrielle granulaire menée au plus près des réalités des industriels. Les clusters ivoiriens se caractérisent donc suivant une logique de concentration géographique, d'intégration GE-ETI/PME/TPE, d'économie/synergie, d'indépendance (voir figure 34).

La logique de concentration géographique permet d'intégrer l'ensemble des parties prenantes au succès du cluster, des talents et des atouts nationaux par zone géographique. Les efforts de l'État seront optimisés (un contrôle, une régulation plus aisée, une focalisation autour des clusters dans les efforts d'investissements infrastructurels versus une dispersion sur toute l'étendue du territoire).

Dans la logique d'intégration GE-ETI/PME/TPE, les PME reçoivent de la formation norme et qualité de la part des grands groupes. Ils accompagnent ces grands groupes sur leur marché à l'international. En supplément, le mécanisme d'affacturage GE-ETI/PME/TPE est garanti (voir encadré "Une attention particulière doit être portée aux PME dans la stratégie d'industrialisation de la CI").

La logique d'économie/synergie est initiée dans le but d'atteindre rapidement les tailles critiques et former un projet en commun sur une partie de la chaîne de valeur manquante. Dans la logique d'indépendance, les problématiques doivent être

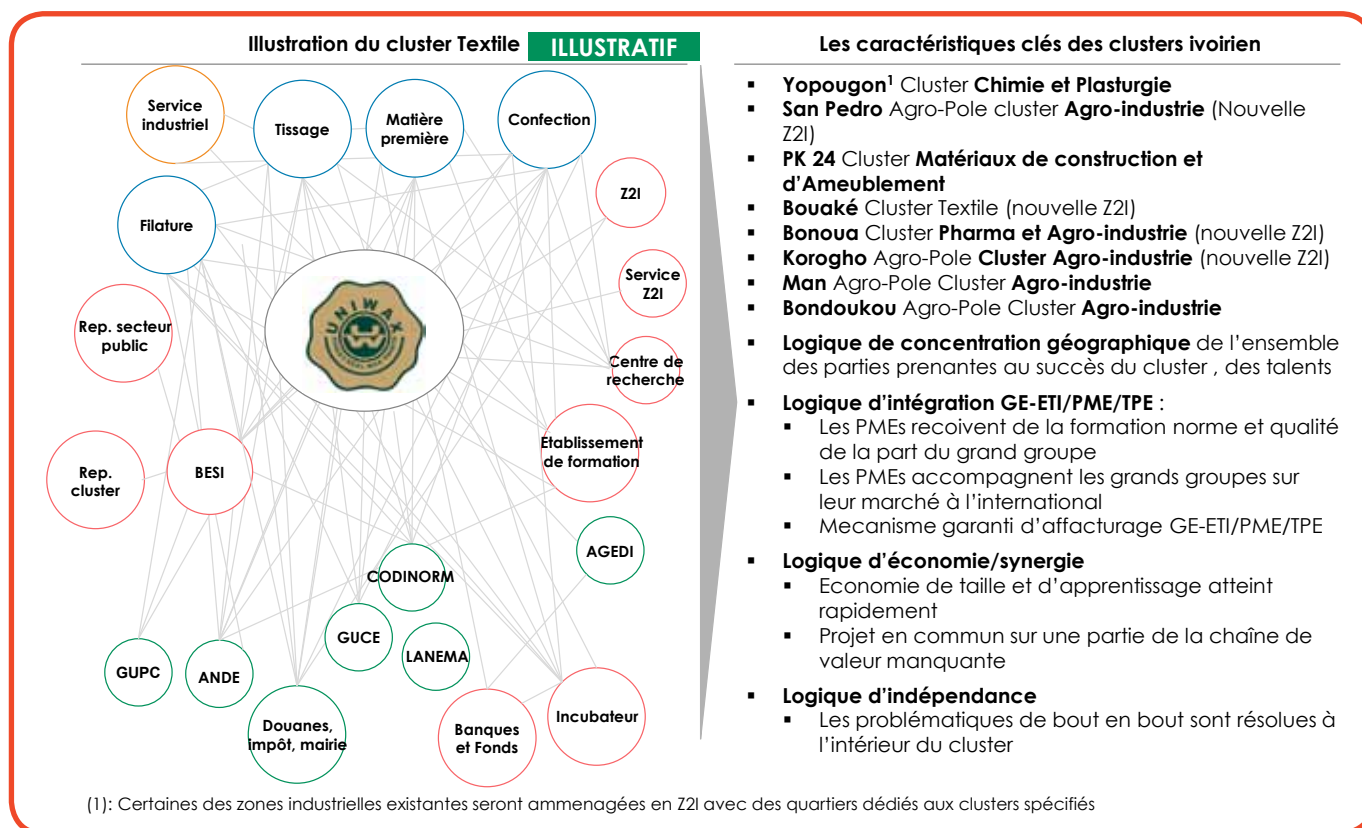
résolues de bout en bout à l'intérieur du cluster.

Par le suivi de ces différentes logiques, Yopougon⁷ sera destiné au cluster Chimie et Plasturgie. San Pedro, Korogho, Man et Bondoukou seront les agropoles du cluster Agro-industrie. Korogho abritera une nouvelle Z21 spécialisée Agro-Industrie. PK 24 arbitrera un quartier destiné au cluster Matériaux de construction et d'Ameublement. Pour le cluster Textile, il se retrouvera à Bouaké avec une nouvelle Z21 spécialisée. Pour Bonoua, elle abritera les clusters Pharma et Agro-industrie avec une nouvelle Z21.

Il convient toutefois de relayer que l'impact d'une mise en cluster est multidimensionnel et touche positivement l'ensemble des parties prenantes : gouvernement, multinationales, Intermédiaires locaux (banques etc.), agences spécialisées, Institut de formation et de recherche et Entreprises locales (GE et PME).

⁷ Certaines des zones industrielles existantes seront aménagées en Z21 avec des quartiers dédiés aux clusters spécifiés

Figure 34 : Les clusters : Une logique de politique industrielle granulaire menée au plus près des réalités des industriels



Source: Analyses OnPoint

ENCADRE : UNE ATTENTION PARTICULIERE DOIT ETRE PORTEE AUX PMES DANS LA STRATEGIE D'INDUSTRIALISATION DE LA CI

Offre spécifique PME dans le LBI

- **Financement**
 - Une mise en place de conventions d'affacturages au bénéfice des PME garanties par les grands groupes
 - Une sécurisation de 3-4 conventions bancaires pour le financement des entreprises appartenant aux différents clusters incluant le financement des PMI (Crédit court terme, équipement, export, garantie)
 - Une prime du FOII 5-10% dans le cadre d'appel à projet
 - Des aides financières spécifiques de l'état par le FOII via un DAT déposé dans une banque servant de base pour un prêt ou/et taux bonifié
- **Infrastructure**
 - Un compartiment PME dans les Z2i
 - Un appel à projets pour un investissement dans une usine intégrée textile en marque blanche à usage de différents donneurs d'ordre y compris PME
- **Formation**
 - Une intégration du PNRMN dans les clusters
- **Intégration grand groupe**
 - Les PME reçoivent de la formation sur les normes et qualité de la part du grand groupe
 - Les PME accompagnent les grands groupes sur leur marché à l'international

Source: Analyses OnPoint

VII.2. Structuration des appels à projets

Les appels à projet apparaissent comme un préalable à l'effectivité des investissements dans les projets structurants. Leurs objectifs sont précis.

Toutefois, leur fonctionnement et leur procédure doivent être respectés dans tous les clusters selon les projets (voir figure 35).

Figure 35 : Description des appels à projets

Objectifs	Contenu	Démarche
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Par cluster sur des projets spécifiques et limités, l'Etat lancera des appels à projets afin d'accélérer l'effectivité des projets structurants à l'industrialisation de la CI ▪ Ils permettront d'avoir une visibilité sur les feuilles de route par cluster, par filière ▪ Ils cibleront à la fois les grands groupes nationaux, sous-régionaux ou internationaux mais aussi les PME ivoiriennes avec un solide projet industriel ▪ Ces appuis financiers seront financés par le Fonds d'Investissement Industriel (FOII) ▪ La gouvernance devra être localisée au sein du BESI ▪ Les appels à projets devront être analysés par des experts du financement et des experts sectoriels en consultance 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A l'intérieur des clusters les projets par filières (sous-clusters) devront être déterminés précisément via les plans sectoriels ▪ Les appels à projet offriront des subventions à l'investissement 5%-10% plafonné (à déterminer) ou en procédure accélérée de l'ensemble des aides octroyées aux entreprises industrielles ▪ La valeur des investissements recherchée devra être fixée en amont afin d'éviter des pertes de ressources étatiques ▪ Les avantages des appels à projet devront être non cumulatives aux exemptions du code d'investissement ▪ Les décaissements devront se faire annuellement (3 ans) au fur à mesure que les objectifs d'emploi et d'investissement sont réalisés, sont atteints ▪ Les appels à projets devront faire l'objet d'une contractualisation au travers d'une convention d'investissement Etat-Entreprise porteuse du projet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contact potentiel d'investisseurs nationaux et ou internationaux selon les cas <ul style="list-style-type: none"> ▪ Meeting, conférence, roadshow auprès des organisations patronales/faitières des pays cibles (ou si besoin en "one to one") ▪ Organiser des visites investisseurs pour découvrir le potentiel "soft et hard" de la CI ▪ Communiquer sur les investissements privés dans la chaîne de valeur du secteur ▪ Rendre public les appels à projets sur les sites publics du gouvernement (CEPICI etc.) ▪ Utiliser les magazines et medias consultés par les CEO (nationaux, internationaux, locaux des pays cibles) ▪ L'évaluation des projets retenus devra se faire via une instance indépendante composée de membres du patronat de l'APBEFCI, de l'A2CI et de l'Etat

Source: Analyses OnPoint

VII.3. Structuration de l'exécution

La structuration de l'exécution est du ressort du Bureau d'Exécution de la Stratégie Industrielle (BESI).

Qu'est-ce que le BESI ?

C'est un organe 100% dédié à l'exécution de la stratégie industrielle de la Côte d'Ivoire. Localisé au sein du ministère de l'industrie, il reporte directement au comité stratégique de l'industrialisation qui, reporte au Président de la République. Il est le véritable "propriétaire" de la mise en œuvre et le premier responsable opérationnel du succès ou de l'échec des objectifs d'industrialisation de la Côte d'Ivoire.

Qui y participe ?

Des fonctionnaires/conseillers de l'appareil étatique détachés sur candidature qui sont compétents et, ayant un réel pouvoir d'action dans l'Administration.

Des experts des entreprises industrielles dont les compétences techniques, les capacités d'exécution et les capacités à travailler avec un panel large de parties prenantes sont notoirement connus.

Des aides ponctuelles de consultants externes pourraient y prendre part.

Quelles sont les activités ?

La définition de plan d'actions détaillé : six (06) à huit (08) semaines intenses dans un même lieu afin de décliner les mesures de la politique d'industrialisation en actions concrètes, priorisées, assorties des indicateurs clés de performance, de délais, de responsables de la mise en œuvre opérationnelle, de mobilisation des financements etc.

La communication auprès des entités responsables opérationnellement : Pitch, participation aux réunions, feuille de route des ministères (Directions, structures sous tutelle), mise en place de correction lorsqu'il y a des observations de déviation, communique sur les succès et les échecs.

La facilitation de la collaboration sur les chantiers transversaux y compris leur formation.

Comment le succès est sécurisé ?

La priorité est affichée au plus haut sommet: "Le succès de ce pays repose sur l'industrialisation".

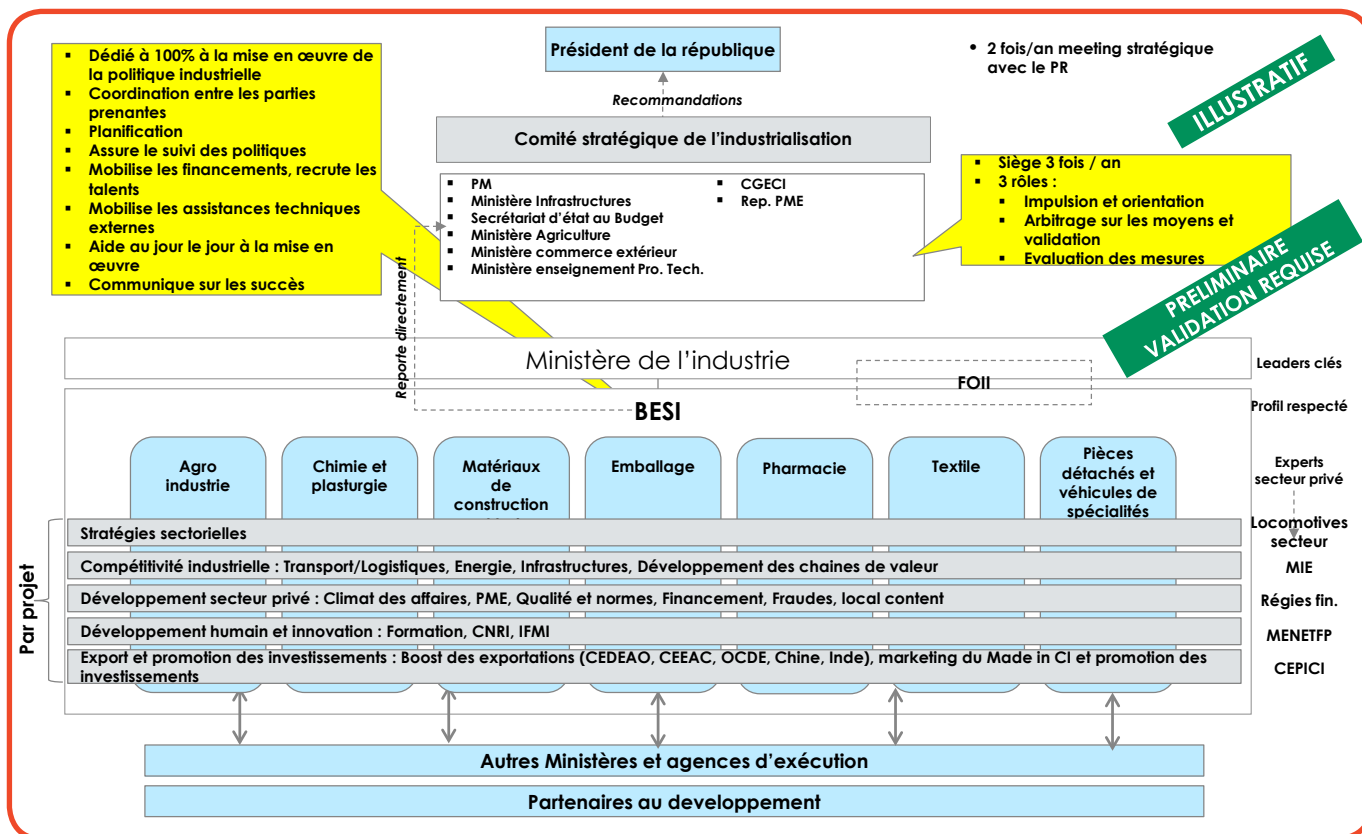
Le financement est sécurisé par un compte d'affectation spécial (ligne claire dans la Loi de Finances).

Le recrutement de qualité : le Bureau devra être perçu comme prestigieux dans l'administration, les membres devront être rémunérés de manière compétitive, les secteurs publics et privés devront inciter leurs membres à candidater, les membres devront être évalués annuellement.

La cohérence globale : des feuilles de route communes qui devront être faites entre les parties prenantes.

Une loi portant création du BESI sera votée au parlement pour un mandat de cinq (05) ans. Toutefois, le mandat de l'ensemble des membres sera remis sur la table chaque trois (03) ans. Il sera le premier responsable de l'application du Livre Blanc. Le BESI avec l'ensemble des membres (chef de projet) seront recrutés sur appel à candidature. Il sera agrégé de l'ensemble des parties prenantes (autres ministères et agences d'exécution, partenaires au développement) (figure 36).

Figure 36 : Le BESI la cheville ouvrière de l'exécution de la stratégie industrielle ivoirienne en phase pleine



Source: Analyses OnPoint

Cependant, la structuration du BESI se fera en deux (02) phases dont une en intérim pour les préparations de la phase en plein régime.

Dans la phase en intérim, sous la coordination du Comité stratégique de l'industrialisation qui reporte toutes les recommandations au Président de la République, une équipe réduite du BESI sera mise sur pieds. Composée du responsable du BESI et des experts par secteurs prioritaires. Ces experts seront désignés par les organisations professionnelles les plus représentatives du secteur industriel. Le BESI dans sa phase intérimaire aura pour rôle de poser les fondements baptismaux du BESI en plein régime (recrutement, process, priorité, premières initiatives). Ainsi, le BESI intérimaire sera responsable : a. Du recrutement de l'équipe définitive du BESI ainsi que des fiches de postes ; b. De dessiner la structure définitive du BESI ainsi que les rôles de l'ensemble des parties prenantes ; c. D'établir des process de fonctionnement du BESI interne et externe ; d. De réviser la liste proposée des mesures incitatives ; e. De prioriser l'ensemble des initiatives

à réaliser d'ici la première année ; f. D'allouer les initiatives aux équipes opérationnelles.

VII.4. Structuration du contrat de performance d'industrialisation

En vue de sceller l'exécution de la politique industrielle ivoirienne, un contrat de performance entre l'État et chaque cluster doit être élaboré. Il consignera, dans un document contractuel, les engagements de l'État et ceux du secteur privé pour l'industrialisation du pays. Un document par cluster sera élaboré avec des engagements mutuels ventilés par sous cluster à l'intérieur de ce document.

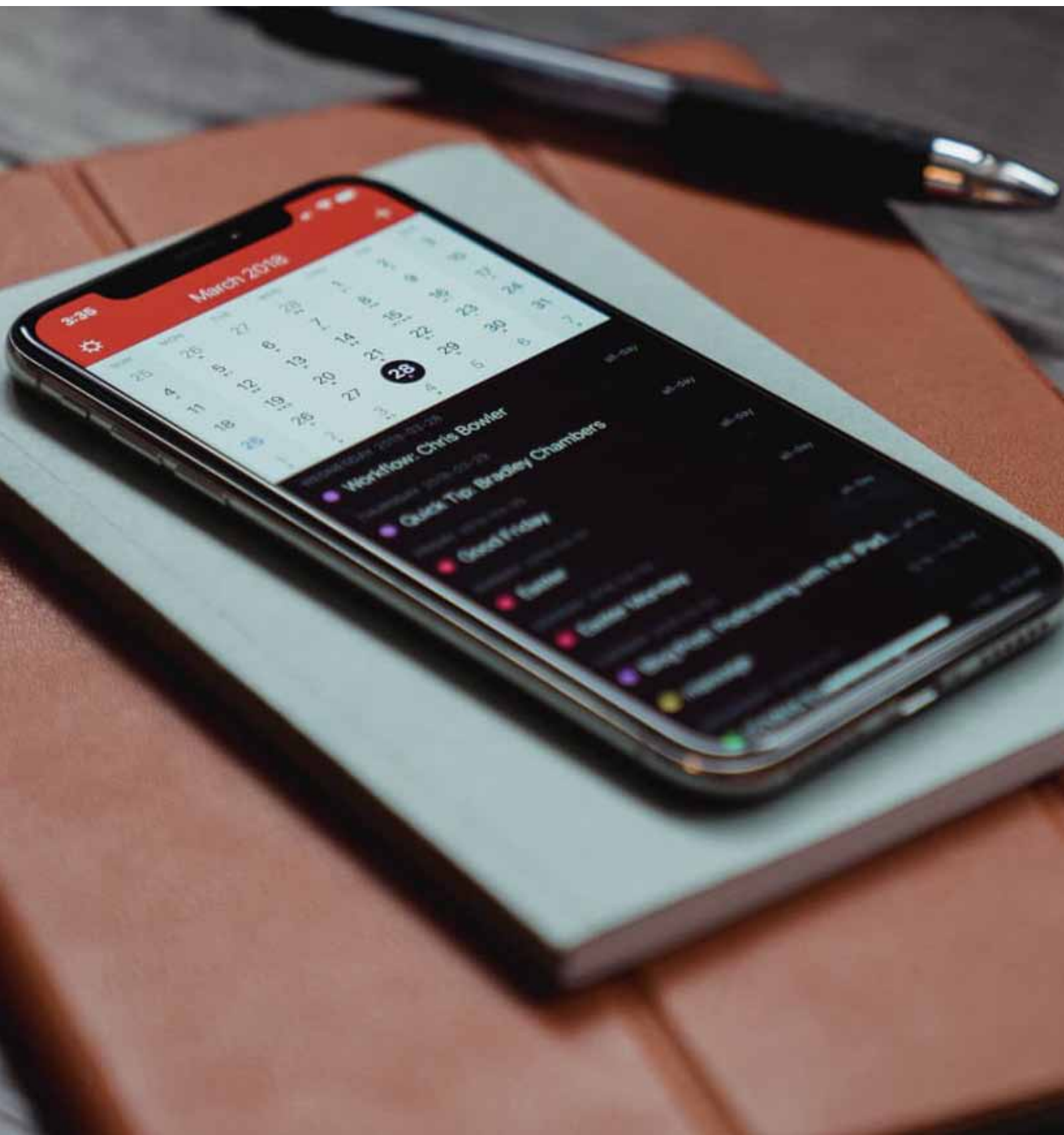
Du côté de l'État, les engagements doivent être mesurables si possible quantitativement, à échéance 2027. Ils doivent se focaliser sur les mesures les plus structurantes et spécifiques au cluster. Ce document devra contenir la signature du Ministère de l'Industrie et des PME, du Ministère de l'Economie et des Finances, du Secrétaire d'État au Budget, du

Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle et Technique, du Ministère de l'Enseignement Supérieur, du Ministère des Infrastructures Économiques, et du Ministère de la Justice.

Au niveau du cluster (secteur privé), l'engagement, à échéance 2027, doit être mesurable en termes d'investissements, de création d'emplois, de croissance du CA et de croissance du CA à l'export.

Ce document devra contenir la signature de l'organisation représentant le cluster.

Cependant, le déblocage des aides de l'État se fera en fonction des performances réalisées par le cluster, à la suite d'un audit indépendant annuel, en bilan de la tenue des engagements consignés dans la feuille de route chez chaque partie prenante.



VIII. CALENDRIER DE MISE EN ŒUVRE

La vision et les recommandations du secteur privé ivoirien pour une industrialisation de la Côte d'Ivoire sont cadrées dans une feuille de route globale dans le LBI. Cette dernière insiste sur la mise en œuvre des programmes d'urgence, des mesures structurantes et le mécanisme de mise en œuvre des différentes mesures initiées. Ces différents axes devront être transcrits en plan stratégique d'industrialisation 2020-2027 de la Côte d'Ivoire.

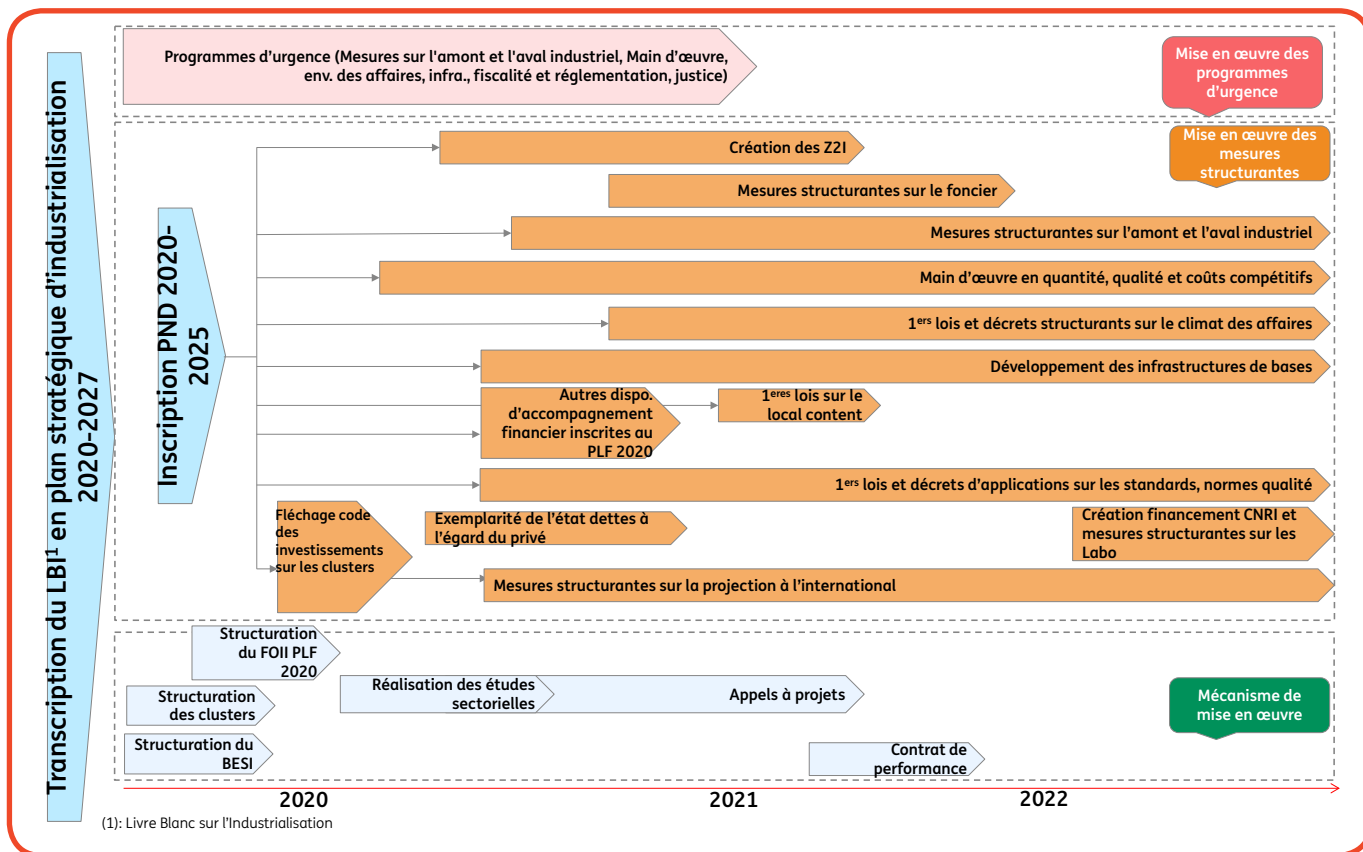
Les programmes d'urgence portent sur la réalisation des mesures sur l'amont et l'aval industriel dont la main d'œuvre, l'environnement des affaires, les infrastructures, la fiscalité et la réglementation, la justice.

Pour les mesures structurantes, elles devraient être inscrites dans le PND 2020-2025 pour une meilleure application et suivi. Dans l'ensemble, elles concernent : 1. La création des Z2I ; 2. La mise en œuvre des mesures structurantes sur le foncier ; 3. La mise en œuvre des mesures structurantes sur l'amont et l'aval industriel ; 4. L'accès facile à la main d'œuvre en quantité, en qualité et à des coûts compétitifs ; 5. Les premières lois et décrets structurants sur le climat des affaires ; 6. Le développement des infrastructures de bases ; 7. Les premières lois sur le local content ; 8. Les autres dispositions d'accompagnement financier inscrites au PLF 2020 ; 9. Les premières lois et décrets d'applications sur les standards, normes et qualité ; 10. L'exemplarité de l'État sur ses dettes à l'égard du privé ; 11. La création et le financement du CNRI et les mesures structurantes sur les laboratoires ; 12. Le fléchage du code des investissements sur les clusters ; 13. La mise en œuvre des mesures structurantes sur la projection à l'international.

Quant au mécanisme de mise en œuvre, il se fera par : 1. La structuration du FOII au PLF 2020 ; 2. La réalisation des études sectorielles ; 3. Les appels à projets ; 4. La structuration des clusters ; 5. La structuration du BESI ; 6. Le contrat de performance.

Le calendrier de mise en œuvre de la première phase du déploiement de la vision du secteur privé débute dans le mois de novembre 2019 et pourrait s'étendre jusqu'à une période à fixer par Le BESII. Toutefois, à l'horizon 2021, toutes les initiatives doivent être lancées, les projets de lois sont écrits ou inscrits au budget des agences de l'État. Une feuille de route établit les jalons importants de mise en œuvre de la stratégie industrielle de la Côte d'Ivoire (figure 37). Un calendrier établit le chronogramme de réalisations des vingt et une (21) initiatives stratégiques à l'industrialisation de la Côte d'Ivoire (figure 38). Toutefois, les trois premières initiatives sont des amorçages à la stratégie industrielle. Il s'agit de la transcription du LBI en plan stratégique industrielle et la structuration des clusters, la structuration du BESI, la réalisation des plans sectoriels

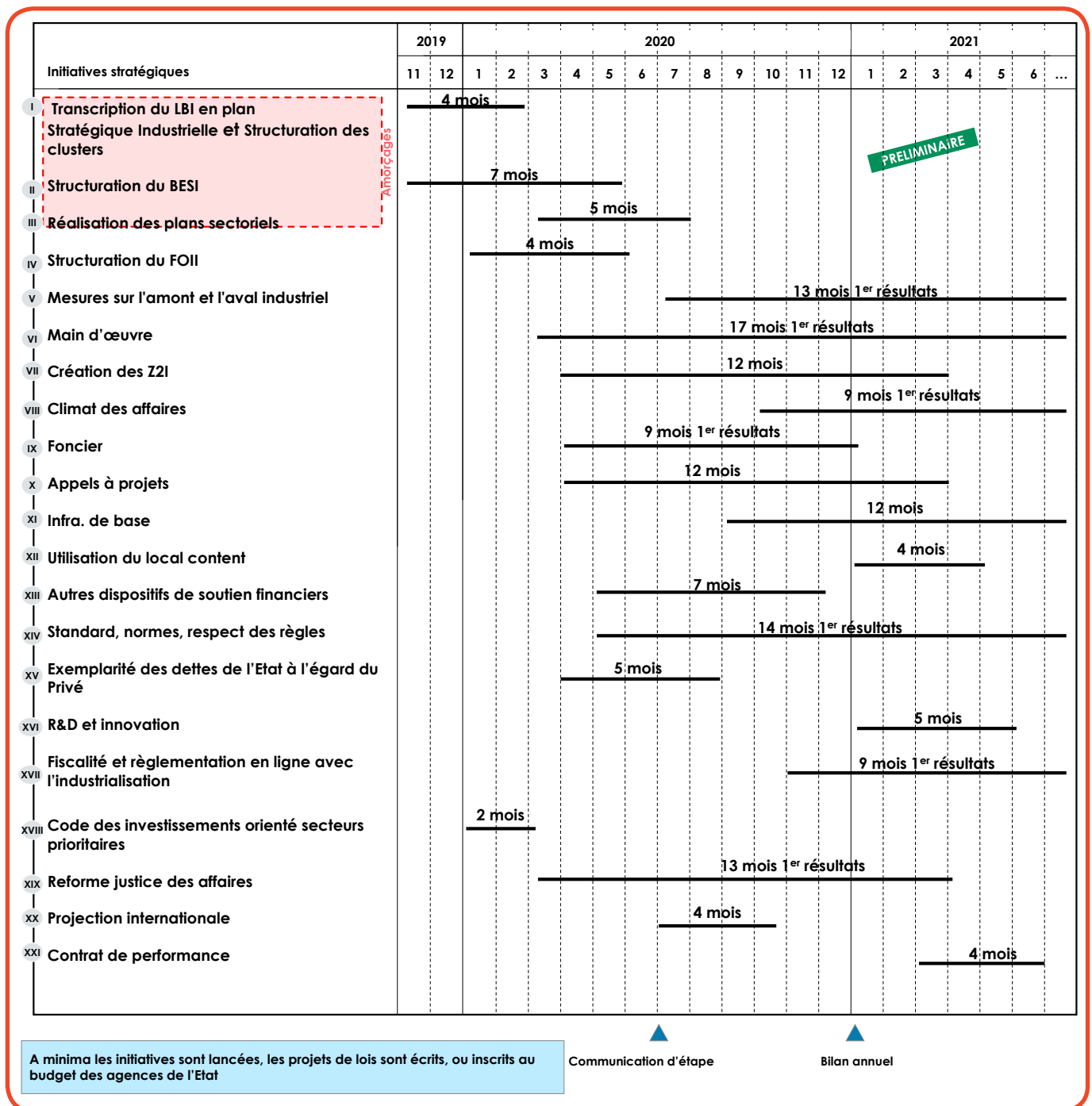
Figure 37 : Feuille de route globale et modèle de mise en œuvre



Source: Analyses OnPoint



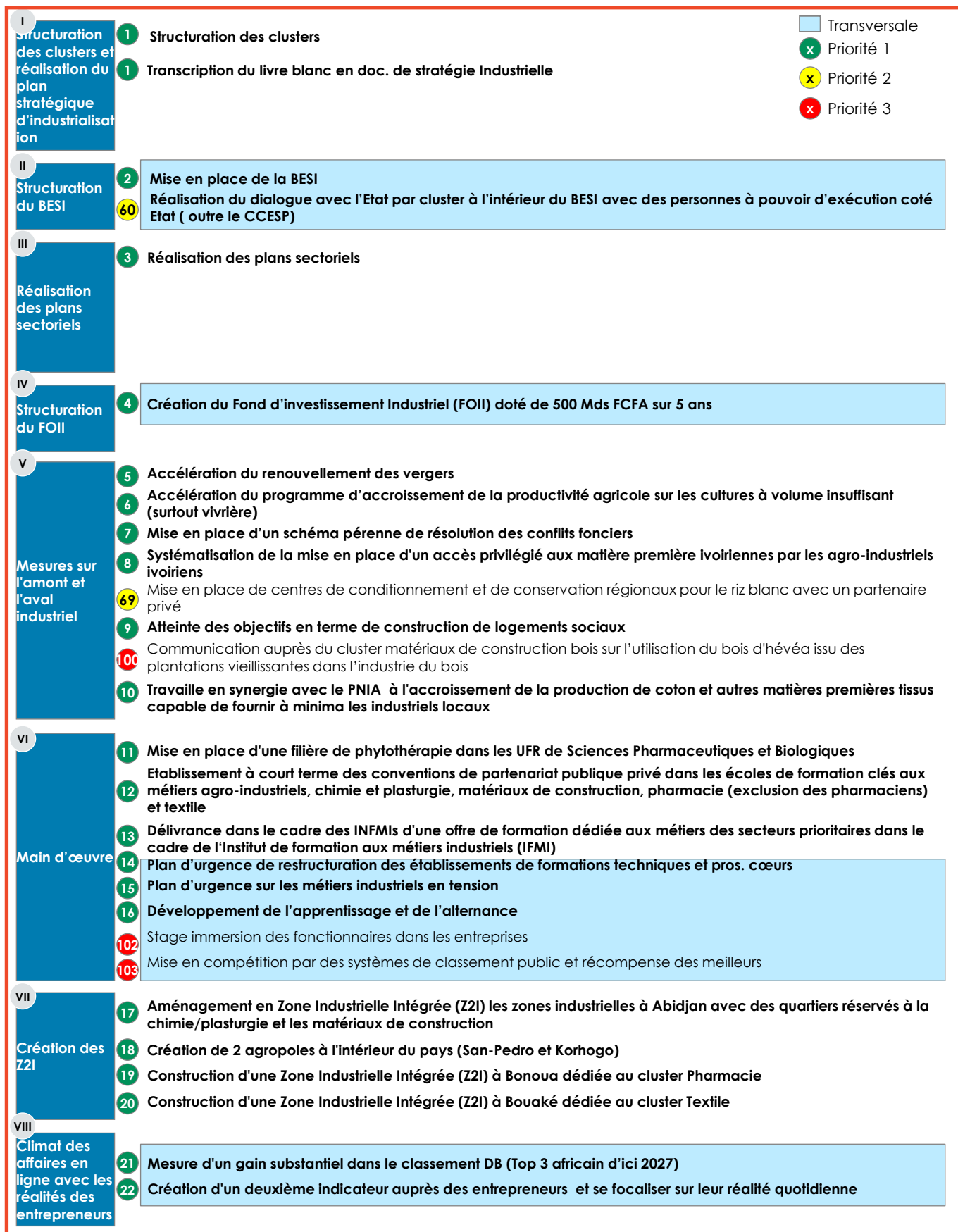
Figure 38 : 1ère phase du déploiement de la vision du secteur privé



Source: Analyses OnPoint

De ces 21 initiatives globales, cent neuf (109) mesures (figure 39) sont à réaliser pour faire de la Côte d'Ivoire l'économie la plus industrialisée d'Afrique noire. Certaines d'entre elles sont des mesures d'urgences qui remettront sur les rails le tissu industriel ivoirien (annexe 1). D'autres, par contre, sont des mesures structurantes qui feront changer la trajectoire de l'industrie ivoirienne (annexe 2).

Figure 39 : Cent neuf initiatives pour faire naître l'économie la plus Industrialisée d'Afrique noire



IX

Appels à projets

- 23 Démarchage au travers d'appels à projets des acteurs alternatifs pour la 3ème transformation du cacao
- 24 Démarchage au travers d'appels à projets des acteurs alternatifs pour la 3ème transformation de l'anacarde
- 25 Démarchage au travers d'appels à projets des acteurs nationaux pour la transformation en pâte ou poudre pour l'aubergine, le piment et la tomate
- 70 Démarchage au travers d'appels à projets pour une industrie de transformation pour au moins 50% de la production des féculents
- 26 Démarchage au travers d'appels à projets des industries de production d'engrais et de phytosanitaires
- 71 Démarchage au travers d'appels à projets des industriels sous-régionaux pour la création de JV dans les industries production d'engrais et de phytosanitaires localisés en Côte d'Ivoire
- 27 Etablissement de partenariats avec des développeurs internationaux à méthodes et coûts de construction compétitifs
- 28 Démarchage au travers d'appels à projets pour une usine de production régionale de médicaments à partir de plantes médicinales
- 29 Démarchage au travers d'appels à projet pour la production de cultures médicinales à échelle industrielle
- 30 Mise en place d'un plan de sauvetage des usines de Utexi, Dimbokro et Gonfreville (Reprise, PPP, fusion, plan de restructuration, etc.)
- 31 Appel à projet de constructeurs de poids lourds (ex. MAN) parmi le Top 10 mondial pour un site d'assemblage de portée régionale
- 32 Sécurisation du programme avec IVECO et aide à atteindre une taille régionale
- 33 Appels à projets pour l'installation en CI d'équipementiers pièces détachées de ces 2 constructeurs
- 34 Appels à projets pour un investissement dans une usine intégrée textile en marque blanche à usage de différents donneurs d'ordre y compris PME
- 101 Démarchage au travers d'appels à projets pour la production de produits dérivés aux cultures agro-Industriel (Biomasse : cacao, Industrie pharmaceutique et cosmétique : café etc.)

X

Foncier à disposition des industriels mais aussi en amont et aval

- 35 Révision ou simplification de la procédure et le coût pour l'immatriculation des terres dans le foncier rural
- 36 Priorisation des zones à immatriculer en fonction de l'attractivité des spéculations, et des spécificités des filières
- 37 Digitalisation du cadastre rural et urbain
- 38 Suppression de toutes les procédures insuffisamment justifiées en foncier et permis de construire
- 39 Création d'un guichet unique du foncier GUF (à l'exemple du GUCE, GUPC¹)
- 40 Affichage des objectifs ambitieux en terme d'octroi de foncier et de permis de construire 1-5 mois scénario max
- 41 Mise en place d'un observatoire sur les délais de délivrance des ACD et des permis de construction

XI

Infra. de base

- 72 Mise en place d'un tarif spécial pour les grosses industries consommatrice d'électricité
- 73 Intensification des efforts en matière de production d'électricité afin d'atteindre l'équilibre offre-demande à délai de 5 ans
- 74 Résolution des problématiques de qualité de l'électricité
- 75 Intensification de la politique d'investissement et de réhabilitation des infrastructures de transport
- 42 Construction de l'autoroute Abidjan-San-pedro
- 76 Prise du leadership pour la réalisation de 1-2 infrastructures régionales structurantes pour l'industrie ivoirienne (chemin de fer San-Pedro Sikasso, Autoroute Abidjan-Lagos)
- 43 Intensification des actions de compétitivité du port d'Abidjan

XII

Utilisation du local content

- 44 Utilisation systématique de la compensation industrielle pour alimenter les carnets de commande du cluster Matériaux de construction et d'ameublement
- 77 Mise en place des mécanismes de barrières non tarifaires sur l'importation de ciment
- 78 Mettre en place des barrières non tarifaires sous-régionales à l'importation d'engrais et de phytosanitaires mais progressivement avec la montée en puissance de la JV sous-régionale
- 45 Utilisation systématique de la compensation industrielle au niveau des pays actionnaires pour alimenter les carnets de commande des industries phytothérapeutiques
- 46 Utilisation systématique de la compensation industrielle locale pour alimenter les carnets de commande des produits génériques
- 47 Utilisation systématique de la compensation industrielle pour alimenter les carnets de commande du Cluster Textile (Education nationale, Corps habillés, entreprises d'Etats etc.)

<p>XIII</p> <p>Autres dispositifs de soutien financiers</p>	<p>48 Prise de mesures en vue de l'éclosion du financement de l'immobilier en CI</p> <p>79 Mise en cohérence des aides à l'investissement dans le ciment avec les objectifs du plan sectoriel</p> <p>49 Mise en place d'un compte d'affectation spécial aux organismes de normalisation, de qualité de lutte contre la fraude alimenté en partie par les recettes de lutte contre la fraude</p> <p>50 Sécurisation de 3-4 conventions bancaires pour le financement des entreprises appartenant aux différents clusters (Crédit court terme, équipement, export, garantie)</p> <p>51 Exemplarité de l'Etat (délai paiement marchés publics, TVA...) pour les clusters</p> <p>52 Mise en place de conventions d'affacturages au bénéfice des PME garanties par les grands groupes</p> <p>53 Mise en place d'un cadre juridique et fiscal incitatif pour les financements en création ou en recherche et développement (VC) et en développement (PE)</p> <p>104 Accentuation de la promotion auprès des PME du compartiment PME à la BRVM</p> <p>105 Incitation aux consolidations sectorielles par un cadre facilitant les fusions acquisitions et en conditionnalité des aides de l'Etat aux entreprises en faillites</p> <p>54 Mise à la disposition du public le maximum d'information publique sur les entreprises des clusters</p> <p>80 Accélération et amplification des réformes transverses prévues par le PND pour mitiger le risque de crédit : le fonds de garantie aux PMI, la surveillance et la régulation de la micro finance (CECP, COOPEC...)</p> <p>81 Réduction du risque de crédit macro (risque réel ou perçu) : Obtention aisée des documents en garantie (Permis de construire, permis de travail, information CNPS etc.)</p>
<p>XIV</p> <p>Standard, normes, respect des règles</p>	<p>82 Mise en place de plateformes à l'intérieur du pays avec les industriels, les planteurs/coopératives dans le cluster Agro-industrie en vue de sensibiliser ces derniers sur les besoins des usines en termes de qualité</p> <p>55 Renfort des dispositifs de contrôle sur la contrefaçon, la contrebande, la fraude sur les produits de l'agro-industrie, chimique et de plasturgies importés, les matériaux de construction, textile et pharmaceutique</p> <p>56 Mettre en place des plateformes régionales régulières avec les industriels, les coopératives de coton en vue de sensibiliser ces dernières sur les besoins des usines en termes de qualité</p>
<p>XV</p> <p>R&D et innovation</p>	<p>84 Prise en charge par le CNRI de la recherche chimique (y compris plateforme commune de recherche CNRA CNRI en engrais, phytosanitaire)</p> <p>85 Accroître la capacité de recherche sur les expédients</p> <p>57 Création de plateformes de démonstration entre laboratoires, industriels, praticiens hors du corps médical pour une transformation des recherches en usage commercial</p> <p>58 Intégration dans les laboratoires de recherche, des praticiens (hors corps médical), et des pharmaciens pour un transfert de connaissance</p> <p>86 Création du Centre National de Recherche Industriel (1er branche pharma et textile)</p>
<p>XVI</p> <p>Exemplarité de l'Etat sur les dettes à l'égard du privé</p>	<p>59 Accélération du règlement des reliquats des dettes fournisseurs</p> <p>87 Abandon de la notion de décote sur la dette validée et auditée</p>
<p>XVII</p> <p>Fiscalité et réglementation en ligne avec l'industrialisation</p>	<p>60 Application des textes déjà adoptés contre la parafiscalité informelle</p> <p>61 Veille sur la stabilité fiscale et élimination des mesures contradictoires avec l'industrialisation</p> <p>62 Réduction des zones d'imprécision et d'interprétation du code des impôts</p> <p>63 Mise en œuvre d'une stratégie d'élargissement de l'assiette fiscale et de baisse de la pression fiscale sur le formel de façon globale</p> <p>64 Mise en place d'un processus vertueux d'élaboration des lois avec audition en amont des parties prenantes</p>
<p>XVIII</p> <p>Code des investissements orienté secteurs prioritaires</p>	<p>88 Transcription des réformes du code d'investissement 2018 dans la stratégie industrielle avec un focus sur la simulation des secteurs prioritaires en cohérence avec la dite stratégie industrielle</p>

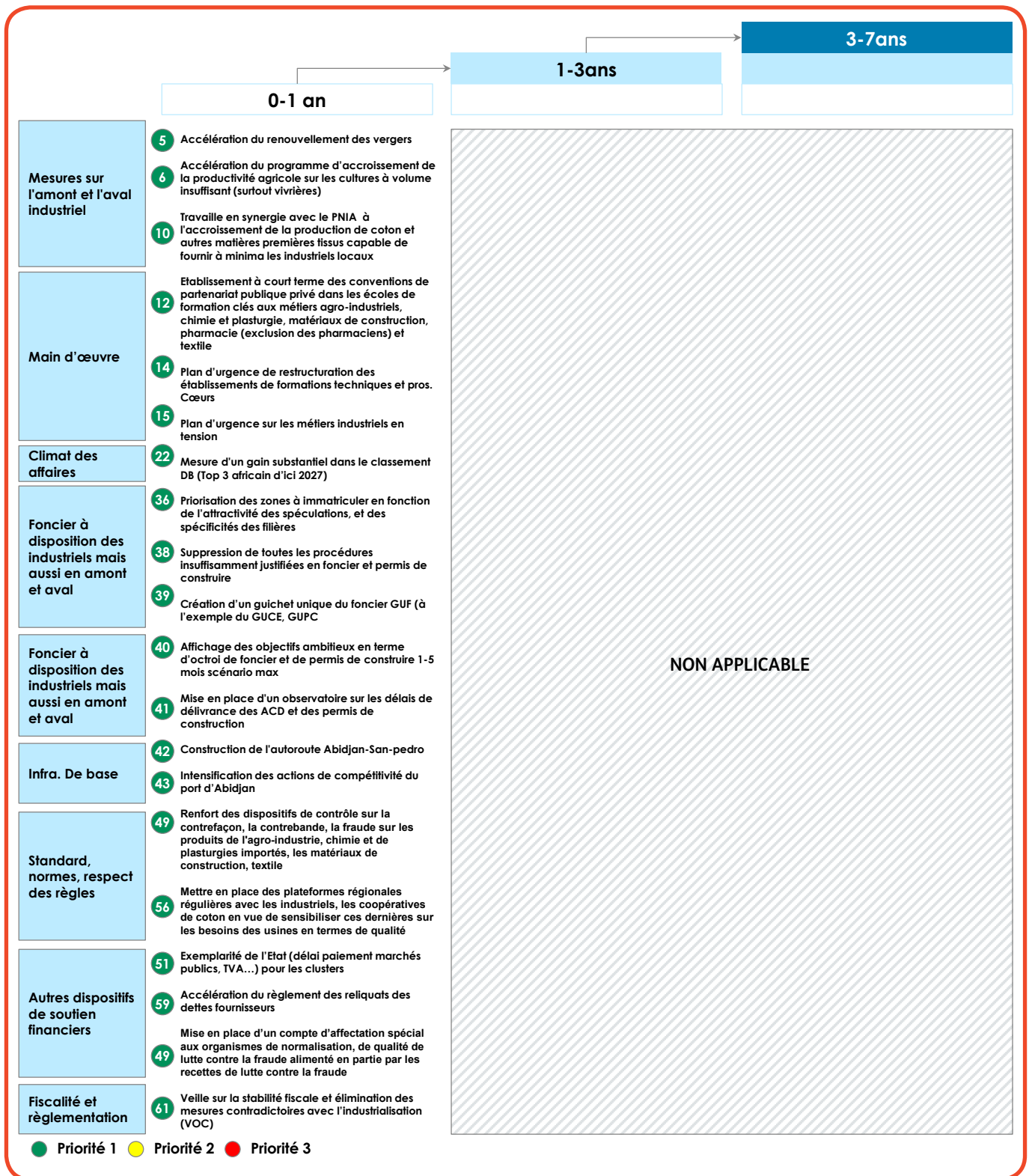
XIX Projection internationale	89	Investissements des acteurs du cluster chimie/plasturgie dans la division pétrochimie d'une grande raffinerie Nigériane
	90	Assise d'une logique de hub sous-régional : avec un actionariat sous-régional, un accès sans entrave aux marchés sous régionaux
	91	Promotion du médicament phytothérapeutique made in CI dans les pharmacies en CI et sous-régionales
	92	Promotion agressive du textile ivoirien auprès de chaînes de distribution, magasins spécialisés et de grandes surfaces en CI et dans la sous-région
	65	Attirer des partenaires alternatifs utilisant la CI comme hub à l'export
	93	Intégration la CI ou conclusion d'un accord de libre échange avec la CEEAC
	94	Réalisation d'un Guichet Unique du Commerce Extérieur (GUCE)
	95	Opérationnalisation et financement de la stratégie Nationale d'Export (SNE)
	96	Opérationnalisation et amélioration de la circulation de l'information au niveau du RNIC
	106	Négociation bilatérale avec le Nigeria pour l'entrée sans entrave des produits agro-industriel, de l'industrie textile et pharmaceutique ivoirien sur son marché
	66	Mise en place des mécanismes de financement à l'export
	97	Refonte en profondeur de l'APEXCI lui permettant (statut, les moyens et le positionnement)
98	Mise en place avec le secteur privé d'un plan de démarchage des donneurs d'ordres cibles (grande distribution sous-régionale et internationale)	
99	Création du label du Made in Cote d'Ivoire et promotion agressive (marché intérieur avec les acteurs de la distribution et extérieur)	
XX Reforme justice des affaires	107	Garantie d'une meilleure exécution des décisions de Justice via par exemple l'élaboration d'un guide pratique des procédures d'exécution des décisions de Justice
	108	Accélération de la création des tribunaux de commerce à l'intérieur du pays
	109	Institution de l'autonomie du droit commercial en s'appuyant sur la création de juridictions de second degré (arbitrage, et médiation commerciale)
XXI Contrat de performance	67	Signature des contrats de performance avec les clusters Agro-industrie, Chimie et plasturgie, Matériaux de construction et d'ameublement, Pharmacie et Textile

Source: Analyses OnPoint

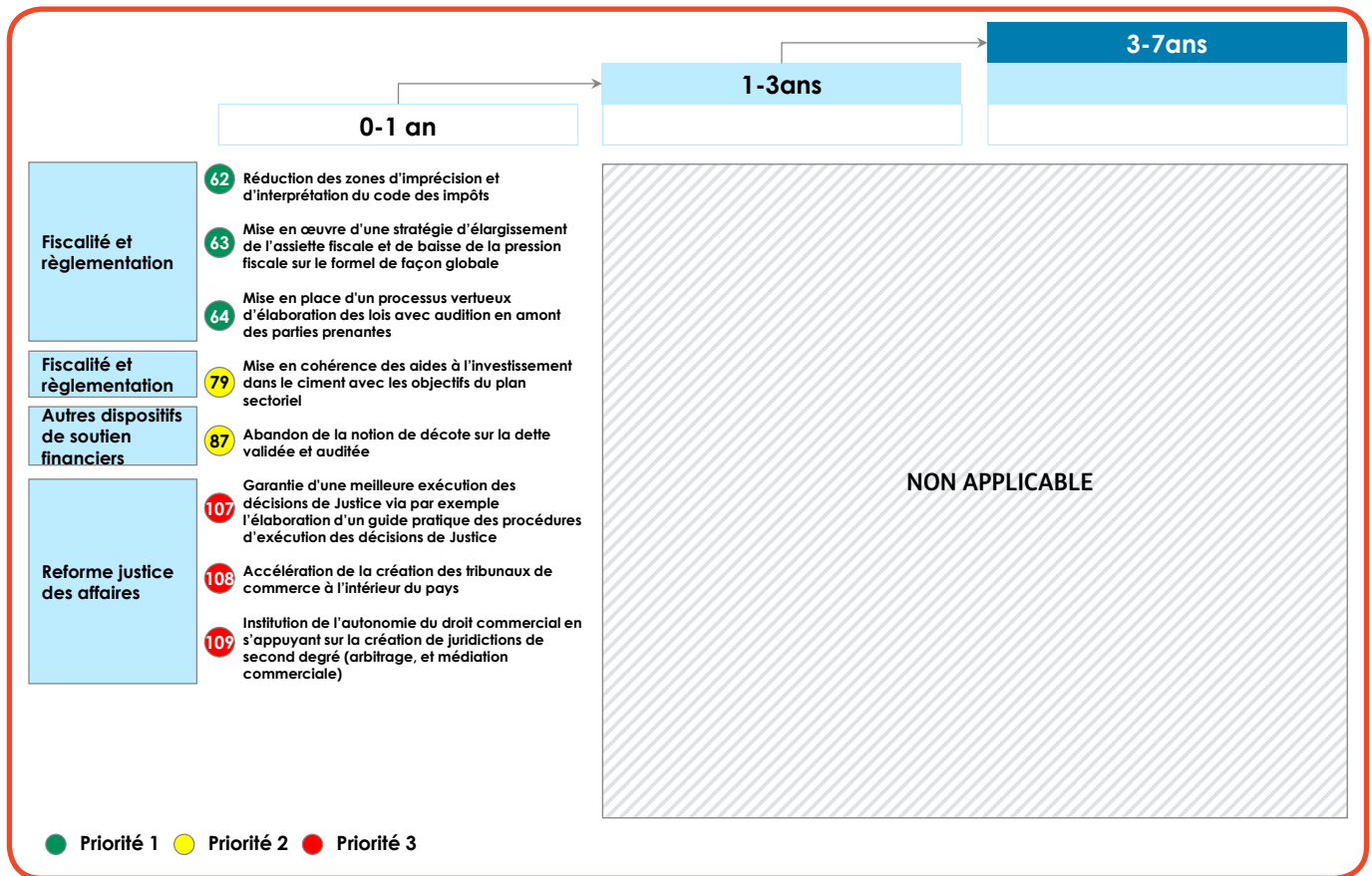
La mise en œuvre, dans le strict respect du chronogramme, permettra d'atteindre **les objectifs du pays en matière d'industrialisation d'ici 2027** : 1. De **tripler son PIB manufacturier** avec plus de **5 787 Mds de PIB manufacturier** généré ; 2. De passer de **12% à environ 15%** de part du PIB manufacturier dans le PIB ; 3. De générer plus de **237 000** emplois manufacturiers brutes ; 4. De générer plus de **1 536 Mds d'exportation** dans la zone CEDEAO+CEEAC.

IX. ANNEXES

Annexe 1 : Récapitulatif des mesures d'urgence 1/2

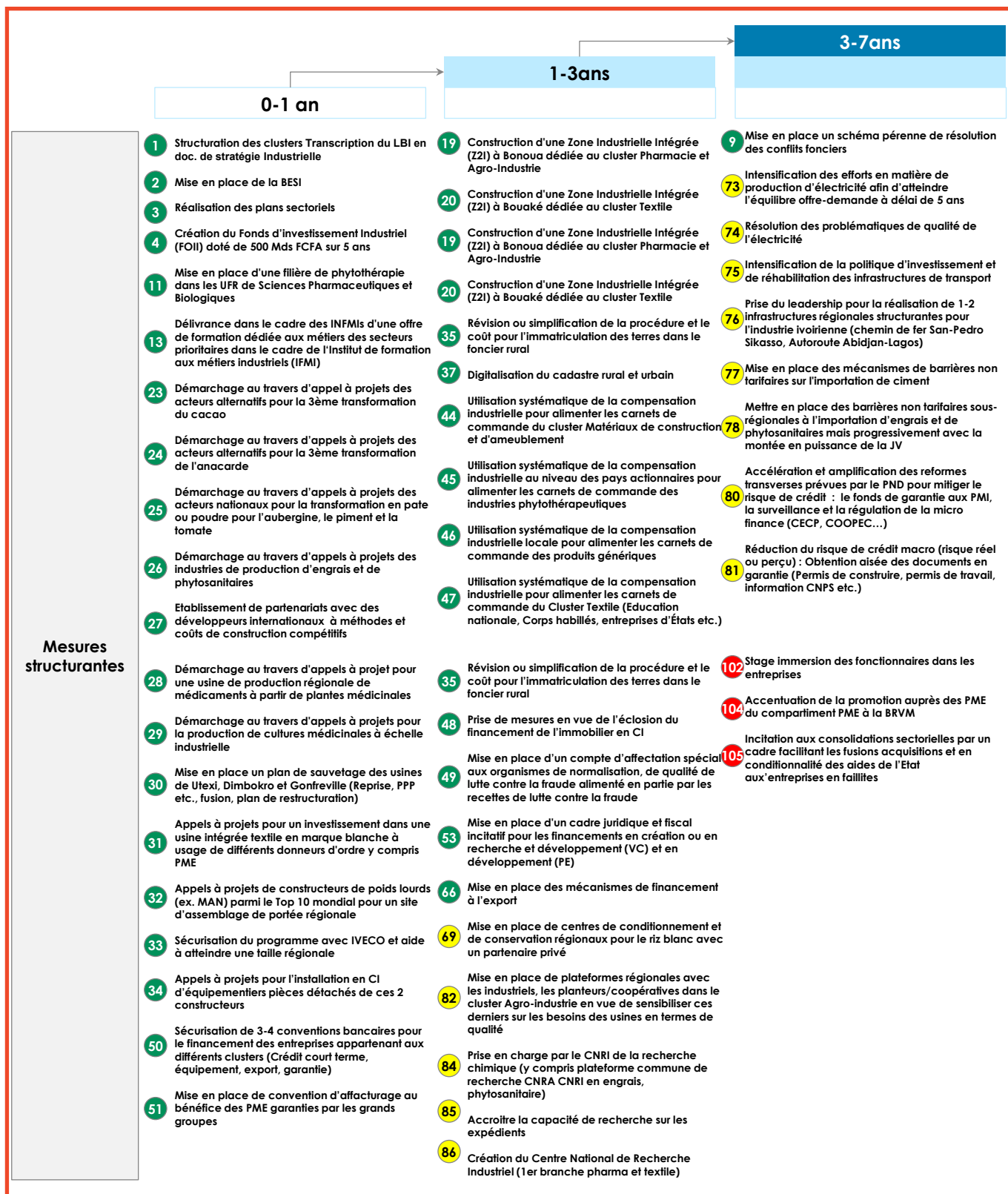


Annexe 1 : Récapitulatif des mesures d'urgence 2/2

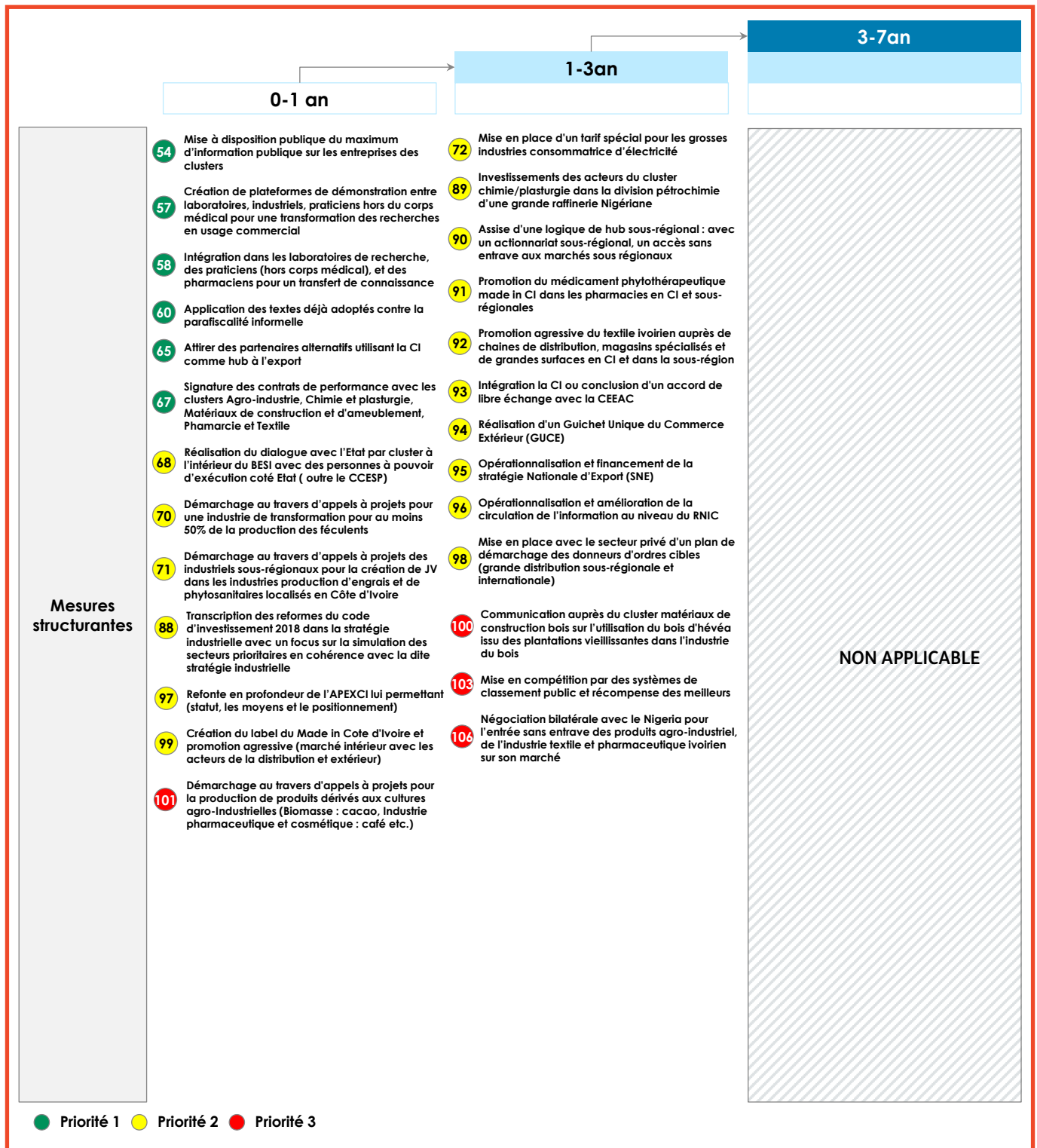


Source: Analyses OnPoint

Annexe 2 : Récapitulatif des mesures structurantes 1/2



Annexe 2 : Récapitulatif des mesures structurantes 2/2



Source: Analyses OnPoint

GLOSSAIRE

Sigles et abréviations utilisés	Définition
APBEFCI	Association Professionnelle des Banques et Etablissements Financiers de Côte d'Ivoire
APEX-CI	Association pour la Promotion des Exportations de Côte d'Ivoire
BESI	Bureau d'Exécution de la Stratégie Industrielle
BRVM	Bourse Régionale de Valeurs Mobilières
CA	Chiffre d'Affaire
CEDEAO	Communauté Economique des États de l'Afrique de l'Ouest
CEPICI	Centre de Promotion des Investissements en Côte d'Ivoire
CIV / CI	Côte d'Ivoire
CNRA	Centre national de Recherche Agronomique
CNRI	Centre National de Recherche Industrielle
ETI	Entreprise de Taille Intermédiaire
FODI	Fonds de Développement Industriel
FOII	Fonds d'Investissement Industriel
GE	Grande Entreprise
LF	Lois de Finances
LBI	Livre Blanc d'Industrialisation
IFMI	Institut de Formation aux Métiers Industriels
Mds	Milliards
PLF	Projet de lois de finances
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PPP	Partenariat Public Privé

Sigles et abréviations utilisés	Définition
UGEI	Union des Grandes Entreprises Industrielles de Côte d'Ivoire
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
R&D	Recherche et Développement
RNIC	Registre National d'Informations Commerciales
TPE	Très Petite Entreprise
ZZI	Zone Industrielle Intégrée
CLUSTER	Industrie regroupée sous un même espace géographique avec l'ensemble des parties prenantes à cette industrie. Cet ensemble est capable de résoudre de bout en bout l'ensemble des problématiques afférentes à cette industrie

Remerciements aux parties prenantes ayant participé à l'étude

L'équipe en charge de l'étude adresse ses vifs remerciements à l'ensemble des parties prenantes du secteur industriel ivoirien auprès desquels nous avons toujours obtenu une aide précieuse pour recueillir les données nécessaires, nous faire partager leurs connaissances et réagir à nos hypothèses et propositions. Nos remerciements vont notamment à :

Abdoulaye Coulibaly, KAMAAD INDUSTRIES

Adham El Khalil, EUROFIND

Ahoua Hamza, SITAB SA

Akré Salomon Bieffo, CEPICI

Alimata Coulibaly, Réseau National des Agro-Transformatrices de Côte d'Ivoire (RNATCI)

Amea Konan, Société Ivoire Biogaz et de Gestion Environnementale (SIBGE)

Angora Tano, Africa West Industries

Anzian Florence, AGF ENTREPRISES

Basile Andoh, EUROFIND

Belhassen Sliti, GANDOUR

Charles Amadou, FILTISAC

Christian Kouadio, UGECI

Charif Kojok, CCILCI

Daniel Beke, APBEFCI

Djetouan Hugues, AGEDI

Emmanuel Hurtado, EUROFIND

Emmanuella Moulod, SOLIBRA

Ephouet Jules, MULTIPACK

Francis Batista, SOLIBRA

Foffié Koffi, Ministère de l'Éducation Nationale et de l'Enseignement Technique (MENET)

Gerard Bohui, AIR LIQUIDE

Hugues Mensah, CEPICI

Ibrahima Keita, SI BETON

Jean-Claude Ahi, Société Ivoire Biogaz et de Gestion Environnementale (SIBGE)

Jean Luc Akpo, SIFCA

Jean Louis Menudier, UNIWAX

Jean-Paul Kouamé, PETRO IVOIRE

Karim Moumni, CIMAF

Kasum Diabaté, NESTLE

Marie-Joseph Kakou, SAPHYR

Mougo Komenan, Ministère de l'Industrie

Nazaire Gounongbe, SIFCA

Olivier Ble, UBIPHARM

Patricia Ekaba, NESTLE

Paul Kouadio, ASIEL INDUSTRIES

Pascal Yeboua, SIR

Raoul Kone, Ministère de l'Éducation Nationale et de l'Enseignement Technique (MENET)

Roland Turpain, GANDOUR

Rose Don-Mello, UGECI

Sogona Coulibaly, SOTIC

Sylvain Kopoin, FIPME

Tehua Tano, SAPHYR

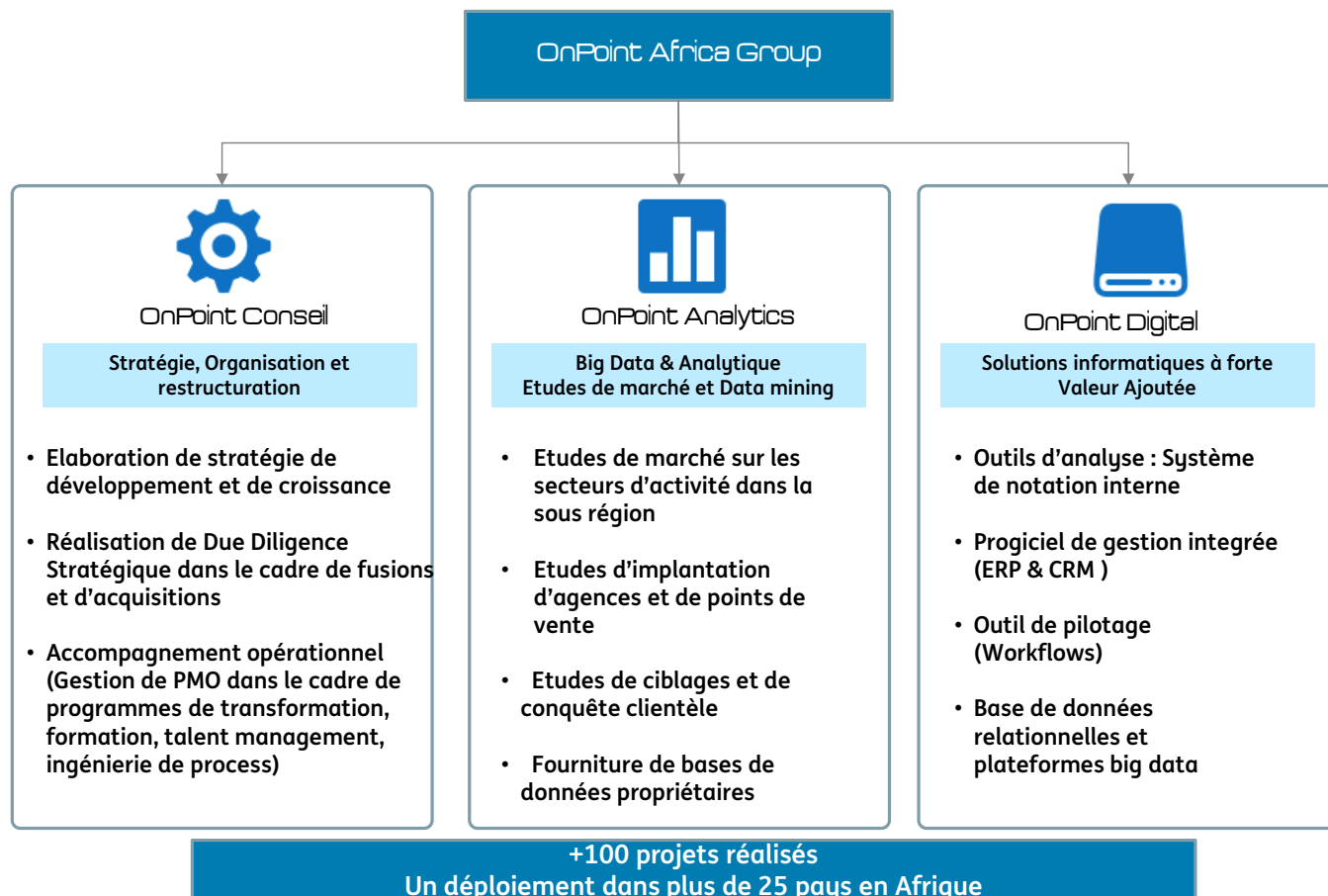
Xavier Tillet, LAFARGE HOLCIM

Yawa Kouassi, SAPHYR

Zakaria Keita, Ministère de l'Économie et des Finances (MEF)

La CGECI a été accompagné par le Cabinet OnPoint dans la rédaction de ce livre blanc.

A propos de OnPoint Africa Group, OnPoint Africa Group est un cabinet de conseil en gestion, stratégie et investissement, leader en Afrique subsaharienne. Il a été créé en 2009 par des anciens membres de BCG et de McKinsey. Nos activités incluent le conseil stratégique, la restructuration et le Big Data. Nous possédons une expertise dans le développement de stratégies visant à améliorer les performances et à aider nos clients à faire des choix critiques, à développer des investissements et à analyser des opportunités commerciales.





"Le Patronat Ivoirien"

République de Côte d'Ivoire • Abidjan Plateau

La Maison de l'Entreprise angle du boulevard de la République
et de l'Avenue Lamblin • 01 BP 8666 Abidjan 01

Tél.: +225 20 33 02 00 • Fax : +225 20 22 28 25

cgeci@cgeci.ci • www.cgeci.com