

PRÉSIDENCE DE LA RÉPUBLIQUE

Conseil National des Politiques
Économiques (CNPE)

Secrétariat Exécutif



RÉPUBLIQUE DE CÔTE D'IVOIRE

Union – Discipline – Travail

Plan Stratégique
« Côte d'Ivoire 2030 » :
PSCI-2030
Document de Stratégie

Abidjan, mai 2021

Le présent document a été préparé par un groupe de travail mis en place par le CNPE pour l'élaboration du Plan Stratégique : le Groupe de Travail « Côte d'Ivoire 2030 » (GTCI-2030).

Les travaux ont été effectués sous l'orientation du Ministre d'État, Secrétaire Général de la Présidence de la République ;

Avec l'appui technique du Cabinet International Development Consulting, INT-DEC-USA.

Les travaux ont bénéficié de l'appui technique et financier de la Banque Africaine de Développement (BAD) à travers le Projet d'Appui à la Gouvernance Économique et Financière (PAGEF).

Jusqu'à la validation officielle du Plan stratégique, les analyses et opinions qu'il contient n'engagent ni le Gouvernement, ni la Banque Africaine de Développement. Elles incombent entièrement au GTCI - 2030.

Table des matières

Liste des figures.....	5
Liste des Tableaux.....	6
Liste des encadrés.....	6
Liste des sigles et abréviations	7
Résumé Exécutif.....	9
I. Contexte et justification du Plan Stratégique Côte d'Ivoire 2030.....	20
A. L'objet du Plan Stratégique Côte d'Ivoire 2030.....	20
B. Aperçu historique – 1960-2020 : Gloire, Déboire, et Espoir.....	20
C. Vision 2020-2030 : consolider la reprise et accélérer la marche vers l'émergence.....	22
D. Défis majeurs à relever pour accélérer le développement inclusif.....	24
a. Le défi de la transformation structurelle de l'économie	24
b. Le défi du capital physique en volume et de sa productivité.....	25
c. Le défi du financement de l'investissement.....	28
d. Le défi de la compétitivité-prix des produits intérieurs	29
e. Le défi du capital humain.....	32
f. Le défi de l'emploi et de la réduction de la pauvreté.....	39
g. Le défi du développement équilibré à travers toutes les régions du territoire.....	44
h. Le défi de la gouvernance	44
II. Les objectifs et les piliers du plan stratégique.....	46
A. Les objectifs du Plan Stratégique 2030.....	46
B. Les Stratégies et Programmes de transformation économique et sociale (SPTES).....	47
C. Les stratégies et programmes de transformation structurelle et culturelle de l'administration et de la gouvernance (SPTAG)	49
III. Les stratégies et programmes de transformation économique et sociale (SPTES).....	51
A. Pilier I.1- Accélérer la transformation structurelle de l'économie	51
a. Une approche d'intégration verticale centrée sur quelques secteurs ('grappes')	51
b. Aperçu des 'grappes' ciblées pour la croissance et la création d'emplois.....	52
B. Pilier I.2- Renforcer le capital humain et promouvoir l'emploi.....	62
a. Développer le capital humain.....	62
b. Valoriser le capital humain et promouvoir l'emploi.....	66
c. Rationaliser l'immigration et exploiter les ressources de la diaspora ivoirienne	67
d. Préserver le capital humain.....	67
e. Conscientiser le capital humain.....	67
C. Pilier I.3- Renforcer le secteur privé et l'investissement privé.....	68
a. La primauté du secteur privé dans la création de la richesse et des emplois	68
b. L'encadrement et appui direct aux opérateurs privés.....	70
c. Le renforcement du climat des affaires.....	73
d. Le renforcement du système financier formel et la finance inclusive.....	73
e. Le renforcement des infrastructures	74
D. Pilier I.4- Renforcer le secteur social et promouvoir l'inclusion.....	76
a. La santé.....	77
b. La protection sociale.....	81
c. Les femmes.....	81
d. La jeunesse.....	84
e. L'Habitat, le logement et le cadre de vie	87
f. La réduction de la pauvreté.....	90

E. Pilier I.5- Promouvoir le développement des régions et protéger l'environnement pour un développement équilibré et durable	91
a. <i>L'aménagement du territoire</i>	92
b. <i>Le développement économique et social des régions.....</i>	92
c. <i>La protection de l'environnement et du patrimoine naturel</i>	92

IV. Les stratégies et programmes de transformation de l'administration et de la gouvernance (SPTAG)..... 93

A. Pilier II.1- Le renforcement de la gouvernance politique, sécuritaire et judiciaire.	93
B. Pilier II.2- La transformation structurelle de l'État pour conduire efficacement le développement économique et social	93
C. Pilier II.3- La transformation culturelle de l'Administration et des institutions privées.	99

V. Cadrage macro budgétaire et stratégies de financement 100

A. Croissance et investissement requis	100
B. Le profil de la croissance à moyen et long terme.....	101
C. Cadre budgétaire à moyen terme.....	105
D. Indicateurs de développement socio-économique.....	106
E. Besoins et stratégies de financement.....	108
a. <i>Coût du programme d'actions majeures.....</i>	108
b. <i>Stratégie de financement de l'investissement public.....</i>	108
c. <i>Stratégie de financement de l'investissement privé.....</i>	111
F. Risques macroéconomiques	112

VI. Dispositif de pilotage du Plan, de suivi de l'exécution des actions, et d'évaluation des performances 114

A. Dispositif technique et institutionnel de pilotage, de suivi et d'évaluation.....	114
B. Pilotage du Plan	116
a. <i>Le Conseil d'Orientation Stratégique (COS).....</i>	116
b. <i>Le Comité de Pilotage (CoPil).....</i>	116
c. <i>Le Fonds d'Appui.....</i>	117
C. Suivi de l'exécution des programmes	117
a. <i>L'Unité de Coordination de l'Exécution du Plan (UCE-PSCI-2030).....</i>	117
b. <i>Les Delivery Units (DU)</i>	119
c. <i>Les Directions Générales Techniques dans les Ministères.....</i>	121
D. Évaluation des performances	122
a. <i>Le Ministère en charge du Plan.....</i>	122
b. <i>La Direction Générale du Plan.....</i>	123
c. <i>L'Institut National de la Statistique.....</i>	123
d. <i>Les Directions des Études et Planification (DEP) dans les Ministères</i>	123
e. <i>Les Comités Régionaux d'Évaluation Locale (CREL).....</i>	124

VII. Conclusion 125

VIII. Annexes 126

A. Annexe 1 : Document Technique de base.....	126
B. Annexe 2 : Tableaux de cadrage macroéconomique et budgétaire.....	126
C. Annexe 3 : Programme des Actions Majeures (PAM)	126
D. Annexe 4 : Document-cadre de Suivi et Évaluation (DCSE).....	126

Liste des figures

Figure 1 : Côte d'Ivoire, Évolution du PIB – 1960-2018.	21
Figure 2 : Côte d'Ivoire : Compétitivité prix et taux de change - 1980-2018.....	30
Figure 3 : Côte d'Ivoire et pays comparables - Taux de scolarisation 2010-2018.....	33
Figure 4 : Côte d'Ivoire et pays comparables : Qualité de l'enseignement primaire.....	34
Figure 5 : État des lieux du système éducatif.....	38
Figure 6 : Côte d'Ivoire et pays comparables – Participation à la force de travail.....	40
Figure 7 : Côte d'Ivoire et pays de comparaison – Précarité de l'emploi.....	42
Figure 8: Côte d'Ivoire – Indicateurs de gouvernance, 2018.....	45
Figure 9: Les Stratégies et Programmes de transformation économique et sociale.....	48
Figure 10: Les Stratégies et Programmes de transformation de la gouvernance.....	50
Figure 11: Schéma d'une 'grappe'.	51
Figure 12: Côte d'Ivoire – Grappe Agriculture : les gaps à combler.	52
Figure 13: Côte d'Ivoire – Grappe Agriculture-Agro-alimentaire : Cibles 2025 et 2030.....	53
Figure 14: Côte d'Ivoire – Aperçu de la grappe Textile, habillement, cuirs et peaux.....	54
Figure 15 : Côte d'Ivoire : Aperçu de la grappe Habitat et matériaux de Construction.....	55
Figure 16: Côte d'Ivoire et pays d'aspiration : Le Maroc (Logement).	56
Figure 17 : Côte d'Ivoire et pays d'aspiration : Le Bangladesh (l'Économie Numérique).....	59
Figure 18: Aperçu de la Grappe Tourisme et Hôtellerie.	60
Figure 19: Aperçu de la Grappe Hydrocarbures.....	61
Figure 20: Bâtir le capital humain.	63
Figure 21 : Les contributions du secteur privé à l'économie ivoirienne – 2018.....	69
Figure 22 : Bâtir le capital humain.	77
Figure 23 : Principaux indicateurs sanitaires avec les objectifs chiffrés.	80
Figure 24 : Répartition des financements extérieurs mobilisés (par année et par nature) : 2012-2019.	98
Figure 25 : Croissance du PIB réel (%), 2016-2030.	101
Figure 26 : Répartition sectorielle du PIB (%), 2015-2030.	102
Figure 27 : Agrégats de la Balance des paiements, 2015-2030.....	104
Figure 28 : Agrégats de la situation monétaire, 2015-2030.	104
Figure 29 : Agrégats du TOFE, 2015-2030.....	105
Figure 30 : Emplois - Emplois créés et stock d'emplois, 2015-2030.....	107
Figure 31 : Revenu par habitant et pauvreté, 2015-2030.	107
Figure 32 : Recettes fiscales (%PIB), Côte d'Ivoire et pays de comparaison, 2018.	109
Figure 33 : Épargne budgétaire et investissements publics.....	110
Figure 34 : Croissance économique et endettement.	111
Figure 35 : Crédit à l'économie et investissement: Côte d'Ivoire et pays comparables.....	112
Figure 36 : Schéma du dispositif de pilotage du Plan, de suivi de l'exécution des actions, et d'évaluation des performances.....	116
Figure 37 : Exemples d'agences d'exécution dans quelques pays.....	119

Liste des Tableaux

Tableau 1 : Ce qu'il faut pour une croissance forte et soutenue.	24
Tableau 2 : Les formes d'inadéquation et taux de chômage des jeunes diplômés en Côte d'Ivoire.	36
Tableau 3 : Balance formation/capacité d'accueil à court terme de l'économie en 2013.	36
Tableau 4 : Côte d'Ivoire – Contributions sectorielles à l'emploi.	41
Tableau 5 : Côte d'Ivoire et pays comparables – Structure de l'emploi (formel et informel)	41
Tableau 6 : Axes stratégiques et aspirations pour le secteur des Mines.	61
Tableau 7 : Axes stratégiques et aspirations pour le secteur des Hydrocarbures.	62
Tableau 8 : Axes stratégiques et aspirations du système de santé.	80
Tableau 9 : Les principales entraves à l'équité du genre en Côte d'Ivoire.	83
Tableau 10 : Répartition des victimes des Violences Basées sur le Genre (VBG) par âge et par sexe.	83
Tableau III-11 : Côte d'Ivoire et 'comparables' : Croissance, inégalité et réduction de la pauvreté.	91
Tableau 12 : Évolution du taux de décaissement des pays du groupe de la Côte d'Ivoire : 2015-2020.	95
Tableau 13 : Sources de la croissance 2021-2030 – Optique production	101
Tableau 14 : Sources de la croissance 2021-2030 – Optique production.	102
Tableau 15 : Cadre budgétaire à moyen et long terme 2021-2030 (% PIB).	106
Tableau 16 : Exemples d'agences d'exécution dans quelques pays.	121

Liste des encadrés

Encadré 1 : Contribution et productivité totale des facteurs en Côte d'Ivoire, 1997 à 2019.	27
Encadré 2 : Analyse de la compétitivité extérieure de la Côte d'Ivoire.	31
Encadré 3 : Qualité de l'enseignement primaire.	34
Encadré 4 : État du système éducatif ivoirien.	37
Encadré 5 : Croissance et réduction de la pauvreté : « effet de revenu » et « effet de distribution »	43
Encadré 6 : Les Collèges de proximité, une solution efficace pour l'école rurale.	65
Encadré 7 : État des lieux du secteur informel en Côte d'Ivoire.	70
Encadré 8 : Mesures de fiscalisation propres aux PME ivoiriennes.	72
Encadré 9 : Violences basées sur le genre.	83
Encadré 10 : Promouvoir l'urbanisation par le financement, la connectivité et l'écologisation.	89
Encadré 11 : Assurer à chaque citoyen du pays, un cadre de vie sain, agréable et empreint de quiétude.	90
Encadré 12 : Côte d'Ivoire : Effort de mobilisation des ressources extérieures.	98
Encadré 13 : Dispositif de suivi et exécution : L'exemple du PSGouv.	114
Encadré 14 : Résumé des missions de l'Unité de Coordination.	118
Encadré 15 : Que fait la "Results & Delivery Unit" du Canada ?	120

Liste des sigles et abréviations

AEP	: Alimentation en Eau Potable
ANAGED	: Agence Nationale de Gestion des Déchets
ASS	: Afrique Sub-Saharienne
BAD	: Banque Africaine de Développement
BCEAO	: Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest
BEPC	: Brevet d'Etudes du Premier Cycle
BNETD	: Bureau National d'Étude Technique et de Développement
BRT	: Bus Rapid Transit
BTP	: Bâtiment et Travaux Publics
C2D	: Contrat de Désendettement et de Développement
CAPEC/CIRES	: Cellule d'Analyse de Politiques Économiques du CIRES
CDMT	: Cadre de Dépenses à Moyen Terme
CEDEAO	: Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CHU	: Centre Hospitalier et Universitaire
CIRES	: Centre Ivoirien de Recherche Economique et Sociale
CLCS	: Cadre Logique des Corridors Stratégiques
CMU	: Couverture Maladie Universelle
CNPE	: Conseil National des Politiques Économiques
COMOREX	: Comité de Mobilisation des Ressources Extérieurs
CONFEMEN	: Conférence des Ministres de l'Éducation des États et Gouvernements de la Francophonie
CoPil	: Comité de Pilotage
COS	: Conseil d'Orientation Stratégique
COVID-19	: Coronavirus Disease of 2019 (Maladie à Coronavirus déclenchée en 2019)
CPM	: Contrat de Performances Ministériel
CREL	: Comité Régional d'Évaluation Locale
CREMIDE	: Centre de Recherche Microéconomique du Développement
CVET	: Centre de Valorisation et d'Enfouissement Technique (des déchets)
DEP	: Direction des Etudes et de la Planification
DGE	: Direction Générale de l'Économie
DPPSE	: Direction des Prévisions, des Politiques et Statistiques Économiques
DU	: Delivery Unit (Agence de Suivi de l'Exécution)
EDS	: Enquêtes Démographiques et de Santé
ENV	: Enquête Niveau de Vie
ETFP	: Enseignement Technique et Formation Professionnelle
FCFA	: Franc de la Communauté Financière Africaine
FEM	: Forum Économique Mondial
FMI	: Fonds Monétaire International
GTCI-2030	: Groupe de Travail "Côte d'Ivoire 2030"
ICC	: Industries Culturelles et Créatives
ICH	: Indice de Capital Humain
IDE	: Investissements Directs Étrangers
IDH	: Indice de Développement Humain
INFAS	: Institut National de Formation des Agents de Santé
INS	: Institut National de la Statistique
LEM	: Lotissement à Equipement Modéré
LMD	: Licence-Master-Doctorat
MCC	: Millenium Challenge Corporation
MEF	: Ministère de l'Economie et des Finances
NEEF	: Ni en Emploi, ni Éducation ou en Formation
OCDE	: Organisation de Coopération et de Développement Économiques

ODD	: Objectifs de Développement Durable
OIT	: Organisation Internationale du Travail
OMD	: Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
ONU	: Organisation des Nations Unies
PAM	: Programme des Actions Majeures
PAP	: Programme d'Actions Prioritaires
PASEC	: Programme d'Analyse des Systèmes Educatifs de la CONFEMEN
PEC	: Pôles Economiques de Côte d'Ivoire
PEM	: Perspectives de l'Économie Mondiale
PIB	: Produit Intérieur Brut
PIP	: Programme d'Investissements Publics
PME	: Petite et Moyenne Entreprise
PMI	: Petite et Moyenne Industrie
PND	: Plans National de Développement
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
PPA	: Parité du Pouvoir d'Achat
PSCI-2030	: Plan Stratégique "Côte d'Ivoire 2030"
PSGouv	: Programme Social du Gouvernement
PTA	: Programme de Travail Annuel
PTE	: Très Petite Entreprise
PTF	: Productivité Totale des Facteurs
PTF	: Partenaires Techniques et Financiers
RAP	: Rapport Annuel de Performance
RDC	: République Démocratique du Congo
RDU	: Results & Delivery Unit
RESEN	: Rapport d'État d'un Système Éducatif National
SARL	: Société à Responsabilité limitée
SCN	: Système de Comptabilité Nationale
SIDA	: Syndrome d'Immuno-Déficience Acquise
SIR	: Société Ivoirienne de Raffinage
SMB	: Société Multinationale de Bitume
TBS	: Taux Brut de Scolarisation
TCER	: Taux de Change Effectif Réel
TES	: Tableau Entrée-Sortie
TIC	: Technologies de l'Information et de la Communication
TNS	: Taux Net de Scolarisation
TRE	: Tableau Ressources-Emplois
TVA	: Taxe sur la Valeur Ajoutée
UCE	: Unité de Coordination de l'Exécution
UEMOA	: Union Économique et Monétaire Ouest Africaine
UNESCO	: Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture
UPI	: Unité de Production Informelle
USD	: United States Dollar (Dollar des Etats-Unis)
VIH	: Virus de l'Immunodéficience Humaine (Virus responsable du Sida)

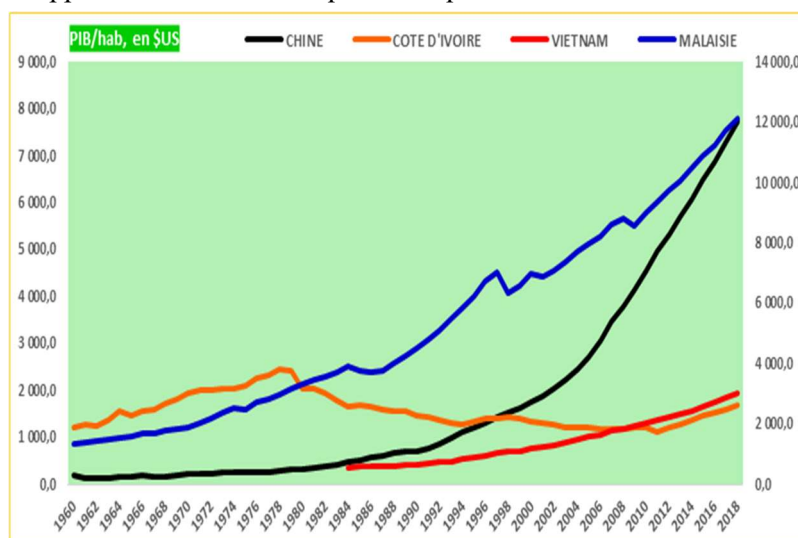
Résumé Exécutif

1. La nécessité d'un Plan stratégique à long terme

1. La Côte d'Ivoire ambitionne de **lancer une transformation structurelle profonde de son économie et une transformation culturelle de sa société**, en vue d'accélérer son développement inclusif et durable au cours de la décennie 2020-2030. Afin de mieux **identifier et articuler les stratégies et programmes y relatifs**, le Gouvernement ivoirien a engagé depuis juillet 2018 d'importants travaux d'élaboration d'un Plan Stratégique dénommé « Côte d'Ivoire 2030 ». Ce Plan constitue un **document de vision** à long terme, un référentiel pour l'action du Gouvernement, de ses partenaires intérieurs et extérieurs, et de toutes les composantes de la société ivoirienne. Il a notamment pour vocation d'éclairer les choix stratégiques et les programmes des prochains plans nationaux de développement (PND 2021-25 et PND 2026-2030), et de faciliter l'atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD) à l'horizon 2030, en assurant la cohérence intersectorielle nécessaire.

2. « Côte d'Ivoire 2030 » capitalise les leçons apprises de la jeune histoire du pays, pour retenir les options de développement les mieux adaptées à sa situation actuelle. De fait, **la Nation Ivoirienne a eu une histoire parsemée tour à tour de gloire, de déboire, et d'espoir**. Au cours de sa **période de gloire (1960-1979)**, la Côte d'Ivoire a connu un développement socioéconomique remarquable. Avec le concours d'une

conjoncture internationale favorable, et grâce à des politiques ambitieuses et judicieuses menées par un État proactif, le pays a pu soutenir une croissance économique forte autour de 7% en moyenne annuelle, **lui conférant un PIB par habitant bien au-dessus des pays comme la Chine, la Malaisie ou le Vietnam**. Mais ces performances se sont avérées fragiles et n'ont pas pu résister aux chocs conjoncturels et politiques internes qu'a connus le pays dans ses **années de déboire (1980-2010)**. La combinaison d'une conjoncture internationale peu favorable, d'un endettement excessif de l'État, et d'une instabilité politique et sécuritaire ont fait stagner, puis régresser le pays au cours de cette (longue) période de trois décennies. Le PIB par tête régressera ainsi de plus de 53% en une trentaine d'années, passant de 2 417,3 USD en 1979 à 1 131,4 USD seulement en 2011. Cependant, avec la stabilité politique et sécuritaire retrouvée depuis 2011, la Côte d'Ivoire a renoué avec la croissance et le développement, initiant **une nouvelle période d'espoir (2012-2019)** de progrès économique et social, matérialisée par une croissance robuste de l'ordre de 8% en moyenne annuelle...



La combinaison d'une conjoncture internationale peu favorable, d'un endettement excessif de l'État, et d'une instabilité politique et sécuritaire ont fait stagner, puis régresser le pays au cours de cette (longue) période de trois décennies. Le PIB par tête régressera ainsi de plus de 53% en une trentaine d'années, passant de 2 417,3 USD en 1979 à 1 131,4 USD seulement en 2011. Cependant, avec la stabilité politique et sécuritaire retrouvée depuis 2011, la Côte d'Ivoire a renoué avec la croissance et le développement, initiant **une nouvelle période d'espoir (2012-2019)** de progrès économique et social, matérialisée par une croissance robuste de l'ordre de 8% en moyenne annuelle...

3. Conscients de la fragilité de ce renouveau économique, les autorités entendent consolider les acquis en assurant une croissance robuste et continue, pour un développement inclusif et durable au profit de l'ensemble des citoyens Ivoiriens. D'où la nécessité d'une série de stratégies et de programmes bien articulés dans un document unique de vision, assurant une transformation profonde de l'économie de la société ivoiriennes, prérequis pour rentrer dans un cercle vertueux de développement et de progrès continus. C'est l'objet du présent Plan.

2. La vision pour la décennie : consolider la reprise et accélérer la marche vers le développement inclusif

4. Les performances des années récentes de la Côte d'Ivoire sont certes très encourageantes, mais elles restent fragiles et ne sont pas encore à la hauteur des ambitions d'émergence du pays. En effet, aux termes de la décennie, la reprise montre des signes d'essoufflement plutôt que d'accélération, et les effets attendus en termes d'emplois et de réduction de la pauvreté demeurent encore mitigés et en deçà des espérances et des attentes des populations.

5. Car l'ambition du pays, réaffirmée dans le présent Plan stratégique, est de ***propulser la Côte d'Ivoire vers le statut de pays à revenu moyen de la tranche intermédiaire, avec une majorité d'Ivoiriens dans la classe moyenne à l'horizon 2030***. Cela exige une hausse du revenu moyen par habitant de l'ordre de 1 722 dollars (USD-2010) en 2020 au voisinage de 4 000 USD en début des années 2030. Pour y parvenir, le Plan envisage un cheminement ambitieux, mais aussi réaliste au regard des moyens à mobiliser, qui doublerait le PIB par habitant entre 2021 et 2030 (de 1 722 à 3 444 USD), et le porterait au seuil des 4 000 USD aux environs de l'année 2036. Le revenu par tête devra donc croître au rythme de 7% en moyenne annuelle sur les 10 ans, soit 9,6% de croissance du PIB – prenant en compte la croissance démographique.

6. Il convient de relever que ce rythme de croissance est de 2,6 points supérieurs à la performance des années récentes (7% en moyenne annuelle pour le PIB et 4,4% pour le PIB par habitant en 2015-2019). Si toutefois le pays persévère dans ces tendances pourtant déjà très louables, il faudra attendre 16 ans (en 2036) pour doubler le revenu par habitant, et 19 ans (quasiment en 2040) pour atteindre le seuil des 4 000 USD.

7. Il est donc impératif d'envisager une meilleure voie, ***une vision transformatrice de l'économie et de la société ivoiriennes, capable de servir d'accélérateur pour une croissance accrue et un développement inclusif et durable***. C'est à la fois une opportunité, une nécessité et une urgence. Car les défis à relever sont tels que, seule une organisation minutieuse, résolue et engagée – avec des réformes profondes, complètes et généralisées – peut créer les conditions nécessaires pour y parvenir.

3. Les défis majeurs à relever

8. Sur le chemin de la vision ainsi tracée, se dressent une multitude de défis dont les principaux sont : (i) *la faible transformation de la structure de l'économie ivoirienne ; (ii) l'insuffisance du capital physique (en quantité et en qualité) et le faible développement du secteur privé encore inhibé par un climat des affaires peu favorable ; (iii) l'insuffisance du capital humain (en quantité et en qualité) ; (iv) une croissance économique avec peu d'effets en création d'emplois et ayant peu d'incidence sur la réduction de la pauvreté ; (v) une gouvernance publique et privée encore très perfectible*.

9. En effet, les tendances récentes indiquent que malgré la forte croissance des années récentes, ***la structure de l'économie ivoirienne n'a guère changé***. Elle reste, comme dans le passé, fortement dépendante du secteur primaire ; ce qui rend la croissance instable à cause de la volatilité des prix des produits primaires. La stagnation dans la transformation structurelle peut facilement se lire par le faible niveau de transformation locale des produits agricoles. Ainsi, quoique leader mondial en cacao et l'anacarde, la Côte d'Ivoire ne transforme que 7% et 6% respectivement de ces produits.

10. Cette stagnation est due en partie à ***l'insuffisance du capital physique et à la faible qualité de l'existant***. En effet, en comparaison avec son rythme de croissance, la Côte d'Ivoire a un trop faible taux d'investissement (de l'ordre de 22% du PIB alors qu'il devrait être autour de 30%) pour espérer constituer un stock de capital privé et d'infrastructures productives à la hauteur des besoins et des ambitions de modernisation de l'économie et de la société. En comparaison, et en exemple, la Chine et l'Éthiopie ont un

taux d'investissement quasiment deux fois celui de la Côte d'Ivoire (plus de 40% !).

11. ***Le secteur privé qui devait normalement tirer l'investissement national ne joue pas pleinement ce rôle parce qu'affaibli par un climat des affaires peu favorable et un État peu attentif à ses besoins.***

Alors que le secteur privé est le principal contributeur à la croissance, à la création d'emplois, et au budget de l'État, il ne reçoit pas de celui-ci toute l'attention et tout l'appui qui lui permettraient de se développer et de mieux porter la transformation structurelle de l'économie. Au lieu de dialogue et de concertation en tant que partenaires, le secteur privé et les services de l'État entretiennent plus des rapports conflictuels de simples 'payeur' et 'collecteur' d'impôts. Comme conséquence, l'économie ivoirienne peine à fabriquer de champions nationaux capables d'aller conquérir des parts de marché dans la sous-région et à l'international.

12. Le secteur privé se trouve handicapé aussi par ***l'insuffisance et la faible qualité du capital humain national***. À ce sujet, l'Indice de Capital Humain (ICH) publié par la Banque mondiale est très révélateur. En effet, avec un score de 0,35 (valeur de 2017), la Côte d'Ivoire se retrouve en dessous de la moyenne des pays d'Afrique subsaharienne (0,40), et très largement distancée par la moyenne des pays d'Asie de l'Est et du Pacifique (0,61). L'ICH révèle en particulier les faibles performances du système éducatif ivoirien, avec seulement 49% de taux d'achèvement du premier cycle secondaire (contre 98% pour le Vietnam !) ; et la faible qualité du système de santé et de protection sociale, conduisant à une espérance de vie à la naissance de seulement 57 ans (contre plus de 67 ans pour le Sénégal et plus de 70 ans pour le Vietnam, la Malaisie et la Chine !).

13. L'autre défi majeur est de ***rendre la croissance économique ivoirienne plus créatrice d'emplois et réductrice de pauvreté***. En effet, à cause du caractère 'extraverti' d'une bonne partie de son économie, tournée vers l'extérieur et dominée par de multinationales étrangères, la Côte d'Ivoire ne parvient pas à créer suffisamment d'emplois quand bien même la croissance est exceptionnellement bonne sur plusieurs années. Du coup, le citoyen ordinaire peine à lire les effets de la croissance dans son quotidien. Actuellement, plus de 40% de la population active ivoirienne s'est retirée du marché du travail, et quasiment la même proportion de la population (39%) se retrouve sous le seuil de pauvreté. Le présent Plan ambitionne de corriger ces 'paradoxes' en rendant la croissance plus inclusive et la prospérité mieux partagée.

14. Enfin, ***la question de gouvernance reste un défi majeur***. C'est la gouvernance (dans toutes ses dimensions – politique, sécuritaire, judiciaire, administratif et économique) qui est en fait base et socle de tout développement. L'histoire révèle que la mauvaise gouvernance est souvent la principale cause de la persistance ou de la propagation de la pauvreté, des inégalités, des exclusions et des marginalisations socio-économiques, ainsi que de l'effritement du consensus politique, de la cohésion sociale et de l'émergence et la persistance des conflits. La Côte d'Ivoire n'est pas encore loin de tous ces maux (pauvreté, inégalités, marginalisation, manque de cohésion sociale, etc.) ; ce qui met la problématique de la gouvernance au centre du présent Plan.

4. Les objectifs du Plan stratégique

15. Découlant de la volonté de trouver des réponses adaptées aux défis qui freinent encore son développement à la hauteur des ambitions, les autorités ivoiriennes sont résolues à redoubler d'efforts pour accélérer la marche du pays vers le statut de revenu intermédiaire d'ici 2030. Ainsi, l'objectif stratégique central du présent Plan est ***d'assurer qu'à l'horizon 2030, l'économie ivoirienne soit industrialisée, et que le peuple ivoirien soit majoritairement affranchi de la pauvreté et de la vulnérabilité, et qu'il ait accédé à la qualité de vie d'une classe moyenne avec tout le confort que cela implique***. Le Plan vise à la fois une profonde transformation économique (pour générer suffisamment de ressources) et sociale (pour faire sortir le plus grand nombre de la pauvreté et maximiser le bien-être du plus grand nombre). En d'autres termes, c'est un plan d'émergence distinctement à visage humain.

16. **L'ambition concrète du Plan stratégique est en effet de propulser la Côte d'Ivoire vers le statut de pays à revenu moyen – tranche intermédiaire – et la majorité des Ivoiriens vers la classe moyenne à l'horizon 2030.** À cet effet, il faudra rehausser le revenu moyen par habitant de l'ordre de 1 722 dollars (USD-2010) en 2020 au voisinage de 4 000 USD en début des années 2030. Cela signifie non seulement intensifier la croissance, mais la rendre suffisamment inclusive afin de réduire la pauvreté monétaire de 39% [2018] à moins de 20% de la population en 2030. Dans le même temps, au rythme actuel de croissance démographique (2,6% l'an), la population ivoirienne passera de 26,9 millions en 2020 à 35 millions en 2030. Cela veut dire 17 millions [50%] de jeunes de moins de 25 ans qu'il faudra absorber dans le système éducatif – soit 30 % de plus que le niveau de 2020. Ce sera aussi environ 16 millions d'Ivoiriens qui participeront à la force de travail – soit 55% de plus que le niveau de 2020 – et qu'il faudra absorber en créant suffisamment d'emplois motivants et valorisants.

Principaux objectifs stratégiques 2021-2030			
Objectifs/repères	2020	2025	2030
Population (millions d'hab.)	27	31	35
Revenu par tête (\$ 2010)	1 722	2 415	3 444
Pauvreté (% population)	39%	27%	< 20%
Emplois (millions)	8	-	16
Espérance de vie (ans)	57	62	67
Education primaire (TNS)	91,3	96	100
Education secondaire (TNS)	51	65	80

17. **Une telle ambition nécessite un effort important en termes d'investissement, à la fois public et privé.** Les simulations indiquent que, compte tenu de la productivité du capital, il faudra doubler le taux d'investissement global de 22,8% en pourcentage du PIB en 2021 à 44,1% en 2030 pour atteindre les objectifs de croissance envisagés. Cet effort sera porté principalement par le secteur privé qui demeure le véritable moteur de la transformation, la croissance économique et la création d'emplois comme envisagée dans le plan stratégique. Comme indication, le taux d'investissement privé devra progresser de 12,7% en 2012-2019 à 27% en moyenne sur la période 2021-2030.

Investissement requis pour la Croissance souhaitée 2021-2030					
Périodes	Historique	Prog. FMI	Scénario PSCI 2030		
	2012-2019	2021-2025	2021-25	2026-30	2021-30
PIB réel (Croissance en %)	8,2	6,8	8,6	10,6	9,6
ICOR	2,4	3,7	3,5	3,7	3,6
FBCF (% PIB)	19,6	25,1	30,2	41,9	36
Privé	12,7	18,3	23	31	27
Public	6,9	6,8	7,1	10,9	9

18. Cela signifie qu'il faudra **outiller tous les ivoiriens à contribuer à la croissance économique**, afin qu'ils puissent en tirer des revenus adéquats qui leur permettent de se prendre en charge, et d'assumer leurs responsabilités dans leurs familles, leurs communautés et envers la Nation ivoirienne. De ce fait, **l'État va s'atteler à 'dresser un levier' pour permettre à toutes les couches sociales de grimper vers le statut de classe moyenne.** Concrètement, il s'agira pour l'État d'assurer à tous un meilleur accès aux actifs productifs (terre, éducation, santé, protection sociale, logement, eau, électricité, internet, infrastructures de transport, etc.).

19. Parallèlement, tout en favorisant l'inclusion de tous à la génération de la richesse et au partage des fruits, l'État continuera de **soutenir tous les citoyens, en particulier les plus vulnérables, en entretenant un système de solidarité nationale où tous jouissent d'un minimum de couverture contre les chocs (sanitaires, sécuritaires, économiques et environnementaux...).**

20. En matière de gouvernance, tout cela exige un **État partenaire** avec les opérateurs privés, qu'il encadre et appuie dans la conquête des marchés dans la région et dans l'économie mondiale. Cela exige également un **État performant** qui orchestre efficacement tout le processus de transformation économique et sociale, et qui optimise l'utilisation des ressources publiques en minimisant le coût et en maximisant les bénéfices pour les opérateurs, les populations et l'ensemble de l'économie.

5. Les piliers du Plan stratégique

21. Pour atteindre les objectifs fixés à la hauteur des ambitions affichées, le Plan propose une conjugaison de stratégies macroéconomiques et sectorielles assorties de programmes prioritaires et actions phares pour la décennie. Ces stratégies et programmes sont présentés en deux axes prioritaires complémentaires, à savoir : **(i) la transformation économique et sociale ; et (ii) la transformation structurelle et culturelle de l'administration et de la gouvernance.**

22. **La transformation économique et sociale.** Ce premier axe stratégique du Plan vise à accélérer la transformation économique et sociale de la Côte d'Ivoire et son ascension au rang des pays à revenu intermédiaire à l'horizon 2030. Pour ce faire, il faudra accélérer la croissance de l'économie à travers la transformation structurelle approfondie, en y associant toutes les couches sociales et toutes les régions du pays.

23. Cet axe de transformation économique et sociale de la Côte d'Ivoire se décline en cinq (5) piliers de développement, à savoir :

- (i). **Pilier I.1 : La transformation approfondie de l'économie**, à travers une attention publique soutenue et un partenariat intensifié avec le secteur privé, qui permettent d'accroître les investissements dans les secteurs porteurs de croissance et générateurs d'emplois et de revenus décents.
- (ii). **Pilier I.2 : Le renforcement du capital humain et la promotion de l'emploi**, notamment en assurant une éducation adéquate à tous les ivoiriens et aux jeunes en particulier afin de mieux les outiller à absorber les technologies modernes, à contribuer à la croissance, à l'emploi et ainsi à rehausser les revenus et améliorer les conditions de vie. Cela signifie également préserver le capital humain pour en assurer la longévité grâce aux politiques de santé et de protection sociale.
- (iii). **Pilier I.3 : Le renforcement des opérateurs privés et du capital physique public et privé**, afin d'améliorer la compétitivité générale de l'économie. Il s'agit notamment des stratégies et programmes de promotion du secteur et de l'investissement privés, de développement des finances et des infrastructures, de renforcement du climat des affaires et d'élargissement des marchés intérieur, régional et international pour accroître le commerce et l'investissement.
- (iv). **Pilier I.4 : Le renforcement du secteur social et la promotion de la solidarité et l'inclusion**, en favorisant la participation de tous au développement économique et en améliorant l'accès de tous aux services économiques et sociaux essentiels. Une attention particulière sera accordée aux personnes les plus vulnérables (femmes, jeunes, handicapés, personnes âgées, etc.).
- (v). **Pilier I.5 : L'organisation du développement des régions et la promotion du développement durable**, par l'aménagement optimal de l'ensemble du territoire et la valorisation économique des potentialités des régions, avec un équilibre entre les régions et les villes et les campagnes. Ce programme prend également en charge la protection de l'environnement, la sauvegarde du patrimoine naturel et l'exploitation écologique des ressources naturelles, dans une optique de respect de la nature, de lutte contre le réchauffement climatique et de développement durable.

24. **La transformation structurelle de l'économie.** Priorité centrale affichée du Plan stratégique, la transformation structurelle de l'économie ivoirienne sera portée par un ensemble de 'grappes' qui constituent des niches de croissance pour lesquelles la Côte d'Ivoire dispose d'atouts compétitifs certains, et pour lesquelles les marchés interne, régional et global offrent de bonnes perspectives de croissance. Les grappes de concentration au cours de cette période sont notamment : (i) agriculture et agroalimentaire ; (ii) textile et industrie de l'habillement ; (iii) matériaux et industrie de la construction et de l'habitat ; (iv) transports ; (v) économie numérique ; (vi) tourisme et hôtellerie ; (vii) arts et industries culturelles et créatives ; (viii) mines ; et (ix) hydrocarbures. Pour chacune de ces grappes, les stratégies de transformation concernent autant les activités au cœur de la grappe que les activités en amont et en aval.

Les Grappes de concentration			
Grappes	Secteurs de Tête	Secteurs Amont	Secteurs Aval
1. Agriculture et agroalimentaire	Filières agricoles: production agricole vivrière, de rente, élevage, pêche, aquaculture	Industries de fabrication des intrants (engrais, semences, outillages agricoles)	Industries de transformation de produits agricoles, services de distribution/commercialisation
2. Textile et industrie de l'habillement	Filières de production agropastorales: production du coton et du cuir	Industries de petits matériels et équipements de production textile, de cuir et de la couture	Tannerie; maroquinerie; industrie de l'habillement; industrie de la mode
3. Matériaux et industrie de la construction et de l'habitat	Production de logements et d'édifices commerciaux et publics	Fabrication de matériaux de construction; lotissement des espaces constructibles	Gestion immobilière; outil de financement immobilier, services techniques de BTP (architecture, mobilier...)
4. Transports	Services de transport multimodal: transport particuliers ou entreprises de transport en commun	Construction des infrastructures de transport (routes, rails, ports, aéroports)	Chaînes logistiques (transport, stockage, distribution); fabrication d'engins de transport (voitures, vélos...)
5. Economie numérique	e-commerce; e-administration; e-éducation; e-santé	Entreprises de télécommunications, fournisseurs d'accès Internet	Industrie de l'informatique: développement des applications; cybersécurité; marketing digital...
6. Tourisme et hôtellerie	Visites de sites touristiques; Fréquentations de lieux de loisirs; hôtellerie et restauration	Services de transport; agences de voyage; services de location de voitures; formation de guides touristiques	Production et vente d'objets d'art et de divertissement; industries de divertissement (culturel et sportif)
7. Arts et industries culturelles et créatives	Production musicale; Organisation d'événementiels; cinéma...	Studios de production; production et vente d'équipement de musique et d'outillage pour art et spectacle (équipement de cirque, de musique...)	Industrie du show-biz pour la diffusion; tourisme culturel et sportif
8. Mines	Exploration et exploitation minières (or, manganèse, diamant; cuivre...); exploitation de carrière (sable, gravier, latérite...)	Etudes et confection de cartes géologiques et géotechniques	Bijouterie; métallurgie; transport et stockage de minerais ou matériaux de construction
9. Hydrocarbures	Exploration et production d'hydrocarbures; raffinage du pétrole brut; trading des produits bruts ou raffinés; transport, stockage et distribution de produits pétroliers	Etudes et confection de cartes géologiques et géotechniques; sécurisation de sites d'exploration et de production	Transport des produits par pipeline; services d'ingénierie (géologique et géophysique); activités de maintenance

25. Le succès de tous ces programmes de développement de la production dans les différentes grappes repose aussi sur le renforcement des "activités d'accompagnement", c'est-à-dire des biens et services productifs essentiels, qui déterminent la productivité des facteurs et la compétitivité des secteurs et des produits. Sans ces facteurs, la transformation économique ne saurait progresser et la croissance resterait le fruit de quelques produits primaires, dont les matières premières agricoles, ou de quelques enclaves, dont le secteur minier et l'administration. Il s'agit notamment : (i) de l'investissement privé ; (ii) du climat des affaires ; (iii) du système financier ; (iv) des infrastructures publiques ; et (v) le capital humain.

26. **L'investissement privé.** Pour accélérer la formation du capital physique de production dont a besoin l'économie ivoirienne, l'État mettra en place toutes les conditions nécessaires pour le développement du secteur privé, afin que ce dernier joue pleinement son rôle de 'moteur de l'économie ivoirienne'. Il s'agit de *promouvoir le développement du secteur privé à travers le développement d'un tissu de PME nationales* qui deviendront progressivement de '*champions nationaux*', capables d'aller conquérir de marchés dans la sous-région et à l'international. Pour ce faire, le Gouvernement facilitera la connexion d'entreprises nationales aux réseaux extérieurs, ce qui permet de coupler les stratégies de mobilisation de l'investissement étranger avec celles de développement des grappes afin de connecter les réseaux d'entreprises nationales aux chaînes internationales des valeurs. Ce couplage assure non seulement la mobilisation des financements extérieurs, mais aussi le développement rapide des capacités nationales de production et de transformation, l'amélioration des méthodes et des technologies grâce aux apports étrangers, et la facilitation de l'accès des produits locaux aux grands marchés internationaux. Dans cet esprit, l'État pourra organiser ou participer à des 'joint-ventures' pour la transformation des produits nationaux et le développement de labels nationaux, y compris le cas échéant à travers des prises de participation dans les multinationales qui sont bien outillées pour transformer les produits primaires

ivoiriens et en faciliter la commercialisation sur le marché international. Ces efforts de promotion des investissements privés seront appuyés par des **facilités d'exercice de toute activité économique sur toute l'étendue du territoire**, aussi bien pour les nationaux que pour les étrangers. Cela permettra de rendre plus attractive et plus compétitive la destination Côte d'Ivoire pour les investissements directs étrangers. Une infrastructure de qualité sera indispensable pour y parvenir.

27. **Les infrastructures.** Le développement des infrastructures à la mesure des ambitions de transformation structurelle de l'économie et du développement social nécessite des programmes conjugués dans tous les domaines. En effet, la qualité des infrastructures est un facteur majeur d'accroissement de la compétitivité d'une économie, car il offre un environnement des affaires où les coûts de production et de transactions sont réduits, et où les interconnexions sont assurées entre les zones de production et celles de commercialisation et de consommation. Des efforts conséquents seront donc indispensables pour accroître l'offre et la qualité des infrastructures de transport, d'énergie électrique, d'eau potable, et de télécommunications. Il s'agira aussi d'aménager le territoire et de gérer les terres de façon à développer les zones économiques, tout en préservant l'accès des populations et des opérateurs à la propriété foncière, le tout dans une optique de développement durable et de préservation de l'environnement.

28. **Le capital humain.** Comme le montrent tant d'expériences dans d'autres pays qui ont réussi leur développement, le premier facteur de production sur lequel la Côte d'Ivoire entend bâtir sa transformation économique et sociale est le capital humain. Mais à l'aube de la décennie 2021-2030, de sérieuses insuffisances du système éducatif constituent encore une entrave majeure à la productivité des facteurs, et donc à la compétitivité des secteurs productifs ; ce qui constitue un frein à la transformation rapide de l'économie ivoirienne. La Côte d'Ivoire compte **relever le niveau de son système éducatif** en renforçant notamment : (i) *l'accès* des jeunes aux différents cycles, (ii) *la qualité* de l'enseignement dispensé, (iii) *l'équité* du système, notamment entre filles et garçons, pauvres et non pauvres, et zones urbaines et zones rurales, (iv) *l'efficacité* du système – sa capacité à donner les meilleurs produits au moindre coût, et (v) *l'adéquation* de la formation aux besoins présents et futurs des employeurs.

29. **Le développement social et la promotion de la solidarité et l'inclusion.** L'autre volet du capital humain est ***l'accès aux soins de santé de qualité et à la protection sociale***. Car il sert de service d'entretien de ce capital. Mais bien plus qu'un simple facteur du capital humain, la santé et la protection sociale constituent la raison d'être, le but ultime des politiques de développement socio-économique. Elles permettent de donner un visage humain à la croissance économique tant recherchée et sont une illustration de l'attention accordée aux populations. Voilà pourquoi la santé et la protection sociale constituent le principal révélateur du développement inclusif et de la politique de prospérité partagée. En cela, la Côte d'Ivoire entend ***améliorer la prise en charge sanitaire des populations, pour relever l'espérance de vie des Ivoiriens et les garder en bonne santé pour être actifs et mieux contribuer à l'essor économique du pays***. Pour cela, l'État devra intensifier notamment : (i) la construction et l'équipement de nouveaux centres de santé ; (ii) l'amélioration des plateaux techniques des centres de santé ; (iii) l'amélioration de la qualité des soins à travers l'ensemble du système ; (iii) l'opérationnalisation efficiente de la Couverture Maladie Universelle (CMU) pour faciliter à tous l'accès aux soins.

30. **Le développement des régions et la protection de l'environnement.** Il s'agit d'assurer à tous les citoyens, où qu'ils habitent sur le territoire, un cadre de vie adéquat, viable et compatible avec son environnement. Les populations doivent avoir d'égales chances de trouver et de vivre leur bien-être partout sur l'ensemble du territoire. Ce qui corrigera les disparités régionales issues de la nature ou créées par les politiques antérieures. Le Gouvernement opte pour un développement économique qui embrasse le volet social et qui vise l'équilibre territorial, notamment l'équilibre entre les zones rurales et celles urbaines, sans oublier l'exigence du respect de l'environnement. En matière d'équilibre territorial, il s'agit de veiller à l'équilibre des efforts déployés pour l'amélioration des conditions de vie des populations vivant tant en milieu rural qu'urbain. Le clivage actuel est encore trop flagrant en termes de cadre de vie, d'accès aux

services sociaux de base, d'offres d'emplois, etc. Les programmes prioritaires se focaliseront sur : *(i) l'aménagement du territoire, avec un accent particulier sur le développement des villes de l'intérieur ; (ii) la valorisation économique des potentialités de chaque région et le développement des services sociaux et des infrastructures de base ; et (iii) la protection de l'environnement et le développement durable.*

31. **La transformation structurelle et culturelle de l'administration et la gouvernance.** Ce deuxième axe stratégique vise une véritable révolution dans l'administration et la gouvernance dans tous les secteurs de la vie publique et privée, à travers le renforcement des institutions et la promotion des valeurs, cultures et pratiques qui catalysent le développement accéléré et inclusif.

32. Cet axe se décompose en trois (3) piliers comme suit.

- (i). **Pilier II.1 : Le renforcement de la gouvernance politique, sécuritaire et judiciaire**, qui vise à intensifier les efforts pour consolider la paix, assurer la sécurité, la justice et la concorde sociale.
- (ii). **Pilier II.2 : La transformation structurelle de l'État**, pour conduire efficacement le développement économique et social (gouvernance économique et administrative). L'État va ainsi jouer un rôle plus actif dans l'organisation et l'encadrement des secteurs productifs et des acteurs privés, assurer le développement des services publics économiques et sociaux, et renforcer le processus de planification, programmation, budgétisation, exécution et suivi des programmes de développement.
- (iii). **Pilier II.3 : La transformation culturelle de l'Administration et des institutions privées.** Le Plan vise à transformer la culture et les pratiques au sein de l'administration et des institutions privées, pour favoriser les valeurs et les attitudes qui sont propices au développement. Il s'agit de rehausser le niveau de conscience nationale et sociale grâce à une vraie transformation culturelle, ancrée dans le système éducatif ainsi que dans l'administration publique et dans les lieux privés de travail et de culte, les associations et les institutions non gouvernementales.

33. **Le renforcement de la gouvernance politique, sécuritaire et judiciaire.** Les crises connues par la Côte d'Ivoire ces dernières années ont gravement détérioré le climat politique, sécuritaire. La décennie 2011-2020 a permis de faire revenir à la fois la paix et à une croissance économique soutenue. Mais la population ivoirienne continue de souffrir du même malaise, de la persistance de la discorde, de la polarisation et de la fracture excessive du corps politique et social. Cette perception est en partie attribuable aux résultats mitigés de la mise en œuvre des *programmes de réconciliation* après les conflits armés de 2000 à 2011. Le Plan stratégique envisage de corriger ces insuffisances constatées, pour ***parvenir à une cohésion sociale renforcée, une unité nationale plus solide, pour permettre aux autorités de mieux impulser le développement du pays et à tous les ivoiriens de participer à la construction de la Nation Ivoirienne.*** Cela fera de la Côte d'Ivoire un pays uni, avec des citoyens modèles, pris d'un élan de patriotisme de l'amour pour l'intérêt général de la Nation Ivoirienne. Pour y parvenir, le Gouvernement impulsera des réformes destinées à : (i) faire rendre compte de l'action gouvernementale ; (ii) assurer la participation de toutes les parties prenantes au processus de prise de décision ; (iii) renforcer la démocratie et l'État de droit ; (iv) assurer la transparence des procédures dans la gestion des ressources publiques et leur traçabilité ; (v) prendre en compte l'équité et mettre en œuvre l'égalité des chances ; et (vi) valoriser l'éthique.

34. La stratégie de renforcement de la cohésion sociale s'appuiera aussi sur des ***mécanismes de prévention, de gestion et de résolution des conflits.*** Dans ce sens, le dialogue sociosécuritaire sera renforcé à travers l'installation et la redynamisation des comités consultatifs d'éthique, de même que la réalisation d'activités de rapprochement armée-population-police dans les régions. La prise en charge communautaire et individuelle des préjudices des crises passées sera également poursuivie. Des projets de reconstruction post-conflit et de développement communautaire seront ainsi développés, notamment dans le District des

Montagnes et dans les régions du Woroba, du Zanzan et du Denguelé.

35. **La transformation structurelle de l'État.** Pour appuyer judicieusement et efficacement le secteur privé dans la transformation structurelle de l'économie, l'État de Côte d'Ivoire doit renforcer la gestion des affaires publiques. Le Gouvernement engagera des programmes de : (i) *transformation digitale de l'administration* ; (ii) *intensification du combat contre l'impunité et la corruption* ; et (iii) *transformation culturelle de la gouvernance par une décentralisation poussée*.

36. **La transformation digitale de l'administration** est non seulement nécessaire pour la croissance économique du pays, mais aussi bénéfique pour l'ensemble de la population ivoirienne. En consacrant moins de temps à des activités de gestion, les agents de l'État peuvent se concentrer sur le cœur de leur métier : le lien avec les administrés. Pour ce faire, la Côte d'Ivoire doit poursuivre et accélérer la mise en place d'actions visant tout à la fois à doter les agents de l'État de services numériques pertinents au regard de leurs activités métier, et à leur transmettre les connaissances nécessaires pour leur permettre d'utiliser pleinement les outils numériques. Tous les ministères et structures de l'État disposeront d'un site Internet régulièrement mis à jour et compatible avec tous les modes de consultation et seront activement présents sur les médias sociaux... Tout cela créera un écosystème dynamique permettant de lutter contre les lourdeurs administratives et de réduire la corruption.

37. **La lutte contre la corruption.** Qu'elle soit passive ou active, la corruption est une gangrène pernicieuse qui entrave sérieusement les performances des administrations. Déjà, le fait de ne pas faire le travail à la mesure de ce pour quoi l'agent est régulièrement rémunéré, constitue une corruption passive dans la mesure où l'on touche des ressources publiques que l'on n'a pas gagnées. S'agissant de la grande corruption active, plusieurs mesures spécifiques sont préconisées, au nombre desquelles : (i) l'instauration de sanctions exemplaires envers les faits de corruption du quotidien dans l'Administration ; (ii) l'adoption d'un code d'éthique et de déontologie ; (iii) l'établissement de règles transparentes de passation de marchés publics aux fins de garantir des appels d'offres ouverts et concurrentiels ; (iv) l'enseignement de l'éthique de l'action publique et de la déontologie administrative dans toutes les structures de formation des agents publics ; (v) la divulgation de standards de service pour que les usagers du service public puissent savoir le délai normal pour obtenir un document administratif, le montant qu'ils vont devoir payer, les procédures à suivre pour éviter les retours inutiles qui favorisent l'opportunité de création de corruption.

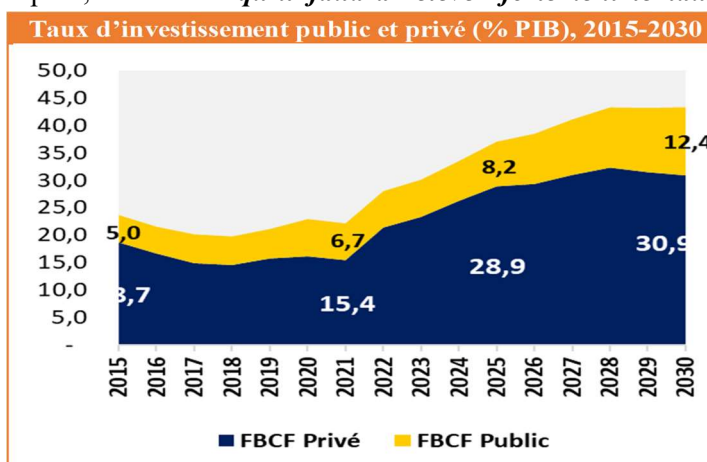
38. **L'accélération de la décentralisation.** Plus qu'un simple rapprochement de l'administration des administrés, il s'agit de faire participer davantage et directement le citoyen à la gestion des affaires publiques. Cela va également au-delà de simples délocalisations ponctuelles certaines manifestations gouvernementales – Conseils des Ministres ou célébrations de certaines fêtes. L'accent sera mis sur le développement accéléré des régions par des programmes spécifiques qui accordent périodiquement l'attention de l'ensemble du Gouvernement à une région donnée, en vue de mieux prendre connaissance des réalités et des disparités régionales, mais aussi de poser les pierres pour le renforcement des infrastructures locales. Une bonne application d'un tel programme requiert la préparation des versions régionales et locales de tous les programmes de développement élaborés au niveau national. Les Plans nationaux de développement et les stratégies sectorielles seront donc systématiquement 'territorialisés'.

39. La mise en œuvre de ces programmes régionaux mobilisera les efforts du Gouvernement pour un accompagnement effectif sur le terrain. À l'exemple du Vietnam, les structures d'encadrement pour le développement des activités agropastorales devront être délocalisées à travers des représentants dans chaque village et département. L'État, chef d'orchestre et animateur, devra être présent dans chaque village à travers une équipe d'experts capables de conseillers les opérateurs des domaines de production – assistance à l'usage des intrants et des machines, commercialisation, etc. - à la maintenance des infrastructures, à la gestion des écoles et centres de santé. C'est grâce à cela que l'État pourra entraîner les opérateurs jusqu'au niveau micro dans l'aventure de la transformation.

40. **La transformation culturelle dans la gouvernance.** Conscient que les meilleurs plans et programmes ne servent que s'ils sont exécutés avec rigueur et résolution, le Gouvernement veut engager une grande révolution dans la gouvernance pour renforcer la culture du travail diligent et bien fait, et la quête du résultat et de l'excellence dans toute action. Ce programme exige une transformation profonde de l'administration aux fins de l'équiper d'une culture de responsabilité et de redevabilité. Cela signifie avant tout de promouvoir les valeurs de diligence. L'administration ivoirienne, comme celle de nombreux pays africains, souffre d'une faible culture de diligence. Des contrats de performance seront institués à tous les étages de l'administration, avec mécanismes d'incitations, de redevabilité et de sanctions.

6. Le coût et les stratégies de financement du Plan

41. Pour atteindre les objectifs de croissance affichés, et se rapprochant des performances des pays d'aspiration en termes de productivité du capital, on estime ***qu'il faudra relever fortement le taux d'investissement de son niveau actuel (23% en 2020) aux alentours de 40% en 2030.*** Cela représente ***un total de 81 000 milliards de FCFA-2015 en cumul sur la période.*** Les performances historiques récentes et les tendances communes aux pays d'aspiration combinées à la stratégie de transformation économique permettent de répartir ce montant entre le public et le privé. Ainsi, les taux de l'investissement public/privé par rapport au PIB vont évoluer de 5,5%/18% en 2021 vers 12%/30% en 2030. ***Au total, l'investissement cumulé de 81 000 milliards de FCFA se répartit en 28 000 milliards de FCFA pour l'État (35%) et 53 000 milliards de FCFA pour le secteur privé (65%).*** Ceci correspond à peu près au standard de 1/3 et 2/3 entre public/privé.



42. Au niveau sectoriel, un ensemble de projets concourant à la réalisation des objectifs du Plan ont été identifiés et chiffrés. Avec la contrainte des ressources fournies par le cadre macrobudgétaire, les projets ont été priorisés, le tout cadré et consigné dans un Programme d'Actions Prioritaires (PAP) pour la mise œuvre du Plan. Ce PAP sera détaillé et opérationnalisé dans les différents PND pour établir les PAP quinquennaux conformes au Plan stratégique.

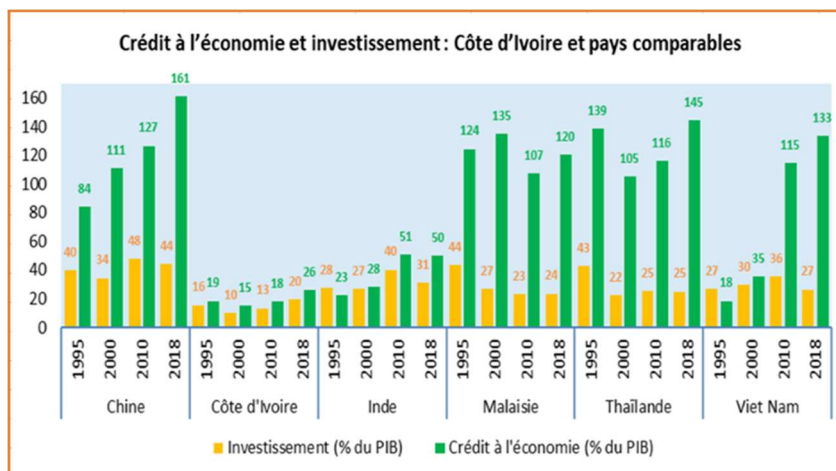
43. Les stratégies de mobilisation des ressources nécessaires pour financer le Plan diffèrent selon qu'il s'agisse de l'investissement public ou l'investissement privé.

44. **Le financement de l'investissement public.** Porter l'investissement public de son niveau actuel (5,5% du PIB en 2020) à 15% du PIB en 2025 pour le stabiliser à 12% en 2030 requiert des efforts considérables en termes de mobilisation des recettes propres et d'endettement stratégique et soutenable. ***La première source est donc la fiscalité pour accroître les ressources propres.*** À cet effet, des programmes d'élargissement de l'assiette et d'accroissement des rendements des régies sont envisagés pour relever progressivement le niveau des ressources propres, portant le ratio de pression fiscale de 12% en 2020 à 22-24% en 2030. Combinant ces efforts avec la rationalisation et la maîtrise des dépenses courantes, l'État entend dégager une marge budgétaire croissante pour assumer le financement de son Plan.

45. Avec cet effort fiscal, ***le gap résiduel sera réduit et pourra être financé sur emprunts intérieurs et extérieurs sans risque de surendettement.*** Des structures spécialisées seront chargées de la levée des fonds additionnels auprès des privés locaux, sur les marchés financiers internationaux, et auprès des partenaires techniques et financiers bilatéraux et multilatéraux. En particulier les partenariats publics-privés

seront sollicités pour absorber une grande partie des investissements structurants.

46. **Le financement de l'investissement privé.** Au regard de la forte contribution attendue du secteur privé dans l'investissement, la mobilisation des ressources pour l'investissement privé constitue sans doute le plus gros défi dans la mise en œuvre du programme. Des actions sont donc envisagées dans deux directions complémentaires. L'essentiel du financement privé passera par *la mobilisation de l'épargne intérieure et l'augmentation du crédit au secteur privé, et son allocation aux secteurs porteurs de croissance inclusive. Car pour l'heure, le crédit à l'économie reste largement en dessous des standards requis pour impulser une croissance robuste, durable et inclusive.* Il s'agit de favoriser le financement des investissements des petits entrepreneurs à travers le crédit et l'épargne. L'État encouragera ce processus à travers des fonds spécialisés pour induire les structures financières à accroître les prêts à tous les opérateurs. L'autre source est *l'investissement direct étranger*. Le Plan envisage un ensemble de mesures pour attirer l'investissement étranger dans les secteurs ciblés, et favoriser les partenariats entre les multinationales et les groupes locaux.



7. L'opérationnalisation et la mise en œuvre efficace du Plan

47. À travers son programme de transformation structurelle et culturelle de l'administration, l'État s'organisera pour jouer efficacement son rôle de superviseur du développement et surveillant de l'exécution des actions programmées. Il organisera entre autres des unités d'exécution spécialisées, qui superviseront la mise en œuvre des grands projets de réformes et d'investissement, rehaussant ainsi l'efficacité de l'action gouvernementale.

48. C'est en conjuguant tous ces efforts et en agissant de façon concertée et résolue à travers tous ces piliers que la Côte d'Ivoire pourra se donner une véritable chance de transformer son économie, sa société, et sa gouvernance, à la mesure de l'attente des populations et de ses ambitions d'un développement accéléré, inclusif et durable.

49. *Grâce à la mise en œuvre effective de ce Plan stratégique, le peuple ivoirien des années 2030 devra être un peuple fier, éduqué, productif, en bonne santé, jouissant de ses libertés, assumant ses responsabilités, et exerçant ses droits et devoirs citoyens. Ce sera un peuple affranchi de l'extrême pauvreté, et épanoui dans un État de droit, imprégné des valeurs de diligence, de compétition et d'empathie.*

I. Contexte et justification du Plan Stratégique Côte d'Ivoire 2030

A. L'objet du Plan Stratégique Côte d'Ivoire 2030

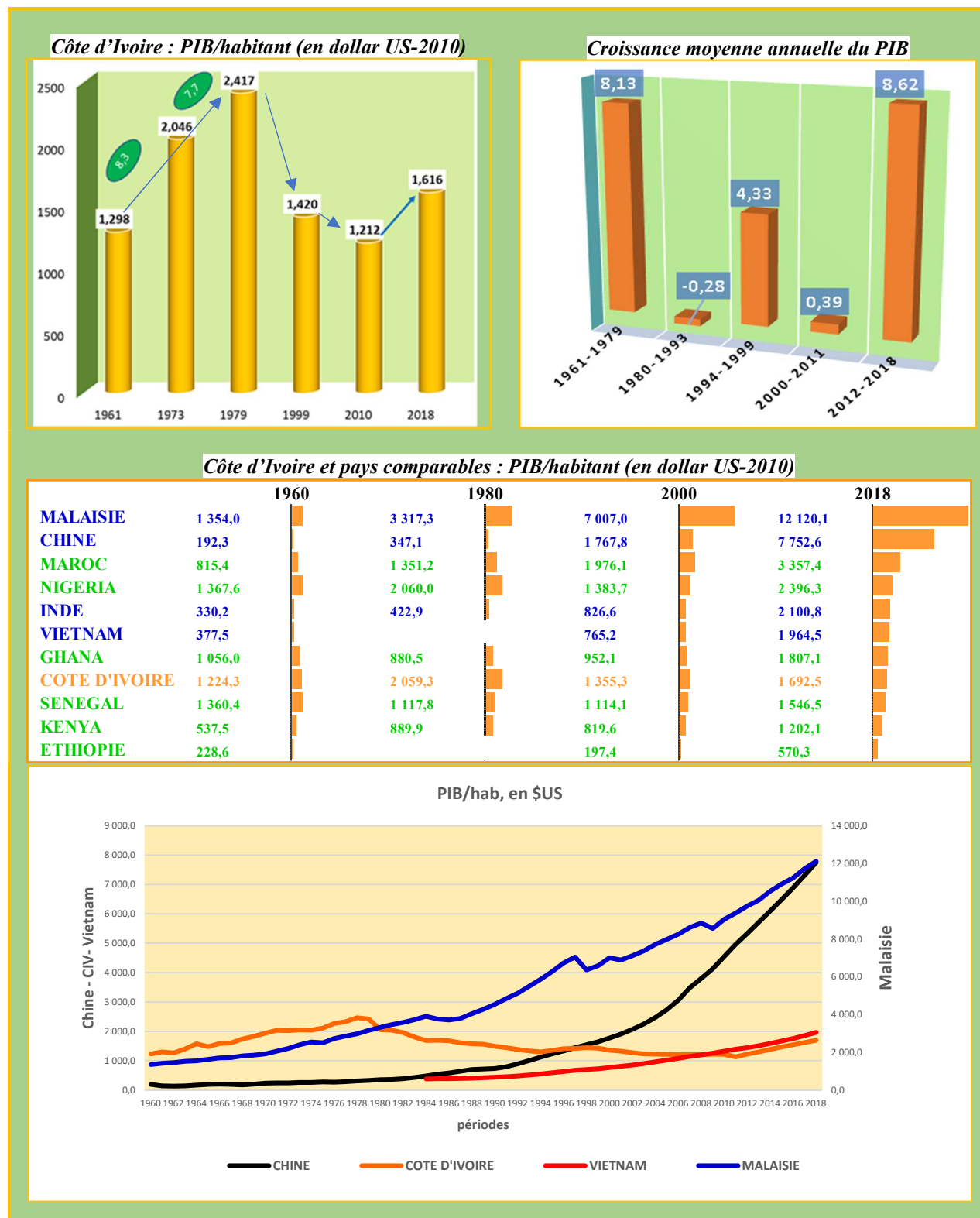
50. Depuis Juillet 2018, le Gouvernement ivoirien, à travers le Conseil National des Politiques Economiques (CNPE), a engagé des travaux d'envergure pour l'élaboration d'un Plan Stratégique « Côte d'Ivoire 2030 ». Ce plan a pour objet **d'identifier et d'articuler les stratégies de transformation structurelle de l'économie, et de les conjuguer avec celles de transformation de l'administration et de la gouvernance** en vue de catalyser le développement inclusif et durable du pays pour la prochaine décennie. Le Plan Stratégique « Côte d'Ivoire 2030 » ne constitue pas un substitut aux plans quinquennaux (Plan Nationaux de Développement, PND). C'est un *document de vision* qui a pour vocation d'éclairer les choix stratégiques de politiques économiques et les programmes de ces plans opérationnels, d'assurer leur cohérence intersectorielle et leur convergence vers la réalisation des objectifs de transformation structurelle de l'économie et d'une croissance inclusive.

51. En outre, « Côte d'Ivoire 2030 » servira de cadre stratégique pour le cheminement du pays vers l'atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD) à l'horizon 2030. La Côte d'Ivoire a souscrit en 2016 à l'Agenda des Nations Unies qui a fixé l'année 2030 comme nouvel horizon pour l'atteinte des objectifs de développement durable. L'initiative ODD prend le relais de celle des OMD (Objectifs du Millénaire pour le Développement), à laquelle la Côte d'Ivoire avait également souscrit pour les années 1990 à 2015. Le Gouvernement ivoirien s'est engagé à 'contextualiser' ces objectifs globaux, à les traduire en objectifs et programmes nationaux pour un développement inclusif et durable.

B. Aperçu historique – 1960-2020 : Gloire, Déboire, et Espoir

52. **Les périodes de gloire – 1960-1979.** Lors des deux premières décennies après son indépendance, la Côte d'Ivoire avait connu une période de développement économique et social remarquable, ce qui en avait fait un modèle de succès inspirant pour nombre de pays en développement. Avec le concours d'une conjoncture internationale particulièrement favorable, et grâce à des politiques ambitieuses et judicieuses menées par un État proactif, le pays a pu soutenir une croissance économique forte avoisinant 8% en moyenne annuelle. Ces performances étaient les fruits des stratégies volontaristes de diversification initiées par l'État et centrées sur le secteur agricole et l'agroalimentaire, ainsi que sur le déploiement d'un vaste programme d'investissements structurants. Grâce à cela, la jeune nation a su quasiment doubler son PIB par tête de 1 224 dollars États-Unis (USD) en 1960 à 2 417 USD en 1979 (Figure 1). Cette performance louable situait en 1980 la Côte d'Ivoire non loin de la Malaisie (3 317 USD) et largement au-dessus du Maroc (1 351 USD), de l'Inde (423 USD), et de la Chine (347 USD).

Figure 1 : Côte d'Ivoire, Évolution du PIB – 1960-2018.



Source : Étude diagnostique, McKinsey, 2018.

53. **Les périodes de déboire – 1980-2010.** Toutefois, ces performances notoires se sont avérées fragiles et n'ont pas pu résister aux chocs conjoncturels et politiques internes qu'a connus le pays sur les trois décennies suivantes. En effet, la conjoncture internationale qui était particulièrement favorable lors des années 1960-1970 s'est fortement dégradée lors des années 1980-2000. Aussi, les déséquilibres des finances publiques et de la balance des paiements, et l'endettement excessif de l'État ont conduit à des politiques d'austérité budgétaire qui ont davantage freiné la croissance. Enfin, les tensions politiques que le pays a connues lors de la période ont freiné la mise en œuvre effective des programmes de développement économique et social. Cette situation s'est exacerbée jusqu'à la stagnation du pays dans les années 2000 avec à la clé une forte instabilité politique qui a dégénéré en un conflit armé.

54. Ces longues périodes de difficultés se sont traduites par un recul de tous les indicateurs de stabilité macroéconomique et de développement social. Ainsi, le PIB par tête a régressé de 50,2%, du pic de 2 417,3 USD en 1979 au plancher de 1 131,4 USD en 2011. Dans le même temps et sur le plan démographique, la population a explosé, passant de 8,5 millions en 1980 à 26 millions en 2018. Cette forte croissance démographique signifie un rajeunissement considérable de la population qui compte désormais plus de 50% de jeunes de moins de 24 ans.

55. **Le retour à l'espoir – 2011-2019.** Cependant, depuis 2012, avec la stabilité politique et sécuritaire retrouvée, la Côte d'Ivoire a repris son chemin vers le développement, ce qui s'est matérialisé par une croissance robuste de l'ordre de 8% en moyenne annuelle (2012-2018). Ce regain de dynamisme reflète en partie les effets de rattrapage de la sortie de crise ; mais il est surtout le fruit des efforts résolus du Gouvernement pour renforcer la stabilité macroéconomique et le développement social.

56. Comme conséquence, la Côte d'Ivoire a émergé au rang des pays les plus performants en Afrique et dans le monde (7^{ème} en 2017), et retrouvé son rôle de leader économique dans la région. Comme indication de cette renaissance, on relève : (i) la hausse considérable des investissements directs étrangers (18% en moyenne annuelle en 2012-2017), motivée notamment par une forte amélioration du climat des affaires (+45 places entre 2012 et 2017, parmi les meilleures au monde) ; (ii) le développement d'infrastructures logistiques de classe internationale, largement en avance par rapport au niveau de développement du pays (Abidjan est désormais le 2^e port de la région, derrière le port Nigérian d'Onne, et le 3^e aéroport, après Lagos et Dakar) ; (iii) un profil énergétique exceptionnel dans la région, la Côte d'Ivoire parvenant à satisfaire ses besoins intérieurs et à exporter vers la sous-région.

C. Vision 2020-2030 : consolider la reprise et accélérer la marche vers l'émergence

57. **L'impératif d'une vision transformatrice et partagée.** Les performances des années récentes sont certainement très louables. Mais elles demeurent fragiles et en deçà des ambitions d'émergence du pays, de ses potentialités et des besoins et aspirations des populations. Certes, la remontée des dégâts considérables causés par la guerre post-électorale en 2011 a requis des efforts massifs de la part du Gouvernement et des Ivoiriens ; ce qui explique que les réalisations sont encore en deçà des ambitions affichées. Cependant, au terme de la décennie, la reprise montre déjà des signes d'essoufflement plutôt que d'accélération. Aussi, les effets attendus en termes de développement inclusif – création d'emplois, réduction de la pauvreté et développement des services sociaux – sont mitigés et en deçà des attentes des Ivoiriens et plus particulièrement des aspirations de la jeunesse ivoirienne.

58. Ainsi, la Côte d'Ivoire se trouve bien à la croisée des chemins. Plus de trente ans après la fin du miracle ivoirien, il y a à la fois opportunité, nécessité et urgence pour un nouveau modèle de transformation économique et sociale capable de replacer fermement le pays sur la trajectoire d'un développement accéléré, transformateur, inclusif et durable. En somme, la Côte d'Ivoire était bien dans le peloton de tête dans le marathon vers le développement. Elle a ensuite trébuché et 'rampé' pendant trois décennies. Elle s'est enfin relevée lors de la récente décennie et entend à nouveau 'galoper' pour rejoindre le rang des pays émergents au début des années 2030.

59. L'expérience de ces pays enseigne que pour relever un tel défi de façon organisée et résolue en une dizaine d'années, il faut bien plus que des réformes timides, parsemées, partielles ou superficielles. Il faut plutôt une vision transformative assortie d'un plan volontariste ; une vision à laquelle adhèrent tous les Ivoiriens, et qui sert de tremplin pour un sursaut et un élan collectif vers le développement inclusif. À défaut, la population ivoirienne risque fort de sombrer dans la complaisance, le '*business as usual*' ou pire, s'enfoncer dans les clivages et les exclusions, et comme conséquence, de régresser dans la pauvreté et la précarité. Elle a à nouveau besoin d'un rêve partagé, qui puisse la galvaniser autour d'un programme commun pour la propulser vers le statut d'une classe moyenne au terme de la nouvelle décennie.

60. **L'ampleur de l'ambition (en chiffres).**

L'ambition concrète du Plan stratégique est de propulser la Côte d'Ivoire vers le statut de pays à revenu moyen – tranche intermédiaire – et la majorité des Ivoiriens vers la classe moyenne à l'horizon 2030. À cet effet, il faudra rehausser le revenu moyen par habitant de l'ordre de 1 722 dollars (USD-2010) en 2

Principaux objectifs stratégiques 2021-2030.

Objectifs/repères	2020	2025	2030
Population (millions d'hab.)	27	31	35
Revenu par tête (\$ 2010)	1 722	2415	3 444
Pauvreté (% population)	39 %	27 %	< 20%
Emplois (millions)	8	-	16
Espérance de vie (ans)	57		67
Éducation primaire (TNS)	91,3	96	100
Éducation secondaire (TNS)	51	65	80

61. 020 au voisinage de 4 000 USD en début des années 2030. Cela signifie non seulement intensifier la croissance, mais la rendre suffisamment inclusive afin de réduire la pauvreté monétaire de 39% [2018] à moins de 20% de la population en 2030. Dans le même temps, au rythme actuel de croissance démographique (2,6% l'an), la population ivoirienne passera de 26,9 millions en 2020 à 35 millions en 2030. Cela veut dire 17 millions [50%] de jeunes de moins de 25 ans qu'il faudra absorber dans le système éducatif – soit 30 % de plus que le niveau de 2020. Ce sera aussi environ 14 millions [40 %] d'Ivoiriens qui participeront à la force de travail – soit 55% de plus que le niveau de 2020 – et qu'il faudra absorber en créant suffisamment d'emplois valorisants.

62. **Croissance requise pour la vision.** Pour réaliser cette ambition, le Plan envisage un cheminement ambitieux, mais aussi réaliste au regard des moyens à mobiliser, qui doublerait le PIB par habitant entre 2021 et 2030 (de 1 722 à 3 440 USD, Figure 2), et le porterait au seuil des 4 000 USD aux environs de l'année 2036. Les simulations indiquent que pour cela, le revenu par tête devra croître au rythme de 7 % en moyenne annuelle sur 10 ans, soit 9,6 % pour le PIB total avec la prise en compte de la croissance démographique estimée à 2,6 % l'an.

63. Il sied de relever que ce rythme de croissance est de 2,7 points supérieurs à la performance des années récentes [7 % en moyenne annuelle pour le PIB et 4,4 % pour le PIB par habitant en 2015-2019]. Les simulations indiquent que si le pays persévère dans les tendances récentes pourtant déjà très louables, il faudra environ 16 ans [donc en 2036] pour doubler le revenu par habitant, et 19 ans [donc presque en 2040] pour atteindre le seuil des 4 000 USD.

64. Ces ambitions chiffrées mettent bien en exergue l'ampleur du défi et l'impératif d'un programme transformateur capable de densifier le tissu économique et d'intensifier la croissance. Comme le montre bien le Tableau 2 ci-dessus, les pays qui ont réussi une transformation économique accélérée comme envisagée par la Côte d'Ivoire, ont eu à soutenir une croissance forte de l'ordre de 10% l'an pendant plusieurs décennies. Ils ont réussi ces performances grâce à un effort considérable d'investissement (au-delà de 30% du PIB), et d'exportations, notamment de produits manufacturiers (plus de 30% des exportations).

Tableau 1 : Ce qu'il faut pour une croissance forte et soutenue.

Pays	Périodes	Croissance moy. annuelle du PIB (%)	Investissement (FBC)			Ouverture		
			Total (% PIB)	Public (% PIB)	Privé (% PIB)	Invest. Etranger, Entrées nettes (D+Ptf) (% PIB)	Exportations Totales (% PIB)	Exportations de biens manufacturés (% exportations totales)
Corée du Sud	1966-1991 (26 ans)	10.14	30.89	6.70	24.19	0.34	22.80	79.75
Chine	1980-2010 (31 ans)	10.05	37.76	2.74	18.77	82.53
Malaisie	1971-1980 (10 ans)	8.30	24.95	2.74	47.64	13.39
Vietnam	1991-2010 (20 ans)	7.10	30.24	5.56	51.35	30.89
Ethiopie	2010-2019 (10 ans)	9.77	36.41	14.06	22.35	3.14	9.57	6.09
Côte d'Ivoire	1961-1978 (18 ans)	8.45	21.50	11.08	10.42	1.25	37.05	5.02
	2012-2019 (8 ans)	8.18	20.55	6.17	14.38	-0.43	31.59	14.68

Source : GTCI-2030, données de la Banque mondiale (WDI, 2020).

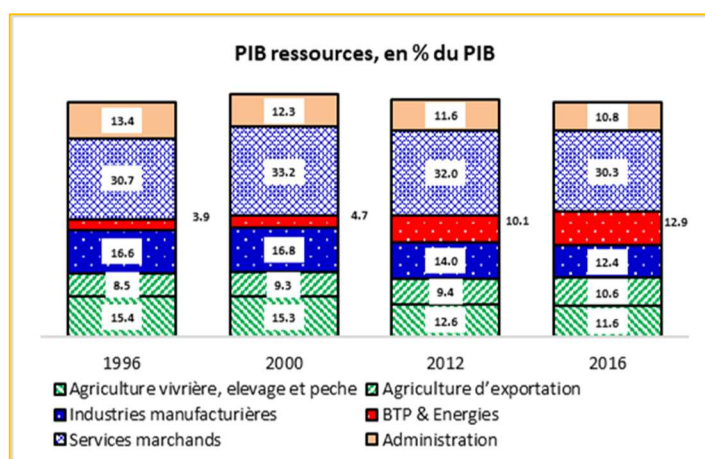
65. Les enjeux sont visiblement de taille. Mais l'expérience des pays susmentionnés enseigne que la Côte d'Ivoire en a les atouts, mais qu'il lui faudra en outre une volonté politique affirmée, une prise de conscience collective rehaussée, et un sursaut national bien orchestré pour valoriser ces atouts et opérer des mutations profondes dans l'économie et la société. Il lui faudra entre autres un secteur privé dynamisé, un capital humain renforcé et conscientisé, et une gouvernance profondément transformée pour une efficacité accrue des interventions publiques.

D. Défis majeurs à relever pour accélérer le développement inclusif

a. Le défi de la transformation structurelle de l'économie

66. Le tout premier défi est d'accélérer la transformation structurelle de l'économie ivoirienne.

Densifier le tissu économique est un impératif pour un rythme soutenu de croissance forte, capable de créer des emplois, de réduire la pauvreté et de propulser la majorité des Ivoiriens des conditions précaires vers la classe moyenne. En cela, les tendances récentes sont préoccupantes. Elles indiquent que malgré la forte croissance des années 2012-2019, la structure de l'économie ivoirienne n'a guère changé. Elle reste encore fortement dépendante du secteur primaire, ce qui rend la croissance instable à cause de la volatilité des prix des matières premières. Aussi, la croissance repose fortement sur les dépenses publiques. Comme conséquence, la croissance tend à s'essouffler rapidement à mesure que l'État se retrouve contraint de réduire les dépenses à cause d'un espace fiscal qui se rétrécit avec la croissance de l'endettement public et du service de la dette.

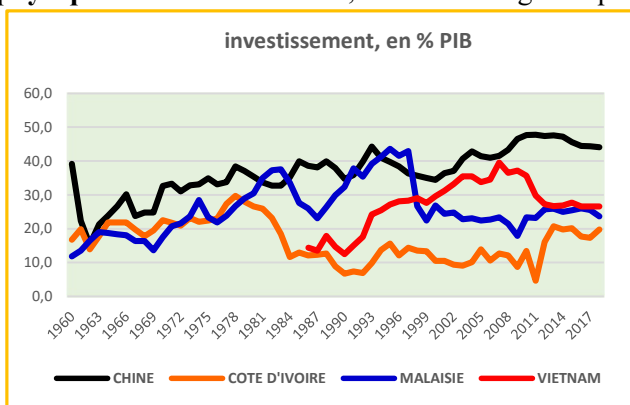


67. La stagnation dans la transformation structurelle s'aperçoit également par des performances faibles ou instables dans l'agriculture sur la période 2012-2018 (4,6% pour le vivrier, 4,1% pour les exportables)

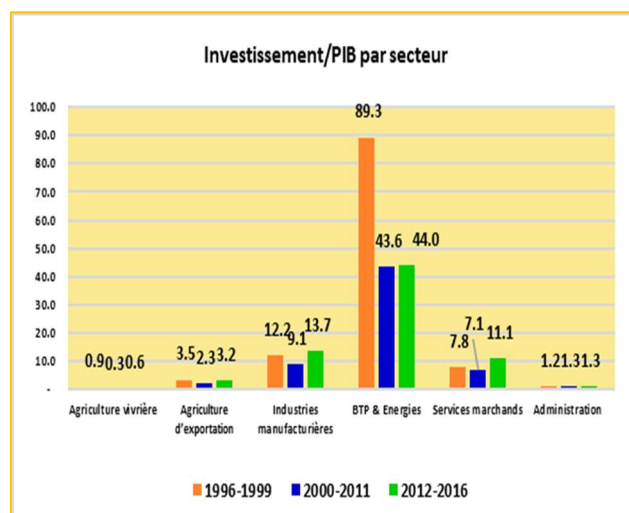
et dans l'industrie manufacturière (6,8%), et le faible degré de transformation locale des produits agricoles. Comme indication, bien que la Côte d'Ivoire soit leader mondial dans le cacao et l'anacarde, elle ne transforme que 30% et 10% respectivement de ces produits. De ce fait, elle ne s'approprie qu'une part infime de la chaîne internationale des valeurs pour ces produits. Avec une population fortement croissante et une urbanisation rapide, les contre-performances dans l'agriculture vivrière et dans l'agroalimentaire contrarient les objectifs de sécurité alimentaire – par exemple pour le riz – et celui de réduction de la malnutrition, notamment des enfants.

b. Le défi du capital physique en volume et de sa productivité

68. **Le second défi est de renforcer le capital physique en volume.** En effet, les études diagnostiques et les comparaisons avec des pays de référence révèlent que la stagnation de la transformation structurelle est la conséquence de l'insuffisance du niveau du capital physique (taux d'investissement), sa productivité, et sa sophistication. On relève que globalement, le taux d'investissement de la Côte d'Ivoire – de l'ordre de 22% du PIB en 2018 – est notoirement bas au regard du taux moyen de croissance (>7%) et par comparaison avec les pays d'aspiration. En l'occurrence, la quasi-totalité des pays qui soutiennent un taux de croissance élevé de cet ordre a des taux d'investissement supérieurs à 28% du PIB (Vietnam, Malaisie, Inde), et certains bien au-delà (plus de 40% pour la Chine et l'Éthiopie). La faiblesse du taux de l'investissement est due en partie à celle de l'investissement public, qui souffre des problèmes de qualité. Mais elle reflète aussi les déficiences de l'investissement privé, dues aux contraintes de financement, notamment la faiblesse de l'épargne et du crédit intérieur, et celle de l'investissement étranger.



69. **Outre la faiblesse du niveau de l'investissement, on note aussi qu'une infime proportion est allouée aux secteurs les plus porteurs de croissance et générateurs d'emplois.** Cette inadéquation est particulièrement visible dans les secteurs échangés qui ont le potentiel pour catalyser la transformation économique. Par exemple, pour la période 2012-2018, le taux d'investissement privé est de 2% à peine dans l'agriculture - à peine 1% du PIB dans l'agriculture vivrière, et 3% dans l'agriculture d'exportation, alors que le secteur agricole contribue à concurrence de 22% du PIB. Le taux d'investissement est aussi faible dans l'industrie manufacturière (13% environ contre un taux national de 16%), un secteur pourtant à haute intensité capitalistique dans la plupart des économies émergentes. Qui plus est, ces répartitions n'ont guère changé depuis les années 2000.



70. **La faiblesse du capital physique signifie des technologies et méthodes de production primaires et vétustes, ce qui constitue la principale cause des faibles rendements et des problèmes persistants de capacités de production et de qualité des produits.** Comme indication, les rendements dans l'agriculture ivoirienne sont faibles et les coûts unitaires de production élevés par rapport aux pays de référence. Il en est ainsi pour les produits de grande consommation internes comme le riz où les rendements sont de 2 557 kg/ha en Côte d'Ivoire, contre 5 548 au Vietnam et 2 920 kg/ha en Thaïlande. Il en est autant

même pour des produits d'exportation où la Côte d'Ivoire figure parmi les leaders mondiaux, tels que le cacao [le rendement en Côte d'Ivoire est de 17% celui de la Malaisie (836 kg/ha contre 4891 kg/ha), de l'anacarde [70% celui de l'Inde (540 kg/ha contre 762 kg/ha)], et de l'huile de palme [32% celui de la Thaïlande (6 287 kg/ha contre 19 907/ kg/ha)]. Aussi, l'industrie manufacturière (produits chimiques et cosmétiques notamment) est restée peu compétitive et n'a pas su capitaliser sur ses avantages comparatifs, notamment sa dépendance d'une main-d'œuvre peu qualifiée.

71. **À la faiblesse du niveau de l'investissement, s'ajoute celle de sa productivité.** L'analyse de la contribution des facteurs de production à la croissance confirme le poids de la dépense publique et la faiblesse de la contribution de la productivité totale des facteurs à la croissance. L'encadré ci-dessous résume les résultats saillants de

Facteurs de production	1997-99	2000-11	2012-19	97-2019
Productivité total des facteurs (PTF)	3,2	-1	2,2	0,5
Capital public	2,5	-0,3	4,7	1,8
Capital privé	1,2	0,6	1,7	1,1
Capital Humain	-0,5	-0,2	-0,6	-0,4
PIB	6,5	-0,9	8	2,9

l'analyse des sources de la croissance à moyen et long terme sur la période 1997-2019. Les résultats confirment que sur la période, (i) la croissance économique a été particulièrement *extensive*, tirée par le grand volume des facteurs – capital public et privé notamment – plutôt que par leur plus grande productivité. En particulier, on note que le capital physique public (1,8%) et dans une moindre mesure le capital privé (1,1%) ont été les principaux déterminants de la croissance du PIB en Côte d'Ivoire (2,9% en moyenne sur la période). Ces deux facteurs expliquent à eux seuls presque 100% de la croissance du PIB. A contrario, la contribution du capital humain (-0,4%) a été négative et celle de la *productivité totale des facteurs* (PTF) instable et négligeable en moyenne (0,5%).

72. Toutefois, sur la période 2012-2019, on relève que la contribution de la productivité totale des facteurs (2,2%) s'est substantiellement améliorée, même si le capital public demeure la principale source de la croissance. De façon spécifique, la croissance économique sur la période 2012-2019 a été fortement impulsée par le capital physique public (4,7%), soit un apport estimé à plus de 60% de la croissance sur ladite période, traduisant le bénéfice des efforts d'investissement public réalisés depuis 2012.

73. Ces résultats confirment le poids de l'investissement public dans la croissance des années récente. Mais ils révèlent aussi les limites de cette approche. Tenant compte du fait que la croissance soutenue de la dépense publique a pour effet de détériorer le solde budgétaire et d'accroître l'endettement, il apparaît que l'État gagnerait à accorder davantage d'effort à accroître non pas seulement le volume de l'investissement public, mais encore plus sa qualité afin d'en rehausser l'efficacité les effets sur la croissance.

74. Cependant il est important de relever que la contribution du capital humain à la croissance est restée négative sur toute la période. Cette situation renvoie à la problématique de l'emploi, notamment la prévalence du sous-emploi et la dominance de l'emploi informel, qui sont fortement caractérisées par la faible productivité des travailleurs. Ceci alerte aussi sur les problèmes d'inadéquation emploi-formation. Ces questions sont abordées dans la section sur le capital humain et l'emploi. Ces questions sont abordées dans la section cruciale sur le capital humain.

Encadré 1 : Contribution et productivité totale des facteurs en Côte d'Ivoire, 1997 à 2019.

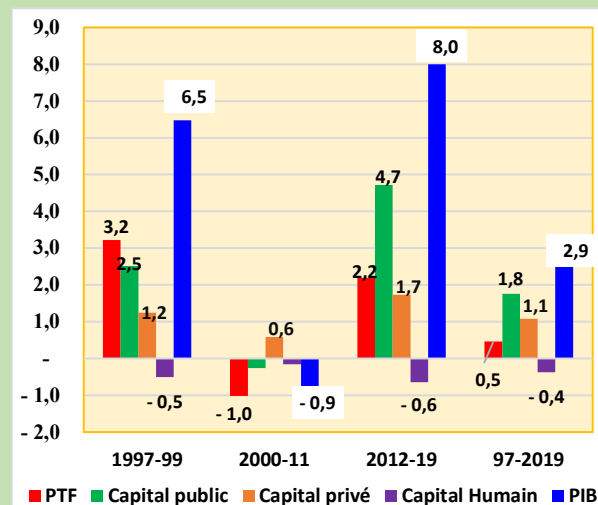
L'analyse des sources de la croissance sur la période 1997-2019 montre que le capital physique public (1,8%) ainsi que privé (1,1%) ont été les principaux déterminants de la croissance du PIB en Côte d'Ivoire (2,9% en moyenne sur la période). Ces deux facteurs expliquent à eux seuls presque 100% de la croissance du PIB. A contrario, la contribution du capital humain (-0,4%) a été négative et celle de la productivité totale des facteurs instable et négligeable en moyenne (0,5%) sur la période. C'est dire que la croissance économique a été particulièrement extensive, tirée par le grand volume des facteurs plutôt que par leur plus grande productivité.

Sur la période 2012-2019 toutefois, on relève que le capital public demeure la principale source de croissance à moyen et long terme, mais aussi que la contribution de la productivité totale des facteurs (2,2%), s'est substantiellement améliorée.

De façon spécifique, la croissance économique sur la période 2012-2019 a été fortement impulsée par le capital physique public (4,7%), soit un apport estimé à plus de 60% de la croissance sur ladite période, traduisant le bénéfice des efforts d'investissement public réalisés depuis 2012. Aussi, ce résultat suggère que l'État gagnerait à accorder davantage d'effort à accroître non pas seulement le volume de l'investissement public, ce qui a pour effet de détériorer le solde budgétaire et d'accroître la dette, mais encore plus la qualité de l'investissement afin de rehausser leur efficacité en amplifiant les effets sur la croissance.

Il faudra aussi accorder une attention ciblée à l'investissement privé afin de rehausser substantiellement la contribution du capital privé à la croissance. Pour la période récente, la contribution du capital physique privé (1,7%) dans la croissance économique, soit 20% de la croissance moyenne de la période 2012-2019, est relativement faible. Cela renforce l'idée de la nécessité de mettre en œuvre des réformes pour instaurer un climat des affaires propice à l'investissement privé et développer davantage le secteur privé, pour en faire le principal levier de la croissance à moyen et long terme.

En revanche, il apparaît que le capital humain ait contribué de façon marginale voire limitée à la croissance économique sur toute la période 1996-2019. En particulier, elle affiche une contribution moyenne négative de -0,6% entre 2012 et 2019. Cela révèle la nécessité des efforts à consentir davantage afin de doter l'économie d'un capital humain de qualité et performant.

a. Contribution des facteurs à la croissance (cma,%)**b. Contributions des facteurs à la croissance (cma %)**

Facteurs de production	1997-99	2000-11	2012-19	97-2019
Productivité totale des facteurs (PTF)	3,2	-1,0	2,2	0,5
Capital public	2,5	-0,3	4,7	1,8
Capital privé	1,2	0,6	1,7	1,1
Capital Humain	-0,5	-0,2	-0,6	-0,4
PIB	6,5	-0,9	8,0	2,9

Globalement, l'État pourrait gagner davantage à mener des efforts pour améliorer la productivité des facteurs de production et leur contribution à la croissance notamment (i) pour le capital physique public à travers la hausse du volume des investissements publics, et surtout la mise en place de mécanisme pour assurer une efficacité optimale des différents projets d'investissements publics, (ii) pour le capital privé via des réformes du climat des affaires pour permettre au secteur privé de jouer son rôle moteur de croissance, (iii) pour le capital humain via des réformes et investissements dans les systèmes sanitaires et éducatifs pour lui permettre d'être le principal levier de la croissance à long terme.

Source : GTCI-2030, à partir des données MEF/DGE/DPPSE, INS.

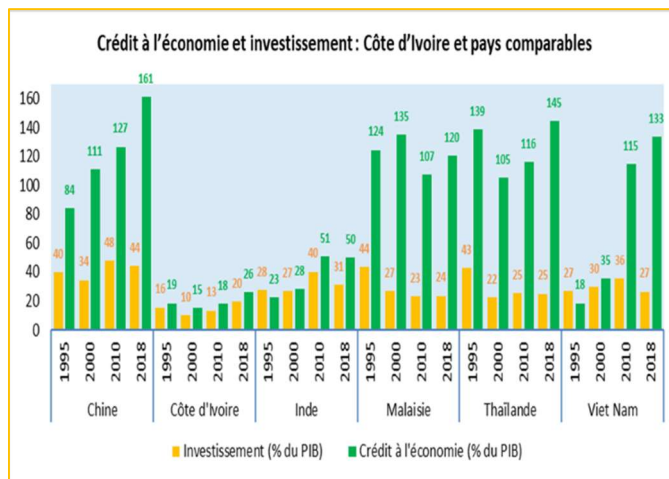
75. Ces faiblesses structurelles constituent des contraintes majeures à la compétitivité dans les secteurs sur lesquels le pays mise pour rehausser la croissance économique par les exportations ou par substitution aux importations. Les conséquences adverses sur les rendements et la productivité conduisent aussi à la faiblesse des revenus, ce qui condamne la majorité des opérateurs privés – les paysans, salariés et les toutes petites entreprises notamment – à végéter dans l'économie informelle et dans la précarité.

76. En clair, la Côte d'Ivoire ne saurait densifier son tissu économique et intensifier la croissance si les

entrepreneurs ivoiriens ne disposent que de moyens de production vétustes, et que les investissements restent insuffisants et ne sont pas orientés vers les secteurs porteurs de croissance et de création d'emplois. Relever ce défi est crucial pour les perspectives de transformation approfondie de l'économie ivoirienne et d'amélioration de ses capacités à générer des emplois et des revenus décents pour éradiquer la pauvreté.

c. Le défi du financement de l'investissement

77. **Le troisième défi est celui du financement de l'investissement.** Les contraintes de financement sont la principale cause de la faiblesse du niveau et de la productivité de l'investissement comme relevé ci-dessus. Les études et les expériences des pays ont bien établi que le faible développement du système financier - la *faible profondeur financière* - constitue une entrave majeure à l'investissement, à la productivité des facteurs et à la croissance soutenue. Cette faiblesse limite particulièrement les ressources mobilisables pour le financement de l'investissement privé. Ces contraintes se retrouvent à plusieurs niveaux, notamment l'insuffisance ou la mauvaise allocation de l'épargne nationale, du crédit, et de l'investissement étranger, ainsi que dans la tendance du pays au surendettement.



78. **Concernant le crédit en particulier, on note que comparés aux autres pays sur la période 2012-2018, le crédit moyen alloué au secteur privé ivoirien est très faible et sa répartition sectorielle défavorable aux secteurs porteurs de croissance inclusive.** En effet, le crédit à l'économie en Côte d'Ivoire ne représente que 20,1% du PIB sur la période d'analyse, ce qui est bien inférieur au taux du Maroc (65,8%), de la Malaisie (119,6%) et du Vietnam (113,1%). Plus important, l'allocation sectorielle du crédit n'est pas en faveur du secteur agricole et des secteurs échangés. La part de l'agriculture vivrière et de l'industrie manufacturière est très faible dans le crédit à l'économie, encore plus au regard du poids de ces secteurs dans le PIB. Par exemple, l'agriculture vivrière qui compte pour plus de 10% du PIB ne reçoit qu'une part infime du crédit à l'économie. L'agriculture de rente (11% du PIB et 28,3% des exportations) ne reçoit que 6,2% du crédit. À l'inverse, l'industrie manufacturière qui compte pour 14,8% du PIB (contre 21% pour l'agriculture) reçoit 33% du crédit à l'économie (contre 7% pour l'agriculture).

79. La faiblesse du crédit par rapport à l'activité économique et les difficultés apparentes d'accès pour les secteurs agricoles et échangés, signifient que les opérateurs sont contraints de compter sur leurs fonds propres pour financer l'investissement. La faiblesse de ces ressources explique celle des investissements et des technologies, et la stagnation de la transformation structurelle de l'économie.

80. **L'insuffisance de l'investissement direct étranger constitue une autre entrave au financement de l'investissement et à son efficacité.** Les études diagnostiques montrent que malgré les développements favorables des années récentes, l'investissement étranger direct et de portefeuille demeure relativement bas (<2% du PIB sur la période), contre une moyenne de 3-4% pour la majorité des pays d'aspiration. Là aussi, il y a insuffisance à la fois dans le volume de l'investissement étranger, mais aussi dans son allocation sectorielle qui est défavorable aux secteurs désignés comme porteurs de la transformation.

81. Approfondir le marché financier demeure ainsi un défi majeur pour les perspectives de transformation structurelles et de croissance soutenue de l'économie ivoirienne. Cela permettra de lever la contrainte de financement, et contribuer ainsi à rehausser le niveau et la qualité de l'investissement.

d. Le défi de la compétitivité-prix des produits intérieurs

82. Les analyses précédentes ont déjà relevé le paradoxe que la forte croissance de la demande interne a donné lieu à une forte croissance des produits importés au détriment des produits locaux. Il en est ainsi des produits primaires et secondaires du secteur alimentaire et de l'ensemble de l'industrie manufacturière. Comme relevé précédemment, la faiblesse de l'investissement et donc des contraintes de capacité d'offre dans ces secteurs constituent un premier facteur explicatif, qui est en partie attribuable aux contraintes de financement.

83. Mais, les analyses révèlent que la faible compétitivité-prix des produits locaux par rapport aux produits importés constitue une entrave majeure à l'investissement et l'accroissement des capacités. La figure ci-dessous illustre bien les problèmes de compétitivité-prix des produits clés dans les secteurs échangés, qui ont déjà été relevés dans les analyses précédentes. Par exemple, on note que le prix du riz produit en Côte d'Ivoire est 2 fois plus élevé que celui du Vietnam, 1,8 plus que celui de la Thaïlande. Cette remarque tient aussi pour les autres produits importés, notamment les produits de l'élevage et les produits de la pêche.

84. L'analyse croisée de l'évolution des propensions à importer avec celle des prix relatifs (prix local/prix import) avec les mouvements de taux de change montre que la perte de compétitivité des produits intérieurs est le résultat d'un taux de change rigide et souvent surévalué. On relève en effet que dans le cas du riz comme pour la plupart des produits locaux qui subissent la forte concurrence des importations, notamment les produits alimentaires – riz, viande, poissons, la production intérieure baisse en ratio des importations – donc aussi en ratio de la demande totale – à mesure que les prix des produits intérieurs augmentent par rapport aux prix des importations. En d'autres termes, la hausse des prix relatifs des produits locaux par rapport aux importés rend les locaux moins attractifs que les importés ; ce qui accroît la propension à importer et conduit à la perte relative de marché des produits ivoiriens au profit des produits importés.

85. On constate aussi que les prix des pays concurrents baissent par rapport aux prix ivoiriens 'proportionnellement' à la dépréciation relative de leurs monnaies par rapport à la monnaie ivoirienne. En d'autres termes, la Côte d'Ivoire a perdu en compétitivité prix par rapport aux autres pays en raison de la fixité de son taux de change à l'Euro face à la flexibilité des autres monnaies.

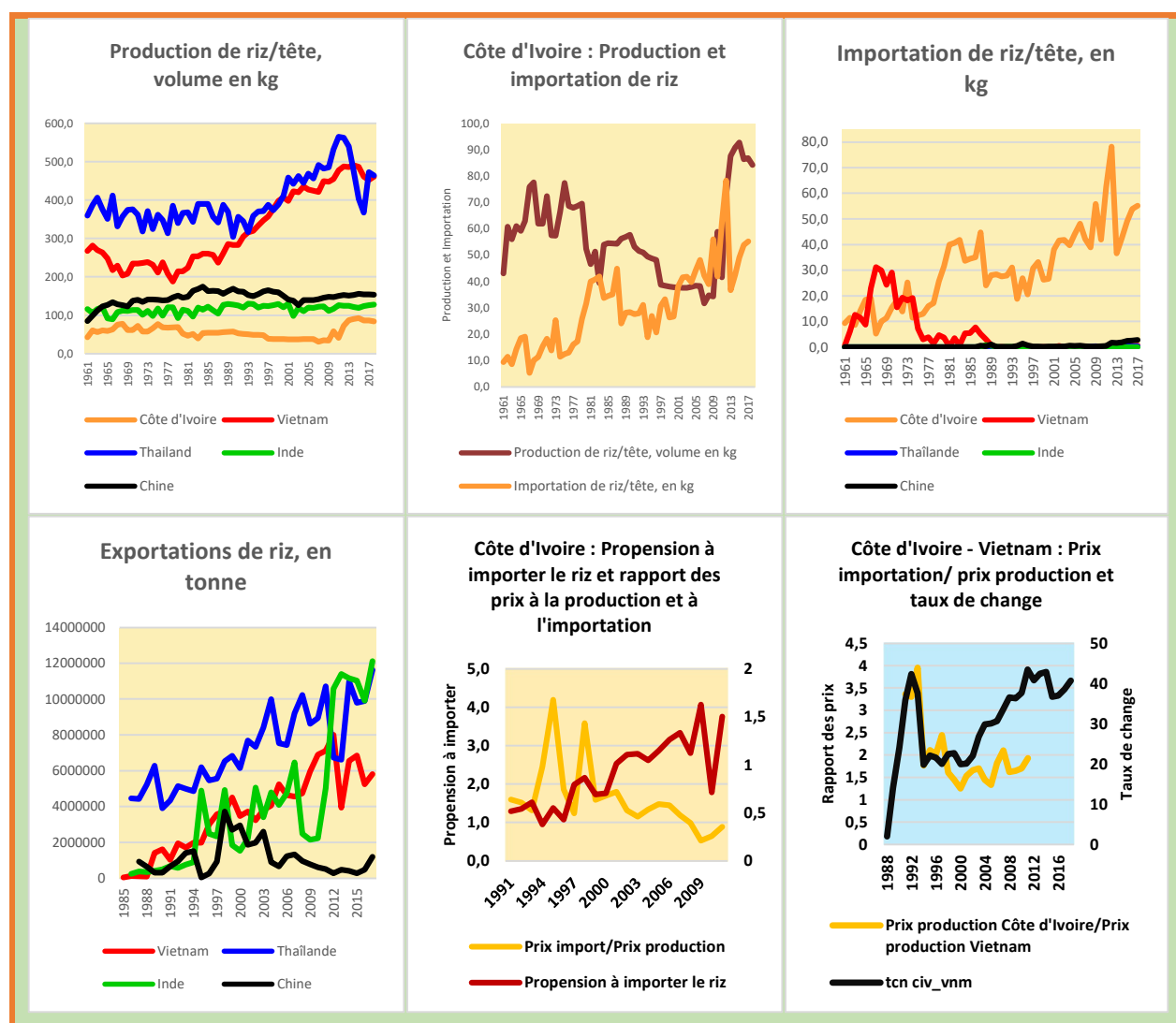
86. En résumé, il transparaît que pour des produits de grande consommation comme le riz, le poisson et la viande : (i) la production intérieure a perdu du terrain sur les importations alors que la demande intérieure a crû considérablement ; et (ii) les prix des produits locaux ont augmenté relativement aux prix des produits importés, et ce en relation avec l'appréciation de la monnaie ivoirienne relativement aux monnaies des pays concurrents. Cela signifie que la rigidité du taux de change de la monnaie ivoirienne face à la flexibilité de celles des pays concurrents a fortement coûté à la Côte d'Ivoire en compétitivité-prix et de ce fait en parts de marché. C'est ce qui explique la torpeur de la production intérieure et la faiblesse de la transformation structurelle, quand bien même la demande intérieure a crû continuellement.

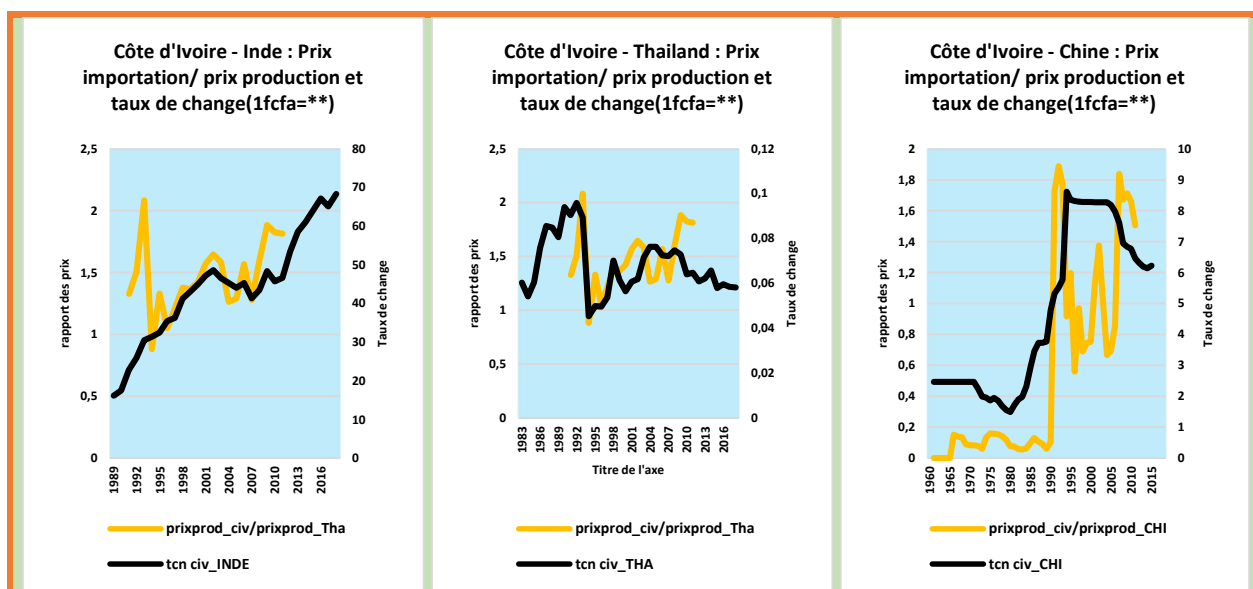
87. Ainsi, que ce soit à travers le crédit ou le taux de change, il apparaît que le régime monétaire de la Côte d'Ivoire constitue une entrave sérieuse à la compétitivité des produits ivoiriens. D'un côté, à travers les contraintes qu'elle impose sur le crédit à l'économie et l'allocation du crédit en faveur de la consommation, des services – import-export et des non échangés, et au détriment des secteurs échangés, la politique monétaire inhibe les investissements dans ces derniers, contraignant de ce fait les capacités de production et la productivité. De l'autre côté, à cause de la rigidité du

taux de change et sa tendance induite à la surévaluation par rapport aux monnaies flexibles des pays concurrents, la politique monétaire ivoirienne entrave la compétitivité-prix des produits intérieurs par rapport aux importations, ce qui décourage les investissements et contraint la production.

88. Par conséquent, pour accélérer la transformation structurelle de son économie, la Côte d'Ivoire devra sérieusement réformer en profondeur son régime et sa politique monétaires. Ces réformes permettront à la fois d'accroître le crédit et d'en faciliter l'accès aux secteurs échangés, et aussi de les rendre plus compétitifs en termes de prix, ce qui dynamisera les secteurs sur lesquels le pays table pour accélérer la transformation. Ce changement profond dans la politique monétaire constitue sans doute le plus grand défi que doit relever la Côte d'Ivoire en matière de politique macroéconomique, si elle est résolue à accélérer la transformation structurelle et soutenir un rythme élevé de croissance économique pour l'atteinte des objectifs d'émergence qu'elle envisage pour l'horizon 2030.

Figure 2 : Côte d'Ivoire : Compétitivité prix et taux de change - 1980-2018.





Source : GTCI-2030, Indicateurs du développement dans le monde (WDI), Banque mondiale 2020.

89. Les avantages comparatifs de la Côte d'Ivoire sur le marché des échanges commerciaux s'érodent en fait depuis des années déjà, comme le montre l'encadré ci-dessous, du fait de l'arrimage fixe de la monnaie nationale (le FCFA) à une monnaie forte (l'Euro) dont la tendance à long terme est à l'appréciation par rapport aux principales monnaies de change (dollar, naira, yuan...).

Encadré 2 : Analyse de la compétitivité extérieure de la Côte d'Ivoire.

Les avantages comparatifs enregistrés par la Côte d'Ivoire sur le marché des échanges commerciaux du fait de la dévaluation du FCFA en 1994 s'érodent fil au temps.

Comparativement à l'année 1994, le taux de change effectif réel (TCER) s'est apprécié de 13,13 points en 2020. Cette hausse globale s'explique essentiellement par l'appréciation de l'Euro qui constitue la monnaie d'ancrage du FCFA, et la forte dépréciation de certaines monnaies des pays devenus des principaux partenaires commerciaux, notamment : le Naira, le Yuan (Renminbi) et le Cedi. Ainsi, depuis 1997, la Côte d'Ivoire enregistre une perte de compétitivité par rapport à ses partenaires commerciaux.

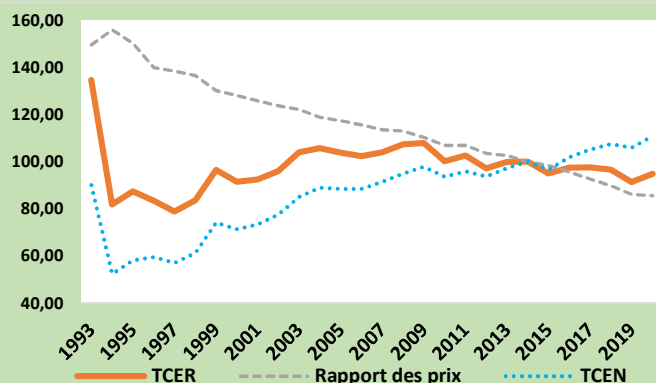
Toutefois, le niveau d'inflation relativement faible de la Côte d'Ivoire par rapport à ses partenaires commerciaux lui a permis de freiner la hausse du taux de change effectif réel à partir des années 2000.

L'évolution récente des échanges commerciaux de la Côte d'Ivoire montre une hausse du TCER de 4,0 points en 2020 comparativement à son niveau de 2019. Cette hausse s'explique également par la dépréciation continue des principales devises par rapport à l'Euro en lien principalement avec les effets néfastes du Covid et la chute des cours du pétrole. A cet égard, une réflexion sur le choix d'une monnaie flottante pour la Côte d'Ivoire en vue d'améliorer la compétitivité du pays mérite d'être menée.

1. Variation des cours monétaires des principales devises par rapport au FCFA

Devises	variation T1-2020 à T1-2021	variation T4-2020 à T1-2021
DOLLAR_US	-9,4%	-1,1%
Franc Suisse	-2,2%	-1,1%
YEN	-6,4%	-2,4%
YUAN	-1,5%	1,0%
LIVRE_ST	-1,5%	3,3%
Baht	-5,8%	0,1%
Dongs	-9,1%	-0,9%
Naira	-32,9%	-1,1%

2. Evolution du TCER de la Côte d'Ivoire



Source : GTCI-2030.

e. Le défi du capital humain

90. Malgré des efforts de rattrapage lors des années récentes, la Côte d'Ivoire accuse encore de sérieuses insuffisances dans le volume et la qualité du capital humain. Ceci, combiné aux déficiences du capital physique relevées plus haut, accentue les problèmes de productivité des facteurs et de compétitivité de l'ensemble de l'économie. Comme le montre le tableau ci-après sur *l'Indice de Capital Humain (ICH)* régulièrement publié par la Banque mondiale, la Côte d'Ivoire a obtenu en 2017 un score total de 0,35 (dernière ligne du tableau), ce qui la place en dessous de la moyenne des pays d'Afrique Subsaharienne (0,40) et à 57% seulement du niveau moyen atteint par les pays d'Asie de l'Est et du Pacifique (0,61).

91. L'analyse des différentes composantes de l'ICH révèle les causes de cette contre-performance. La première est le **faible niveau de scolarisation** des jeunes à 18 ans. La Côte d'Ivoire affiche un score de 7 ans en moyenne d'années de scolarisation (l'équivalent du niveau de la 4^{ème}), contre environ 12 ans (fin lycée) pour les pays asiatiques, et 8 ans pour l'ensemble des pays d'Afrique Sub-Saharienne (ASS). La seconde est la **faible qualité de l'éducation** où la Côte d'Ivoire obtient un score de 373 contre 451 pour les pays d'Asie et 374 pour l'ensemble de l'ASS. La troisième concerne la **santé de la population en âge de travailler**. La Côte d'Ivoire affiche un taux de survie de 0,61 pour la population de 15 à 60 ans, contre 0,873 pour les pays d'Asie et 0,732 pour l'ASS.

Indicateurs	Côte d'Ivoire	Asie de l'est et Pacifique	Europe et Asie Centrale	Amérique Latine et Caraïbe	Moyen-Orient et Afrique du Nord	Amérique du Nord	Asie du Sud	Afrique Subsaharienne
composante de l'indice du capital humain 1: Survie								
probabilité de survie à 5 ans	0,911	0,978	0,993	0,98	0,984	0,994	0,957	0,934
composante de l'indice du capital humain 2: Education								
Espérance de vie scolaire	7	11,9	13	11,9	11,5	13,5	10,5	8,1
score de test harmonisé	373	451	495	404	408	530	364	374
composante de l'indice du capital humain 3: Santé								
taux de survie (15-60)	0,614	0,873	0,9	0,861	0,906	0,921	0,841	0,732
prévalence de la malnutrition (moins de 5 ans)	0,784	0,776	0,881	0,859	0,847	0,979	0,645	0,684
INDICE DU CAPITAL HUMAIN	0,35	0,61	0,7	0,55	0,57	0,78	0,46	0,4

92. Ces contre-performances mettent en exergue les défis à révéler pour renforcer le capital humain. En particulier, il faudra renforcer le système éducatif afin de rehausser le taux de scolarisation pour le porter de 7 ans (début collège) à 13 ans (fin secondaire), et améliorer la qualité de l'éducation à tous ces niveaux. Il faudra également renforcer le système de santé pour rehausser le taux de survie au niveau des pays de comparaison d'Asie de l'Est et du Pacifique. Ces défis sont analysés dans les sections ci-après.

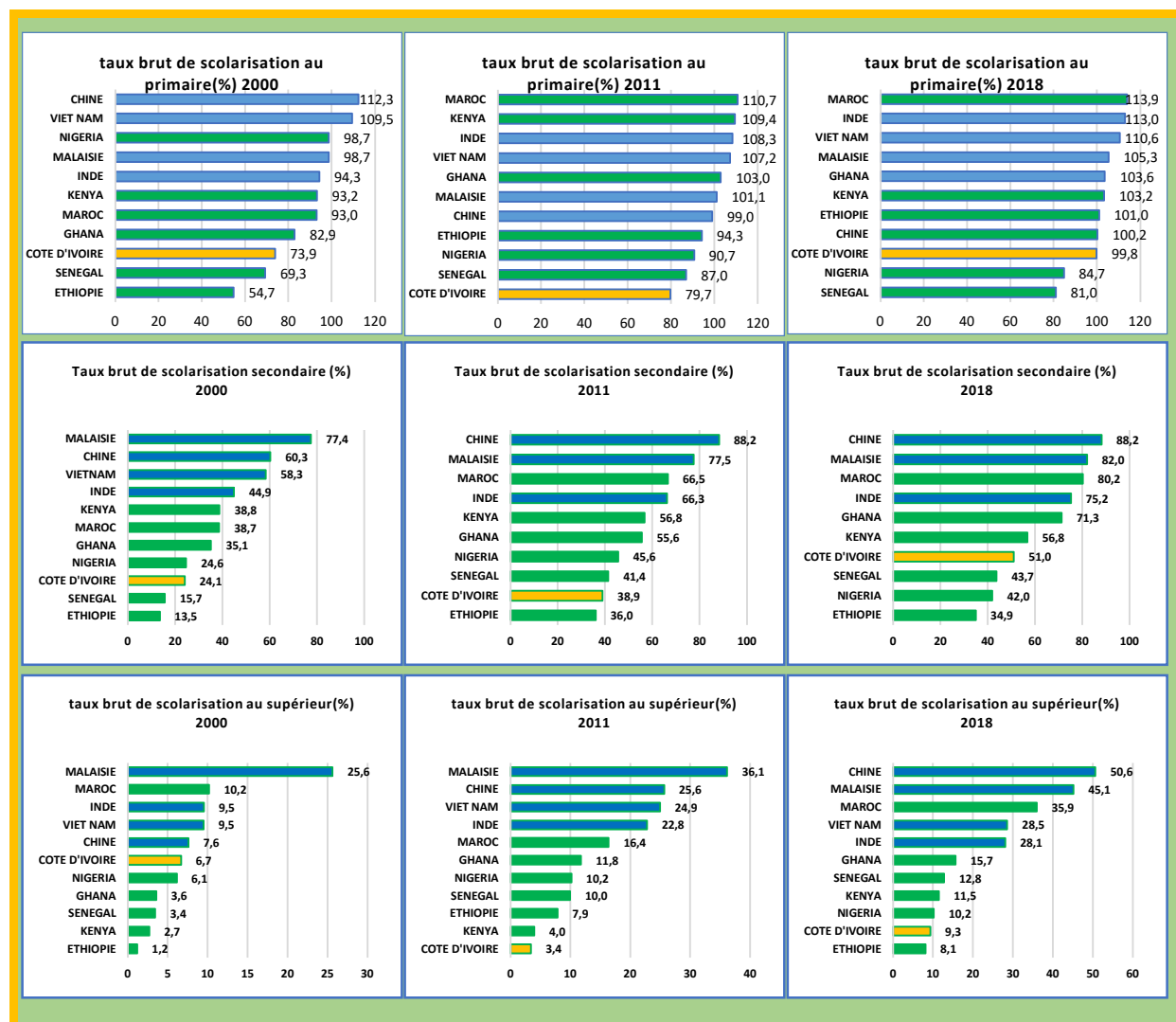
L'éducation et la formation.

93. Les insuffisances du système éducatif ivoirien se manifestent à travers ses contre-performances sur plusieurs plans, notamment dans : (i) *l'accès* des jeunes aux différents cycles, (ii) *la qualité* de l'enseignement dispensé (iii) *l'équité* du système, notamment entre filles et garçons, pauvres et non pauvres, et zones urbaines et zones rurales, (iv) *l'efficacité* du système – sa capacité à donner les meilleurs produits au moindre coût, et (v) *l'adéquation* de la formation aux besoins présents et futurs des employeurs.

94. **L'accès.** Les indicateurs d'accès à l'éducation de base se sont substantiellement améliorés lors des années récentes ; mais cela n'a pas suffi à enrayer le retard accusé par le pays durant la longue période de crise économique et politique des années 1990 à 2010. En effet, on note que le *Taux Brut de Scolarisation (TBS) au primaire* a connu une amélioration sensible passant de 89,30% en 2011-2012 à 106,50% en 2018-2019. Des progrès notoires ont aussi été enregistrés dans l'enseignement secondaire. Comme indication, le *Taux Brut de Scolarisation au secondaire* a progressé de 39% à 51% de 2011 à 2018.

95. Toutefois, comme le montre la figure 2 ci-dessous, ces progrès sont nettement insuffisants pour réduire le gap entre la Côte d'Ivoire et les pays de référence. En particulier, le taux de scolarisation secondaire – qui constitue un indicateur important de la qualité du capital humain qui est requise pour l'industrialisation – demeure encore bien faible en Côte d'Ivoire (51% en 2018) comparativement au Vietnam (58% en 2000), la Malaisie (82% en 2018), l'Inde (75% en 2018) et la Chine (déjà 88% en 2010).

Figure 3 : Côte d'Ivoire et pays comparables - Taux de scolarisation 2010-2018.



Source : GTCI-2030, Indicateurs du développement dans le monde (WDI), Banque mondiale 2020.

96. **L'équité.** Des progrès notables ont été enregistrés en matière d'égalité d'accès à l'éducation, notamment entre filles et garçons, mais des disparités marquées persistent encore entre les pauvres et les riches, et aussi entre les zones rurales et les zones urbaines.

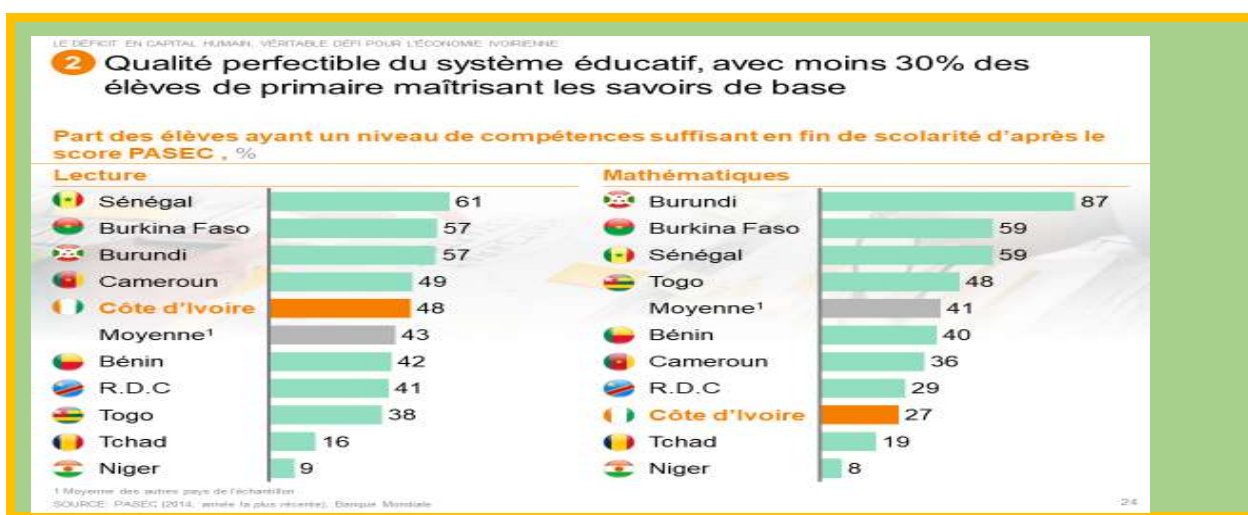
97. Concernant la *parité des genres*, le pays a consacré des efforts importants lors des années récentes, qui ont permis d'enrayer les disparités d'accès entre filles et garçons à l'enseignement primaire. Mais malgré ces résultats encourageants, un gap important persiste encore dans l'accès à l'enseignement secondaire. En effet, la Côte d'Ivoire a pratiquement atteint la parité dans l'enseignement primaire, grâce à une forte progression de l'indice de parité filles/garçons de 0,86 en 2011 à 0,99 en 2018. La parité s'est aussi améliorée au secondaire où l'indice est passé de 0,74 en 2011 à 0,86 en 2018. Mais cela laisse encore un gap important, ce qui suggère que des efforts importants sont encore à consentir pour mieux maintenir les filles à l'école au-delà de l'enseignement primaire. Le développement des collèges de proximité constitue une réponse efficace à ce défi.

98. Par contraste, les indicateurs suggèrent des disparités persistantes entre les populations pauvres et les plus nanties, et aussi encore les zones rurales et les zones urbaines. Selon les statistiques du ministère de l'Éducation nationale de Côte d'Ivoire, pour l'année scolaire 2019-2020, le taux brut d'admission au premier cycle de l'enseignement secondaire est de 95,4% dans le district d'Abidjan contre 39,4% dans la région du Folon et 55,1% dans la région du Bafing. Quant au taux brut de scolarisation, il est de 88,6%

dans le district d'Abidjan contre 50,4% dans la région du Béré et 55,6% dans la région du Guémon.

99. **La qualité.** Les études récentes¹ ont confirmé que la qualité de l'éducation offerte par le système scolaire ivoirien reste encore bien en deçà de celle des pays comparables, voire des pays voisins. L'encadré et la figure ci-dessous font ressortir qu'une proportion relativement faible des élèves qui sortent du cycle primaire en Côte d'Ivoire maîtrise les savoirs de base. Leurs scores dans les disciplines de base restent notoirement faibles en 2019 : 59,5% pour la lecture, et 42,1% pour les mathématiques, contre, en autres 93% et 66,7% pour le Gabon, et 93% et 65% pour le Sénégal. Très encourageant toutefois, on note que par rapport à l'année 2018, les performances ont connu une amélioration substantielle, en lecture – de 48% en 2018 à 59,5% en 2019, ainsi qu'en mathématique - de 27% en 2018 à 42,1% en 2019.

Figure 4 : Côte d'Ivoire et pays comparables : Qualité de l'enseignement primaire.



Source : Étude diagnostique, McKinsey, 2018.

Encadré 3 : Qualité de l'enseignement primaire.

Selon l'Étude du **Programme d'Analyse des Systèmes Educatifs de la CONFEMEN (PASEC 2019)**, la Côte d'Ivoire connaît des contre-performances notoires en termes de qualité de l'enseignement offert par son système éducatif. Cela se manifeste à travers plusieurs disciplines et aptitudes qui sont essentielles aux apprenants.

- **En lecture**, plus de la moitié des élèves (52,1%) est en dessous du seuil « suffisant » de compétences et, par conséquent, dans une situation de difficultés d'apprentissage en lecture. À ce niveau d'enseignement, ces élèves ont des difficultés pour comprendre des mots isolés issus de leur vie quotidienne et des phrases isolées ainsi que pour localiser des informations explicites dans des textes courts et moyens en prélevant des indices de repérage présents dans le texte et les questions. Parmi eux, certains élèves (5,9%) ne sont pas capables, de façon courante, de mettre en œuvre les connaissances et les compétences les plus élémentaires que l'enquête PASEC cherche à mesurer, alors qu'ils sont appelés à entrer au premier cycle du secondaire.

Parmi les pays présentant une bonne répartition de leurs élèves sur l'échelle de compétences en **lecture** (Gabon, Bénin, Sénégal, Burkina Faso, Congo, Cameroun), le Gabon se distingue en positionnant plus de 93% de ses élèves au-dessus du seuil « suffisant » de compétences.

Cependant, Madagascar (82,5%), le Tchad (77,8%), RDC (72,9%), le Burundi (71,8%), le Niger (69,9%), le Togo (61,1%), la Côte d'Ivoire (59,5%) et la Guinée (55,3%) présentent les plus grandes proportions d'élèves ne manifestant pas les compétences suffisantes de lecture à l'évaluation PASEC2019.

- **En mathématiques**, plus de 60% des élèves de fin de primaire sont en dessous du seuil « suffisant » de compétences. Ces élèves rencontrent des difficultés pour répondre à des questions brèves relatives aux trois processus cognitifs pris en compte dans le test de mathématiques de l'évaluation PASEC2019 : 1) connaître,

¹ Voir en particulier le rapport d'étude de 2019 du Programme d'Analyse des Systèmes Educatifs de la CONFEMEN-PASEC 2019.

2) appliquer, 3) résoudre des problèmes. Par ailleurs, ces élèves parviennent très difficilement à réaliser des opérations élémentaires avec les nombres décimaux.

Le Gabon (66,7%), le Sénégal (65%), le Burkina Faso (62,5%) et le Burundi (60,9%) constituent les seuls pays à hisser la grande majorité de leurs élèves au-dessus du seuil « suffisant » de compétences en mathématiques.

Cependant, environ un tiers des élèves situés sous le niveau 1 de l'échelle connaissent de très grandes difficultés en mathématiques pouvant les exposer au décrochage scolaire : Tchad (50,8%), Niger (43,7%), Côte d'Ivoire (42,1%), RDC (37,2%), Madagascar (36%), Togo (32,1%) et Cameroun (30,1%).

Source : Étude du Programme d'Analyse des Systèmes Educatifs de la CONFEMEN (PASEC 2019).

100. **L'efficacité.** Les analyses révèlent que les *taux nets de scolarisation* au primaire et au secondaire demeurent bien en dessous des taux bruts, ce qui témoigne des problèmes d'efficacité du système éducatif ivoirien. On relève en effet que le *Taux Net de Scolarisation (TNS)* au primaire a progressé favorablement de 72,6% à 91,30% sur la période, et celui au secondaire de 51% à 65%. Cette moindre progression des taux nets par rapport aux taux bruts indique que l'efficacité du système d'éducation de base demeure préoccupante. Ces problèmes d'efficacité se révèlent aussi à travers les faibles *taux de réussite* aux examens à grand tirage. En l'occurrence, bien qu'en progression sensible entre 2011-2012 et 2018-2019, les taux de réussite aux examens tels que le BEPC (57,31% en 2018-2019) et au BAC (41,23%) demeurent très bas par rapport aux performances des pays de référence.

101. **L'adéquation formation-emploi.** Les études ont aussi relevé un problème persistant d'*inadéquation* entre les produits du système scolaire ivoirien et les besoins des employeurs et de l'économie. Cela entrave fortement l'*employabilité* d'une grande partie des jeunes et accentue les problèmes de sous-emplois. Cette situation qui est largement attribuable aux processus d'orientation des élèves explique, en partie, les difficultés des apprenants à intégrer le marché de l'emploi, et le taux élevé de personnes ni en cours d'emploi, d'éducation et de formation (NEEF²) de 36% en Côte d'Ivoire. Autrement dit, le système scolaire ivoirien ne produit pas suffisamment des compétences demandées par les employeurs ; et celles qu'il produit ne sont pas nécessairement celles les plus demandées sur le marché du travail.

102. **L'inadéquation de la formation à l'emploi pose le problème de l'employabilité des jeunes.** L'employabilité des jeunes constitue, depuis quelques années, un problème de société récurrent, souvent vécue difficilement par les jeunes et leurs familles. Définie comme la probabilité de trouver un emploi ou la probabilité de sortir du chômage, l'analyse de l'employabilité dans le cadre de la théorie du capital humain, renvoie à l'accumulation d'un capital de compétences par un jeune pour s'adapter au marché du travail de plus en plus flexible. Dans cette perspective, l'éducation comme la formation continue et l'expérience professionnelle, sont des instruments d'une politique active de développement de l'employabilité lorsqu'elles contribuent au renforcement de l'adéquation compétences-emploi.

103. Au regard de l'accroissement des durées d'accès à un premier emploi qui sont particulièrement longues en Côte d'Ivoire, l'adéquation formation emploi semble être l'un des déterminants micro-économiques de l'employabilité des jeunes. En effet, Kouakou et Assi (2019) indiquent que la durée moyenne de transition entre l'école et le travail est de 3 ans. La faible qualification, l'orientation du système de formation par l'offre et non par la demande et les formations initiales jugées trop théoriques sont des facteurs qui limitent l'employabilité des demandeurs d'emploi, plus particulièrement des jeunes. Une enquête auprès des entreprises multinationales installées en Côte d'Ivoire, indiquait clairement que l'inadéquation de la compétence des jeunes explique leur faible employabilité. L'enquête du CREMIDE sur les sources de l'inadéquation compétence-emploi confirme cette assertion. Elle indique un taux d'inadéquation de 75,87 % (Kouakou et Yapo, 2019).

² Ni en Emploi, ni Éducation ou en Formation.

Tableau 2 : Les formes d'inadéquation et taux de chômage des jeunes diplômés en Côte d'Ivoire.

	AP	IV	IH	IC	TC
Homme	24,13	35,34	9,96	30,57	16,83
Femme	24,17	29,07	11,8	34,96	31,56
CAP/BT/BEP	29,28	33,46	11,02	26,24	20,23
BEPC/BAC	18,29	34,14	12,2	35,37	22,81
BTS/DEUG/ DUT	23,74	32,8	8,52	34,94	23,36
Licence/ Maîtrise	21,35	31,02	12,23	35,4	19,69
Ingénieur et plus	25,42	39,26	12,52	22,8	16,92
Ensemble	24,13	33,72	10,46	31,69	21,18

AP : Adéquation parfaite ; IV : Inadéquation verticale ; IH : Inadéquation Horizontale, IC : Inadéquation complète ; TC : Taux de Chômage.

Source : Kouakou Kouadio Clément et Yapo Andoh Régis Vianney, (2019), (2019), « Mesures et déterminants de l'inadéquation compétences-emploi en Côte d'Ivoire », *Papiers de Recherche AFD*, n°117, Novembre.

104. Au plan macro-économique, cette situation découle de la structure de l'offre mise à la disposition du marché du travail par le système éducatif ivoirien. Sur 200 000 individus sortis du système éducatif, en moyenne chaque année entre 2011 et 2013, 44 % ont le niveau primaire, 23 % ont le niveau collège, 15 % ont le niveau lycée, 4 % sont de l'ETFP et 15 % ont suivi l'enseignement supérieur. En outre, le nombre de bacheliers qui était de 24 750 en 1999 est passé à 112 297 en 2018, soit une hausse de 354% en 20 ans. Le nombre de diplômés qui sortent chaque année du système éducatif augmente de façon exponentielle alors que le secteur formel crée peu d'emploi (6,4%, selon l'enquête emploi 2016). Ces diplômés n'ayant pas de possibilité d'emploi sont soit au chômage, soit confinés dans des emplois précaires en vue d'échapper à la pauvreté. Ce déséquilibre quantitatif qui peut s'apprécier à travers la balance formation/capacité d'accueil de l'économie a comme conséquence un déclassement des jeunes (80%), qui se traduit par une absorption difficile des jeunes diplômés par le système productif. En effet, un an après leur formation, seuls 17% des diplômés sont absorbés par le système productif pour une cohorte de jeunes diplômés de 2009. Ce taux est de 31% après 5 ans. Le tableau ci-dessous montre que le nombre de sortants du système éducatif est plus de trois fois supérieures à la capacité d'accueil de l'économie (76 300 emplois, soit 32 % des sortants) dont la majorité se trouve dans le secteur informel (66 400) contre 9 900 emplois dans le secteur moderne. Dans la mesure où les 34 000 personnes issues de l'enseignement supérieur sont plutôt formées pour exercer prioritairement dans le secteur moderne, il apparaît que l'offre de main-d'œuvre de ce cycle en 2013 était également plus de trois fois supérieure à la capacité d'absorption du marché du travail (9 900 postes). L'écart pour les sortants du secondaire est également important. En effet, l'offre du système éducatif à ce niveau est près de cinq fois supérieure à la capacité d'accueil de l'économie dans le secteur formel. Au total, ce sont 80 000 sortants qualifiés pour le secteur formel qui sont en compétition pour moins de 10 000 postes de travail.

Tableau 3 : Balance formation/capacité d'accueil à court terme de l'économie en 2013.

Sortants du système éducatif			Capacité d'absorption du système productif			
Niveau éducatif atteint	Nombre	%	Secteur	Profession	Nombre	%
Supérieur	34 000	14 %	Moderne	Public	6 600	3 %
Secondaire 2 nd cycle et ETFP	46 000	19 %		Privé	3 300	1 %
Secondaire 1 ^{er} cycle	56 000	23 %	Informel	Non agricole	50 200	21 %
	9 000	4 %		Agricole	16 200	7 %
Primaire incomplet	95 000	40 %	Sans emploi/chômeurs		27 800	11 %
			Hors main-d'œuvre		135 900	57 %
Total	240 000	100 %	Total		76 300	32 %

Source : Kouakou Kouadio Clément et Yapo Andoh Régis Vianney, (2019), (2019), « Mesures et déterminants de l'inadéquation compétences-emploi en Côte d'Ivoire », *Papiers de Recherche AFD*, n°117, Novembre.

105. Les études révèlent que ces insuffisances importantes dans l'accès, la qualité et l'efficacité, notamment dans l'éducation de base, sont la résultante d'un imbroglio de problèmes qui affligent le système

éducatif ivoirien. Il s'agit : (i) d'insuffisance dans les capacités d'accueil dans l'enseignement public – insuffisance d'infrastructures scolaires et du personnel enseignant ; (ii) de problèmes de la qualité de l'enseignement au sein des cycles – méthodes peu 'motivantes', 'punitives' et avec des redoublements intempestifs qui chère et qui découragent l'apprentissage) ; (iii) des taux de transition arbitrairement faibles d'un cycle à l'autre (du primaire au secondaire, et au supérieur) ; (iv) d'un processus d'Orientation inadéquat des élèves, le fruit d'un système très et prématurément cloisonné, et biaisé contre les séries scientifiques et en faveur des sciences humaines et sociales.

106. **Les sérieuses insuffisances du système éducatif aggravent le problème de compétitivité de l'économie ivoirienne** comme cela a été relevé plus haut. En effet, le capital humain ivoirien est déjà relativement faible en volume à cause de la taille de la population par rapport aux autres pays (26 millions en Côte d'Ivoire, contre 31,5 millions en Malaisie, 95,5 millions au Vietnam). Cette faiblesse est aggravée par les insuffisances dans la qualité du capital humain. Au total, le pays a une force de travail relativement faible en nombre et en qualité. Ceci, couplé avec les insuffisances du capital physique noté plus haut, constitue une entrave majeure à la productivité des facteurs et donc à la compétitivité des secteurs productifs et ainsi un frein à la transformation rapide de l'économie ivoirienne.

Encadré 4 : État du système éducatif ivoirien.

L'état du système éducatif ivoirien se caractérise par une efficacité interne et une efficacité externe très faibles.

Efficacité interne : Des abandons importants et une qualité faible

Les abandons dans le système scolaire ivoirien sont importants. Malgré la politique de l'école obligatoire qui a permis de réduire la proportion d'enfants de moins de 12 ans non scolarisés de 44% en 2009 à 5% environ en 2019, le taux d'abandon demeure une préoccupation importante ; en effet, on estime à plus de 30% la proportion des enfants qui abandonnent l'école avant d'atteindre la fin de l'enseignement secondaire, et environ 160 000 élèves abandonnent l'école de manière précoce chaque année. Ces abandons viennent ainsi nourrir la masse importante de jeunes de plus de 25 ans n'ayant pas atteint la fin du cycle secondaire.

Qualité de l'enseignement : En plus des abandons nombreux qui affectent l'efficacité du système, la *qualité de l'enseignement est faible* ; en effet, seuls 17,2% et 40,4% des élèves en fin d'enseignement primaire ont les acquis requis en lecture et en mathématiques (PASEC 2019).

Cette situation inquiétante s'explique par les dysfonctionnements importants dans l'enseignement Primaire dont les plus importants sont :

- ✓ *Un déficit de 7 638 enseignants dans l'enseignement primaire ;*
- ✓ *Un accompagnement et un suivi insuffisant des enseignants et des directeurs d'établissement.* En effet 28,6% des élèves fréquentent des écoles qui n'ont pas reçu la visite d'un inspecteur de l'enseignement entre 2017 et 2019. À titre de comparaison, ce taux est de 3,2%, 4,6% et 4,4%, respectivement au Cameroun, en RDC et en Guinée. De plus, les mécanismes de renforcement et de maintien des capacités des enseignants sont faibles ou inexistantes en Côte d'Ivoire.
- ✓ *Un important déficit en infrastructures (écoles, salles de classe, cantines scolaires) et en matériels et équipements (tables bancs, kits scolaires, livres et ouvrages, repas et cantines scolaires) de soutien à la politique de l'école obligatoire.*
- ✓ *L'enseignement préscolaire, avec seulement 8% d'enfants scolarisés, est encore peu développé en comparaison d'autres pays.* Le préscolaire présente pourtant le meilleur retour sur investissement de tout système d'éducation de masse grâce à son impact positif sur la réussite ultérieure des élèves (taux de redoublement et de décrochage scolaire réduits) et sur leur productivité à la sortie du système éducatif. À titre de comparaison, seulement 23,7% des effectifs en début primaire en Côte d'Ivoire sont passés par l'enseignement préscolaire, alors qu'au Gabon, au Cameroun et au Togo, ce sont respectivement 72,4%, 50,7% 45,2% qui l'ont fait.
- ✓ *Enfin la politique d'élimination du redoublement dans le cycle primaire, mal accompagnée a débouché sur un système scolaire négligeant les valeurs importantes du mérite, de la performance et du succès.*

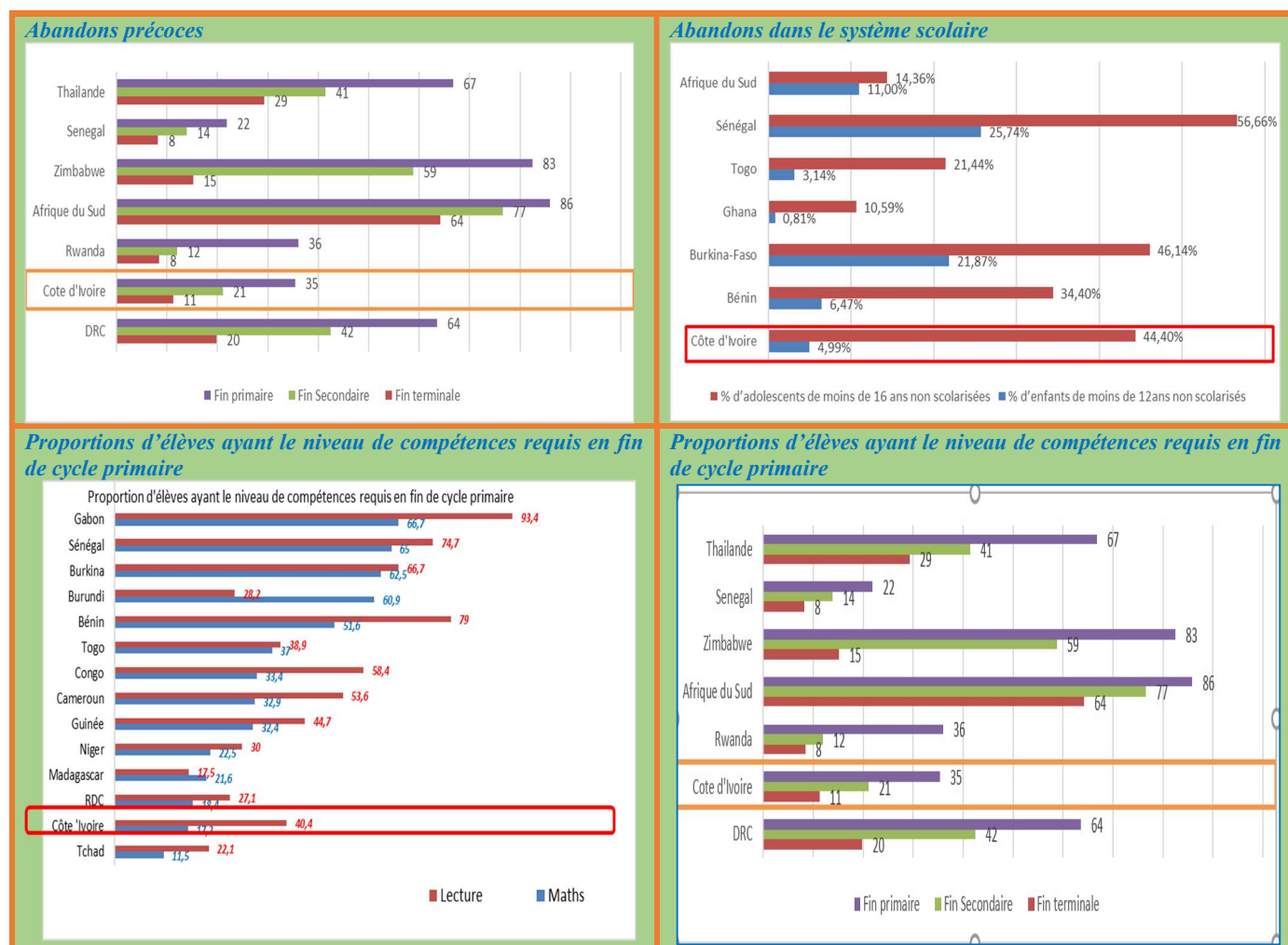
Efficacité externe : Des jeunes qui entrent sur le marché du travail sans compétences de base ni formation

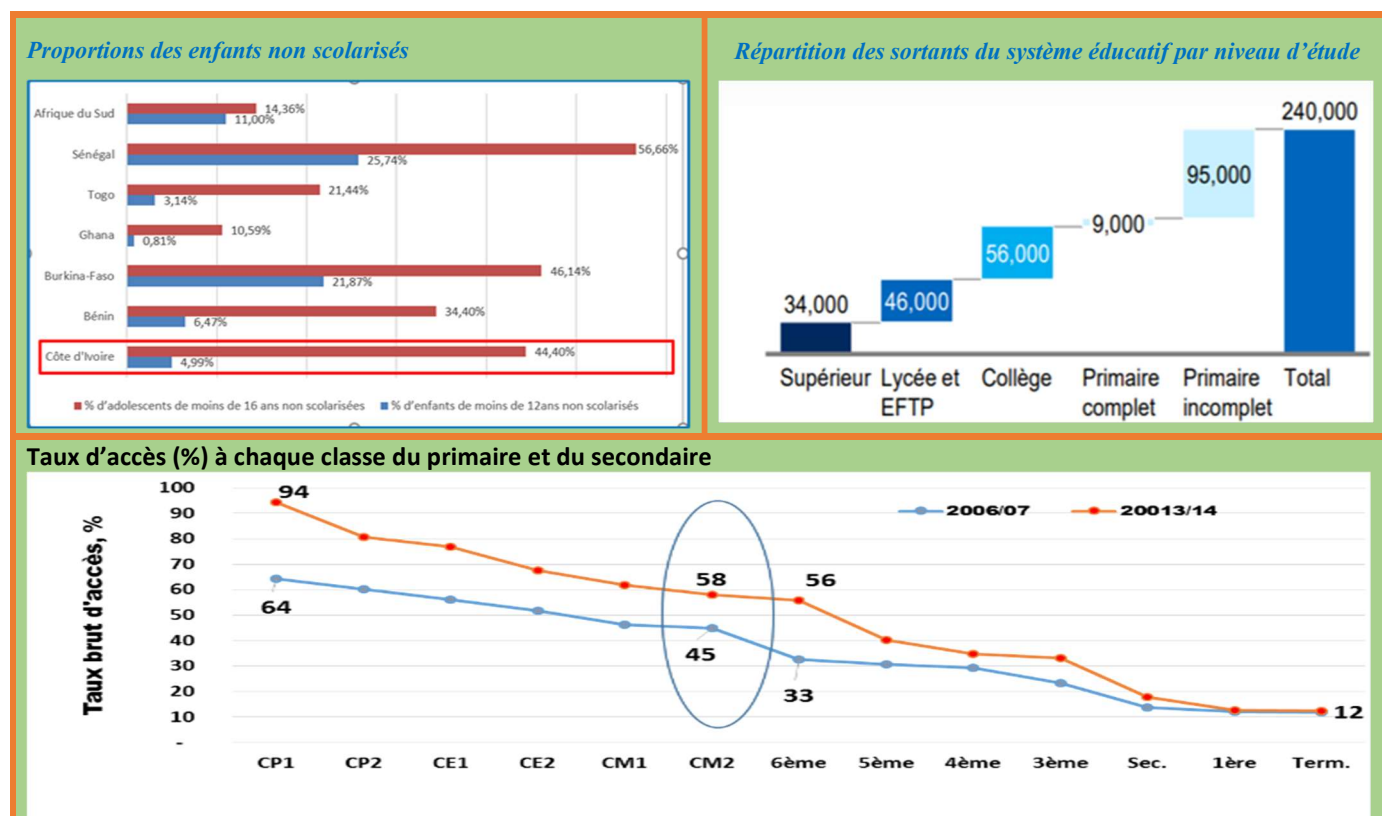
Les statistiques de la dernière enquête emploi, montrent que le nombre Jeunes ni en emploi, ni en formation, ni en éducation est d'environ 2 400 000 et, selon les projections, ce sont environ 7 000 000 de jeunes qui seront dans ce cas à l'horizon 2030, si aucune mesure efficace n'est prise. Les causes de cette situation pourraient se trouver dans :

- ✓ *L'héritage de la période des crises successives* : un stock important de jeunes (environ 65% de la population ivoirienne de plus de 25 ans) n'a reçu soit aucune instruction ou n'a pas terminé le primaire et est majoritairement ni en emploi ni en formation.
- ✓ *Des abandons encore très importants chez les adolescents de 11 ans et plus* : Malgré la politique de l'école obligatoire, la proportion d'enfants de 11 ans à 16 ans hors du système éducatif est d'environ 40 %.
- ✓ *Des capacités d'accueil dans la formation professionnelle nettement insuffisantes* : L'effectif de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle (105 000 élèves environ) représente 6,1% des effectifs de l'enseignement général. Il s'agit ici d'une très faible proportion au regard des pays d'aspiration (18% en France, 22% en Chine et 32% en Grande-Bretagne). De plus l'offre publique de formation (35 000 places pour 40 767 élèves) demeure marginale, surtout au regard de la demande des jeunes de niveau secondaire à la recherche de formation qualifiante estimée à 552 464 jeunes.

Source : GTCI-2030.

Figure 5 : État des lieux du système éducatif.





Source : Rapport PASEC 2019.

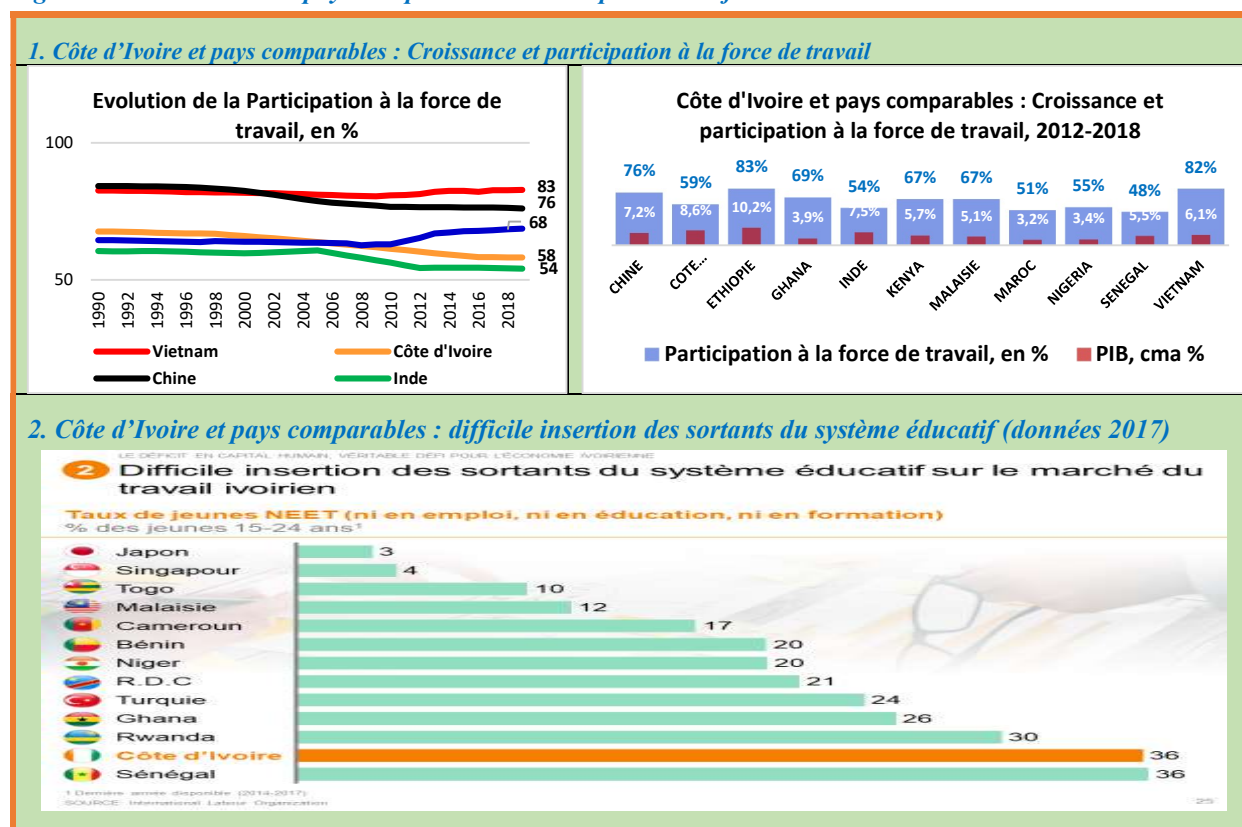
107. **La faiblesse du capital humain constitue aussi une entrave majeure à l'inclusivité de la croissance.** Une population peu ou mal éduquée rencontrera beaucoup de difficultés à intégrer le marché du travail et à y trouver un emploi. Elle aura donc tendance à végéter dans le secteur informel, dans des occupations à faible intensité capitalistique et à faible productivité. Cela signifie des occupations qui ne génèrent pas de revenus adéquats pour hisser les travailleurs et les petits opérateurs au-dessus de la ligne de pauvreté. En somme, une large partie de la population active est économiquement occupée, mais gagne des revenus qui ne lui permettent pas d'émerger de l'extrême pauvreté.

f. Le défi de l'emploi et de la réduction de la pauvreté

108. L'Indice de capital humain analysé ci-dessus n'éclaire que les aspects éducation/formation et santé/nutrition. Bien au-delà, il y a **la question tout aussi cruciale de l'employabilité et de l'emploi effectif du capital humain, c'est-à-dire la question de sa valorisation à travers l'emploi.** Car on peut bien former beaucoup de jeunes et en assurer la survie. Mais si les compétences acquises ne sont pas celles recherchées par les entrepreneurs (*'inadéquation compétences-emplois'*), alors les apprenants sont peu employables (*sous-emplois et chômage*) ou employés dans des secteurs où les salaires ne correspondent pas à leur valeur et productivité (*sous-valorisation*). Ces problèmes constituent les plus grandes insuffisances du capital humain pour l'économie ivoirienne. Ils sont la principale cause de la persistance du sous-emploi et du chômage structurel des jeunes en Côte d'Ivoire comme dans la plupart des pays africains.

109. **En cela, on relève que la croissance des années récentes a été certes louable, mais ses effets sur la création d'emplois et la réduction de la pauvreté ont été relativement modérés par comparaison aux années 1960-1979 et aux performances des pays de références.** En effet, malgré une croissance forte et soutenue depuis 2012, encore moins de 60% de la population en âge de travailler participe effectivement au marché du travail – contre 76% pour la Chine et 83% pour le Vietnam. Cela signifie que plus de 40% de la population active s'est retirée du marché du travail, la plupart sous-employée ou découragée, et végétant dans le secteur informel, ce qui explique l'ampleur du secteur informel et la précarité des revenus.

Figure 6 : Côte d'Ivoire et pays comparables – Participation à la force de travail.



Source : GTCI-2030, données de la Banque mondiale (WDI, 2020).

111. Cette sérieuse déficience est la conséquence des contraintes relevées plus haut, à savoir l'insuffisance dans la transformation structurelle et de l'investissement dans les secteurs à fort potentiel de création d'emplois. Elle est également la conséquence d'une croissance tirée par les dépenses budgétaires en faveur des infrastructures, et qui a donc stimulé surtout les BTP et non les secteurs à haute intensité de main-d'œuvre tels que l'agriculture et l'industrie manufacturière.

112. **Aussi, la forte croissance démographique, tout en étant un atout appréciable dans le moyen terme, constitue un défi** pour la Côte d'Ivoire. En effet les pyramides des âges (2005, 2015, 2025 et 2035) indiquent clairement un élargissement constant de ces pyramides reflétant une augmentation importante de la population jeune accompagnée d'un accroissement proportionnel de la population plus âgée. Chaque année, ce sont environ 350 000 à 400 000 jeunes qui rejoignent la population en âge de travailler, ce qui explique en partie la persistance d'un taux de chômage particulièrement élevé pour les jeunes ivoiriens.

113. Ces facteurs constituent des défis, à la fois pour le système éducatif à tous les niveaux ainsi que pour l'économie qui doit créer suffisamment d'emplois pour fournir du travail à tous ces jeunes, et finalement pour le système de santé qui doit accommoder une demande fortement croissante de services de santé. Des efforts importants et ciblés seront indispensables pour relever ces défis.

114. La troisième manifestation des problèmes de capacité de l'économie à créer des emplois s'aperçoit à travers *la prévalence et la dominance du secteur informel*, dans la production comme dans l'emploi. L'analyse des sources de l'emploi sur la période 2016-2017 (selon les données de l'INS) et les analyses comparatives basées sur les données de la Banque mondiale (Tableau 5 ci-dessous) soulignent l'ampleur des problèmes de vulnérabilité liés à la dominance de l'informel dans l'emploi.

115. On relève que ; (i) la population employée (c'est-à-dire celle exerçant une activité économique rémunérée par un salaire ou un profit, dans le formel/informel, salarié privé/public, paysan ou auto-employé, entrepreneur, etc.) représente 9 à 10 millions sur une population d'environ 13 millions en âge de

travailler (15-64 ans) ; (ii) les ‘actifs’ représentent ainsi 3/4 de la population en âge de travailler ; (iii) l’emploi est dominé par les activités à faible revenu et à forte vulnérabilité : 50% des employés sont dans le secteur primaire (agri, élevage, pêche, etc.), et environ 33% dans les services marchands dominés par l’informel ; (iv) l’emploi dans l’administration compte pour moins de 5% du total.

Tableau 4 : Côte d'Ivoire – Contributions sectorielles à l'emploi.

Côte d'Ivoire: Croissance économique et emplois					
	Répartition des emplois Année 2015		Croissance moyenne 2012-2019		Elasticités* EMPL/PIB
	Niveau	% Total	Emplois	PIB	
Secteur primaire	3 844 890	40,2%	1,80%	5,40%	0,332
Agriculture vivrière	1 102 192	11,5%	3,00%	7,80%	0,389
Agriculture industrielle et d'exportations	2 658 599	27,8%	0,90%	5,90%	0,152
Secteur secondaire	1 165 436	12,2%	3,80%	9,50%	0,402
Industries extractives	20 255	0,2%	12,80%	7,40%	1,729
Industries agroalimentaires	240 952	2,5%	2,80%	0,00%	96,626
Matériaux de construction	53 688	0,6%	5,30%	15,70%	0,341
Bâtiments et travaux publics	247 303	2,6%	4,00%	24,90%	0,161
Secteur tertiaire	3 953 755	41,4%	13,10%	8,40%	1,563
Commerce	2 884 604	30,2%	18,00%	10,60%	1,702
Transport et entreposage	365 739	3,8%	3,30%	9,50%	0,347
Hôtellerie restauration	281 022	2,9%	2,80%	6,70%	0,414
Information et communication	78 402	0,8%	3,00%	9,00%	0,331
Finances et assurances	25 645	0,3%	29,20%	10,60%	2,76
Secteur non-marchand	595 361	6,2%	15,30%	7,80%	1,961
Autres services d'administration publique	68 500	0,7%	5,10%	10,30%	0,495
Education	123 125	1,3%	9,70%	5,20%	1,867
Total des effectifs	9 559 442	100,0%	8,00%	8,00%	0,998
* Elasticités calculées par régression linéaire					

Source : GTCI-2030 ; données de l'INS

116. Les tendances entre 2015-2017 indiquent une progression et non une diminution dans le poids du secteur informel dans l'économie ivoirienne. Cela est confirmé par les données de 2019. Elles soulignent la dominance de l'informel sur le formel (plus de 83% de l'emploi total non agricole est informel), et la faiblesse de l'emploi salarié moderne (27%).

Tableau 5 : Côte d'Ivoire et pays comparables – Structure de l'emploi (formel et informel)

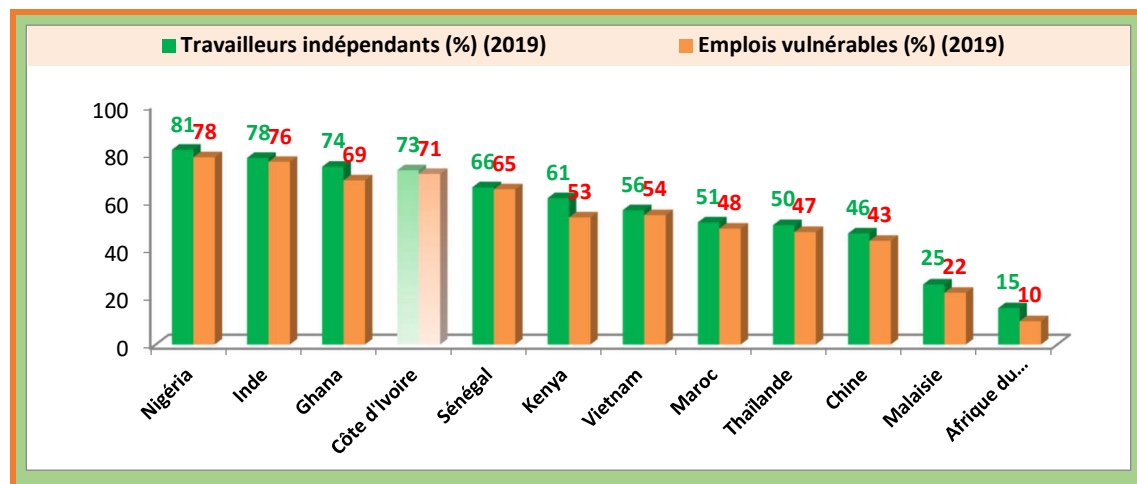
Pays	Indicateurs de performance			
	Chômage, total (% de la population) (estimation modélisée OIT) (2017)	Emploi informel (% de l'emploi total non agricole) (2019)	Emplois dans l'agriculture (% du total des emplois) (2019)	Travailleurs salariés (% de la population en emploi) (2019)
Nigéria	6.11		36.38	18.71
Inde	2.55	80.28	43.21	22.11
Ghana	6.78	83.18	33.50	25.81
Côte d'Ivoire	3.32	83.45	40.05	27.25
Sénégal	6.52	90.44	31.54	34.35
Kenya	9.31		57.03	38.92
Vietnam	1.89	56.06	39.45	43.95
Maroc	9.03		37.86	49.02
Thaïlande	0.69	51.42	30.43	50.18
Chine	4.42		26.56	53.64
Côte d'Ivoire 2025	1.47	79.43	33.37	54.50
Malaisie	3.40		10.96	74.92
Afrique du Sud	27.32	35.15	5.09	84.83

Source : GTCI-2030 ; données de la Banque mondiale, WDI 2020.

117. La dominance du secteur informel dans l'économie et l'emploi est associée à la forte prévalence de l'auto-emploi et de la vulnérabilité. Le tableau 5 ci-dessus montre l'ampleur du phénomène et illustre le rapport étroit avec l'économie informelle et la vulnérabilité. On relève que 73% des employés en Côte

d'Ivoire sont des 'travailleurs indépendants', contre 51% au Maroc et seulement 25% en Malaisie. Ces emplois tendent aussi à être fortement vulnérables (71% en Côte d'Ivoire contre 22% en Malaisie). Cela signifie non seulement des revenus faibles, mais aussi instables qui peuvent s'évaporer avec les moindres chocs économiques.

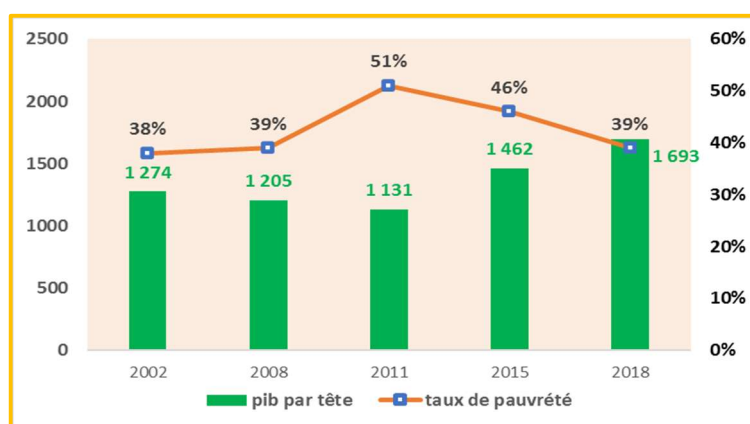
Figure 7 : Côte d'Ivoire et pays de comparaison – Précarité de l'emploi.



Source : GTCI-2030 ; données de la Banque mondiale, WDI 2020.

118. **La forte croissance a aussi peu réduit la pauvreté.** Comme autre conséquence des insuffisances structurelles mentionnées plus haut, le taux de pauvreté a certes diminué sur la période, de 55% en 2011 à 39,4% en 2018, mais bien moins qu'attendu au regard de l'ampleur de la croissance du revenu par tête. En effet, on note que la Côte d'Ivoire a gagné en moyenne annuelle 2 points en réduction du taux de pauvreté pour chaque 4,5 points de croissance moyen ne annuelle du PIB par tête. Cet impact (-0,44) de la croissance sur la pauvreté reste faible par comparaison aux performances de la Côte d'Ivoire lors des deux premières décades (-1,3), et à celles des pays d'aspiration tels que la Malaisie (-1,7) et le Vietnam (-1,4).

119. Les effets limités de la croissance sur la création d'emplois et la réduction de la pauvreté soulignent que malgré les acquis des années récentes, beaucoup d'efforts sont encore requis pour assurer l'inclusivité et la durabilité de la croissance économique en Côte d'Ivoire. À cet égard, le diagnostic de la Banque mondiale sur la Côte d'Ivoire reste d'actualité à savoir que : « Pour durer sur le long terme, la croissance



économique d'un pays doit être bien redistribuée. Or, même si les dernières données statistiques sur la pauvreté recueillies en 2015 montrent que le revenu national s'est accru de 80 % entre 2012 et 2015 et, que la Côte d'Ivoire enregistre pour la première fois depuis 40 ans une diminution de son taux de pauvreté, cette diminution reste faible, de 51 % à 46,3 %, avec le même nombre d'Ivoiriens pauvres qu'en 2008, soit environ 10,7 millions de personnes »³.

³ Voir le rapport « Perspectives économiques en Côte d'Ivoire : 8 graphiques pour comprendre les enjeux de l'urbanisation », Banque mondiale, février 2019.

120. L'encadré ci-dessous explique les raisons de l'impact négligeable de la forte croissance des années récentes sur l'incidence de la pauvreté en Côte d'Ivoire. Il ressort que la croissance de l'économie ivoirienne des années récentes a été principalement tirée par la politique budgétaire à travers les dépenses d'infrastructures. Les dépenses de développement du budget de l'État avaient considérablement augmenté et étaient majoritairement dirigées vers les infrastructures, en particulier lors du premier PND 2012-2015. Ces dépenses ont certes entraîné une forte croissance, malheureusement largement concentrée sur le secteur des BTP qui n'occupe qu'une très faible partie de la force de travail. D'où ses effets redistributifs limités. Le Gouvernement a pris conscience de cet état de fait et a tenté de corriger cela en affectant plus de ressources aux dépenses sociales – salaires et transferts, éducation et santé – dans le PND 2016-2020. Mais, ce plan est en fin d'exécution et il faudra attendre la revue d'achèvement, et les résultats des enquêtes récentes sur la pauvreté pour en savoir plus quant aux effets de réduction de la pauvreté.

Encadré 5 : Croissance et réduction de la pauvreté : « effet de revenu » et « effet de distribution ».

Pourquoi la croissance ivoirienne durant la période 2012-2018, bien que comparable à celle des années 1960-1979 et à celle des pays de référence, a eu si peu d'impact sur la réduction de la pauvreté par rapport aux autres pays ? Cette question qui concerne l'impact de la croissance sur la réduction de la pauvreté a été bien cernée dans les études empiriques sur la pauvreté, notamment par la Banque mondiale. Il y a deux principaux déterminants de l'impact de la croissance du revenu par tête sur l'incidence de la pauvreté. Le premier est l'ampleur même de la croissance (effet de revenu), et le second son effet sur les inégalités (effet de distribution ou redistribution). Pour la Côte d'Ivoire, la croissance a été forte ; donc son faible impact sur la pauvreté ne peut être que du côté de ses effets de distribution.

On peut distinguer trois facteurs importants qui déterminent les effets de distribution de la croissance économique. Le premier est la distribution sectorielle de la croissance, c'est-à-dire la mesure dans laquelle la croissance est étendue à un grand nombre de secteurs productifs – agriculture, industries, services – ou concentrée sur quelques enclaves. Relié à cela est le caractère inclusif de la croissance, c'est-à-dire la mesure dans laquelle tous les groupes sociaux y participent. Par exemple les effets de distribution sont faibles lorsque la croissance repose sur un secteur enclavé, comme c'est le cas du pétrole dans les pays d'Afrique Centrale, et des mines pour la RDC. À l'inverse, elle est particulièrement distributive lorsqu'elle repose sur les secteurs qui occupent une large partie de la population, notamment les populations rurales et les pauvres. Il en est ainsi de l'agriculture au sens large – agriculture vivrière et de rente, élevage et pêche, comme en Côte d'Ivoire, au Cameroun ou en Tanzanie, et de l'artisanat et la petite industrie du cuir, de la bijouterie et de l'habillement comme en Éthiopie. En cela, on note en effet que l'agriculture ivoirienne n'a connu qu'une faible croissance du PIB (3-4% environ) lors des années récentes. Cela signifie une croissance négligeable du PIB par tête et donc un effet aussi insignifiant sur la réduction de la pauvreté en zones rurales où la pauvreté est plus élevée comparativement aux zones urbaines.

Le second facteur est le degré d'intégration intersectorielle de l'économie (intégration verticale, une des dimensions de la transformation structurelle), c'est-à-dire la densité des liens et des interrelations entre les secteurs productifs. Le degré d'intégration détermine comment la croissance dans un secteur entraîne celle dans les secteurs interconnectés, renforçant de ce fait à la fois l'ampleur et la redistribution de la croissance. Par exemple, les effets redistributifs sont élevés dans une économie où le niveau de transformation des produits locaux est élevé, et qui est donc plus dense en termes de liens entre les secteurs primaires, secondaires et tertiaires. Dans une telle économie, les effets de 'diffusion' sont importants, ce qui amplifie non seulement le taux de croissance, mais aussi ses effets redistributifs. À cet effet, les informations disponibles sur le TES/TRE des années récentes confirment celles sur la dynamique de la transformation analysée plus haut. La croissance des années récentes n'a pas fortement touché les secteurs à fort degré de 'linkages backward ou forward', tels que l'agriculture, les industries agroalimentaires et du textile.

Le troisième facteur est la politique budgétaire et son caractère plus ou moins redistributif. Dans le cas de la Côte d'Ivoire lors des années récentes, ce facteur est le plus important de tous dans la mesure où la politique budgétaire a été le principal levier de la croissance économique. En cela, on relève que la croissance qui est induite par un stimulus budgétaire est plus ou moins redistributif dépendant de la nature des dépenses qu'il privilégie – salaires et transferts, biens et services, dépenses sociales ou infrastructures. Elle est fortement redistributive si la stratégie budgétaire privilégie les dépenses salariales, les biens et services et encore plus les transferts sociaux. Elle l'est moins si elle privilégie les dépenses d'infrastructures, car alors, elle dynamise des secteurs tels que les BTP, mais qui n'occupent qu'une faible partie de la force de travail.

Source : GTCI-2030.

121. En somme, compte tenu de son ampleur et comparativement aux pays d'aspiration, la forte croissance économique en Côte d'Ivoire ces dernières années ne s'est pas suffisamment traduite en création d'emplois ni en réduction de la pauvreté. **Ces insuffisances reflètent le fait que la croissance a reposé sur les dépenses budgétaires qui étaient centrées sur les infrastructures. Ainsi, elle n'a pas été suffisamment inclusive et n'a pas particulièrement touché les secteurs tels que l'agriculture qui contribuent le plus à la création d'emplois et à la réduction de la pauvreté.**

g. Le défi du développement équilibré à travers toutes les régions du territoire

122. **Le cinquième défi est d'assurer un développement économique équilibré des régions.** La concentration excessive du développement du pays dans quelques zones urbaines, notamment autour de la capitale économique du pays, risque de générer des déséquilibres économiques et sociaux, ainsi que des clivages politiques sévères qui pourraient entraver la marche du pays vers un développement inclusif et harmonieux. À défaut d'efforts résolus et ciblés de distribution des opportunités et de l'activité économique à travers toutes les régions du territoire national, la Côte d'Ivoire court le risque d'un développement qui paupérise les zones rurales au profit des bidonvilles et des conditions précaires en zone urbaine, ce qui accentuerait les clivages ethniques et régionaux, et à terme freinerait le développement. Pour éviter ces risques majeurs, il est essentiel que toutes les régions du pays soient épaulées pour contribuer à la création de richesse et en tirer profit grâce à des stratégies d'aménagement du territoire, de valorisation économique et de développement social des régions.

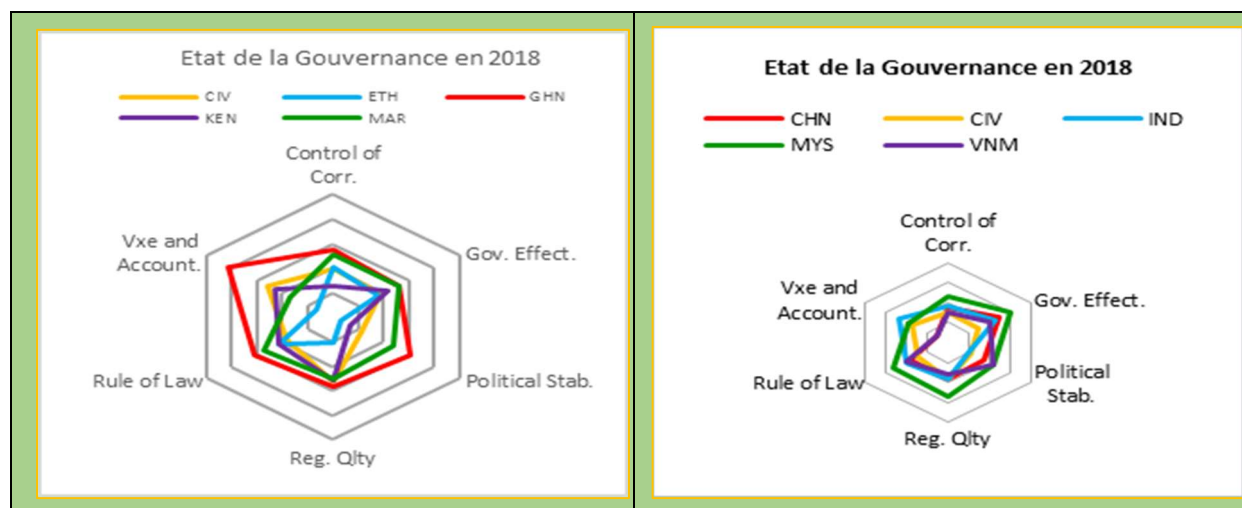
h. Le défi de la gouvernance

123. **L'expérience du développement économique et social montre que le principal facteur qui différencie les cas de succès des autres n'est pas l'abondance des richesses naturelles, mais la qualité de la gouvernance.** La gouvernance sous tous ses aspects – politique, sécuritaire, judiciaire, administratif et économique – est le principal catalyseur du développement économique et social. Que ce soit dans l'organisation et l'exercice du pouvoir (gouvernance politique), dans l'organisation et l'usage des forces de défense et de sécurité de l'État (gouvernance sécuritaire), dans l'application des lois et la protection des droits (gouvernance judiciaire), dans l'organisation et la gestion de l'administration et dans la gestion des richesses communes et la fourniture des biens et services publics (gouvernance économique et administrative), la mauvaise gouvernance est la principale cause de la persistance et de la propagation de la pauvreté, des inégalités, des exclusions et des marginalisations socio-économiques, ainsi que de l'effritement du consensus politique, de la cohésion sociale et de l'émergence des conflits.

124. L'histoire de la Côte d'Ivoire et les conclusions des travaux analytiques qui ont accompagné la préparation du plan stratégique confirment combien les problèmes de gouvernance ont contribué à l'écart entre les périodes de 'gloire' et de 'déboire'. Elles confirment qu'il n'y a pas eu une plus grande cause de stagnation et de régression économique, sociale et humanitaire que les insuffisances dans la gouvernance, politique et économique en particulier.

125. Le défi de la gouvernance se manifeste à plusieurs niveaux – les menaces (i) sur la stabilité politique et institutionnelle, la cohésion sociale et la paix, (ii) sur la sécurité externe et interne, (iii) sur le respect des lois et la redevabilité, et enfin (iv) sur l'efficacité de l'administration et de l'action gouvernementale. En d'autres termes, le défi englobe toutes les dimensions – politiques, sécuritaire, judiciaire, administrative et économique de la gouvernance.

Figure 8: Côte d'Ivoire – Indicateurs de gouvernance, 2018.



Source : GTCI-2030 ; données de la Banque mondiale, WDI 2020.

126. **En particulier, la question de la stabilité politique et institutionnelle, de la cohésion et de la paix sociales, et de la prévention des conflits, sont au cœur des préoccupations actuelles des Ivoiriens.** Ces préoccupations se comprennent aisément au regard de l'histoire des décennies de crises marquées par l'instabilité des institutions et l'intensification des clivages – politiques, économiques, régionaux et ethniques – qu'a connu le pays et qui ont fortement fragilisé la cohésion sociale, attisé les conflits, et causé la régression économique et sociale des années 1990 à 2010.

127. Mais il est encore plus préoccupant qu'après presque dix années de retour à la paix et à une croissance économique soutenue, la population ivoirienne continue de souffrir du même malaise, de la persistance de la discorde, de la polarisation et de la fracture excessive du corps politique et social. Cette perception est en partie attribuable à l'échec dans la mise en œuvre des *programmes de réconciliation* après les conflits armés de 2000 à 2011. Mais au-delà, l'ampleur de la fracture sociale en Côte d'Ivoire a les mêmes causes que celles dans les pays mêmes les plus avancés tels que les États-Unis. Il s'agit en partie de *problèmes de disparités économiques structurelles persistantes* – croissance faible et/ou prospérité mal distribuée – qui donnent à certaines couches sociales le sentiment qu'elles sont laissées pour compte. Il s'agit aussi de *problèmes de justice sociale et de discriminations systémiques*, qui donnent à certains groupes sociaux le sentiment d'exclusion et d'absence de protection.

128. En cela, force est de reconnaître que la discorde, les tensions et l'intensification des conflits en Côte d'Ivoire depuis les années 1990 sont la résultante de *politiques opportunistes et identitaires*. Ces pratiques ont instrumentalisé les différences de régions et ethnies pour des fins politiques, à telle enseigne que la grande diversité des populations qui jadis constituait la force du pays et qui l'avait bien positionné comme un pôle régional de développement, est devenue comme un passif qui risque d'entraver le développement. Au-delà de ces causes politiques, il est certain que les autres défis majeurs relevés plus haut ont aussi contribué à dégrader la cohésion nationale. En particulier, la perception d'une croissance certes forte, mais qui n'a pas suffisamment créé d'emplois, réduit la pauvreté et les inégalités à la mesure des aspirations des populations, constitue une des causes majeures de la discorde sociale.

129. Il est donc crucial de corriger ces insuffisances pour renforcer la cohésion sociale en Côte d'Ivoire et permettre aux autorités de mieux impulser le développement du pays. Les stratégies et programmes majeurs pour relever tous les défis analysés ci-dessus et accélérer la transformation économique et sociale du pays sont résumés dans les sections qui suivent.

II. Les objectifs et les piliers du plan stratégique

A. Les objectifs du Plan Stratégique 2030

130. Relever l'ensemble des défis susmentionnés de façon résolue et organisée requiert une nouvelle vision bien structurée, à laquelle adhèrent tous les Ivoiriens, et qui serve de tremplin pour un élan collectif capable d'accélérer la marche du pays vers le développement inclusif. À défaut, si les divisions persistent ou s'accroissent au sein de la population ivoirienne, alors celle-ci sera difficile à rallier et à galvaniser autour d'une ambition commune, ce qui contrariera fortement ses chances de gagner la coupe du développement humain durable. Ainsi, plus de trente ans après la fin du miracle ivoirien, il y a à la fois opportunité, nécessité et urgence pour un nouveau modèle de développement économique et social capable de replacer fermement le pays sur le chemin de l'émergence. Tel est l'objectif majeur du présent plan stratégique.

131. À travers ce Plan, le Gouvernement ivoirien entend offrir à la population, aux opérateurs publics et privés ainsi qu'aux partenaires internationaux, une vision claire et un cheminement organisé, volontariste et inclusif pour conduire la Côte d'Ivoire au rang des pays à revenu intermédiaire au terme de la décennie. L'objectif est d'assurer qu'à l'horizon 2030, l'économie ivoirienne soit industrialisée, et que le peuple ivoirien soit majoritairement affranchi de la pauvreté et de la vulnérabilité, et qu'il ait accédé à la qualité de vie d'une classe moyenne à laquelle il aspire.

132. **Au cœur de ce plan, le Gouvernement a une préoccupation majeure, celle de placer l'Ivoirien – femme ou homme, enfant ou adulte, jeune ou âgé, du Nord, du Sud, de l'Est ou de l'Ouest, de la campagne ou de la ville - au centre du développement économique et social du pays. En d'autres termes, l'émergence qu'envisage le Plan signifie l'émergence de la majorité des Ivoiriens de la pauvreté et la précarité au statut d'une classe moyenne jouissant de revenus adéquats et ayant accès aux services publics économiques et sociaux essentiels qui assurent le confort et la qualité de la vie.**

133. Placer l'humain au cœur des préoccupations et programmes de développement signifie en tout premier lieu *outiller tous les ivoiriens à contribuer à la croissance économique (croissance inclusive)* – comme agriculteurs modernes, salariés ou entrepreneurs, afin qu'ils puissent en tirer des revenus adéquats qui leur permettent de se prendre en charge, et d'assumer leurs responsabilités dans leurs familles, leurs communautés et envers la nation. Dans la vision du Plan, **l'inclusivité du développement ne signifie pas nécessairement une main tendue de l'État pour alléger les souffrances des démunis, mais d'abord un levier dressé par l'État pour permettre à toutes les couches sociales de grimper vers le statut de classe moyenne.** Concrètement, il s'agira non pas de distribuer des largesses, mais d'assurer à tous un meilleur accès aux actifs productifs – la terre, l'éducation, la santé, l'habitat, l'eau, l'électricité, l'Internet, et les infrastructures, ce afin de rehausser leur contribution à la création de la richesse nationale.

134. Placer l'humain au cœur des préoccupations et programmes de développement signifie en second lieu la promotion d'un *État Empathique*, qui accorde une attention accentuée et soutenue à épauler tous, particulièrement les plus défavorisés et les plus démunies, et qui entretient un système de solidarité nationale où tous jouissent d'un minimum de couverture contre les chocs – sanitaires tels que la pandémie de la COVID-19, sécuritaires, économiques et environnementaux.

135. Assumer effectivement ses fonctions essentielles et conduire le développement économique et social du pays de façon résolue et soutenue nécessite également un *État Diligent et Efficace*. Cela signifie un État qui développe un partenariat étroit avec les opérateurs privés, qui les encadre et les épaula dans la conquête des marchés dans la région et dans l'économie mondiale, qui orchestre tout le processus de transformation économique et de développement social, et qui optimise l'utilisation des ressources publiques en minimisant le coût et en maximisant les bénéfices pour les opérateurs, les populations et l'ensemble de l'économie.

136. Pour réaliser ces hautes ambitions en assurant l'appropriation et la participation de tous, le Plan stratégique propose une conjugaison de stratégies macroéconomiques et sectorielles assorties de programmes prioritaires et actions phares pour la décennie. Ces stratégies et programmes sont regroupés en **deux grands blocs, à savoir : (i) les stratégies et programmes de transformation économique et sociale (SPTES) ; et (ii) les stratégies et programmes de transformation structurelle et culturelle de l'administration et de la gouvernance (SPTAG).**

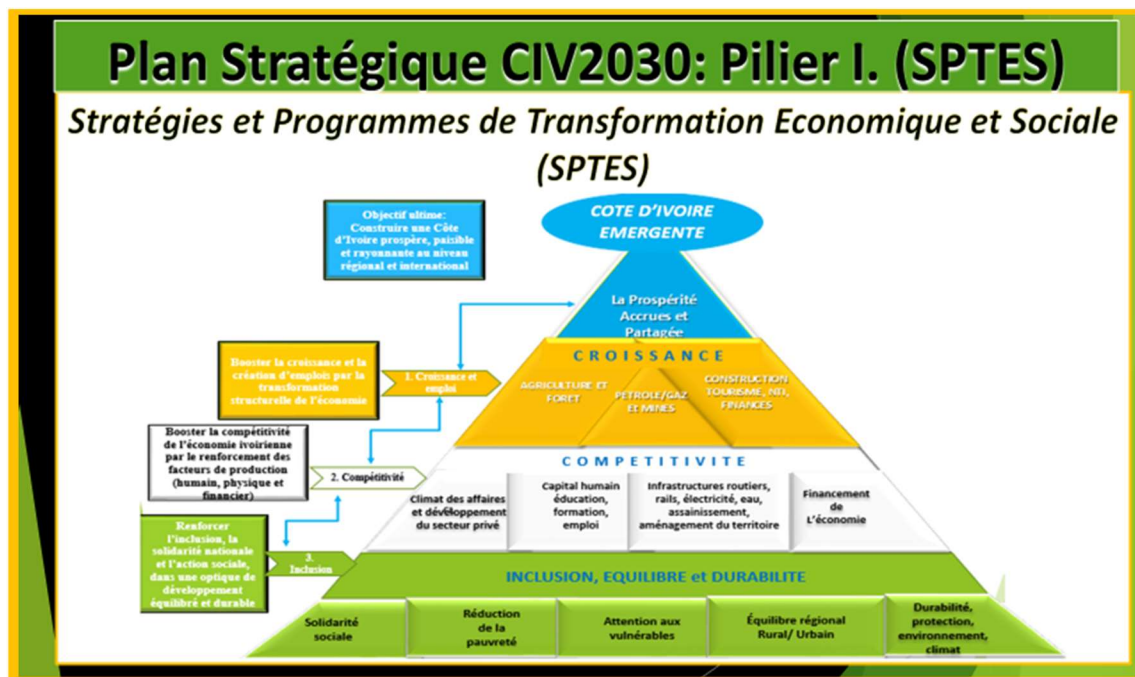
B. Les Stratégies et Programmes de transformation économique et sociale (SPTES)

137. Ce premier axe prioritaire (I) du Plan englobe les stratégies et programmes pour accélérer la transformation économique et sociale de la Côte d'Ivoire et son ascension au rang des pays à revenu intermédiaire à l'horizon 2030. Comme indiqué précédemment, l'objectif central est de propulser la majorité des Ivoiriens de la pauvreté et des conditions de vie précaires vers une classe moyenne économiquement active, jouissant des revenus adéquats et d'un accès universel aux services économiques et sociaux essentiels à la qualité de la vie, à savoir l'éducation, la santé, l'habitat, l'électricité et l'eau, et les transports. Pour ce faire, il faudra accélérer la croissance de l'économie à travers la transformation structurelle approfondie, en y associant toutes les couches sociales et toutes les régions du pays.

138. Cet objectif majeur est décliné en cinq (5) ensembles intégrés ('piliers') de stratégies, programmes et actions phares pour :

- **Pilier I.1 : Stimuler la croissance par la transformation structurelle** de l'économie à travers une attention publique soutenue et un partenariat intensifié avec le secteur privé, qui permettent d'accroître les investissements dans les *secteurs* porteurs de croissance et générateurs d'emplois et de revenus décents.
- **Pilier I.2 : Renforcer les fondations humaines** du développement économique et social, notamment assurer une *éducation adéquate* et des compétences à tous les ivoiriens et aux jeunes en particulier afin de mieux les outiller à absorber les technologies modernes, à contribuer à la croissance, l'*emploi* et à la distribution des revenus. Cela signifie également *préserver* le capital humain pour en assurer la longévité grâce aux politiques de *santé et de protection sociale*, et outiller le citoyen ivoirien des valeurs de diligence, de redevabilité, de responsabilité, de probité, afin de *rehausser sa conscience sociale* et en faire à la fois le socle de la transformation économique ainsi que la base d'une gouvernance renforcée et d'une société démocratique.
- **Pilier I.3 : Renforcer la capital physique et les acteurs privés**, - les paysans, les TPE, les PME/PMI et l'ensemble du secteur privé ; et renforcer les fondements physiques et financiers de la compétitivité générale de l'économie, notamment les infrastructures et les finances ; renforcer le climat des affaires et élargir les marchés intérieur, régional et international pour le commerce et l'investissement.
- **Pilier I.4 : Promouvoir l'inclusion et le développement social**, en favorisant la *participation* de tous au développement économique et en améliorant *l'accès de tous aux services* économiques et sociaux essentiels.
- **Pilier I.5 : Promouvoir un développement durable et équilibré, étendu à toutes les régions** par l'aménagement optimal du territoire et la valorisation économique des régions, assurer que toutes les zones – rurales et urbaines – ont accès aux services publics économiques et sociaux ; et protéger l'environnement pour un développement durable.

Figure 9: Les Stratégies et Programmes de transformation économique et sociale.



Source : GTCI-2030.

139. **Le premier pilier (Section III. A)** vise à **promouvoir une croissance forte, inclusive et redistributive à travers la transformation structurelle approfondie de l'économie**. L'objectif est de doubler le revenu moyen par tête des Ivoiriens à l'horizon 2030, et de le porter au niveau de 4000 USD vers 2036. La transformation structurelle permettra de générer des emplois rémunérateurs pour absorber une population active particulièrement jeune et en croissance rapide, et de réduire la pauvreté monétaire au niveau atteint par la plupart des pays susmentionnés. Cette transformation sera le fruit d'un partenariat étroit entre un secteur privé redynamisé, encadré et épaulé par un État proactif et volontariste. Elle sera portée par quelques *secteurs* ciblés à fortes potentialités de croissance inclusive où la Côte d'Ivoire possède des atouts compétitifs certains, notamment l'agriculture au sens large, les industries agroalimentaires, du textile, de l'habitat et de la construction, le numérique et les services sociaux – éducation et santé.

140. **Le deuxième pilier (Section III. B)** vise à **renforcer le capital humain**. Il s'agit d'abord d'assurer une *éducation adéquate* et des compétences à tous les ivoiriens et aux jeunes en particulier, afin de mieux les outiller à absorber les technologies modernes, à participer et bénéficier de la croissance de la production et de l'emploi. Outre le capital humain de base, il est aussi impératif de *développer le capital humain de haut niveau* – enseignement supérieur, scientifique et technique notamment, afin de pourvoir la Côte d'Ivoire du pool de compétences de niveau international requises pour favoriser l'innovation et renforcer la gestion des institutions publiques et privées, à la mesure des attentes de la modernisation de l'économie et de la société.

141. Il faut aussi non seulement développer, mais *mieux employer et valoriser* le capital humain, afin d'en assurer la plus grande productivité. Cela signifie créer plus d'emplois, mettre en adéquation les compétences et les emplois, et aligner les incitations sur la productivité du travail. Il faut également *préserver* ce capital à tous les niveaux afin d'en assurer la survie et la longévité. Ce volet met en adéquation les stratégies de renforcement du capital humain avec celles d'inclusion et de solidarité nationale, notamment à travers les politiques de *santé et de protection sociale*.

142. Il s'agit enfin de *conscientiser le capital humain*, c'est-à-dire d'outiller le citoyen ivoirien des valeurs de diligence, de redevabilité, de responsabilité, de probité, pour en faire à la fois l'agent de la

transformation économique, mais aussi le socle d'une gouvernance renforcée autant dans la sphère administrative que dans le secteur privé. Ce volet met en adéquation les stratégies de développement du capital humain avec celles de renforcement de la gouvernance.

143. **Le troisième pilier (Section III.C)** vise à **renforcer le secteur privé et la compétitivité de l'ensemble de l'économie en assurant l'offre des biens et services publics qui sont essentiels à la transformation économique et au développement social**. Le Plan propose des stratégies de renforcement des capacités des *acteurs privés nationaux* à travers des politiques d'encadrement et d'accompagnement – crédit et capacités de gestion –, et de l'ensemble du secteur privé par la promotion d'un climat des affaires attractif et l'appui organisé à la conquête des marchés. Le Plan propose également des stratégies pour consolider la base compétitive de l'économie à travers des programmes bien articulées de développement des *facteurs physiques et financiers* de production, à savoir les infrastructures et le secteur financier.

144. **Le quatrième pilier (Section III.D)** vise à **renforcer l'inclusion et la solidarité nationale pour un développement économique et social équilibré dont les fruits sont équitablement partagés par toutes les couches sociales**. Il s'agit d'abord de stratégies d'inclusion de tous dans la croissance, c'est à dire des programmes pour renforcer les capacités de tous les groupes sociaux – en particulier les jeunes et les femmes – à participer pleinement à l'activité économique, grâce à l'éducation de base, la formation, l'accès aux moyens de production et l'accès à tous les services économiques et sociaux essentiels. Il s'agit ensuite des programmes aménagés pour les personnes les plus démunies ou marginalisées – enfants, les pauvres, les personnes âgées et les handicapés.

145. **Le cinquième pilier (Section III.E)** vise à **étendre le développement économique et social à toutes les régions du pays afin d'assurer que, quels que soient le lieu de résidence et le domaine d'activité, tous les Ivoiriens contribuent au développement et en tirent profit**. Cela permet aussi d'éviter la concentration excessive du développement autour de la capitale économique, au prix de la paupérisation extrême des zones rurales. Ce pilier comprend aussi les *stratégies d'aménagement du territoire national*. Il comprend enfin un volet sur la *gestion prudente et durable des ressources naturelles*, ce qui protège l'environnement et rehausse la contribution du pays à la lutte internationale contre le réchauffement climatique.

C. Les stratégies et programmes de transformation structurelle et culturelle de l'administration et de la gouvernance (SPTAG)

146. C'est le second axe stratégique du Plan. Il vise une véritable révolution dans l'administration et la gouvernance, à travers le renforcement des institutions et la promotion de valeurs, cultures et pratiques qui catalysent le développement accéléré et inclusif.

147. **Un premier volet (Pilier II.1, Section IV.1)** vise à **renforcer la gouvernance dans ses dimensions classiques - politique, sécuritaire et judiciaire. Il s'agit d'intensifier les efforts pour consolider la paix, assurer la sécurité, la justice et la concorde sociale**. Ces programmes sont déjà en cours, mais l'exécution devra être intensifiée et accélérée. Elles concernent :

- *la gouvernance politique* : renforcer la démocratie, l'État de droit, protéger les libertés et la propriété, et renforcer les institutions démocratiques afin d'assurer leur stabilité et continuité, et de *favoriser ainsi la cohésion, la concorde et la paix sociales* ;
- *la gouvernance sécuritaire* : assurer la sécurité et l'intégrité du territoire national, juguler les menaces sécuritaires externes, et combattre les diverses formes de criminalité intérieure, afin de *préserver la paix au sein du pays* ;
- *la gouvernance judiciaire* : promouvoir un État de droit et de lois, protéger les valeurs républicaines et démocratiques d'égalité de tous devant la loi, faciliter l'accès de tous aux services juridiques essentiels, et protéger la propriété privée et la sécurité des biens.

Figure 10: Les Stratégies et Programmes de transformation de la gouvernance.



Source : GTCI-2030.

148. **Un second volet (Pilier II.2, Chapitre IV.2)** concerne plus particulièrement la gouvernance économique et administrative. **Il s'agit de transformer radicalement l'État afin d'accroître son aptitude à conduire avec efficacité la transformation structurelle de l'économie et de la société ivoiriennes.** A l'instar des pays d'aspiration, la Côte d'Ivoire entend développer un **État Chef d'orchestre**, clairvoyant, volontariste et empathique, doté d'une administration diligente et efficiente, qui organise le secteur productif, désigne des secteurs et champions, et épaula les petits et moyens opérateurs ainsi que l'ensemble du secteur privé dans la transformation économique. C'est enfin un *État 'réalisateur'*, qui est structuré pour bien planifier, bien exécuter et livrer, afin que ses interventions impulsent au mieux le développement.

149. **Un troisième volet (Pilier II.3, Section IV.3)** vise à **transformer radicalement la culture et les pratiques au sein de l'administration et des institutions privées, pour conscientiser davantage les Ivoiriens et favoriser les valeurs et les attitudes qui sont propices au développement.** Cette transformation culturelle sera ancrée dans le système éducatif ainsi que dans l'administration publique, les institutions non gouvernementales et dans les lieux privés - de travail, de culte et d'associations. L'objectif est d'imprégner tous les ivoiriens d'une culture renforcée de la responsabilité individuelle et collective, de la redevabilité, de l'efficacité, du respect du prochain et de la chose publique, ainsi que d'un sens aigu solidarité, de justice, et de dévouement au service de la nation.

III. Les stratégies et programmes de transformation économique et sociale (SPTES)

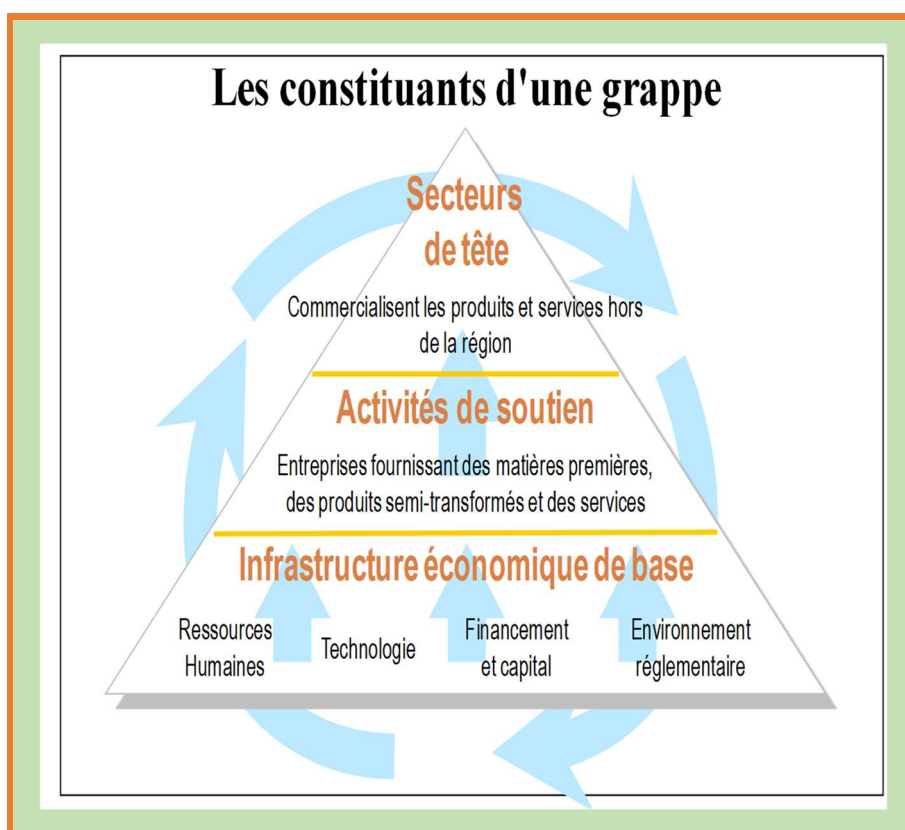
A. Pilier I.1- Accélérer la transformation structurelle de l'économie

a. Une approche d'intégration verticale centrée sur quelques secteurs ('grappes')

150. Ce premier pilier concerne la mutation profonde de l'économie vers l'industrialisation, comme moteur d'une croissance plus forte et plus soutenue, génératrice d'emplois et réductrice de la pauvreté. L'expérience suggère aussi que pour atteindre de telles performances, il est propice que le pays organise et concentre ses efforts sur un nombre désignés de secteurs porteurs de croissance inclusive, à travers lesquels il peut accélérer la transformation structurelle de l'économie. À cet effet, le Plan propose un ensemble de 'grappes' qui constituent des niches de croissance pour lesquelles le pays dispose d'atouts compétitifs certains, et des marchés interne, régional et mondial en expansion rapide.

151. Dans une approche intégrée, le Plan offre pour chaque grappe des stratégies et programmes de transformation qui concernent autant les activités au cœur de la grappe que les sous-secteurs d'activités en amont et en aval, ainsi que les stratégies et programmes transversaux d'accompagnement, notamment les services publics économiques. Les secteurs retenus à cet effet comprennent : (i) l'agriculture, la pisciculture et l'élevage, et les industries de transformation locale des produits dérivés ; (ii) le secteur du coton et du cuir, du textile et de l'habillement ; (iii) le secteur de l'habitat et de l'industrie de la construction ; (iv) l'économie numérique et autres services modernes à forte valeur ajoutée (notamment les finances et le tourisme) ; (v) les services sociaux essentiels – éducation et santé ; (vi) l'industrie culturelle, le sport et les arts.

Figure 11: Schéma d'une 'grappe'.



Source : GTCI-2030

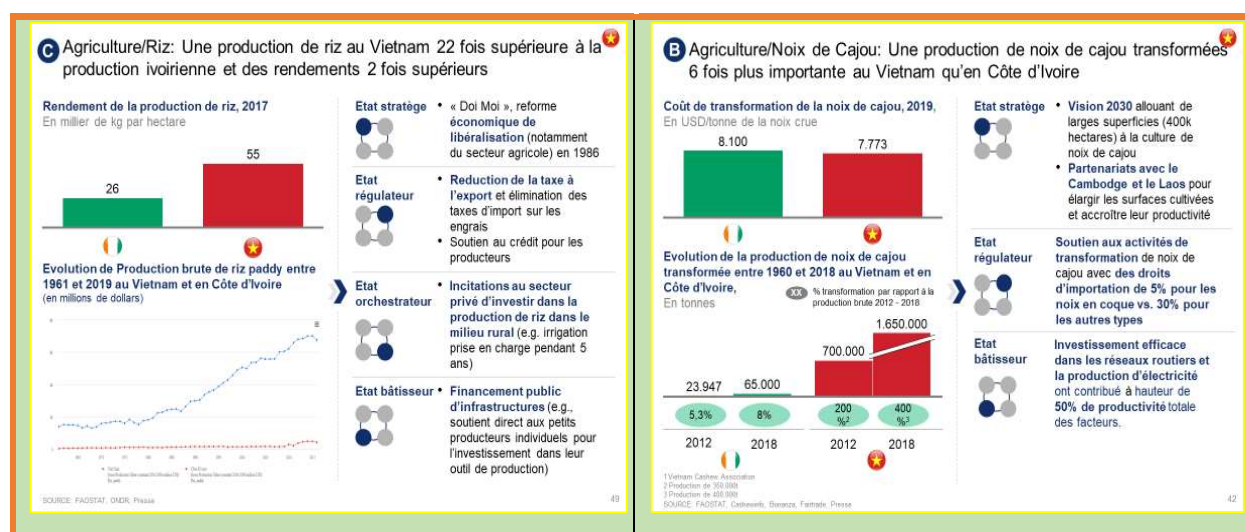
b. Aperçu des ‘grappes’ ciblées pour la croissance et la création d’emplois

152. **Grappe 1 : La chaîne agriculture et agroalimentaire.** Il s’agit du développement intégré de la chaîne agroalimentaire, pour rehausser sa contribution à la croissance, la création d’emplois et la réduction de la pauvreté, mais aussi à la réduction de la facture des importations de produits alimentaires, ainsi qu’à la diversification et l’accroissement des exportations. Les stratégies et programmes dans cette grappe couvrent : (i) les filières agricoles au sens large (production agricole, vivrière, de rente, élevage et pêche) ; (ii) en amont, le développement des industries de fabrication des intrants (engrais, petits matériels et outils de production agricole) ; (iii) en aval, le développement des industries de transformation des produits agricoles pour la consommation interne et pour l’exportation, et des services de distribution/commercialisation des produits ; et (iv) en appui transversal, le développement des services de recherche (les nouvelles technologies et techniques culturales), les instruments de financement de la production et de l’investissement, de transport et de distribution des produits.

153. Commençant par l’agriculture, les stratégies proposées consistent à promouvoir une croissance plus intensive grâce à l’amélioration des méthodes et des rendements dans les principales spéculations produites par le pays (cacao, café, anacarde, hévéa, huile de palme, riz, etc.), et d’accélérer la transformation locale de ces produits. Mais bien au-delà de cette approche -produit, la quintessence de la stratégie de transformation est de développer résolument et proactivement quelques sous-secteurs désignés, selon une approche d’intégration verticale et de domestication nationale de la chaîne de valeurs. Les secteurs retenus à cet effet comprennent : (i) l’agriculture, la pisciculture et l’élevage, et les industries de transformation locale des produits dérivés ; (ii) le secteur du coton et du cuir, du textile et de l’habillement ; (iii) le secteur de l’habitat et de l’industrie de la construction ; (iv) les services modernes et à forte valeur ajoutée notamment les finances, l’économie numérique et le tourisme ; et (v) les services sociaux essentiels – éducation et santé.

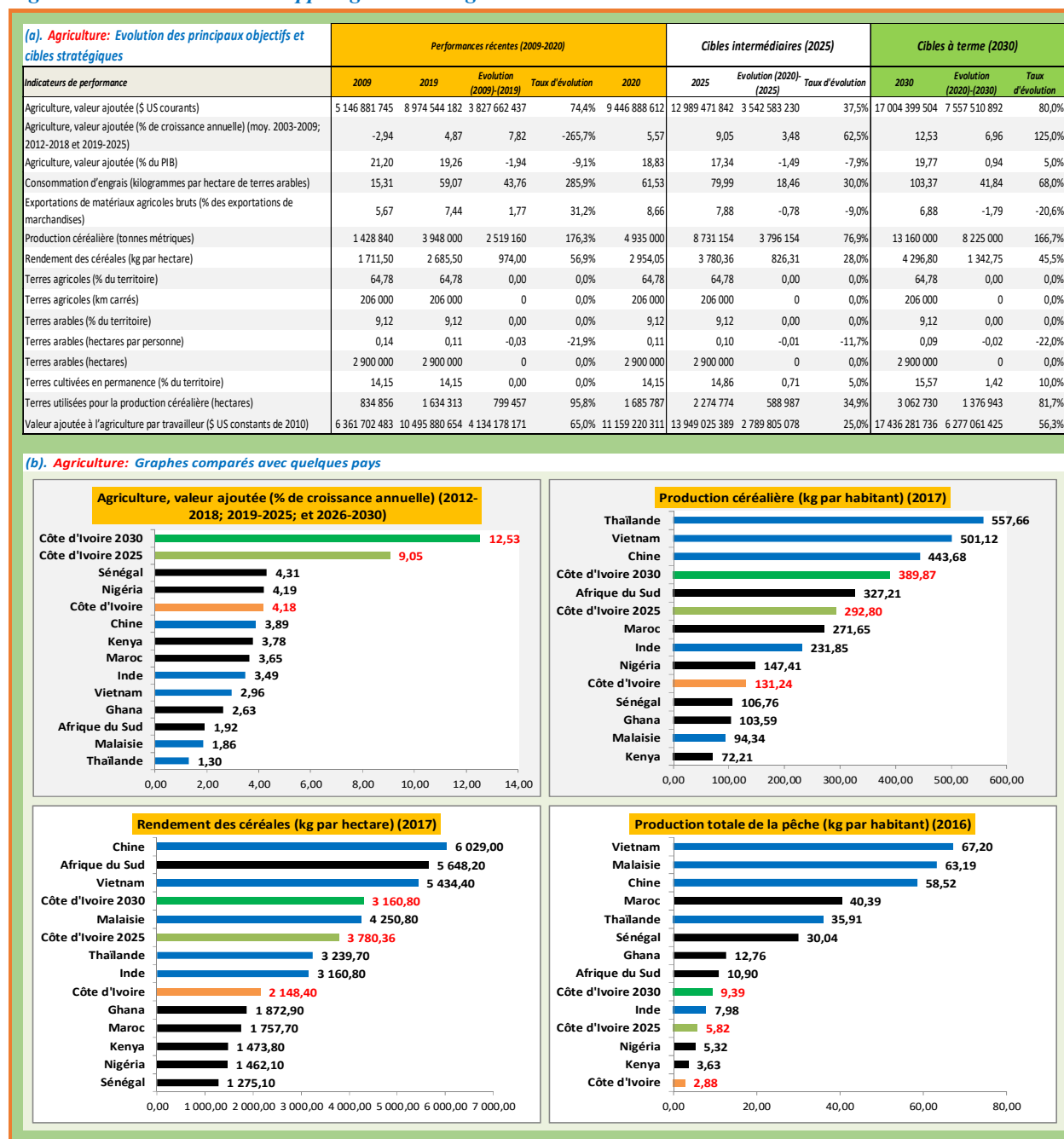
154. La Malaisie et l’Inde, entre autres, ont utilisé cette approche pour intégrer les filières agricoles et ont obtenu des résultats spectaculaires en termes de croissance de la production, de la transformation, des exportations, des emplois et des revenus. La Côte d’Ivoire regorge d’atouts compétitifs dans le domaine agricole, et pourra s’inspirer de ces expériences pour réaliser les ambitions dans la grappe de l’agriculture et agro-industrie.

Figure 12: Côte d'Ivoire – Grappe Agriculture : les gaps à combler.



Source : Étude diagnostique, McKinsey, 2018.

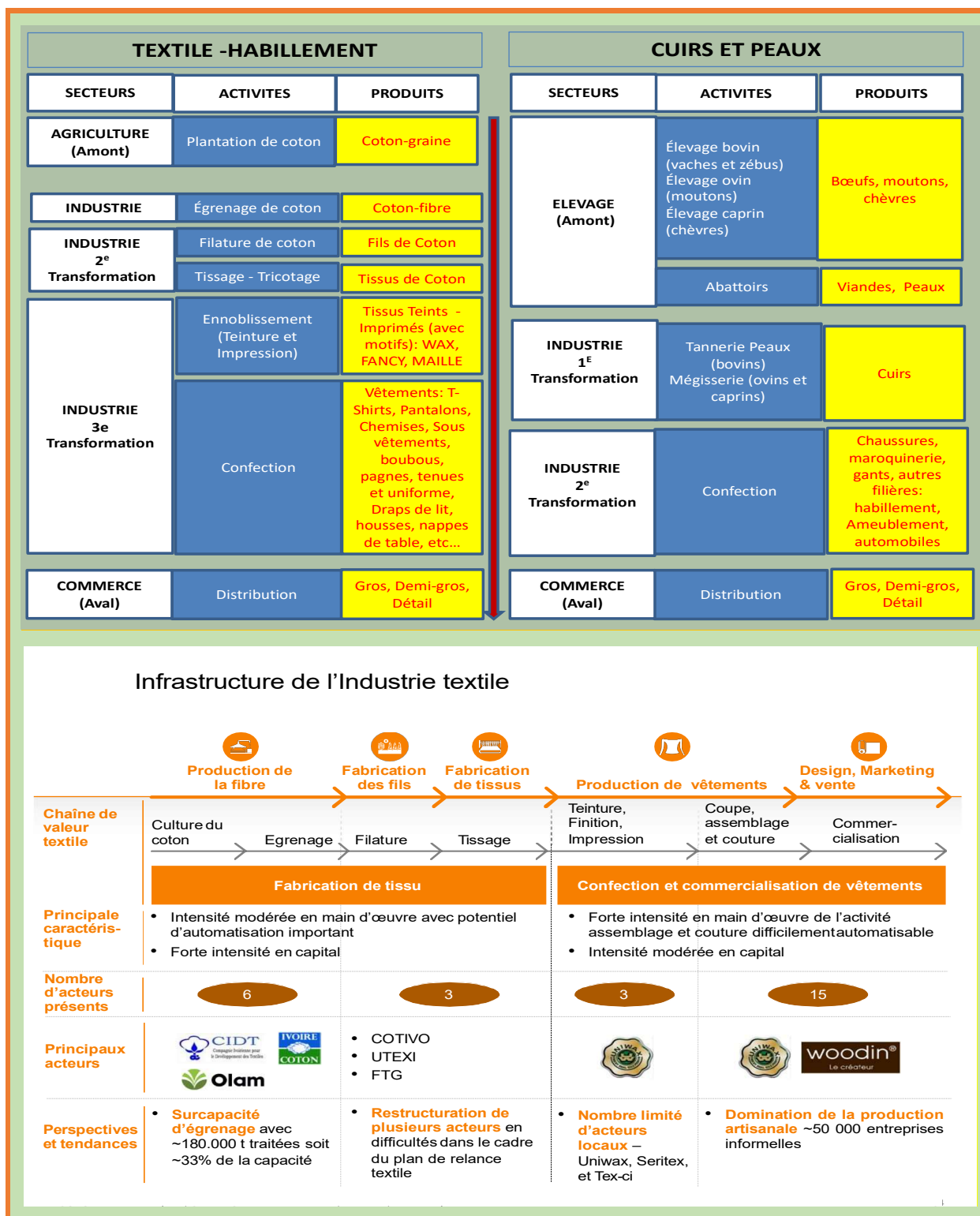
Figure 13: Côte d'Ivoire – Grappe Agriculture-Agro-alimentaire : Cibles 2025 et 2030.



Source : GTCI-2030 ; données de la Banque mondiale, WDI 2020.

155. **Graphe 2 : La chaîne textile et industrie de l'habillement.** Avec une population jeune et croissante, et des revenus à la hausse, la demande intérieure pour l'habillement ira grandissante. La Côte d'Ivoire possède des atouts compétitifs importants, notamment de bonnes conditions pour la production du coton et du cuir, ainsi que pour le développement du pays comme pôle régional pour la couture et l'habillement. Le plan vise le développement intégré de la chaîne allant de la production du coton et du cuir à celle des habits, sacs et chaussures, ainsi que la formation des stylistes et des couturiers. La grappe comprend ainsi : (i) les filières agricoles et agropastorales (production du coton et du cuir) ; (ii) en amont, le développement des industries de fabrication des intrants (petits matériels et équipements de production du textile, du cuir et de la couture) ; (iii) en aval, le développement de l'industrie de production du textile/habillement (pagnes, sacs, etc.), et des services y relatifs ; (iv) en transversal/appui, le développement des services de recherche – les nouvelles technologies et les cultures, les instruments de financement de l'investissement, la production et la distribution.

Figure 14: Côte d'Ivoire – Aperçu de la grappe Textile, habillement, cuirs et peaux.



Source : GTCI-2030 ; Étude diagnostique, McKinsey, 2018.

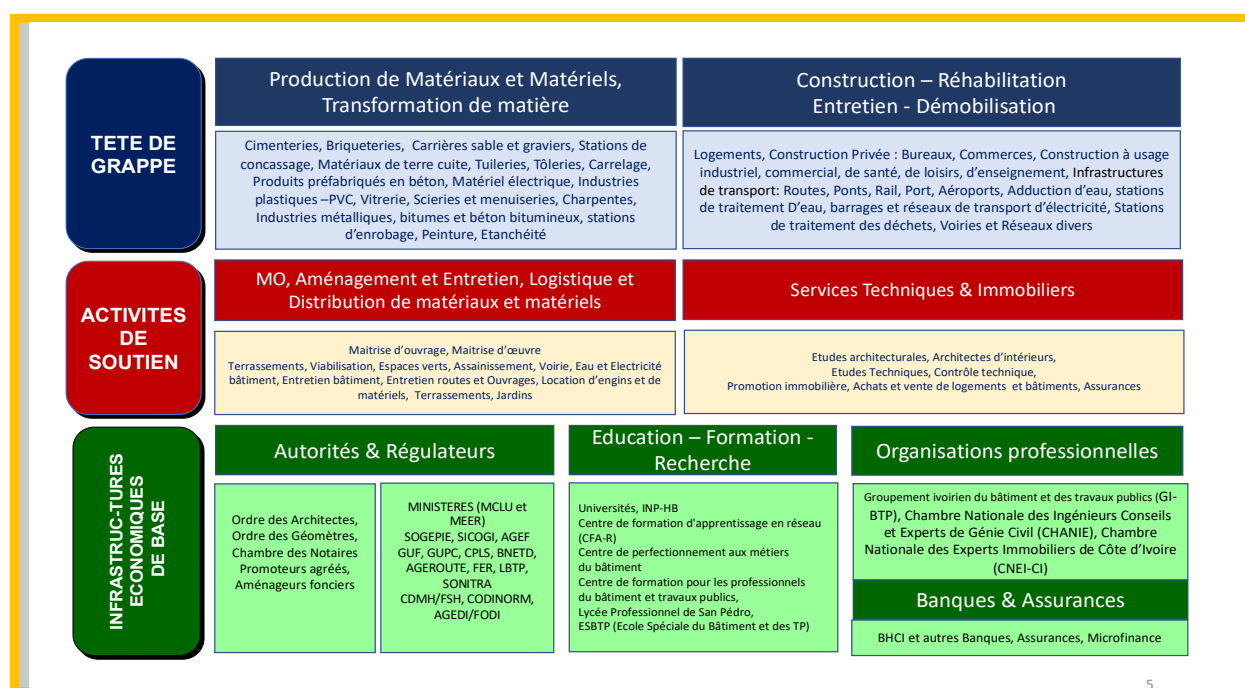
156. Les stratégies et programmes comprennent : (i) la poursuite du plan de développement de la production de coton graine ; (ii) le projet de Création d'une zone industrielle textile et cuir ; (iii) la création de filières de formation technique et professionnelle adaptées aux besoins spécifiques de l'industrie Textile – Habillement et Cuirs et Peaux ; (iv) le renforcement du système de surveillance du marché local ; l'Élaboration d'un plan de développement de l'industrie des cuirs et peaux.

157. En matière d'industrie textile, l'expérience de l'Inde s'avère très inspirante. Les politiques volontaristes en faveur de la recherche et du développement ont permis d'accroître substantiellement les rendements et booster la production de coton à partir des années 2000. Avec une classe moyenne en pleine expansion, et des avantages compétitifs avérés dans la culture du coton, la Côte d'Ivoire devra s'inspirer d'une expérience pareille pour développer et intégrer la chaîne de valeur de l'industrie textile.

158. **Grappe 3 : La chaîne matériaux et industrie de la construction et de l'habitat.** L'ambition d'une expansion de la classe moyenne signifie des besoins accrus en matière de logements et équipements ménagers. Ceci offre des opportunités importantes pour le développement de l'habitat, de toute l'industrie de la construction, du mobilier, et de la petite industrie des équipements ménagers. La stratégie vise le développement intégré de la chaîne partant de la production des matériaux à la construction des édifices publics et privés, et le développement des services y relatifs (agences immobilières, financements de l'habitat). La grappe comprend ainsi : (i) les branches de production immobilière, des logements et des édifices publics ; (ii) en amont, le développement de l'industrie de fabrication des matériaux et outils de construction ; (iii) en aval, le développement du mobilier et des services relatifs à la chaîne de la construction (architectes, ingénieurs, entrepreneurs et agents immobiliers, outils de financement de l'immobilier, etc.) ; (iv) en transversal/appui, le développement des services de recherche et les instruments de financement et de commercialisation des produits.

159. Les stratégies et programmes comprennent : (i) Mettre en œuvre le projet de création d'un pôle intégré des matériaux de construction qui a pour ambition stratégique le développement d'un écosystème intégré de production des matériaux de construction innovants pour l'amélioration de la productivité du secteur et la réduction des imports ; (ii) Poursuivre le Projet de logements sociaux et la réhabilitation des quartiers précaires ; (iii) Mener des réformes du cadre institutionnel du logement ; (iv) Pour les bas revenus, mettre en œuvre le Programme LEM (lotissement à équipement modéré) permettant aux bénéficiaires d'avoir accès à un espace viabilisé et sécurisé de 80 à 100 m² en moyenne à Abidjan, et 120 m² pour ceux de l'intérieur du pays, dans une zone à urbanisation planifiée bénéficiant de toutes les commodités de base (eau, électricité et assainissement).

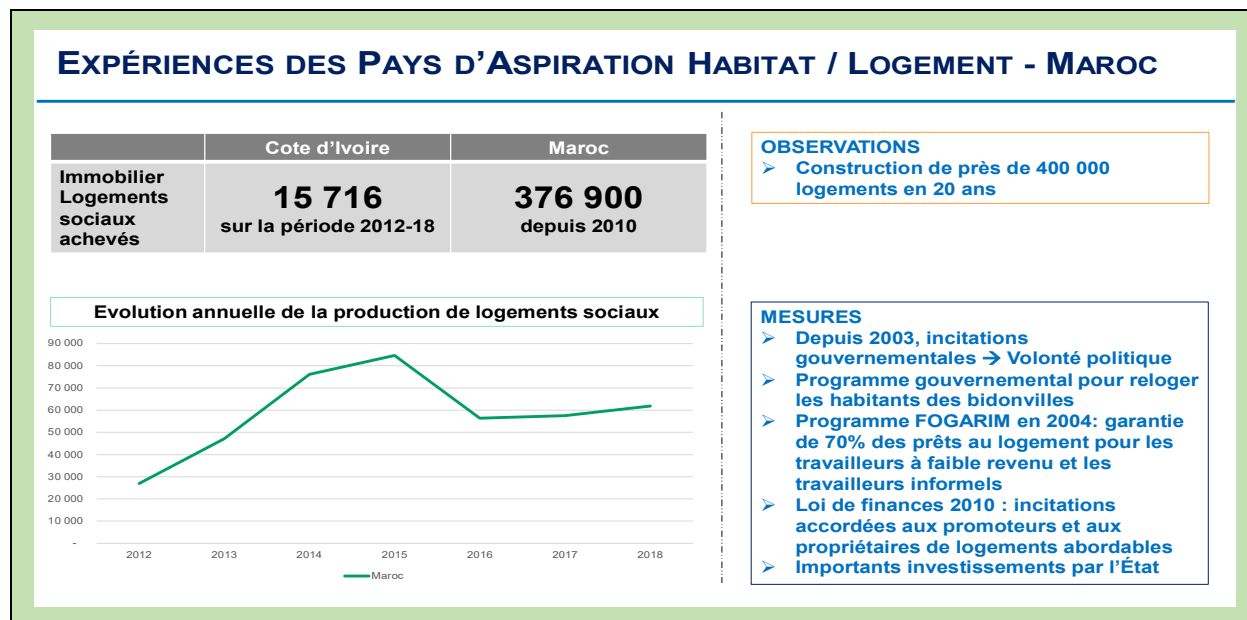
Figure 15 : Côte d'Ivoire : Aperçu de la grappe Habitat et matériaux de Construction.



Source : GTCI-2030.

160. Le Maroc fait figure d'exemple en matière de développement de l'habitat et de promotion des logements sociaux notamment. Sur la dernière décennie, le Maroc a construit environ 110 logements sociaux pour 10 000 habitants contre un équivalent de 6 logements sociaux pour la Côte d'Ivoire. La Côte d'Ivoire entend s'inspirer de cette expérience et de celles de bien d'autres pays pour la promotion de l'habitat et des logements à la mesure des besoins des populations.

Figure 16: Côte d'Ivoire et pays d'aspiration : Le Maroc (Logement).



Source : Étude diagnostique, McKinsey, 2018.

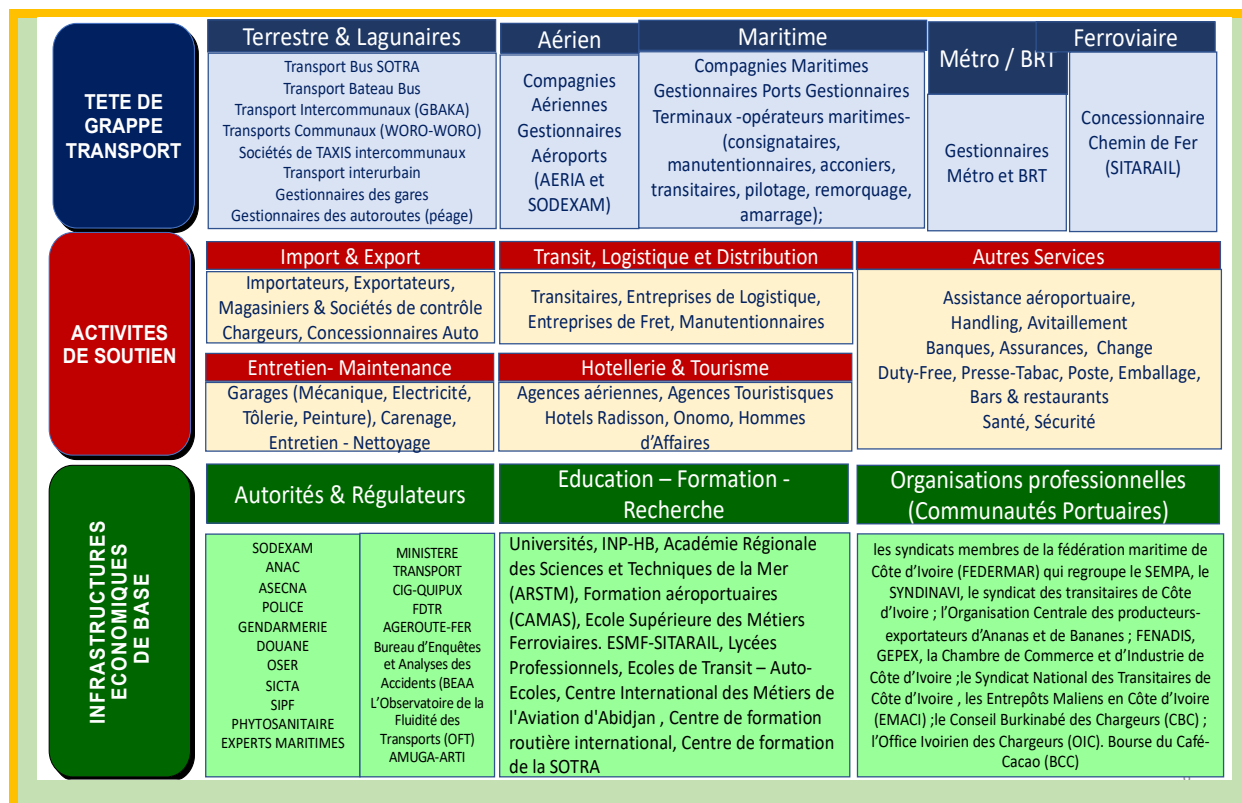
161. **Grappe 4 : Transports.** La Grappe Transport comprend en amont, la fourniture des moyens de transport, les organisateurs des voyages. En aval, la Grappe Transport comprend les entreprises chargées de l'entretien des moyens de transport (bus, autocars, avions, bateaux, chemins de fer, métro), de leur maintenance et de leur ravitaillement en carburant et nourriture ainsi que celles qui s'occupent des voyageurs (Hôtels, restaurants, loueurs de voitures, agences de tourisme, etc.). Si les différents modes se portent relativement bien, le transport terrestre souffre de la faible qualité du réseau routier. Les stratégies et programmes sont centrées autour d'un « Cadre Logique des corridors stratégiques » (CLCS) élaboré grâce à l'évaluation systématique des principaux corridors de transport du pays en fonction de leur importance relative en tant que « corridors économiques » ainsi que la prise en compte du Programme de développement des pôles économiques de Côte d'Ivoire (PEC) et du Plan directeur du développement des corridors pour les anneaux de croissance en Afrique de l'Ouest (« WAGRIC »).

162. Le CLCS rassemble les villes les plus peuplées de Côte d'Ivoire et relie les deux principaux ports du pays à l'arrière-pays, aux pays voisins et entre eux. La Vision 2030 a conçu trois projets d'infrastructure « phares » en réponse aux défis logistiques ; (i) Extension et réhabilitation des corridors routiers nord-sud et est-ouest ; (ii) Plateforme logistique à Abidjan pour faire de la Côte d'Ivoire le hub logistique le plus performant d'Afrique de l'Ouest ; (iii) Renforcement de la multimodalité des transports urbains à Abidjan.

163. Les projets majeurs concernent les différentes catégories : (i) pour les autoroutes et voies express : d'Abidjan à Ferkessedougou au Nord, d'Abidjan à Aboisso et Abengourou à l'est, d'Abidjan à San-Pedro à l'Ouest, la Boucle interne Yamoussoukro, Daloa, Soubré, San-Pedro ; (ii) pour le rail : la modernisation du chemin de fer Abidjan – Burkina Faso et le nouveau chemin de fer San-Pedro-Man ; (iii) pour le transport public à Abidjan : la ligne 1 du métro (du Nord au Sud), le transport rapide par bus principal est-ouest (BRT) ; les routes BRT reliant les centres de transfert multimodal ; l'Amélioration des infrastructures routières, des ponts et des intersections et le programme pilote de Gbaka autonome (minibus) ; (iv) pour les

transports publics nationaux : les terminaux de bus interurbains pour Abidjan, Yamoussoukro, Bouaké, San-Pedro, Daloa et Korhogo ; (v) pour l'aérien : le développement des aéroports d'Abidjan et San-Pedro et de leurs aéroports, la réhabilitation des aéroports de l'intérieur du Pays ; (vi) pour le maritime : les travaux de réalisations des superstructures du deuxième terminal à conteneurs au Port Autonome d'Abidjan ; le projet d'extension du Port autonome de San Pedro.

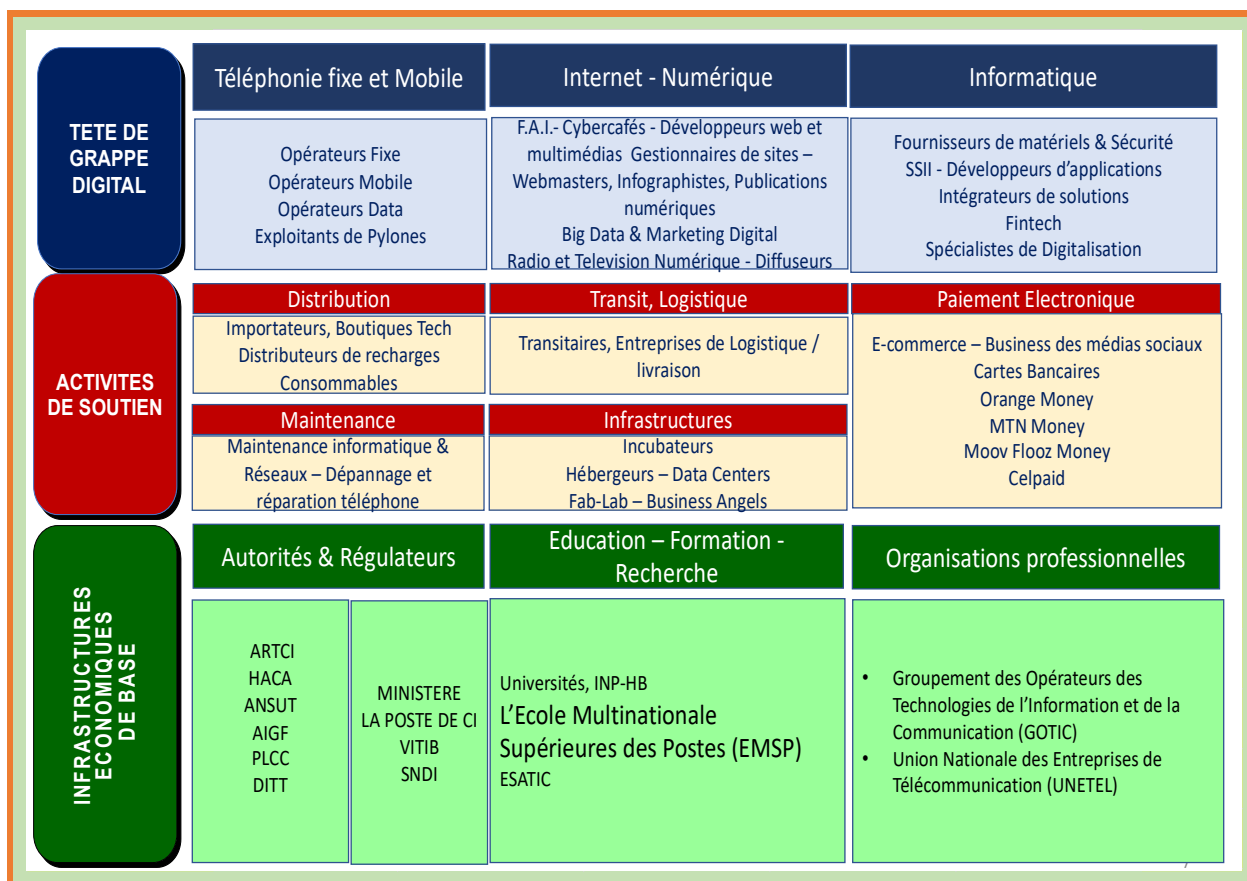
Figure 14: Aperçu de la Grappe Transport



Source : GTCI-2030

164. **Grappe 5 : La chaîne de l'économie numérique.** L'Économie Numérique rassemble des producteurs et des consommateurs d'infrastructures et d'équipements (« hardware ») et de logiciels et applicatifs (« software »). La Grappe Économie Numérique (Communications, TIC, et Poste) comprend : en amont, les entreprises fournissant l'infrastructure et les contenus, au cœur les différents opérateurs (téléphone fixe et mobile, Internet,) et en aval, le commerce électronique et la monnaie électronique. En soutien, on trouve beaucoup d'acteurs dans la distribution, les spécialistes de la gestion et la maintenance des réseaux, le transit et la logistique. Dans les infrastructures de base, on retrouve les autorités chargées de la définition des politiques, de la régulation et du contrôle, les structures de formation et deux organisations professionnelles : Groupement des Opérateurs des Technologies de l'Information et de la Communication (GOTIC) et Union Nationale des Entreprises de Télécommunication (UNETEL).

Figure 15 : Côte d'Ivoire – la Grappe Économie numérique



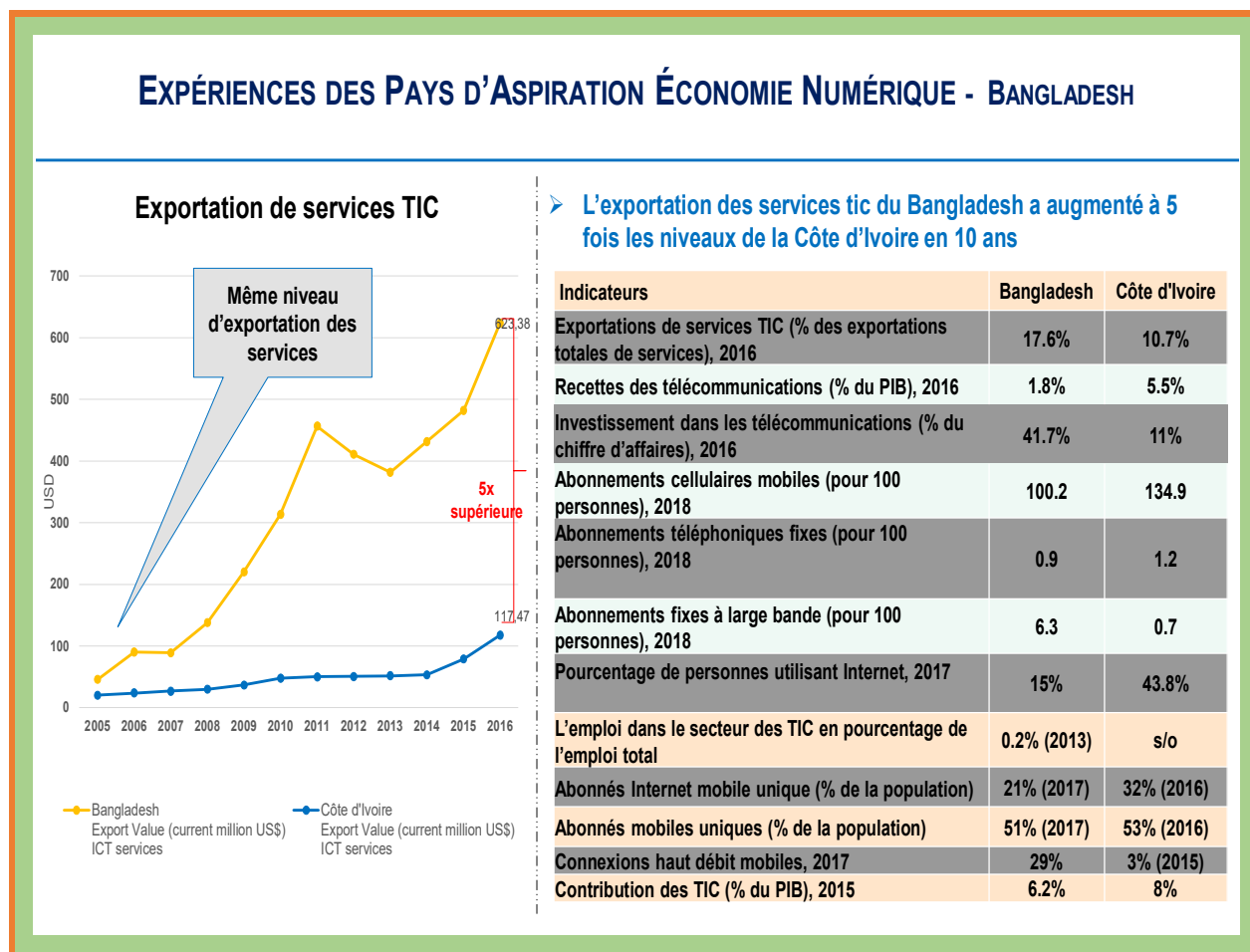
Source : GTCI-2030.

165. Ce secteur a connu une croissance vertigineuse dans l'économie mondiale ainsi qu'en Côte d'Ivoire, autant du côté de l'offre que de la demande. Malgré cela, le développement de l'économie numérique ivoirienne reste encore naissant, marqué par l'insuffisance de l'offre des services digitaux, une sous-utilisation du digital par la population et les acteurs économiques, et l'absence de politique volontariste et coordonnée de l'État. Le développement de cette grappe sera aussi un facteur essentiel pour l'amélioration de la productivité dans tous les autres secteurs et pour tous les acteurs de l'économie et de la société ivoirienne.

166. Les stratégies et programmes couvrent les infrastructures et plateformes digitales, les services financiers, les compétences et l'entrepreneuriat numériques : (i) Digital Abidjan : Faire d'Abidjan le hub numérique de l'Afrique de l'Ouest francophone en créant un écosystème de startups et de compétences ; (ii) Digital Entreprises : Transformer les entreprises ivoiriennes par la digitalisation ; (iii) Digital Government : Réussir la digitalisation de l'État en la fondant sur des bases solides ; (iv) Génération Digitale : Former, attirer & retenir et mobiliser le capital humain dont l'économie numérique a besoin.

167. Le succès du Bangladesh en matière de développement de l'économie numérique devrait inspirer la Côte d'Ivoire. En effet, entre 2005 et 2016, les exportations de services des TICs du Bangladesh ont supplanté celles de la Côte d'Ivoire de plus de 5 fois. D'ailleurs, la Côte d'Ivoire, avec un taux élevé de pénétration des TICs, dispose d'atouts considérables pour devenir un Hub technologique dans la sous-région ouest-africaine.

Figure 17 : Côte d'Ivoire et pays d'aspiration : Le Bangladesh (l'Économie Numérique)



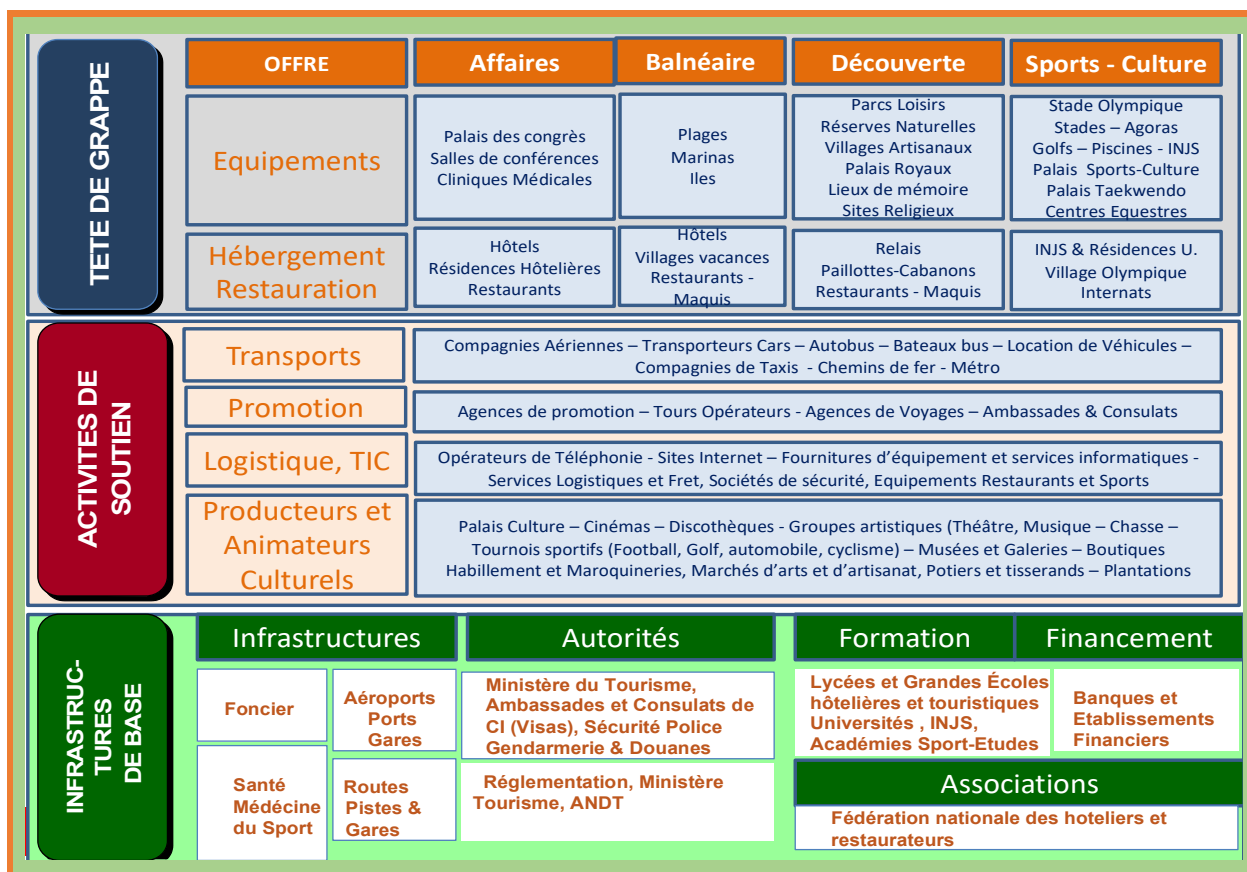
Source : Étude diagnostique, McKinsey, 2018.

168. **Graphe 6 : Tourisme et Hôtellerie.** L'industrie touristique concerne toutes les activités de visites de sites touristiques et de loisirs, des services d'hébergement et de restauration, appuyés sur les services de transport et le commerce de produits culturels et artistiques. Elle peut être schématisée comme l'indique la **Figure 18** ci-après.

169. La tête de grappe de l'industrie touristique est composée de trois types d'activités : (i) les visites des sites touristiques et l'organisation des excursions ; (ii) les fréquentations des lieux de loisirs ; (iii) les services d'hôtellerie et de restauration. Les opérateurs de cette branche d'activités sont essentiellement les guides touristiques, les hôteliers et les restaurateurs, les producteurs de spectacles, les organisateurs de tournois sportifs.

170. Les activités de soutien sont essentiellement liées (i) aux services de transport impliquant les compagnies aériennes, les agences de voyage, les compagnies de location de voiture et de cars, les sociétés de transport lagunaire (par bateaux bus), les services de transit ; (ii) aux services de télécommunications (téléphone et Internet) ; (iii) à la gestion de la politique d'immigration (procédure d'obtention des visas) ; (iv) aux activités de promotion de la destination Côte d'Ivoire ; (v) au commerce d'objets artistiques et culturels ; (vi) à la production d'activités sportives, récréatives et culturelles ; (vii) à la sécurisation de la circulation des personnes et des biens ; à la vente d'équipements spécialisés pour le sport, l'hôtellerie, la restauration, et les arts (musique, arts graphiques).

Figure 18: Aperçu de la Grappe Tourisme et Hôtellerie.



Source : GTCI-2030.

171. Le Plan Stratégique Côte d'Ivoire 2030 est porteur d'une véritable accélération d'ambition et générera des impacts économiques tangibles d'ici 2030: (i) Atteindre le Top 5 pays touristiques africains ; (ii) Accueillir ~4 millions touristes en 2025 ; (iii) Multiplier par deux la contribution au PIB d'ici 2025 ; (iv) Générer 600 000 emplois en 2025.

172. Les stratégies et programmes sont de renforcer les structures d'offre touristique et de loisirs et promouvoir le tourisme et les loisirs. Les principaux Programmes et Projets phares sont : Abidjan Business City (qui vise à faire d'Abidjan une place forte du tourisme des congrès et conférences en Afrique), Abidjan Medical City (qui vise à faire de la capitale économique le hub médical de la sous-région), Belle plage pour tous (offre balnéaire de qualité grand public pour touristes domestiques et régionaux), Akwaba Park (parc de loisirs de référence dans la région à deux pas d'Abidjan), Au paradis entre Mer et Nature (offre balnéaire haut de gamme) la Route des Éléphants (excursions d'écotourisme), la Route des Rois (tourisme culturel), la Route des Esclaves (tourisme mémoriel).

173. **Grappe 7 : Arts et Industries Culturelles et Créatives (ICC).** Le Nigéria et l'Inde en particulier ont réussi à développer l'industrie des arts et des loisirs au point d'en tirer des ressources considérables en revenus, emplois et devises. Nollywood et Bollywood sont désormais des références internationales dans l'industrie cinématographique, et l'explosion des réseaux sociaux augure d'un avenir encore plus prometteur. La Côte d'Ivoire a des atouts importants dans ce domaine, en particulier un pool grandissant de talents, d'artistes et autres créateurs – acteurs, musiciens, humoristes et comédiens. Ce potentiel existe également pour le développement des activités sportives aux niveaux national et régional. Des stratégies ciblées et des programmes intégrés pourront permettre à la Côte d'Ivoire de renforcer ses capacités et d'accroître la production et la valeur ajoutée pour satisfaire une demande locale, régionale et mondiale en plein essor.

174. **Grappe 8 : Mines.** Le potentiel minier de la Côte d'Ivoire est constitué d'or, de fer, de manganèse, de bauxite, de nickel, de cobalt, de diamant, de cuivre... Par rapport à d'autres pays d'Afrique, l'industrie minière demeure de petite taille et avec un positionnement limité sur le marché international. Néanmoins, de nombreux travaux d'exploration et d'exploitation sont en cours sur l'ensemble du territoire. Les stratégies et programmes sont présentés ci-après.

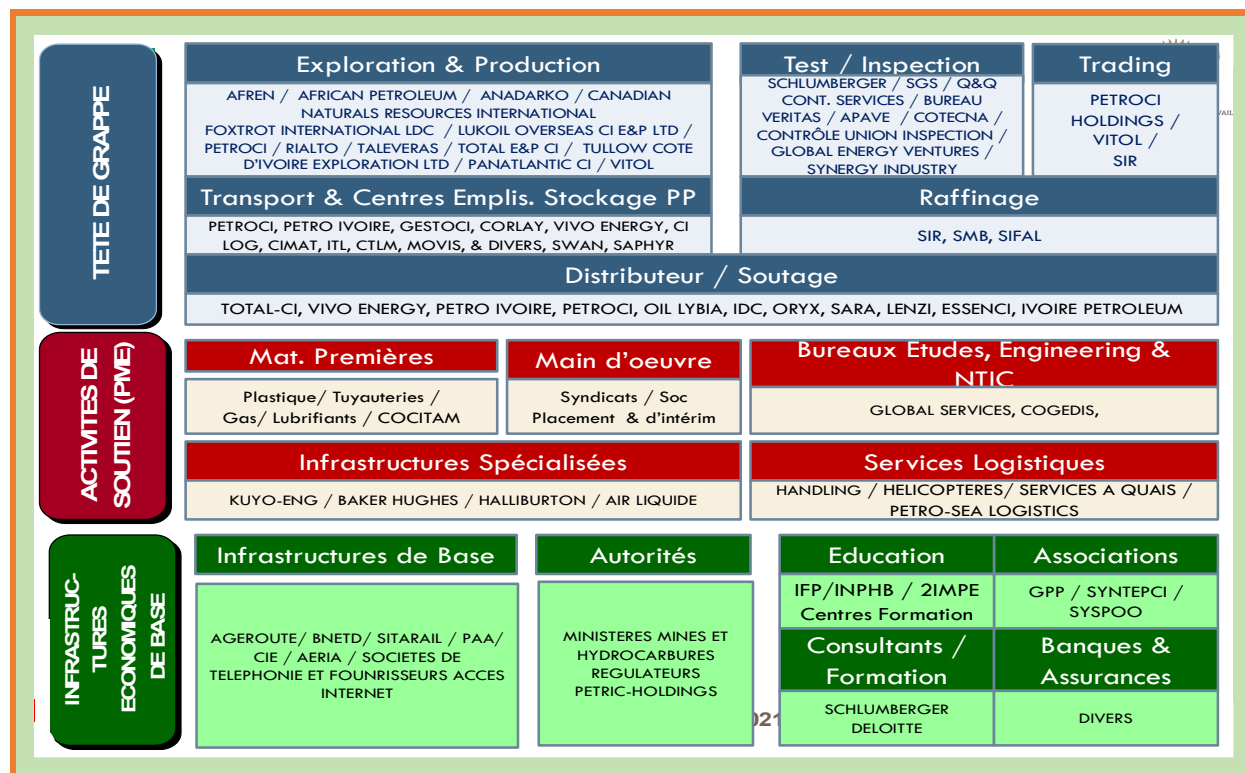
Tableau 6 : Axes stratégiques et aspirations pour le secteur des Mines.

Axes stratégiques	Aspirations
1. Valoriser le potentiel minéralier de la Côte d'Ivoire en augmentant sa visibilité à l'international	a. Bâtir une véritable connaissance géologique du pays et la rendre facilement accessible aux investisseurs internationaux b. Accroître la visibilité des produits miniers ivoiriens sur la scène internationale
2. Formaliser le secteur minier et renforcer la gouvernance	c. Assurer la qualité de l'offre de produits miniers ivoiriens, aux standards internationaux d. Promouvoir l'inclusion des activités artisanales dans l'industrie
3. Faire des activités minières un vecteur de développement territorial	e. Renforcer la connectivité des régions minières en développant leur réseau routier f. Développer l'expertise nationale et renforcer l'implication des compétences nationales dans le développement du secteur minier

Source : GTCI-2030.

175. **Grappe 9 : Hydrocarbures.** L'industrie des hydrocarbures, qui représente ~4% du PIB en 2017, est une source de revenus importante pour l'État ivoirien, générant près de 10% des recettes fiscales du pays en 2017. Le profil pétrolier de la Côte d'Ivoire est atypique dans la région, car, bien que produisant à la fois du pétrole brut et du raffiné, le pays est importateur net de brut et exportateur net de produits pétroliers. Néanmoins, sans mise en production de blocs additionnels et du fait de la déplétion naturelle des blocs existants, une baisse de la production de pétrole brut est à prévoir dès 2020. Concernant l'aval de la chaîne de valeur pétrolière, la raffinerie de la Côte d'Ivoire (SIR), l'une des plus performantes en Afrique de l'Ouest, a permis au pays d'assurer son autosuffisance en produits pétroliers ainsi que d'exporter vers l'hinterland. D'ici à 2030, cette autosuffisance devrait être soutenue, avec une hausse de la demande domestique prévue de 5% p.a.

Figure 19: Aperçu de la Grappe Hydrocarbures.



Source : GTCI-2030.

176. La tête de grappe de l'industrie pétrolière est composée de quatre types d'activités : (i) l'exploration et la production d'hydrocarbures liquides et gazeux ; (ii) le raffinage du pétrole brut dans la Raffinerie de la SIR et de la SMB ; (iii) le Trading des produits bruts ou raffinés ; (iv) le transport, le stockage et la distribution des produits raffinés dans le pays, vers l'hinterland (Mali et Burkina Faso) ou vers le reste du monde.

177. Les activités de soutien sont essentiellement liées : (i) aux services de transport impliquant les transporteurs de produits pétroliers par pipeline, trains ou camions-citernes, les transporteurs de gaz butane en vrac ou conditionné ; (ii) aux services d'ingénierie et bureaux d'études (géologie, géophysique) ; (iii) à la fourniture de matériaux de construction, fabrication métallique ; (iv) aux activités de maintenance (chaudronnerie, soudure, électricité) ; (v) à la fourniture de services logistiques (base logistique, restauration, transport du personnel) ; (vi) à la fourniture de services spécialisés (tests, contrôle) ; (vii) à la sécurisation de la circulation des personnes et des biens.

178. La Vision stratégique 2030 pour le secteur des hydrocarbures de la Côte d'Ivoire est de : « *Faire du secteur des hydrocarbures un vecteur de développement économique pour le pays et un moteur d'exports dans la sous-région* ». Elle se décline autour de 3 axes, comme indiqué dans le tableau ci-dessous.

Tableau 7 : Axes stratégiques et aspirations pour le secteur des Hydrocarbures.

Axes stratégiques	Aspirations
1. Valoriser le potentiel de production du secteur pétrolier, notamment pour maximiser les revenus de l'État	a. Confirmer les réserves d'hydrocarbures du pays, par la redynamisation des activités d'exploration et production
	b. Renforcer l'efficacité opérationnelle des activités du downstream afin de pérenniser leur rentabilité
2. Sécuriser l'approvisionnement énergétique du pays en produits de qualité ainsi qu'en gaz pour la production d'électricité	c. Assurer l'approvisionnement des secteurs productifs et des ménages en produits pétroliers de qualité
	d. Faire face à la croissance de la demande en énergie du pays d'ici à 2030, en garantissant l'approvisionnement en gaz
3. Positionner la Côte d'Ivoire comme un maillon clé de l'écosystème pétrolier de la sous-région	e. Devenir un acteur structurant du marché sous - régional des produits pétroliers, en alliant stratégie de conquête à l'hinterland et paris ciblé dans les exports mer
	f. Contribuer à l'essor de l'écosystème pétrolier régional en développant un talent pool d'excellence pour les métiers de l'industrie pétrolière

Source : GTCI-2030.

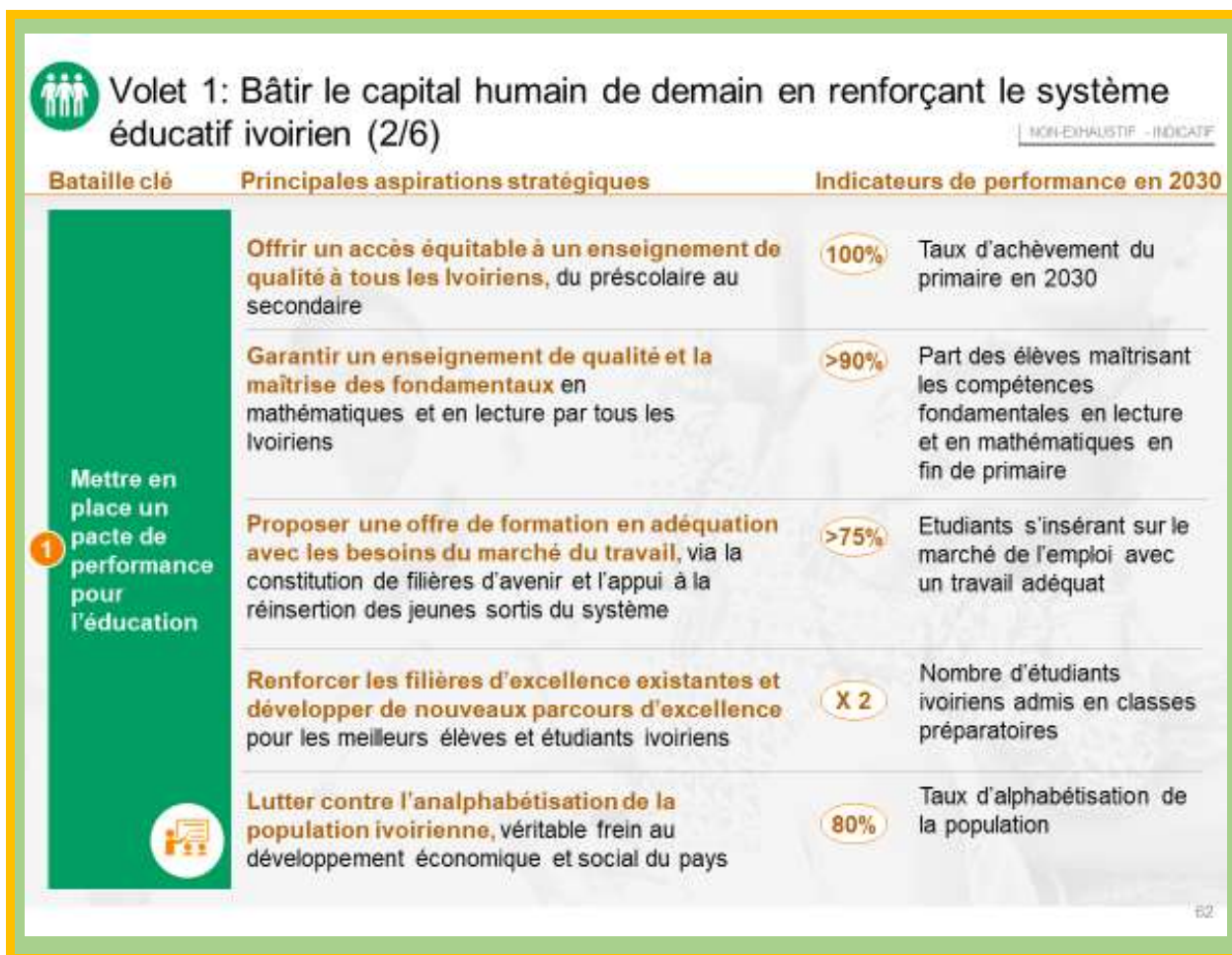
B. Pilier I.2- Renforcer le capital humain et promouvoir l'emploi

179. Ce deuxième pilier confronte le défi du capital humain. Comme relevé plus haut, il s'agit en premier lieu de **former**, de donner une éducation adéquate et des compétences à tous les ivoiriens, et de les outiller à absorber les technologies, participer à l'emploi et à la production, et en bénéficier. En deuxième lieu, il s'agit de **valoriser** efficacement ce capital en employant les compétences aux postes appropriés afin d'en maximiser la productivité. En troisième lieu, il est question de **préserver** ce capital et en assurer la longévité grâce aux politiques de santé et de protection sociale. En quatrième lieu enfin, il s'agit de **conscientiser** ce capital, c'est-à-dire doter l'Ivoirien de valeurs citoyennes de diligence, de redevabilité, de responsabilité, de probité, pour en faire à la fois le socle de la transformation économique, mais aussi la base d'une gouvernance renforcée autant dans l'administration publique que dans le secteur privé et toute la société.

a. Développer le capital humain

180. Une Vision et des aspirations ambitieuses pour le secteur à horizon 2030. La Vision proposée pour 2030 est de mettre en place un pacte de performance inédit pour l'éducation en Côte d'Ivoire. Une éducation et une formation adaptées aux jeunes et aux citoyens de tous âges, tout au long de leur vie, permettront à la Côte d'Ivoire d'assurer son développement. Ainsi, la mise à niveau du système d'éducation nationale et l'élargissement des possibilités d'éducation et de formation constitueront un élément central de la stratégie du Gouvernement visant à renforcer l'unité nationale et soutenir la croissance économique.

Figure 20: Bâtir le capital humain.



Source : Étude diagnostique, McKinsey, 2018.

- **Généralisation de la scolarisation et de l'alphabétisation.**

181. En matière d'éducation, il s'agira d'offrir à tous les enfants, sans distinction de classes sociales et de genre, un cycle fondamental d'éducation de base fondé sur le préscolaire, l'éducation de la petite enfance jusqu'au premier cycle du secondaire et la promotion des valeurs culturelles. Pour mener à bien cette politique de scolarisation, nous continuerons à développer les infrastructures à travers la construction de 1 684 salles de classe de grande section, 10 107 salles de classe au primaire, 612 collèges à base 2 et 204 collèges à base 4 d'enseignement général et 8 lycées techniques d'ici à 2025. Dans le même élan, l'état entend réhabiliter et équiper 483 établissements du secondaire.

182. Dans cette même dynamique, 1 684 enseignants du préscolaire, 18 305 enseignants pour le primaire et 8 980 enseignants pour le secondaire général seront recrutés pour combler les déficits résiduels existants et répondre au besoin de l'augmentation des effectifs. La réalisation de ces mesures permettra d'obtenir un effectif moyen par classe de 45 élèves pour le primaire et 55 élèves pour le secondaire.

183. Par ailleurs, d'autres dispositions seront prises pour assurer le maintien durable des jeunes filles dans le système éducatif. Pour ce faire, il est prévu de développer le plan stratégique d'éducation de la jeune fille soutenu par la construction de 8 lycées de Jeunes Filles avec internat. En plus de l'amélioration de l'offre, une réforme du curriculum des programmes de formation sera menée au niveau de l'enseignement secondaire et technique, afin de réduire les taux d'échec scolaire.

184. Pour ce qui concerne l'enseignement technique, il est prévu en plus du renforcement des équipements techniques et pédagogiques des lycées techniques, le recrutement de 153 enseignants.

185. En outre, des classes passerelles de rattrapage scolaire pour les enfants ayant dépassé l'âge de scolarisation seront créées sur l'ensemble du territoire pour satisfaire les besoins d'apprentissage. Les offres alternatives d'éducation de base et de formation post-primaire à visée d'insertion professionnelle seront soutenues à travers notamment le développement de la formation professionnelle par alternance et le renforcement du partenariat public-privé. Par ailleurs, des centres d'alphabétisation seront créés dans les écoles et les communautés rurales. En amont de ces initiatives, une stratégie globale de lutte contre l'exclusion scolaire sera développée.

- **Formation professionnelle en adéquation avec les besoins de l'économie**

186. La promotion de la formation professionnelle sera orientée vers le marché de l'emploi à travers le développement et la diversification des filières de formation assurant une meilleure employabilité. Dans ce cadre, l'Institut Pédagogique National de l'Enseignement Technique et Professionnelle (IPNETP) sera doté de 9 laboratoires de simulation en fabrication mécanique, construction métallique, électrotechnique, informatique, génie civil, menuiserie, télécom et mécanique automobile. De plus, 17 centres de formation professionnelle seront réhabilités et dotés d'équipement de simulation. En outre, seront construits et équipés 4 Lycées professionnels, 6 ateliers d'application et de production ainsi que 4 centres sectoriels pour les mines à Man, l'Agriculture à Botro, le Transport et l'Automobile à Abidjan. Ces réalisations seront adaptées aux besoins de l'économie.

- **Normalisation et développement de l'enseignement supérieur**

187. L'amélioration de l'offre dans le secteur de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique se fera à travers la construction de 8 nouvelles universités et grandes écoles à Bondoukou, Man, San Pedro, Bouaké, Abengourou, Odienné, Daoukro et Adiaké. À cela s'ajoutera le développement d'une université numérique à Abidjan pour pallier d'une part la surpopulation dans les universités et d'autre part le déficit d'enseignants. À cet effet, des enseignants et des chercheurs seront recrutés pour animer ces structures universitaires. En outre, les Grandes Écoles publiques seront rénovées et rééquipées. Le partenariat avec le secteur privé et les grandes écoles étrangères sera renforcé, le contenu de certains enseignements sera adapté et les sources de recrutement des enseignants diversifiées.

188. Il s'agira d'offrir un enseignement supérieur diversifié et de qualité reposant sur des filières spécialisées et orientées vers le marché de l'emploi. L'employabilité des diplômés des Universités et des établissements d'enseignement supérieur restera une priorité majeure et une mission capitale pour les universités en adaptant les formations aux besoins de l'économie et en développant un partenariat poussé avec les entreprises.

189. En outre, l'utilisation des TIC sera renforcée par l'interconnexion des Universités, des centres de recherches et des établissements d'enseignement supérieur, pour une mise en œuvre réussie du système LMD. Ce qui fait du passage de l'Université traditionnelle à l'Université virtuelle, une réalité effective.

190. Pour relancer la recherche scientifique, l'état devra renforcer la Recherche-Développement à travers la réhabilitation, la construction et l'équipement des centres et instituts de recherche. Un mécanisme de financement de la recherche sera mis en place pour doter le secteur de ressources adéquates afin d'assurer la mise en œuvre des programmes de recherche et renforcer la gouvernance et l'efficacité desdits programmes. L'innovation et le transfert de technologies seront également encouragés et soutenus.

191. Concernant le climat social et l'environnement dans les universités et les établissements d'enseignement supérieur, des actions de sensibilisation et de formations seront menées pour les améliorer et les rendre propices aux études.

Encadré 6 : Les Collèges de proximité, une solution efficace pour l'école rurale.

Les Collèges de proximité, une solution à l'iniquité structurelle du système éducatif ivoirien. Le système éducatif ivoirien serait-il taillé sur mesure pour les jeunes garçons en milieu urbain et issus des familles aisées ?

- **Diagnostic.** L'exploitation du RESEN 2015 indique que la probabilité d'accéder à la première année du primaire pour les garçons en milieu urbain et riches est de 93 % contre 72 % pour les filles en milieu rural et pauvres ; soit un Indice de Parité garçon fille de 1,3 point à ce stade initial. L'observation de l'évolution du **destin scolaire** des élèves en Côte d'Ivoire montre que de fortes disparités se creusent rapidement au cours du cycle primaire et se renforcent au fur et à mesure qu'on le grimpe l'échelle scolaire. En effet, ce sont 2% des filles rurales pauvres qui peuvent espérer achever le secondaire contre 49 % des garçons urbains riches (IP de 23). Un enfant issu des milieux les plus riches à 6,42 fois plus de chance d'avoir accès au collège qu'un enfant issu des milieux les plus pauvres. Ce taux est de 70 pour le supérieur. Le système scolaire, tel qu'il est conçu à l'heure actuelle, donne peu de chance aux jeunes filles issues des ménages les plus pauvres de prospérer dans le système éducatif.

- **Approche de remédiation par les collèges de proximité.** Au nombre des options choisies par le Gouvernement dans le Plan d'Actions à Moyen Terme (PAMT) pour la période 2012–2014 du secteur Éducation / Formation en vue de réinstaller d'urgence le système éducatif dans ses fondamentaux figurent les collèges de proximité et la polyvalence des enseignants. Même si cette notion a connu des évolutions, à la base, un collège de proximité est un collège de petite taille (base 2) de la 6ème à la 3ème, construit en milieu rural, couvrant 5 à 6 CM2 dans un rayon de 5 km constituant son bassin de recrutement et encadré par cinq (5) enseignants bivalents. À ce jour, au regard de la forte pression qui s'est exercée sur les premiers collèges de la phase pilote, la majeure partie des futurs collèges de proximité à construire tiennent compte de la taille des agglomérations et seront de base 4. À titre d'illustration, le collège de proximité de BORON dans le Département de KORHOGO qui est de base 2 et initialement prévu pour 320 élèves à un effectif de 728 élèves pour l'année académique 2020-2021.

- **Au titre de la ressource enseignante.** En vue d'une maîtrise des ressources humaines (baisse de la masse salariale) face aux ressources limitées, l'option des enseignants bivalents a été faite. Autour de cinq (5) blocs disciplinaires élaborés avec la communauté éducative, un enseignant bivalent est un professeur de collège qui tiendra 2 matières, aura 21 h effectives par semaine et tiendra 2 niveaux au maximum.

Le recrutement se fait sur concours et ouvert en priorité aux instituteurs ordinaires, titulaires de la licence 2 dans l'une des disciplines enseignées au collège qui sont régulièrement formés à l'ENS. L'option de prioriser les instituteurs vise les objectifs suivants (i) la création d'un profil de carrière pour les instituteurs dont l'émulation devrait aboutir au renforcement des capacités de ceux qui n'ont pas le niveau universitaire requis et cherchant à se former en vue de bénéficier de cette passerelle, aboutira à leur renforcement de capacité qui sera bénéfique pour le système (ii) prise en compte de la dimension psychologique qui est que les instituteurs après leur formation au CAFOP sont plus disposés à aller servir en milieu rural contrairement aux professeurs classiques (iii) une aubaine de carrière pour ces milliers de jeunes hautement diplômés qui par manque d'alternative se sont retrouvés par défaut dans l'enseignement primaire.

- **Au titre des infrastructures.** Face à la forte adhésion des communautés à la politique des collèges de proximité, **149** collèges de proximité sont opérationnels en Côte d'Ivoire en mars 2021 et répartis comme suit par financement de bailleurs :

- 100 collèges construits par les Communautés et les Conseils Régionaux ;
- 40 collèges construits par le premier C2D ;
- 7 collèges construits par le PUAEB ;
- et 2 par USAID.

En perspective, **123** collèges sont en cours de construction par le C2D, **58** seront construits par le Prêt Souverain de l'AFD d'ici mi-2022 et **80** collèges seront pris en charge par le MCC.

Dans un souci de capitaliser les acquis de la phase pilote notamment sur les plans types des collèges, les équipements adéquats, les attentes vis-à-vis des communautés et du succès du collège dans cet écosystème qui, à priori est peu favorable, l'option a été prise de mettre en place un observatoire National des Collèges de Proximité.

Le rôle de l'observatoire est de définir des normes d'un « **collège de proximité** » en vue de travailler davantage sur les faiblesses du dispositif et d'éviter que l'environnement du collège n'en fasse une école au rabais.

- **Au titre des faiblesses du dispositif.** Ces collèges sont construits en milieu rural, la question de logements décentes qui devrait être mis à disposition des enseignants en vue d'une location se pose. Dans cette optique, il est fait l'option de la mobilisation communautaire autour des collèges et un contrat social est établi entre les communautés qui sont forts demandeurs et l'État. L'État s'engage à construire le collège. En retour, les communautés s'engagent à :

- Mettre à la disposition, à titre gratuit, une parcelle d'au moins deux hectares à proximité du réseau électrique, site non inondable, éloigné du cimetière, des édifices religieux et des lieux sacrés ;
- Mettre à disposition des logements décentes aux enseignants et personnels administratifs qui seront loués à prix modérés.

- **Points forts des collèges de proximité.** Un encadrement de proximité des élèves dans la mesure où les enseignants sont résidents. La première promotion des 40 collèges construits par le C2D (année académique 2018-2019), ont eu un taux de réussite de 61,63% au BEPC contre 57,31% pour la moyenne nationale.

Source : GTCI-2030.

b. Valoriser le capital humain et promouvoir l'emploi

192. **Promouvoir l'emploi.** Il est certes important de bien éduquer les jeunes et de les doter de compétences adéquates, mais il est tout aussi essentiel d'utiliser ces compétences à leur juste valeur afin d'en maximiser la productivité. La première entrave à la valorisation du capital humain est sa *sous-utilisation* sous diverses formes notamment le *chômage*, le *sous-emploi*, ou l'*occupation dans l'informel*.

193. **Promouvoir agressivement l'emploi pour assurer une croissance inclusive.** C'est en effet par l'emploi que la majorité des populations actives contribuent à l'activité économique. C'est aussi à travers les revenus dont elles bénéficient qu'elles parviennent à améliorer leurs conditions de vie et transitent de la pauvreté vers la classe moyenne. La stratégie de promotion de l'emploi comporte trois volets complémentaires : (i) le développement de la demande de travail par les employeurs ; (ii) le renforcement de l'offre de travail (par les travailleurs) ; (iii) le renforcement du marché du travail pour une meilleure allocation des compétences et la stimulation de l'emploi par les politiques salariales.

194. **Le renforcement de l'offre de travail** passe par l'amélioration de sa qualité. Cette dernière sera abordée, comme indiqué plus haut, à travers le renforcement du système éducatif pour lui permettre de répondre à la pression démographique forte, mais également répondre au besoin frappant d'amélioration de sa qualité à tous les niveaux. De plus, le système éducatif devra se réformer afin d'assurer que les compétences pour une participation efficace de ses diplômés à la production y sont acquises et que les opportunités de formation techniques adaptées aux besoins du marché de travail sont également renforcées.

195. À ce propos le pays prévoit (i) une réforme profonde des programmes d'éducation à tous les niveaux afin de s'assurer que les compétences pertinentes dans un monde en pleine mutation sont acquises par les apprenants, (ii) la multiplication des centres de formation techniques et professionnelles, afin de s'assurer que les compétences techniques et professionnelles rapidement utiles pour l'économie sont également acquises, et (iii) la facilitation de la formation en cours d'emploi et l'apprentissage à travers le renforcement des mécanismes déjà existants tels que l'AGEFOP (Agence nationale de la formation professionnelle) et le FDFP (Fonds de développement de la formation professionnelle). L'objectif ultime de cette approche est d'assurer que les entreprises disposent des compétences requises sur le marché du travail. Aussi, les travailleurs bien formés techniquement sont mieux à même de se valoriser à travers l'auto-emploi.

196. **Le renforcement de la demande de travail** par les employeurs sera renforcé non seulement à travers des mesures incitatives pour accélérer la croissance dans les secteurs les plus créateurs d'emplois, mais également des mesures – dont des facilités d'ordre fiscal – facilitant le recrutement des jeunes diplômés (ou stagiaires) et leur insertion dans la force de travail. Le développement de la demande de travail sera également renforcé par une revue et éventuelle réforme d'aspects critiques du code du travail afin de le rendre à la fois plus juste et plus incitatif.

197. **Promouvoir la méritocratie et corriger la mauvaise allocation des compétences, notamment dans l'Administration.** Il s'agit d'éliminer les pratiques consistant à employer des personnes à des postes qui ne correspondent pas à leurs qualifications ou compétences. Ceci requiert la définition des fiches de postes pour les fonctions clés tant dans l'administration que dans le secteur privé. Mais, il est surtout crucial de combattre les pratiques discriminatoires dans les recrutements afin de les fonder sur le mérite et les compétences révélées, et non plus sur des considérations de genre ainsi que les affiliations politiques, ethniques et népotistes. Ainsi, le Plan propose des stratégies et programmes pour promouvoir la *méritocratie* au sein de l'administration publique et dans les structures privées.

c. Rationaliser l'immigration et exploiter les ressources de la diaspora ivoirienne

198. **Mettre en œuvre une politique franche et sélective d'immigration.** Compte tenu de l'ampleur des besoins et au regard des capacités actuelles, la Côte d'Ivoire ne saura poursuivre son ambition d'une transformation structurelle accélérée sans recours à l'immigration pour couvrir les besoins en ressources humaines. À cet effet, il faudra, comme lors des premières décennies après l'indépendance, organiser une immigration sélective selon les besoins de l'économie, qui viendra particulièrement de la région, non pas en substitution, mais en complément et en renforcement des capacités nationales. Ceci concerne la main-d'œuvre semi-qualifiée en zones rurales et urbaines - agriculture, élevage, pêche, menuiserie, maçonnerie, plomberie, réparation, etc. , mais aussi le travail qualifié dans les industries et les services – personnel enseignant, soignant, et salarié du secteur moderne.

199. **Rationaliser l'immigration** signifie d'abord asseoir un processus transparent et efficace pour identifier les besoins en ressources humaines des entrepreneurs et de l'économie, et de cela, identifier les compétences nationales et les compléments internationaux requis. En second lieu, il faudra asseoir un processus tout aussi transparent pour faciliter l'intégration progressive des immigrants dans l'économie et la société ivoirienne. Ceci est impératif pour **protéger les droits, le bien-être et la dignité de tous ceux qui concourent à la création de la richesse nationale, et pour prévenir les conflits et promouvoir la concorde entre indigènes et allogènes.**

200. **Mieux tirer profit des ressources humaines de la diaspora ivoirienne.** Il est important de reconnaître que la diaspora constitue un important investissement que le pays a réalisé dans le capital humain, mais qui a fructifié hors du pays et dont les fruits bénéficient aux pays d'accueil ou de résidence. Ceci constitue donc un gros manque à gagner pour le pays. S'inspirant de l'exemple de nombre de pays Asiatiques – dont la Malaisie, le Sri Lanka et le Vietnam, la Côte d'Ivoire est résolue à mieux tirer profit de sa diaspora.

201. À cet effet, le Plan propose un programme pour le recensement de toute la diaspora, d'identification des compétences et de facilitation de leur implication dans l'économie nationale. Les Ivoiriens de l'extérieur pourront être ainsi mieux sollicités et exploités comme entrepreneurs, apporteurs de capitaux et de matière grise et contributeurs directs à l'investissement et au travail. Des actions ciblées sont proposées pour faciliter l'implication accrue de la diaspora dans l'économie ivoirienne, y compris sa participation aux appels d'offres et la facilitation de l'accès à la terre, à l'immobilier et au crédit.

d. Préserver le capital humain

202. Ce volet important vise à maintenir et à soigner le capital humain afin d'assurer sa survie, sa productivité et sa longévité. Ces questions concernent la santé et la protection sociale et sont traitées dans les stratégies de développement solidaire du pilier I.4.

e. Conscientiser le capital humain.

203. Cette dernière dimension du renforcement du capital humain est particulièrement pertinente pour la transformation culturelle dans l'administration, le secteur privé et dans l'ensemble de la société. En effet, pour la modernisation du pays, il ne suffit pas de disposer de 'têtes bien formées', mais aussi de '*têtes bien conscientisées*'. Il s'agit d'imprégner les Ivoiriens des valeurs propices au développement économique et social ainsi qu'à la bonne gouvernance. Cette question rejoint celle de la transformation culturelle de l'administration et des institutions privées, traitée au point IV-C.

C. Pilier I.3- Renforcer le secteur privé et l'investissement privé

204. **Ce troisième pilier comprend les stratégies pour renforcer l'investissement et le secteur privés comme moteurs de la transformation économique et de la croissance inclusive.** Ce pilier comprend deux volets complémentaires. Le premier consiste à apporter un *appui direct* aux opérateurs privés, notamment les petits et les moyens entrepreneurs nationaux. Le second constitue un *appui transversal* à travers le renforcement des facteurs clés de production – *infrastructures, finances* – et du *climat des affaires* pour rehausser la compétitivité.

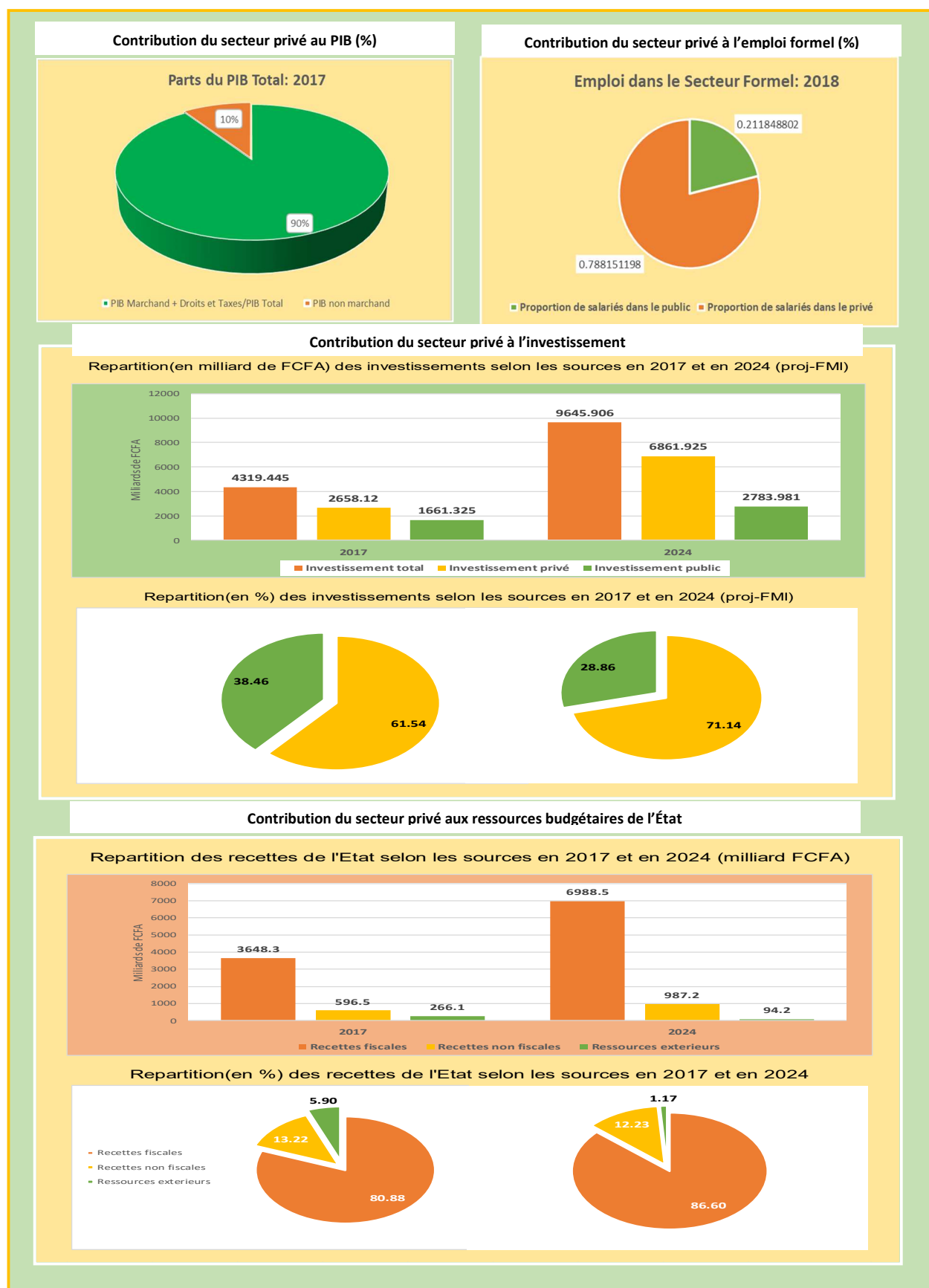
a. La primauté du secteur privé dans la création de la richesse et des emplois

205. Comme discuté plus haut, il faudra rehausser substantiellement l'investissement privé tant en volume qu'en qualité, et le diriger vers les secteurs porteurs de croissance inclusive, afin de relever le défi du capital physique. Sur la base de l'expérience des pays d'aspiration, le taux d'investissement privé en Côte d'Ivoire devra être porté du niveau actuel de 20-22% du PIB à environ 30-40%, c'est-à-dire presque le double en dix ans ; et en même temps, la productivité du capital devra être renforcée. On ne saurait attendre de tels objectifs sans un effort massif de dynamisation du secteur privé ainsi que de l'investissement direct étranger.

206. **Pour cela, il faut déjà reconnaître que le secteur privé constitue déjà le véritable moteur de l'économie ivoirienne.** Il est de loin le principal créateur de la richesse nationale, contributeur à l'investissement, ainsi qu'au financement du budget de l'État. Plus important, la contribution du secteur privé est appelée à croître considérablement pour la présente décennie au regard des ambitions et attentes du Plan. Les faits sont très éloquentes à ce sujet (Figure 4) : c'est bien le secteur privé qui génère la quasi-totalité de la richesse nationale (90% du PIB marchand), qui crée la majeure partie de l'emploi formel (83%), et qui fournit la quasi-totalité de la production et l'emploi dans le secteur rural et le secteur informel. C'est aussi le secteur privé qui contribue à la majeure partie de l'investissement total (66%) et réalise au-delà de 90 % des investissements dans les secteurs présagés comme moteurs de la croissance inclusive – agriculture, manufacture et services à haute valeur ajoutée. Enfin, le secteur privé apporte la majeure partie des ressources au financement du budget de l'État (90% par les ressources de la fiscalité).

207. **Malgré cela, le secteur privé reçoit peu d'attention de l'État.** Il est constaté un déficit notoire et persistant dans l'attention de l'État en faveur du secteur privé. Comme le relève le Rapport du Patronat, les opérateurs sont encore mal identifiés, mal appréciés, peu motivés et opérant dans un climat des affaires certes en transformation progressive, mais encore peu stimulant par comparaison aux pays d'aspiration. Ce déficit d'attention se manifeste sous plusieurs aspects : 1) l'absence d'un cadre de dialogue institutionnalisé avec le secteur privé sur la vision, les programmes sectoriels et les plans d'investissements public et privé, et de processus réguliers de mise en cohérence du programme d'investissement public avec les plans et intentions d'investissement privé ; 2) le déficit notoire en temps consacré à écouter et à travailler avec les opérateurs privés afin de communiquer les attentes du gouvernement, de comprendre leurs défis et répondre à leurs besoins ; et 3) la qualité des rapports – plutôt harcelants que de partenariat – entre les administrations – fiscales notamment – et les opérateurs privés.

Figure 21 : Les contributions du secteur privé à l'économie ivoirienne – 2018.



Source : GTCI-2030, à partir des données MEF/DGE/DPPSE, INS.

208. L'expérience des pays qui ont réussi la transformation structurelle révèle qu'ils ont développé à cette fin un partenariat dynamique avec leurs opérateurs privés, qu'ils les ont organisés, épaulés et stimulés afin de rehausser considérablement leurs contributions à la transformation économique et la croissance inclusive. Le Gouvernement ivoirien envisage d'émuler ces expériences pour faire des opérateurs privés les vrais agents de la transformation.

b. L'encadrement et appui direct aux opérateurs privés

209. Ce premier volet de la stratégie de promotion du secteur privé concerne surtout les petits et moyens opérateurs privés nationaux. Il s'agit de leur apporter un appui direct afin d'accroître leurs capacités d'organisation, de gestion, d'investissement, de production, de commercialisation, et ainsi de génération de revenus et de création d'emplois. En cela, l'État entend organiser les opérateurs par grappes comme expliqué plus haut. Ces efforts seront centrés sur les privés nationaux.

210. **En milieu rural : Transformer les paysans et les jeunes éduqués en entrepreneurs agricoles modernes et en réseaux de TPE.** Il s'agit de promouvoir une classe d'entrepreneurs dans les activités agropastorales – agriculture, élevage, aquaculture, etc. Cela signifie transformer les paysans et les jeunes en milieu rural en toutes petites entreprises (TPE) en facilitant leur accès aux outils et aux techniques modernes de production – tracteurs, système d'irrigation, usage d'engrais.

211. À cet effet, l'État envisage : 1) d'améliorer la gestion des terres et le fonctionnement des marchés fonciers de façon à protéger les propriétés et mieux valoriser les terres ; 2) de développer des structures et instruments financiers adéquats pour faciliter l'acquisition ou le leasing des terres, des équipements agricoles et l'usage des méthodes modernes de production ; 3) d'assister les entrepreneurs agricoles à accéder non seulement à la terre, mais aussi à l'habitat. Ces actions permettront non seulement d'accroître la productivité et les revenus des opérateurs ruraux, mais aussi de rendre la vie en milieu rural confortable et y attirer les jeunes éduqués.

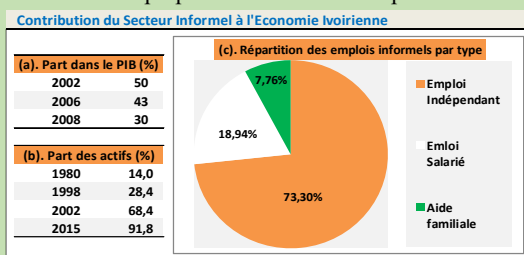
212. **En milieu urbain : Transformer les petits opérateurs du secteur informel en une classe de jeunes entrepreneurs et un réseau de TPE.** Il s'agit de promouvoir une classe de petits entrepreneurs urbains à partir des nombreux opérateurs qui sont présentement occupés dans les activités informelles – les transporteurs, distributeurs, réparateurs, menuisiers et maçons, coiffeurs, restaurateurs et artisans, etc.

213. En effet, comme dans de nombreux pays africains, la Côte d'Ivoire n'échappe pas au phénomène d'informalisation de l'économie, avec une bonne frange de l'activité économique non maîtrisée et occupant de plus en plus de personnes. La construction d'une classe moyenne dynamique passe nécessairement par une plus grande formalisation des actifs, afin de les sécuriser, leur donner plus d'opportunités de croissance, et ainsi, de réduire considérablement la pauvreté. Car, comme le montre l'encadré ci-dessous, informalité et pauvreté sont intimement liées.

Encadré 7 : État des lieux du secteur informel en Côte d'Ivoire.

1. L'ampleur de l'entrepreneuriat informel. De nos jours, le secteur informel est prépondérant et demeure peu connu de l'administration publique. Une proportion importante des entreprises fonctionnent informellement (88,7%) en Côte d'Ivoire (AGEPE, 2013) alors que seulement 3,5% des activités informelles sont connues des services de l'administration publique (AGEPE, 2012). **Toutefois, la contribution du secteur informel au PIB est en baisse.** Elle est en effet passée de 50% en 2002 à 43% en 2006, puis seulement 30% en 2008 (Yao, 2009). **Et pourtant, la part des activités informelles n'a cessé de croître en Côte d'Ivoire**, passant de 14% en 1980 à 28,4% en 1998, puis 68,4% en 2002 et 91,8% en 2015 (INS, 2002, 2016). L'activité informelle concerne toutes les catégories de niveaux d'instruction, des moins instruits jusqu'au niveau d'études supérieures. **Les ¾ des emplois informels sont indépendants**, le reste se répartit entre les emplois salariés informels (18,9%) et les emplois d'aide familiale (7,8%).

2. Secteur informel, productivité et pauvreté. Occupant de plus en plus d'actifs et pesant de moins en moins dans le PIB, le secteur informel reflète ainsi la paupérisation de la société ivoirienne. En effet, le fort poids du secteur informel dans



l'activité tire la productivité de l'ensemble de l'économie vers le bas. Car, comme le fait remarquer Lautier (1994), les entreprises du secteur informel ont une faible productivité à cause de leur accès limité au capital physique, financier, et au capital humain. Par exemple, à Abidjan, 92,4% des Unités de Production Informelles (UPI) ont un capital inférieur à 250 000 FCFA (INS, 2008). L'informel génère aussi la pauvreté, du fait que les revenus du secteur informel sont faibles, avec un revenu moyen quasiment 3 fois moins que celui du secteur privé formel et 4 fois moins que celui du secteur public (AGEPE, 2012). Pire encore, plus de 2/3 des acteurs du secteur informel (69,6% selon l'INS), sont payés en dessous du salaire minimum. L'activité informelle est donc étroitement liée à la pauvreté, et ne constitue qu'une stratégie de survie... **La politique de création d'entreprises pour passer de l'informel au formel est donc une exigence des pouvoirs, non seulement pour augmenter l'assiette fiscale, mais avant tout pour améliorer les conditions de vie et relever le niveau général de revenus des travailleurs, augmenter le niveau de productivité dans les unités de production, et lutter plus efficacement contre la pauvreté.**

3. Quelques réformes récentes en faveur du développement des PME en Côte d'Ivoire. Pour toutes ces raisons évoquées plus haut, le développement des Petites et Moyennes Entreprises (PME) a toujours été une préoccupation centrale pour le Gouvernement en Côte d'Ivoire. Dès la sortie de la crise post-électorale de 2010-2011, beaucoup de réformes ont été engagées pour la promotion de la PME ivoirienne en vue de formaliser les entreprises informelles et créer des emplois formels : (i) la création du Fonds National de la Jeunesse (FNJ) en octobre 2012 ; (ii) la création du Guichet Unique des Formalités d'Entreprises (GUFE) en décembre 2012 ; (iii) les exonérations fiscales contenues dans le nouveau code des investissements de 2012 ; (iv) la création du tribunal de commerce en juillet 2012... Plus récemment encore, d'importantes réformes inhérentes à la création d'entreprises ont été réalisées : (i) le créateur d'entreprise n'est plus obligé de passer devant un notaire pour créer une entreprise de type Société à Responsabilité limitée (SARL) ; (ii) un capital minimum d'un million n'est plus exigé pour les sociétés de type SARL ; (iii) les droits de timbres et d'enregistrement ne sont plus payés pour toutes les sociétés commerciales de moins de 10 millions de capital ; (iv) le coût du Registre de Commerce et du Crédit Mobilier (RCCM) est passé à 15 000 FCFA ; (v) la publication de l'avis de constitution se fait dorénavant en ligne... **Toutes ces réformes ont valu à la Côte d'Ivoire de faire partie des pays ayant fait les plus gros progrès au monde pour la facilité à faire les affaires, faisant ainsi progresser le pays de 67 places au classement mondial de *Doing Business*, passant du 177^e rang en 2013 au 110^e en 2020.**

4. Principaux obstacles à la formalisation. Malgré les réformes déjà implémentées, lorsque l'on interroge les chefs d'Unités de Production Informelle (UPI) sur les difficultés et obstacles qui les encouragent pas à formaliser leurs UPI, ils évoquent une multitude de raisons au premier rang desquelles vient la **complexité des formalités de création d'une entreprise (22%)**. La deuxième raison souvent invoquée est l'**étroitesse du marché (activité jugée trop petite) (17%)**, suivie de l'ignorance de la procédure (16,5%) et du poids des impôts et des charges sociales résultant de la formalisation (16%). Les autres raisons ont trait notamment au coût d'enregistrement élevé, à l'accès limité au crédit, aux difficultés à trouver un local commercial approprié après la formalisation.

5. Quelques mesures incitatives à la formalisation. Pour réduire les difficultés sus-évoquées, les chefs d'UPI recommandent des mesures incitatives pour les pousser à la formalisation. **Ces mesures sont essentiellement liées à l'allègement fiscal (81% des propositions) et à la simplification des procédures de formalisation (12% des propositions)**. Très précisément, les chefs d'UPI proposent :

- la reconduction des avantages fiscaux prévus par l'annexe fiscale 2005 au bénéfice des jeunes entrepreneurs, à savoir :
 - (i) l'exonération pendant les 3 premières années de l'impôt sur les bénéfices et de la contribution des patentes et licence, exonération ramenée à 50% pour les 4^e et 5^e années ;
 - (ii) l'exonération de 50% de la taxe sur les opérations bancaires et sur les agios bancaires ;
- de nouvelles mesures fiscales dont la franchise de TVA et l'exonération d'impôt (tout type d'impôt) en l'absence de chiffre d'affaires sur les 3 premières années ;
- l'instauration d'un prélèvement unique basé sur le chiffre d'affaires dont le taux est estimé entre 1% et 2%.

L'impact de la mise en œuvre d'un tel prélèvement sur le chiffre d'affaires, l'emploi et les finances publiques est énorme. Des estimations ont été faites sous l'hypothèse de formalisation de 2 500 UPI en moyenne par an : (i) le gain de recettes fiscales annuelles est estimé à 1,76 milliards de FCFA ; (ii) le revenu additionnel annuel des entrepreneurs bénéficiaires serait de plus de 50,4 milliards de FCFA (4,2 milliards par mois) ; et (iii) 17 500 nouveaux emplois directs seraient créés en 3 ans.

Source : CAPEC/CIRES (Cellule d'Analyse de Politiques Économiques du CIRES) (2016).

214. À cet effet, le Plan envisage des programmes pour : (i) adopter une fiscalité favorable aux PME ; (ii) renforcer la formation des jeunes opérateurs à travers un système de reconversion ou de formation qualifiante ciblant les métiers de l'agriculture et l'agro-alimentaire, l'habillement, l'habitat, les télécommunications et le tourisme ; (iii) leur faciliter l'accès aux outils et aux techniques modernes de production afin d'accroître leurs capacités, productivité et revenus ; (iv) leur faciliter l'accès au crédit à travers les institutions de finance inclusive ; (v) faciliter leur accès à l'habitat, notamment à travers des mécanismes de promotion immobilières et de location-vente adaptés aux milieux urbains

215. **Renforcer les PME et les PMI**, notamment dans les grappes désignées pour porter la croissance. Il s'agit d'entreprises formelles déjà installées, avec des capacités crédibles, mais qui peuvent être renforcées, et dont la productivité et la production peuvent être accrues grâce à l'accès aux technologies

modernes. Là aussi, l'accès au crédit pour l'équipement et l'habitat est essentiel pour accroître les capacités et la compétitivité, conquérir les marchés interne, régional et mondial.

216. Les petites et moyennes entreprises (PME) sont en effet un levier essentiel pour le développement du secteur privé et des vecteurs clés pour la création d'emplois en faveur des jeunes notamment. Par conséquent, l'éclosion ou le renforcement d'un écosystème de PME performant, créateur de valeur est nécessaire à l'atteinte des objectifs de développement à long terme. En effet, les PME sont confrontées à plusieurs défis qui limitent leurs potentialités de développement. Il s'agit notamment de : (i) difficultés d'accès au financement ; (ii) l'inadaptation des textes législatifs et réglementaires ; (iii) l'absence de dispositif efficace de suivi, conseil et accompagnement des PME.

217. Comme suggéré par la quasi-totalité des chefs d'UPI, le développement d'un écosystème viable de PME passe par une fiscalité adaptée, propre à cet écosystème. Des mesures ont été déjà identifiées dans ce sens, résumées dans l'encadré ci-dessous.

Encadré 8 : Mesures de fiscalisation propres aux PME ivoiriennes.

1. Mesures structurantes à caractère général :

- Prévoir une définition unique de la notion de PME applicable à l'ensemble du Code général des Impôts et au Code des investissements ;
- Alléger le mécanisme pour bénéficier de la qualité de PME ;
- Instituer le contrôle fiscal pédagogique (contrôle blanc) au profit des PME assorti de recommandation et de directives quant aux bonnes pratiques fiscales sans implications de sanctions administratives ou de redressement fiscal ; et
- Faciliter l'accès des PME à des sites aménagés via (i) la réduction et l'instauration de barème de redevance spécifique pour l'occupation des terrains à l'intérieur des sites aménagés, ainsi que (ii) la création de zone d'utilité publique dans les réserves foncières, les villages artisanaux ou dans les zones régionales destinées à la promotion des artisans ou des PME, en vue de leur appliquer le montant de redevance minimum pour occupation du domaine de l'État.

2. Mesures d'identification et de fiscalisation du secteur informel :

- Accélérer le déploiement du numéro d'identifiant unique sur l'ensemble du territoire ;
- Créer un Centre des Petites Entreprises « CPE » au sein de la DGI et digitaliser les processus de gestion des dossiers des contribuables ;
- Réformer les Centres de Gestion Agréés (CGA) pour remédier au dysfonctionnement du dispositif des CGA
- Mettre en place un formulaire électronique et simplifié de déclaration des impôts ;
- Simplifier le processus d'octroi du crédit d'impôt pour création d'emplois au profit des PME.

3. Mesures d'encadrement et de financement des PME :

- Renforcer les prérogatives de l'Agence Côte d'Ivoire PME et clarifier son mode de financement ;
- Renoncer à la suppression de la taxe spéciale d'équipement (TSE) pour la transformer en fonds de cautionnement pour le financement des PME ;
- Mettre en place un plan d'épargne dans le fonds PME pour accroître le niveau de mobilisation de l'épargne intérieure et pallier le sous-financement des PME ;
- Réduire les droits et taxes dus par les banques au titre des garanties prises dans le cadre des opérations avec les PME en vue de baisser le coût des financements accordés aux PME ;
- Réduire de moitié les droits d'enregistrement dus en matière de crédit-bail immobilier ;
- Procéder à la refaçon de 30% de l'impôt BIC des produits perçus par les établissements bancaires et financiers dans le cadre des crédits-bails accordés aux PME.

Source : Jean-Pierre Lieb et al., (2018), « Proposition d'un régime fiscal spécifique aux Petites et Moyennes Entreprises (PME) ».

218. **Développer des champions nationaux et les connecter aux réseaux extérieurs pour accroître l'investissement étranger.** Ce volet concerne surtout les entreprises de grandes tailles, mais également les 'grappes' de PME/PMI. Il s'agit de coupler les stratégies de mobilisation de l'investissement étranger avec celles de développement des grappes afin de connecter les réseaux d'entreprises nationales aux chaînes internationales des valeurs. Ce couplage assure non seulement le développement rapide des capacités nationales de production et de transformation, mais aussi l'amélioration des méthodes et des technologies grâce aux apports étrangers, la mobilisation des financements extérieurs et la facilitation de l'accès des produits locaux aux grands marchés internationaux. Dans cet esprit, l'État pourra organiser ou participer à des 'joint-ventures' pour la transformation des produits nationaux et le développement de labels nationaux ('Made in Côte d'Ivoire'), y compris le cas échéant à travers des prises de participation dans les

multinationales mêmes basées à l'extérieur, mais qui sont bien outillées pour transformer les produits primaires ivoiriens et en faciliter la commercialisation sur le marché international.

c. Le renforcement du climat des affaires

219. Outre les programmes susmentionnés d'appui direct aux opérateurs, l'État poursuivra et intensifiera les réformes pour épauler le secteur privé à travers un climat des affaires attractif et stimulant. En cela, il convient de noter les progrès louables déjà enregistrés par la Côte d'Ivoire lors des années récentes. Les efforts d'amélioration du climat des affaires déjà entrepris ont permis à la Côte d'Ivoire de réaliser des avancées remarquables au niveau mondial. Entre autres, l'opérationnalisation de l'Agence Côte d'Ivoire PME, du Millenium Challenge Corporation (MCC), et du Contrat de Désendettement et de Développement (C2D), devrait contribuer à consolider ces acquis.

220. **Le cadre réglementaire.** Le Gouvernement ivoirien, appuyé par les partenaires techniques, notamment la Banque Mondiale (la Société Financière Internationale), s'est déjà engagé dans un processus d'amélioration du climat des affaires à travers la mise en œuvre de plusieurs réformes du cadre macroéconomique et du cadre réglementaire suggérées dans le rapport *Doing Business*. Ces réformes ont porté essentiellement sur la protection des investisseurs, l'exécution des contrats, la modification des textes juridiques, l'obtention des permis de construire, la mise en ligne des statistiques de l'activité judiciaire du Tribunal de Commerce d'Abidjan. La Côte d'Ivoire entend persévérer dans la mise en œuvre de ces réformes afin d'atteindre l'objectif qu'elle s'est fixée pour 2030 de fortement améliorer son score dans le classement *Doing Business*.

221. **La fiscalité.** Outre le cadre réglementaire, la fiscalité constitue un facteur déterminant dans l'attractivité du climat des affaires. En cela, depuis le début du processus des réformes en 2013, la Côte d'Ivoire a réalisé des avancées importantes. Elle a amélioré la collecte des impôts grâce à la simplification et la facilitation des mécanismes de paiements des impôts et taxes, notamment par la mise en place *la télédéclaration* et le télépaiement des impôts et taxes ainsi que pour le remboursement des crédits de TVA. Cela a contribué à rehausser les recettes fiscales de 65% de 2013 à 2019.

222. Malgré ces avancées importantes, l'économie ivoirienne reste caractérisée par un niveau élevé d'informalité et un bas niveau de pression fiscale. Le secteur informel représente environ 80% du PIB marchand et des occupations dans l'économie ivoirienne. Corrélativement, le taux de pression fiscale reste encore très bas – environ 12% du PIB en 2018-2019, ce qui est bien en deçà de l'objectif communautaire (20%), et moitié de ce qui est requis (22-24%) pour renforcer la contribution des ressources propres au financement du budget d'investissement public du Plan stratégique. Ce dernier propose des stratégies fiscales pour corriger ces insuffisances, relever le taux de pression fiscale, et aussi élargir la base grâce aux stratégies de croissance inclusive qui, entre autres, auront pour effet de rehausser l'économie formelle au détriment de l'informelle.

d. Le renforcement du système financier formel et la finance inclusive

223. **L'ambition du Plan est de promouvoir un secteur financier robuste, résilient et profond, capable de soutenir la transformation économique du pays.** Il s'agit de faire d'Abidjan, la capitale économique du pays, un véritable hub financier sous régional, intégré aux marchés financiers mondiaux. Cela offrira une plateforme de financement à l'économie ivoirienne, dans tous les secteurs moteurs de croissance, grâce au développement des marchés des capitaux, des marchés du crédit, des services financiers d'assurance, des services financiers spécialisés (microfinance, fintech). Cette transformation en profondeur permettra d'offrir une large gamme de produits et de services financiers aux agents économiques et aux populations.

224. Spécifiquement, le Plan envisage de mettre en œuvre un ensemble de mesures clés pour : 1) renforcer le système financier formel ; 2) renforcer la finance inclusive et intensifier la mobilisation de l'épargne intérieure ; 3) développer de nouveaux instruments de financements innovants et alternatifs, dont

les PPP ; et 4) développer des instruments adéquats pour le financement de l'immobilier et de l'habitat.

225. **Pour le renforcement du système financier formel**, le Plan envisage : (i) le développement des mécanismes de l'investissement public et structurant par des partenariats public-privés renforcés ; (ii) le renforcement des moyens et des champs de la Caisse des dépôts et Consignation pour en faire un véritable levier du financement des secteurs porteurs de croissance ; (iii) le renforcement du marché des capitaux (bourse régionale des valeurs mobilières), du crédit et des services financiers alternatifs et innovants pour accroître les instruments de financement des investissements et des activités des opérateurs privés ; (iv) le renforcement et le développement des banques spécialisées – agricole, habitat, industrie,... – pour mobiliser des ressources pour le financement des secteurs leur correspondants ; (v) la réforme du cadre institutionnel du secteur de la microfinance pour améliorer les conditions d'accès au crédit, et assurer la protection des emprunteurs ; (vi) le renforcement du système de garanties et de sûretés financières, et les services d'assurance des risques financiers ; et (vii) l'interconnexion approfondie des marchés financiers ivoiriens avec les marchés financiers internationaux et régionaux (Afrique de l'Ouest, Afrique du Nord, Afrique de l'Est et Afrique Australe).

226. **Pour intensifier la mobilisation de l'épargne intérieure**, le Plan envisage : (i) le développement de l'épargne contractuelle de long terme et la mobilisation de l'épargne auprès des systèmes d'assurances retraite public et privé ; (ii) le développement de l'épargne immobilier afin de soutenir le financement de ce secteur ; (iii) la mobilisation de l'épargne de court terme des ménages, notamment à travers les opérateurs de *Mobile Money* ; (iv) le développement de nouveaux produits et services financiers innovants, l'extension de la base des investisseurs et l'introduction de nouveaux acteurs financiers ; (v) le renforcement de l'inclusion financière grâce à de nouvelles solutions de bancarisation notamment les banques digitales, et le système des correspondants bancaires ; (vi) le développement du secteur de la microfinance et de la microassurance par les TIC et la professionnalisation des opérateurs.

227. **Pour le financier l'immobilier et de l'habitat**, le Plan envisage : (i) le développement d'un marché hypothécaire national et le renforcement des ressources des banques commerciales et des banques de l'habitat, des crédits aux promoteurs immobiliers, et des crédits immobiliers aux acquéreurs - ménages et petits opérateurs économiques ; (ii) l'assainissement du foncier et l'amélioration du fonctionnement du système des garanties hypothécaires grâce à la finalisation et à la fiabilisation des procédures foncières et du cadastre ; (iii) la mobilisation des fonds à travers les régimes de retraite complémentaire par capitalisation, la Caisse Régionale de Refinancement Hypothécaire (CRRH).

e. Le renforcement des infrastructures

228. Le renforcement des infrastructures et des services y relatifs est impératif pour la réduction des coûts de facteurs et donc de la compétitivité de l'économie et du climat des affaires. Il en est autant pour l'amélioration des conditions de vie des populations. Au cours de la décennie écoulée, le pays a considérablement investi pour rebâtir cet important capital. Pour la prochaine décennie, l'ambition est de poursuivre ce chantier et d'en amplifier les effets de transformation structurelle et sociale.

229. **Comme principes directeurs, les efforts porteront d'abord sur la maintenance des structures et la meilleure gestion des services y relatifs afin d'optimiser l'usage du patrimoine existant.** Ensuite, l'État poursuivra ses efforts de réhabilitation et d'extension des infrastructures, en faisant un recours accru aux financements PPP et à travers des fonds spéciaux, à l'instar du fond routier et de l'expérience de pays tels que l'Inde. Dans toutes les catégories de services d'infrastructure, les transports plus particulièrement, une attention ciblée sera accordée aux interconnexions avec la sous-région et à l'économie globale, en cohérence avec l'objectif d'ouverture accrue au commerce, à l'investissement et aux mouvements des personnes.

230. Spécifiquement, le Plan propose un ensemble de stratégies et sous-programmes pour : 1) *Etendre le réseau routier bitumé*, reliant toutes les capitales départementales en routes praticables en toutes saisons ;

2) *relancer le développement et l'extension du réseau ferroviaire*, de manière à doubler son linéaire d'ici 2030 (passer de 639 km en 2020 à 1 300 km en 2030) ; 3) *accroître les capacités de production, de transport et de distribution d'énergie électrique*, pour porter la consommation d'énergie électrique à 842 KWh par habitant en 2030, soit plus de deux fois la valeur de 2018 ; ce qui portera le taux d'accès à plus de 87%, un tiers de plus que le niveau de 2018 ; 4) *Généraliser l'accès à Internet haut débit aux ménages* (le « last mile ») ; 5) *Renforcer la fourniture de la population en eau potable et étendre considérablement les réseaux d'assainissement* ; 6) *Renforcer l'aménagement du territoire*, de façon à faciliter l'accès à la terre tant pour l'agriculture que pour l'habitat, et prévenir les conflits y relatifs entre populations.

231. **Les infrastructures de transport.** Le Plan envisage un ensemble intégré de programmes visant respectivement à : (i) renforcer le cadre légal et réglementaire pour les transports – routier, ferroviaire, portuaire et aéroportuaire ; (ii) améliorer la gestion du patrimoine, des services et faciliter les accès et les activités ; (iii) renforcer l'entretien et la mise à niveau des structures existantes ; (iv) réhabiliter, moderniser et étendre les capacités.

232. **L'énergie.** En matière énergétique, l'ambition du Plan est de réaliser l'électrification de toutes les localités de plus de 500 habitants. Pour ce faire, la puissance installée du parc de production passera de 2 229 en 2019 à 4 000 MW en 2025 et doublera en 2030.

233. La stratégie est de **conjuguer plusieurs sources complémentaires d'énergie, dont le gaz naturel, l'hydraulique et les énergies renouvelables**. Ce programme ambitieux concourra à exploiter le potentiel hydroélectrique avec notamment la réalisation de barrages, la construction de centrales thermiques à travers les PPP ainsi que la mise en place d'une stratégie à moyen et long terme d'approvisionnement optimal en gaz. Aussi, l'État poursuivra sa stratégie d'économie d'énergie aussi bien pour les ménages que les industriels. Il mettra en place des mesures d'incitations en faveur du développement et l'usage des énergies renouvelables, y compris la vulgarisation et l'adoption du solaire ainsi que la récupération de la biomasse comme intrants dans des fours multifonctionnels.

234. Pour atteindre ces objectifs, le Plan propose des programmes pour **développer les capacités de production, de stockage** et de transport des hydrocarbures et celles de production et de distribution d'énergie électrique (notamment de sources alternatives). À cet effet, l'État construira plusieurs nouvelles centrales et microcentrales hydroélectriques et thermiques au cours de la décennie.

235. Un autre volet de la stratégie énergétique vise à **renforcer la gestion et la qualité des services** offerts aux opérateurs et aux populations. L'État accélérera la mise en œuvre du *Programme Électricité Pour Tous* afin de favoriser l'accès à l'électricité à au moins 200 000 ménages par an sur toute l'étendue du territoire aussi bien en milieu rural, périurbain qu'urbain. Ce programme contribuera ainsi à l'amélioration de la qualité de vie des populations et à favoriser le développement des activités génératrices de revenus.

236. En outre, un **accent particulier sera mis sur le développement des énergies renouvelables**, y compris l'évaluation du gisement national des sources d'énergies renouvelables et la mise en place d'un système d'informations géographiques (SIG) destiné aux énergies renouvelables. Le programme comprend également la réalisation de projets de centrales solaires photovoltaïques et à biomasse cacao, ainsi que l'automatisme et la télé conduite des ouvrages électriques.

237. Enfin, il s'agit aussi d'**économie d'énergie** au niveau de la population et des opérateurs, ce à travers la mise en place de foyers améliorés, la promotion d'ampoules économiques et la promotion de logements à énergie optimisée. L'atteinte de cette efficacité énergétique permettra de faire des économies substantielles.

238. **L'eau potable.** Dès 2011, de nombreux investissements ont été réalisés afin d'améliorer l'accès à l'eau potable pour l'ensemble de nos populations. Toutefois, cette question reste une préoccupation majeure

pour le Gouvernement, compte tenu du déséquilibre structurel du secteur et du déficit dans l'adduction en eau potable pour de nombreuses localités sur le territoire national. Le Plan propose des stratégies pour accélérer le développement des infrastructures hydrauliques de qualité afin de mettre fin à la pénurie d'eau dans certaines localités du pays, de renforcer la fourniture en eau potable et étendre considérablement les réseaux d'assainissement.

239. Le Plan propose un programme d'Alimentation en Eau Potable (AEP) visant à mettre fin à la pénurie d'eau dans toutes les localités du pays. Le programme comprend plusieurs volets complémentaires.

240. Le premier concerne **le renforcement de la gouvernance du secteur**, à travers la mise en œuvre des décrets d'application des lois portant Code de l'Eau et Code de l'environnement, et des textes réglementaires relatifs à l'organisation et au partage des rôles des acteurs étatiques du secteur de l'eau potable ; (ii) le **renforcement des capacités humaines, techniques et financières des acteurs du secteur de l'eau potable, notamment** la mise à niveau de l'Office National d'Eau Potable (ONEP), la création d'un Fonds de Soutien à l'Hydraulique Rurale (FSHR), l'élaboration des schémas directeurs d'Adduction en Eau Potable (AEP) des villes de l'intérieur, l'élaboration d'un document de Politique Nationale de l'Eau Potable (PNEP) et le développement d'un système d'informations et de gestion du patrimoine du secteur.

241. Le second volet vise la **sécurisation des ressources mobilisables pour l'alimentation en eau potable**, dont (i) la mise en œuvre des mesures de sécurisation et de préservation des ressources en eau destinées à l'Adduction en Eau Potable (AEP) et des ouvrages de mobilisation; (ii) l'élaboration des programmes de recherche sur les ressources en eau; (iii) l'élaboration d'un schéma directeur national pour l'exploitation des ressources en eau destinées à l'Adduction en Eau Potable (AEP); (iv) la réalisation des travaux de renforcement du système de maîtrise des ressources en eau, et (v) la mise en œuvre des mesures de restauration des eaux polluées

242. Un troisième volet concerne **la réhabilitation des infrastructures hydrauliques humaines**, notamment : (i) la réhabilitation des digues et seuils des retenues d'eau destinées à l'alimentation en eau potable; (ii) la réhabilitation et le renforcement des installations de production d'eau potable de nombreuses agglomérations et villes secondaires du pays; (iii) l'aménagement des voies d'accès aux forages et usines dans la région d'Abidjan; (iv) la réhabilitation des systèmes Hydraulique Villageois Améliorés défaillants sur l'ensemble du territoire national.

243. Un quatrième volet vise **l'extension et la modernisation des infrastructures hydrauliques**. Ceci comprend : (i) la Construction d'infrastructures d'hydraulique de qualité, pour les localités à l'intérieur du pays et pour l'alimentation de la capitale économique du pays ; *et (ii)* la promotion des innovations organisationnelles et technologiques dans le secteur de l'hydraulique humaine. Ceci permet de stimuler le développement d'initiatives communautaires et individuelles en complément aux efforts entrepris par l'État, des technologies à faible coût pour la production d'eau potable et, en particulier, les technologies à base d'énergie solaire et éolienne pour l'Adduction en Eau Potable des localités non électrifiées.

D. Pilier I.4- Renforcer le secteur social et promouvoir l'inclusion

244. **Ce quatrième pilier assure que le développement du pays soit plus inclusif, plus solidaire et bien centré sur l'homme et la femme.** Rappelons que l'objectif ultime du plan stratégique est de transformer la Côte d'Ivoire d'un pays où la majorité de la population vit encore dans la pauvreté et/ou la précarité vers un pays majoritairement de classe moyenne. C'est dire que la production de la richesse nationale devra être inclusive et ses fruits mieux répartis au sein de la population afin que la croissance se traduise en l'amélioration des revenus et des conditions de vie.

245. De façon spécifique, les programmes et actions d'inclusion sociale du Plan sont structurés pour : (i) assurer l'accès de tous aux soins de santé, en renforçant le système d'assurance maladie et les capacités du système de santé à gérer les épidémies et les pandémies, telles qu'Ebola et la COVID-19 ; (ii) intensifier

la lutte contre la pauvreté, en assurant l'accès des plus démunis à un minimum de revenu monétaire et en mettant l'accent sur les stratégies qui permettent aux populations concernées de se prendre elles-mêmes progressivement en charge (autonomisation/capacitation) ; (iii) intensifier la lutte contre les diverses formes de marginalisation économiques et sociales ; (iv) améliorer le cadre de vie des populations.

a. La santé

246. L'accès aux soins de santé de qualité et à la protection sociale constitue un volet essentiel du capital humain, car il sert de service d'entretien de ce capital. Mais bien plus qu'un simple facteur du capital humain, la santé et la protection sociale constituent la raison d'être, le but ultime des politiques de développement socio-économique. Elles permettent de donner un visage humain à la croissance économique tant recherchée et sont une illustration de l'attention accordée aux populations. Voilà pourquoi la santé et la protection sociale constituent le principal révélateur du développement inclusif et de la politique de prospérité partagée, notamment dans la mesure de l'indice de développement humain (IDH) calculé chaque année par le Programme des Nations-Unies pour le Développement (PNUD).

247. Selon les conventions internationales que la Côte d'Ivoire a ratifiées, notamment la Déclaration universelle des droits de l'homme, la protection sociale est un droit fondamental pour tout être humain. De ce fait, elle est une nécessité politico-économique pour garantir le bon état de la force de travail et sauvegarder la stabilité sociale d'un pays.

248. À l'exemple des pays émergents comme le Brésil, la Thaïlande ou l'Afrique du Sud qui ont réussi à mettre en place des programmes de protection sociale efficaces, d'autres pays africains plus proches et non encore émergents, comme le Sénégal et le Gabon, prouvent qu'il est possible d'améliorer significativement et plutôt rapidement le bien-être de la population par l'intensification et/ou la généralisation de la protection sociale. Le Sénégal et le Gabon ont respectivement 67 ans et 66 ans d'espérance de vie à la naissance, contre seulement 54 ans pour la Côte d'Ivoire.

249. Conscientes de l'importance capitale de la santé et la protection sociale ainsi que du retard pris par le pays en la matière, les autorités ivoiriennes les inscrivent comme priorité stratégique au cœur du Plan.

Figure 22 : Bâtir le capital humain.



Source : Étude diagnostique, McKinsey, 2018.

250. La situation. En 2011, les secteurs de la santé et de la protection sociale étaient sinistrés et caractérisés par : (i) une mortalité maternelle et infanto-juvénile élevée, avec respectivement 614 décès pour 100 000 naissances et 108 décès pour 1 000 naissances vivantes (EDS 2011-2012) ; (ii) une prévalence élevée VIH/Sida à 3,4% (EDS 2011-2012, la plus élevée en Afrique Subsaharienne) ; (iii) une forte incidence du paludisme chez les enfants de moins de 5 ans (281 cas pour 1000, EDS 2011-2012), faisant de cette pandémie la première cause de morbidité et de mortalité en Côte d'Ivoire et ; (iv) une prévalence élevée de la tuberculose estimée à 170 cas pour 10 000 habitants (EDS 2011-12). Pour solutionner ces problèmes, le Gouvernement a engagé une batterie d'actions aussi bien en infrastructures qu'en équipements, ressources humaines et réformes.

251. Les réalisations physiques intervenues dans le secteur de 2012 à 2019, ont porté notamment sur la réhabilitation et la réouverture de plusieurs services du Centre Hospitalier Universitaire de Treichville ainsi que la rénovation de 22 Centres Hospitaliers Régionaux, de 78 Hôpitaux Généraux et de 233 Établissements Sanitaires de Premiers Contacts. En plus de l'ouverture du Centre Hospitalier Universitaire d'Angré, de la construction du Centre National de Radiothérapie Alassane Ouattara pour le traitement du cancer au sein du CHU de Cocody, de la construction de l'Institut de Médecine Nucléaire au CHU de Cocody et de la construction des bâtiments de l'Institut de Cardiologie de Bouaké, 26 Hôpitaux Généraux et 910 Établissements Sanitaires de Premiers Contacts ont également été construits.

252. En ce qui concerne les équipements des Établissements sanitaires, sur la même période, il est à noter l'acquisition de 11 cliniques mobiles supplémentaires et le rééquipement de 7 Hôpitaux Généraux et 2 CHR. En termes de disponibilité de médicaments dans les Pharmacies de Santé Publiques (PSP) sur toute l'étendue du territoire national, le taux de couverture est de 89%.

253. En ce qui concerne les réformes, elles ont porté essentiellement sur : (i) la mise en place, en juillet 2015, d'un cadre légal relatif à l'exercice et à l'organisation de la médecine et de la pharmacopée traditionnelles ; (ii) la mise en place, en août 2013, d'un comité national de lutte contre le trafic illicite et la contrefaçon des médicaments ; (iii) la mise en œuvre de la mesure transitoire de gratuité ciblée depuis mars 2012 ; (iv) la réforme de la Pharmacie de la Santé Publique (NPSP), en novembre 2013 ; (v) les réformes au sein de l'INFAS en 2018 par la mise en place d'un groupe technique de la réflexion et la formalisation du LMD ; (vi) la création d'une Autorité de Régulation du Secteur Pharmaceutique (AIRP) ; et (vii) le démarrage de la mise en œuvre de la réforme hospitalière avec la loi portant Code de Santé Publique.

254. Les efforts du Gouvernement ont également permis de recruter dans le secteur de la santé 21 707 personnes et mettre à niveau les connaissances de 350 personnes à travers les séances de renforcement de capacités. Dans l'optique de réussir le passage à échelle de la CMU, 1 600 professionnels de santé ont été recrutés. À ce jour, ce sont 1 764 364 bénéficiaires de la CMU qui ont été enrôlés contre 1 191 414 bénéficiaires d'assurance maladie classique.

255. L'accroissement de l'offre sanitaire a également figuré parmi les mesures, réformes et actions clés, mises en œuvre par le Gouvernement pour améliorer la prise en charge sanitaire des populations. Entre autres mesures phares, figure la politique de rapprochement des centres de santé des populations. Ainsi, il est à noter que 69% des populations vivent à moins de 5 km d'un centre de santé.

256. En termes de performances, les efforts du Gouvernement ont contribué à travers une meilleure fréquentation des centres de santé à réduire substantiellement le taux de mortalité des enfants de moins de 5 ans, passant de 125 pour 1000 en 2013 à 88 pour 1000 en 2015. Cette tendance baissière a également été observée pour la mortalité maternelle qui est passée de 543 en 2013 à 324 en 2015 pour un échantillon de 100 000 femmes en raison d'une meilleure prise en charge lors des grossesses. Dans la même dynamique, la prévalence du VIH chez les personnes âgées de 15 à 49 ans a connu une régression encourageante entre 2013 et 2015, passant de 3,4% à 1,8%. Enfin, la proportion de personnes atteintes de tuberculose a

nettement chuté entre 2013 et 2015, passant de 1,7% à 0,6%.

257. Toutefois, malgré ces efforts, des lenteurs dans l'exécution des travaux et dans la réalisation des études sont observées. En plus, les problèmes de salubrité entraînant la prolifération de vecteurs tels que les rats, les moustiques et autres insectes nuisibles, à l'origine de maladies, telles que le paludisme, Zika, et Lassa, ralentissent les progrès observés dans le secteur. L'insuffisance de médecins spécialistes notamment à l'intérieur du pays ne favorise pas toujours la prise en charge des patients.

258. **Les défis. Pour le système de santé, cinq défis majeurs sont à relever :** (i) des dépenses publiques en santé insuffisantes, à 1,2% du PIB en 2017, et inefficaces dans leur allocation entre les 3 niveaux de la pyramide sanitaire ; (ii) Un réseau de soins de santé primaire inefficace, avec un accès et une utilisation des services par la population insuffisants, malgré son rôle de maillon clé dans la prise en charge de nombreuses maladies ; (iii) Manque de transparence dans la gouvernance et supervision des activités de la santé, faillant à contenir les comportements frauduleux ; Déficit de compétences humaines adaptées et réparties sur le territoire, dû à une capacité de formation limitée et à un problème de rétention ; Manque de suivi et d'opérationnalisation des politiques de santé publique, avec un alignement insuffisant entre le PNDS et les décisions budgétaires et opérationnelles du Ministère.

259. **Un système de santé sous-performant, en profond décalage avec le niveau de développement économique du pays :** La santé est une pierre angulaire du développement socio-économique du pays, puisqu'il permet d'améliorer la productivité à long terme et la résilience de la population sur tout le territoire. Cependant, malgré des efforts étatiques post-crise, le système de santé ivoirien faillit aujourd'hui à ce rôle, souffrant d'une performance extrêmement faible marquée par (i) des indicateurs sanitaires à la traîne et (ii) un accès largement insuffisant.

260. **L'espérance de vie s'élève à 54 ans**, soit 13 ans de moins qu'au Sénégal et 6 de moins qu'au Niger. Sa progression depuis les années 2000, bien que positive, n'en demeure pas moins lente, avec seulement 7 ans gagnés en 16 ans (vs. près de 10 ans au Sénégal). De plus, les taux de **mortalité infantile et maternelle** sont parmi les plus élevés de la région. La mortalité infantile, malgré son amélioration, reste inférieure de plus de 4 pts à celle du Sénégal (4,5%) et au coude à coude avec le Niger (8,5%). La mortalité maternelle, elle, a atteint 6,14 % en 2015. Ces indicateurs sanitaires sont d'autant plus inquiétants qu'ils sont en dé corrélation complète avec le niveau de développement économique de la Côte d'Ivoire. À titre d'exemple, dans les années 1990, la Thaïlande avait un niveau de PIB/habitant similaire à la Côte d'Ivoire ; néanmoins, elle affichait un taux de mortalité maternelle (resp. infantile) près de 7 fois (resp. 3 fois) inférieur aux taux actuels ivoiriens.

261. **L'offre sanitaire est insuffisante en Côte d'Ivoire**, tant en termes d'infrastructures que de personnel soignant. Ainsi, le pays ne dispose que de 2,8 lits d'hôpitaux pour 10 000 hab. (vs. 14 au Ghana) et de 4,1 infirmiers pour 10 000 hab. (vs. 12 au Ghana). De plus, cette offre n'est pas équitablement répartie sur le territoire, avec de fortes disparités régionales : ~10% de la population ivoirienne vit à plus de 15 km d'un centre de santé et ~16% des ménages les plus pauvres à plus d'une heure de trajet.

262. **Des défis nouveaux pour le système de santé en rapport avec les exigences de la transformation structurelle de l'économie nationale.** Tout en poursuivant son développement organisationnel et fonctionnel, le système de santé fera aussi l'objet de réformes profondes dans une démarche de transformation qualitative et technologique, en concordance avec l'ambition de la Côte d'Ivoire de devenir un pays émergent à l'horizon 2030.

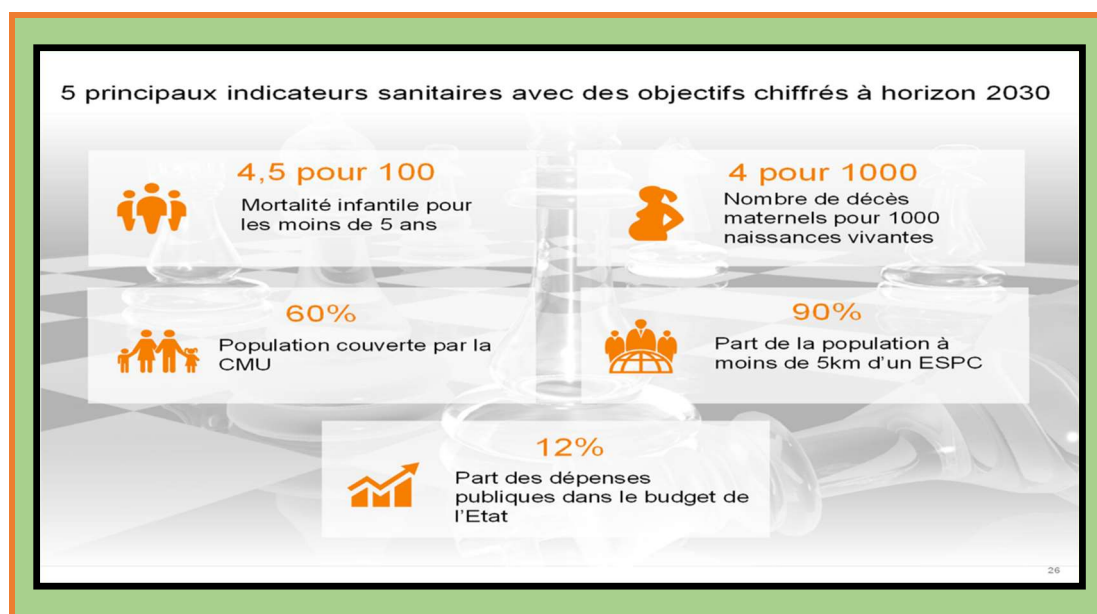
263. **Les stratégies et programmes majeurs 2021-2030. Une Vision et des aspirations ambitieuses pour le système de santé à horizon 2030.** La Vision pour 2030 est de transformer le système de santé en profondeur pour mieux répondre aux besoins des Ivoiriens d'aujourd'hui et de demain. Cette Vision est déclinée en 5 axes stratégiques, eux-mêmes structurés selon des aspirations concrètes pour le secteur. Le tableau ci-dessous présente la synthèse de ces éléments.

Tableau 8 : Axes stratégiques et aspirations du système de santé.

Axes stratégiques	Aspirations
1. Faire du bien être de la population un moteur de l'émergence du pays et améliorer l'état de santé de toutes les générations	a. Réduire les mortalités infantile et maternelle de moitié notamment en accélérant les efforts en matière de planification familiale
	b. Accélérer la réduction de l'incidence des maladies transmissibles, notamment le VIH, le paludisme et la tuberculose
	c. Répondre aux nouveaux enjeux liés à la transition épidémiologique, notamment ceux provenant de déséquilibres alimentaires et de styles de vie inadaptés
2. Placer l'équité au cœur de la transformation du système de santé, en assurant un accès pour tous à des services de santé de qualité	d. Offrir à tous les Ivoiriens un accès aux services de santé
	e. Assurer l'accessibilité financière à toute la population
	f. Garantir la disponibilité des médicaments essentiels à tous les niveaux de la pyramide sanitaire
3. Investir à la hauteur des ambitions socio-économiques du pays	g. Mettre les dépenses publiques en santé au niveau des ambitions socio-économiques du pays
	h. Assurer l'efficacité des dépenses publiques, en optimisant l'allocation budgétaire tout au long de la pyramide sanitaire.
4. Opérer une rupture dans la gouvernance à tous les niveaux de la pyramide sanitaire	i. Mettre fin aux comportements frauduleux des acteurs publics et privés, via la remise à niveau de la réglementation et sa mise en application
	j. Renforcer la supervision des agents sur le terrain pour assurer l'adéquation de leurs activités avec les orientations stratégiques du Ministère
5. Faire de l'innovation et de l'excellence des leviers de développement pour le système de santé ivoirien	k. Développer des pôles d'excellence médicale dans des spécialités ciblées, avec vocation de rayonnement régional

Source : GTCI-2030.

Figure 23 : Principaux indicateurs sanitaires avec les objectifs chiffrés.



Source : GTCI-2030.

264. En résumé, il s'agit d'améliorer la prise en charge sanitaire des populations pour **relever l'espérance de vie des Ivoiriens (accroissement de l'espérance de vie à la naissance d'un an chaque année entre 2020 et 2030) en réduisant de moitié de la mortalité maternelle et de la mortalité infanto-juvénile**, pour les garder en bonne santé pour être actifs et mieux contribuer à l'essor économique du pays. Pour cela, l'État devra intensifier notamment : (i) la construction et l'équipement de nouveaux centres de santé ; (ii) l'amélioration des plateaux techniques des centres de santé ; (iii) l'amélioration de la qualité des

soins à travers l'ensemble du système ; (iii) l'opérationnalisation efficiente de la CMU pour faciliter à tous l'accès aux soins.

b. La protection sociale

265. Au-delà des efforts pour améliorer l'accès et la qualité des services de santé, éléments essentiels de l'offre de protection des populations, le gouvernement devra renforcer les moyens d'accès aux soins des populations les plus défavorisées. D'autre part, au plan des infrastructures sanitaires, les plus vétustes seront réhabilitées et de nouveaux hôpitaux et centres de santé de premier contact seront construits sur l'ensemble du territoire pour réduire les disparités régionales et rapprocher les services de santé des populations, avec un établissement de premier contact à moins de 5 km de chaque village, et l'accès aux soins et aux médicaments de base par les ménages, notamment les plus pauvres, à travers la généralisation progressive de la Couverture Maladie Universelle.

266. La pierre angulaire de la protection sociale sera l'opérationnalisation et le renforcement de la *Couverture Maladie Universelle (CMU)*, pour garantir l'accès de tous les Ivoiriens aux soins de santé de qualité. À ce jour, 1 764 364 bénéficiaires de la CMU ont été enrôlés contre 1 191 414 bénéficiaires d'assurance maladie classique. À terme ce sera 60% de la population qui bénéficiera de la CMU.

267. De plus, et afin de favoriser l'inclusion économique et sociale des plus démunis, le plan comportera un volet « filets sociaux » de transfert monétaire pour assurer à tous un minimum de bien-être socio-économique. Pour atteindre ces objectifs, l'état compte (i) doubler la part du PIB accordée aux dépenses de santé, (ii) accroître de plus d'un tiers le taux de couverture des programmes de protection sociale (passant de 27 à 54%).

c. Les femmes

268. La poursuite d'un développement inclusif signifie que toutes les composantes de la société doivent être impliquées dans le processus de création et de redistribution de la richesse nationale. C'est ce qui fonde le choix des autorités ivoiriennes d'inscrire des politiques en faveur des femmes parmi les priorités du Plan stratégique. Il ne s'agit pas de faire simplement de la croissance – avec quelques grosses entreprises étrangères ou dans quelques enclaves par exemple ; il ne s'agit pas non plus de 'mains tendues' de l'État pour réduire la pauvreté et la marginalisation au sein des populations. Il s'agit de renforcer les capacités et d'impliquer tous les citoyens dans la transformation économique, afin que tous y contribuent et en tirent profit. Cela est en partie assuré par les stratégies transversales de développement du capital humain et des infrastructures et de la facilitation de l'accès de tous à ces services essentiels. Mais il faudra aussi des stratégies complémentaires pour épauler les moins favorisés, en particulier les femmes.

269. Les progrès dans la réduction des inégalités basées sur le Genre en Côte d'Ivoire peuvent s'apprécier selon plusieurs dimensions relatives au statut et à la participation de la femme dans la vie politique, économique et sociale du pays. ***Pour renforcer la parité des genres, le plan stratégique vise à doubler la proportion des sièges occupés par des femmes dans les parlements nationaux (de 10 à 21%). Il propose aussi des programmes pour favoriser l'accès des femmes à la propriété foncière et au crédit, afin d'accroître leurs capacités de financement, de rehausser leurs contributions à la production, à l'emploi et au partage des revenus.***

270. ***La dimension politique.*** Il s'agit de l'accès des femmes aux cercles de pouvoir et de décision, tant sur le plan politique d'administratif. En cela, on note une participation politique limitée de la femme ivoirienne aux cercles de décision, et sa sous-représentation dans les postes administratifs importants. Par exemple, en 2015, les femmes n'occupent que 9 % des sièges parlementaires et 17% des positions ministérielles. Elles sont encore moins présentes dans la haute administration publique ou dans les administrations privées. Il en est autant dans les principaux partis politiques. Par contraste, des pays tels que le Rwanda et le Burundi comptent plus de 50% de femmes dans les postes ministériels, et presque autant dans la haute administration publique. C'est dire que malgré les déclarations d'intention du

Gouvernement, l'accès des femmes aux cercles de pouvoir et de décision politiques et administratifs en Côte d'Ivoire n'a pas progressé suffisamment pour redresser le déséquilibre d'accès au pouvoir.

271. **L'Accès à l'activité économique.** En 2012, le ratio de participation femmes-hommes au marché du travail formel est de 64%, témoignant d'une insertion économique des femmes largement inférieure à celle des hommes. Environ 53% des femmes âgées de 15 à 64 ans sont actives économiquement, contre 82.1% des hommes. Aussi les femmes ont moins facilement accès à des emplois productifs que les hommes, car elles travaillent presque toutes dans des entreprises, souvent petites et informelles, faiblement productives et donc relativement peu rémunératrices. Cette proportion atteint 90%, contre 68 % pour les hommes. Cet écart est encore plus grand dans les zones urbaines où 52 % des hommes occupent un emploi salarié dans une entreprise formelle ou le secteur public, contre seulement 26,4 % pour les femmes. Les femmes sont aussi moins présentes dans la fonction publique, qui est relativement bien rémunérée (*Banque Mondiale 2017*).

272. **L'accès à l'éducation.** Malgré des progrès importants pour améliorer la parité filles-garçons dans l'éducation de base, les inégalités d'accès persistent. L'écart est d'autant plus important que le niveau de scolarisation augmente. Ainsi, en 2015 le taux de scolarisation au niveau primaire des filles était de 74% contre 80% pour les garçons. La scolarisation aux niveaux secondaire et supérieur est faible (40% au secondaire et 7 % au supérieur contre respectivement 60 % et 11 % pour les hommes. Cet accès inégal à l'éducation se traduit par des taux d'alphabétisation largement supérieurs pour les hommes (53 %) que pour les femmes (33 %) (2015).

273. Notons que ces taux sont en augmentation et que l'écart hommes-femmes se rétrécit pour les populations plus jeunes, âgées entre 15 et 24 ans (62,7 % des femmes jeunes sont alphabétisées par rapport à 72,3 % des hommes jeunes). Plusieurs facteurs contribuent à expliquer ces taux parmi lesquels, l'insuffisance d'infrastructures éducatives qui implique l'éloignement des lieux d'études qui rend difficile la poursuite des cursus (notamment avec la fermeture des internats), l'insuffisance d'enseignants qui laisse de nombreux élèves en difficulté, le fait que les femmes travaillent davantage que les hommes (notamment en ce qui est du travail domestique), la priorité donnée à l'éducation des garçons, les grossesses en milieu scolaire qui ont explosées ainsi que des violences basées sur le genre répandues dans les écoles provoquent l'abandon des études.

274. **L'accès à la terre et aux finances.** La loi ivoirienne permet aux femmes d'acheter des terres, mais dans la pratique, ce droit n'est exercé que dans les zones urbaines : dans les zones rurales, les coutumes locales empêchent les femmes d'acquérir des terres. L'absence de garanties limite d'autant plus leur accès au crédit. Les projets de microcrédit sont donc potentiellement profitables aux femmes, cependant un nombre limité de projets offrent des conditions favorables à celles-ci.

275. **Une division du travail défavorable au sein des ménages.** Dans l'agriculture, les femmes travaillent en priorité dans des cultures vivrières et pour l'autosuffisance alimentaire du foyer (manioc, maïs, bananes et autres végétaux) alors que les hommes travaillent dans des plantations d'agriculture commerciale (cacao, palme et caoutchouc), qui est souvent plus rémunératrice. Dans les zones urbaines, la division des tâches reste défavorable aux femmes. Elles sont les plus absorbées par les tâches domestiques et les métiers y relatifs ; et elles tendent à exercer dans les métiers les plus vulnérables, à bas revenus, ce qui explique la plus grande incidence de la pauvreté monétaire chez les femmes comparativement aux hommes.

276. **Au plan social, les femmes sont aussi les principales victimes des Violences basées sur le genre.** En cela, on note que les violences sexuelles et physiques se sont accrues avec la crise du COVID 19, comme c'est souvent le cas lorsque l'économie ou la société traversent des périodes de crise. Le taux des femmes victimes de violences sexuelles s'élevait à 41% à Man et 35% à Duékoué, dans l'ouest du pays et à 26%, à Korhogo dans le nord. Le taux de mutilations génitales féminines (MGF) est parmi les plus élevés d'Afrique

de l'Ouest, alors que la pratique est interdite par la loi depuis 1998. Cette pratique touche environ 36% des femmes de 15 à 49 ans (BAD 2015).

Tableau 9 : Les principales entraves à l'équité du genre en Côte d'Ivoire.

	Côte d'Ivoire	Afrique subsaharienne	Pays à revenu intermédiaire dans le monde
Écart sur le marché du travail			
Écart participation entre hommes et femmes (%) ^{1/}	13	20	16
Différentiel salarial (%) ^{1/}	50	20-30	20-30
Écart dans l'éducation			
Parité à l'inscription primaire (1 = parité) ^{2/}	0.87	0.93	0.99
Parité dans le secondaire (1 = parité) ^{2/}	0.71	0.81	1.01
Parité dans le tertiaire (1 = parité) ^{2/}	0.58	0.73	1.12
Écart dans la santé et accès au planning familial			
Taux de mortalité maternelle (%) ^{2/}	6.45	5.47	0.49
Taux de fertilité chez les adolescentes (15-19 ans, (pour milles) ^{2/}	136	100	22
Usage de méthodes contraceptives (%) ^{3/}	20.4	28.4	81.8

Source: 1/ World Economic Forum; 2/ World Development Indicators; 3/ World Health Organization, Banque Mondiale 2017.

Encadré 9 : Violences basées sur le genre.

Sur les 2744 cas de VBG rapportés, 91,91% des cas de VBG ont été commis sur les personnes de sexe féminin dont 37,75% sont des filles.

Tableau 10 : Répartition des victimes des Violences Basées sur le Genre (VBG) par âge et par sexe.

Types de Violences Basées sur le Genre	0 à 4 ans		5 à 9 ans		10 à 14 ans		15 à moins de 18 ans		18 à 24 ans		25 ans et +		Total par sexe		Total par âge		Total par type
	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	- 18ans	18ans +	
Viol (V)	17	0	63	5	221	3	197	2	98	1	86	0	682	11	508	185	693
Agression sexuelle (AS) hors MGF	4	0	23	1	28	0	18	1	15	0	18	0	106	2	75	33	108
Mutilations génitales (MGF)	1		12		7		3		0		0		23		23	0	23
Agression Physique (AP)	7	3	19	17	62	19	53	18	150	5	356	23	647	85	198	534	732
Mariage Forcé (MF)	0	0	0	0	14	0	33	0	30	0	5	0	82	0	47	35	82
Déni de Ressources, d'Opportunités et de Services (DROS)	18	16	22	10	21	10	41	12	147	4	411	15	660	67	150	577	727
Violence Psychologique et Émotionnelle (VPE)	3	6	5	7	30	8	30	12	68	5	186	19	322	57	101	278	379
Sous-Total	50	25	144	40	383	40	375	45	508	15	1062	57	2522	222	1102	1642	
TOTAL GENERAL	75		184		423		420		523		1119		2744				

L'analyse du tableau ci-dessus par tranche d'âge nous révèle que sur 693 cas de viol, 73,30% sont commis sur les enfants (moins de 18 ans). La petite enfance (0 à 4 ans) n'est pas épargnée avec un total de 17 cas. 100% des mutilations génitales féminines sont également pratiquées sur les enfants ainsi que 69,44% des agressions sexuelles. 98,42% des personnes victimes d'agressions sexuelles (viol, agressions sexuelles hors MF et mutilations génitales) sont des femmes. Parmi ces dernières 73,2 % sont des filles de moins de 18 ans. Ces chiffres traduisent la vulnérabilité des enfants face au phénomène de violence basée sur le genre.

Source : Rapport 2018 d'analyse statistique sur les Violences Basées sur le Genre en Côte d'Ivoire / Ministère de la Femme, de la famille et de l'enfant (MFFE).

277. **Les stratégies et programmes majeurs 2021-2030.** L'objectif central est de donner aux femmes les moyens d'être pleinement intégrées au même titre que les hommes aux activités socio-économiques et

politiques partout dans le pays. L'autonomisation économique des femmes sera donc la clé de voûte des actions en faveur des femmes au cours de la prochaine décennie.

278. Un accent particulier sera mis sur le renforcement du cadre institutionnel et réglementaire ainsi que le développement des compétences des acteurs à la prise en compte du genre dans les plans, programmes et projets de développement. De plus, la promotion de la responsabilité sociétale des entreprises publiques et privées sera un levier important qui permettra la prise en compte du genre pour freiner les inégalités sociales.

279. Une attention particulière pourrait être donnée par l'État lui-même en poursuivant une **politique de ressources humaines plus équitable entre femmes et hommes**. L'État est aujourd'hui le premier employeur du secteur formel en Côte d'Ivoire alors que les inégalités envers les femmes sont importantes, puisqu'elles ne composent que 30% de l'effectif total, avec une concentration dans les grades les moins élevés. Une politique de recrutement dans l'éducation pourrait être un point de départ car les enseignantes ne constituent que 27 % de l'effectif au niveau primaire, alors qu'elles représentent 45 % et 67% des effectifs en Afrique Sub-Saharienne et dans les pays à revenus intermédiaires. (Banque Mondiale 2017)

280. Les **femmes dans l'entrepreneuriat** ont besoin d'être orientées vers les filières qui ont le maximum de potentiel. Du côté de l'offre, le programme privilégiera l'auto-emploi et les entreprises familiales qui concentrent la majorité des emplois des femmes avec un accent particulier sur l'accès au financement à travers des programmes d'assistance intégrés

281. Si la **participation accrue des femmes au sein des institutions politiques** en Côte d'Ivoire est un principe acquis, force est de constater que ce principe ne s'applique pas entièrement sur le terrain, notamment au fur et à mesure qu'on s'éloigne du pouvoir central. Il y a donc urgence à accroître la représentativité des femmes au sein des institutions politiques en Côte d'Ivoire pour mieux défendre leurs droits et lutter contre les discriminations dont elles sont victimes.

d. La jeunesse

282. En 1995, les États membres de l'Organisation des Nations Unies (ONU) ont pris l'engagement d'améliorer les conditions de vie des jeunes dans le monde en apportant plus de ressources pour la résolution de dix (10) problèmes majeurs qui entravent l'épanouissement de la jeunesse et qui constituent des défis pour le monde entier. Ces dix (10) problèmes portent sur : (1) l'éducation ; (2) l'emploi ; (3) la santé ; (4) la famine et la pauvreté ; (5) l'environnement ; (6) l'utilisation abusive des drogues ; (7) la délinquance juvénile ; (8) les loisirs ; (9) les filles et jeunes femmes ; (10) la participation entière et effective à la vie sociale et à la prise de décision. Ces engagements ont été consignés dans un document spécial baptisé : « Programme d'Action Mondial pour la Jeunesse à l'horizon 2000 ».

283. La jeunesse ivoirienne (population de 16 à 35 ans) représente environ 36% de la population totale du pays et environ 75% de cette population a moins de 35 ans. Ces données soulignent le poids de la jeunesse en Côte d'Ivoire et le potentiel qu'elle représente. Et pourtant, la jeunesse représente le plus fort contingent parmi les affectés par la pauvreté et les conditions sociales délétères. Il en résulte une jeunesse baignant dans un environnement social dominé par la violence basée sur le genre, la toxicomanie, le tabagisme, et la cybercriminalité.

284. **La situation.** Il est établi que la pauvreté est inversement liée au niveau d'instruction de la population. Les conditions de vie de la jeunesse en Côte d'Ivoire sont marquées par la précarité, notamment dans les domaines de l'éducation et la formation, l'emploi et la santé, avec une structure du capital humain à 57,5% sans instruction, et seulement 6,6% ayant un niveau d'éducation supérieur.

285. De plus sur environ 200 000 individus sortis en moyenne du système chaque année entre 2011 et 2013, 44% ont fait uniquement le cycle primaire, 23% ont un niveau collège, 15% ont un niveau du second cycle du secondaire général, 4% ont reçu une formation technique et professionnelle et 15% ont fait

l'enseignement supérieur.

286. **Au niveau de l'insertion professionnelle des jeunes (14-35 ans)**, ils sont les premières victimes du chômage avec un taux de chômage de 12%. La situation est encore plus défavorable pour les 14-24 ans (environ 14%) et chez les filles (15%). La durée du chômage est supérieure à 03 ans pour 45% des chômeurs âgés de 14-35 ans, 39% des employés n'ont pas de contrat et 13% ont un contrat verbal, et 53,6% des revenus salariaux sont en dessous du SMIG.

287. **Dans le domaine de la santé**, selon les résultats de l'Enquête sur les Comportements, les Attitudes et les Pratiques (ECAP 2004) et de l'Enquête sur les Indicateurs Santé (EIS 2005), avant l'âge de 16 ans, 52,2% d'entre eux sont sexuellement actifs ; et les rapports sexuels sont souvent effectués sans moyen de prévention (44% des garçons et 75% des filles n'utilisent pas de préservatifs). L'Indice Synthétique de Fécondité (ISF) est passé de 6,3 à 5,2 enfants par femme entre 1988 et 1998 ; les adolescentes y contribuent pour 13%. Et 19% des jeunes femmes à 15 ans ont déjà donné naissance à au moins un enfant (EDSCI-2012).

288. **Du point de vue du genre**, des résurgences culturelles sont encore observées par endroits et certaines filles sont toujours soumises à des mariages forcés, précoces, à l'excision... des violences basées sur le genre etc. L'EDS-CI renseigne que près de deux femmes de 15-49 ans sur cinq (38%) ont déclaré avoir été excisées avant l'âge de 5 ans (53%).

289. **Concernant la consommation des stupéfiants**, l'EDS-CI 2012 montre que chez les adolescents, la consommation du tabac reste faible (6 %). Cependant, ce taux augmente rapidement jusqu'à atteindre 36% chez les 25-34 ans. Toutefois, les dernières coupures de presse en la matière laissent entendre une aggravation de la situation même chez les adolescents. Déjà, la Côte d'Ivoire apparaît, selon des études (Plan National d'Action de Lutte Anti-Drogue de la R.C.I), comme un carrefour du trafic des stupéfiants.

290. **La cybercriminalité chez les jeunes** constitue un problème majeur au sein de la jeunesse. Une étude récente a révélé la recrudescence de la cybercriminalité pendant les vacances scolaires. Lesdits crimes sont commis à 70% par des élèves majoritairement de sexe masculin. En 2015, l'on a noté que 1409 cas de cyberescroqueries sur 1093 victimes ivoiriennes avaient causé près de 4 milliards de francs CFA de pertes (Police Scientifique).

291. **Les défis.** La problématique de l'oisiveté des jeunes est une véritable bombe à retardement qu'il est urgent de désamorcer. En effet, l'occupation utile est et demeure la solution la plus efficace et durable pour combattre les maux qui minent la jeunesse. Créer massivement de l'emploi afin de résorber durablement le chômage et le sous-emploi des jeunes en Côte d'Ivoire nécessite la mise en œuvre de politiques volontaristes ambitieuses capables de relever les défis que sont : (i) l'augmentation du taux de croissance des emplois décents, (ii) l'amélioration de l'éducation et la formation donc de l'employabilité des jeunes, (iii) l'allègement des freins au développement de l'entrepreneuriat des jeunes, (iv) le renforcement de la complémentarité des interventions des structures opérationnelles, (v) la prise en compte des catégories défavorisées dans les programmes d'emplois.

292. **L'augmentation du taux de création d'emplois décents.** L'augmentation des emplois décents passe par une restructuration de nos investissements vers des projets aussi productifs que générateurs d'emplois décents. En effet, vu que la forte croissance économique de ces dernières années s'est accompagnée d'un développement d'emplois informels et d'un chômage de longue durée des diplômés, il importe de réévaluer la pertinence des projets et programmes ainsi que des secteurs prioritaires afin de mieux rentabiliser en emplois décents des investissements de l'État.

293. **Très peu de passerelles de reconversion.** Les systèmes de reconversion pour les diplômés souhaitant acquérir de nouvelles compétences pour mieux répondre aux besoins du marché du travail sont faibles ou quasi-inexistants. De plus, une grande majorité des offres de formation ne sont pas en adéquation

avec les besoins du marché du travail.

294. **L'inadéquation formation-emploi.** Le chômage des jeunes diplômés découle principalement de l'inadéquation entre leurs compétences et les exigences du marché du travail. Ces compétences concernent aussi bien la formation que l'esprit civique. La formation est inadaptée aux besoins de l'économie. À titre d'exemple, alors que l'agriculture est un secteur moteur de la croissance, la Côte d'Ivoire ne dispose que d'un seul lycée professionnel agricole et d'une seule école supérieure d'agronomie.

295. Les statistiques du Ministère en charge de la Formation professionnelle montrent qu'au cours de l'année 2013-2014, sur un effectif total de 46 782 étudiants, seulement 67 étaient inscrits dans une filière agricole. Les jeunes manquent par ailleurs de savoir-faire, d'informations adéquates sur le marché du travail, de compétences en matière de recherche d'emploi et d'esprit civique. Ces contraintes doivent être levées en renforçant les mesures actives orientées vers l'amélioration de l'employabilité des jeunes, la valorisation des métiers agricoles et en mettant de plus en plus l'accent sur le développement de l'esprit civique.

296. **L'abaissement des barrières au développement de l'entrepreneuriat des jeunes.** La promotion de l'entrepreneuriat est l'une des voies indiquées pour accroître la capacité d'embauche de l'économie. Elle permet d'alimenter la productivité et l'innovation. L'entrepreneuriat est de ce fait un vecteur important de la durabilité du progrès économique. Si les jeunes, en particulier les diplômés, s'intéressent peu à l'emploi indépendant, c'est parce qu'ils n'ont certainement pas de culture entrepreneuriale. Lorsqu'ils s'y investissent, ils sont confrontés à de nombreux obstacles. Notamment, les difficultés pour accéder au financement bancaire, le poids des charges fiscales et sociales, la mauvaise gestion. Lorsqu'ils créent leurs entreprises et souhaitent soumissionner à des marchés, il leur est exigé le paiement anticipé des charges sociales alors même que leur activité n'a pas démarré. Ces obstacles découragent les jeunes à s'engager dans l'entrepreneuriat.

297. **La prise en compte des catégories sociales défavorisées.** Les jeunes femmes et les jeunes en situation de handicap font partie des catégories sociales les plus défavorisées sur le marché du travail. Les jeunes en situation de handicap sont victimes de préjugés et éprouvent des difficultés à accéder aux mêmes emplois que les autres jeunes. Quant aux jeunes filles, elles sont pour la plupart sans emploi occupées dans des secteurs où les conditions de travail sont précaires. La Stratégie Nationale d'Insertion des Jeunes devrait donc réaffirmer l'attachement du Gouvernement à la lutte contre les discriminations en menant des actions orientées spécifiquement vers l'emploi jeunes filles et des jeunes en situation de handicap.

298. **Les stratégies et programmes majeurs 2021-2030.** Le Gouvernement s'est engagé, à travers les récentes Politiques Nationales de la Jeunesse, à faire de la jeunesse ivoirienne, une jeunesse responsable, engagée et accomplie aux plans moral, civique. Et la meilleure manière pour y parvenir, c'est de donner à cette jeunesse un accès à l'emploi productif, décent et durable. Dans cette optique, la création et le développement des entreprises se révèlent être une nécessité en Côte d'Ivoire pour répondre aux besoins de création d'emplois et de richesses au profit des jeunes représentant la couche la plus nombreuse de la population et l'avenir de la Nation. Ces objectifs à atteindre par la mise en œuvre des programmes ci-dessous sont :

1. Promouvoir l'investissement productif générateur d'emplois décents pour les jeunes ;
2. Mettre en œuvre une politique innovante en matière d'entrepreneuriat jeune ;
3. Renforcer l'adéquation formation, éducation et emploi et renforcer le système d'information sur le marché du travail en vue de faciliter l'insertion des jeunes diplômés ;
4. Promouvoir l'emploi des catégories de jeunes discriminés sur le marché du travail (jeunes filles et jeunes vivant avec un handicap) ;
5. Promouvoir l'emploi et renforcer les capacités des actifs du secteur informel.

e. L'Habitat, le logement et le cadre de vie

299. L'amélioration du bien-être des populations – objectif ultime de ce Plan – passe nécessairement par celle de leurs conditions de vie dont l'habitat et le cadre de vie. La Côte d'Ivoire a d'ailleurs adhéré à cette initiative onusienne de « *un logement convenable pour tous* » devant garantir à chaque citoyen un logement décent, sûr et durable.

300. L'habitat (ou le logement) dépend de plusieurs facteurs, notamment le niveau de vie et l'environnement physique et culturel des populations concernées. La précarité sociale et l'extrême pauvreté économique de certains ménages les exposent à un logement de moindre qualité, souvent à la limite de la décence. Ces laissés pour compte constituent une bombe sociale et un risque pour l'ensemble de la société. Voilà pourquoi toute stratégie d'inclusion sociale doit prendre en compte la question de logement, pour améliorer le bien-être du plus grand nombre. C'est pourquoi l'accès au logement constitue un objectif essentiel du plan stratégique.

301. La notion de « logement décent » (ou « logement convenable ») prend en compte la qualité de l'environnement physique et infrastructurel de l'habitat concerné : c'est le « cadre de vie ». Ce dernier intègre la fonctionnalité de l'habitat, notamment le système d'alimentation en eau potable, les installations d'assainissement (eaux usées domestiques, eaux de pluie, ordures ménagères...), les sources d'énergie de cuisson, de chauffage et d'éclairage, les installations d'approvisionnement en produits de première nécessité (marchés hebdomadaires, supermarchés, épiceries de proximité, etc.). En traitant la problématique du cadre de vie, l'on couvre donc l'ensemble de la question de l'habitat, c'est-à-dire aussi bien le logement lui-même, que son environnement physique immédiat.

302. **La situation. Les performances récentes.** Le déficit dans le domaine de l'habitat demeure avec un besoin en stock de plus de 400 000 unités d'habitation, soit 40 000 logements par an. La rareté des terrains aménagés et l'insuffisance de financement sont autant d'éléments qui aggravent le déficit de logements. Le cas de la ville d'Abidjan, qui regroupe 20,8% de la population totale, est patent avec un déficit moyen annuel, estimé à plus de 20 000 unités d'habitation.

303. Pour adresser le déficit de l'habitat et améliorer le cadre de vie, le Gouvernement s'est engagé sur la période 2012-2020, en ce qui concerne **la Politique de « logements décents pour tous »**, à : (i) mettre en place des lignes de crédit pour les logements sociaux et de moyen standing ; (ii) faciliter l'accès des populations aux logements ; (iii) renforcer la production de logement décent dans l'optique de trouver un toit pour chaque citoyen ; (iv) viabiliser les terrains destinés à la production des logements sociaux et économiques ; (v) renforcer la mobilisation des réserves foncières pour répondre aux besoins des populations.

304. Pour ce qui est de **l'optimisation de la gestion du patrimoine immobilier**, il était question (i) d'accroître le patrimoine immobilier pour abriter les services de l'État ; (ii) d'identifier et immatriculer le patrimoine immobilier de l'État ; (iii) d'améliorer la gestion des baux administratifs.

305. **S'agissant de l'Assainissement et la salubrité**, il fallait orienter les efforts pour (i) restructurer les quartiers précaires ; (ii) améliorer le cadre institutionnel du secteur de l'Assainissement et du drainage et ; (iii) réaliser ou actualiser les schémas directeurs d'assainissement et de drainage des chefs-lieux de régions et de départements. Pour la thématique sur le Renforcement de la salubrité urbaine, il s'agit de (i) collecter et épurer les eaux usées ; et (ii) collecter et traiter les déchets solides, notamment ménagers.

306. Il a été créé l'organisation de l'Office National de l'Assainissement et du Drainage (ONAD) et le Fonds National de l'Assainissement et du Drainage (FNAD). Dans le cadre du Renforcement de la **salubrité**, il y a : (i) l'adoption d'un guide de gestion des déchets dans les petites collectivités de moins de 50 000 habitants et (ii) la prorogation du décret portant interdiction de la production, de l'importation, de la commercialisation, de la détention et de l'utilisation des sachets plastiques.

307. Relativement à l'amélioration de la gestion des boues de vidange, le Programme d'Hydraulique et d'Assainissement du Millénaire (PHAM) et le Programme d'Appui à l'Accélération de l'Accès Durable à l'Eau, à l'Hygiène et à l'Assainissement (PADEHA) ont permis de réduire le taux de défécation à l'air libre de 57% à 39%. Dans le cadre de la lutte contre les catastrophes naturelles et plus particulièrement les inondations, le schéma directeur d'assainissement du district d'Abidjan a été actualisé en mai 2018 et sa mise en œuvre a démarré en 2019.

308. Au niveau de la salubrité, le décret n°2013-327 du 22 mai 2013 portant interdiction de production, d'importation, de commercialisation, de détention et d'utilisation des sachets plastiques, ainsi que le décret n°2016-791 du 12 octobre 2016 portant réglementation des émissions de bruits de voisinage ont contribué au changement de comportement par la baisse progressive du nombre des réclamations.

309. Au niveau de la gestion des déchets, le cadre légal a enregistré la création de l'Agence Nationale de Gestion des Déchets (ANAGED) qui a permis de mettre en synergie les interventions de tous les acteurs clés du secteur. Pour consolider la fermeture de la décharge d'Akouédo qui va être réhabilitée pour servir de parc urbain, un centre de valorisation et d'enfouissement technique (CVET), opérationnel a été mis en place et reçoit tous les déchets collectés dans le District d'Abidjan.

310. Au titre des emplois verts, la politique de propreté a permis la création de 4 432 emplois directs et indirects dont environ 98% des emplois sont occupés par des jeunes de 25 à 40 ans. Au centre de valorisation et d'enfouissement technique (CVET) de Kossihouen, ce sont entre autres 350 emplois directs et indirects qui ont été créés dont 280 sont occupés par des jeunes de moins de 40 ans, soit 80% des emplois.

311. Dans le cadre de l'éducation au changement de comportement, plusieurs initiatives ont été développées dont : (i) l'opération « Grand Ménage » ; (ii) le concours relatif à l'opération « Balaie devant ta porte » et ; (iii) la Semaine Nationale de la Propreté. Des opérations de déguerpissement sur 32 sites d'occupations anarchiques du domaine public ont été réalisées.

312. **Enfin pour la question de l'urbanisation**, il relève (i) l'adoption du décret n°2019-221 du 13 mars 2019 instituant l'identification unique du foncier de Côte d'Ivoire et (ii) l'adoption du décret n°2019-221 du 13 mars 2019 instituant un système de référence altimétrique et un système de représentation plane ; (iii) la loi portant code de l'urbanisme et du foncier a fait l'objet d'amendement et est en cours de validation en conseil du gouvernement ; la déclaration sur la politique nationale publique urbaine réalisée le 14 juin 2019 avec la participation de l'ensemble des parties prenantes nationales et internationales ; (iv) la création du Comité Interministériel de Régulation de la Chaîne Foncière urbaine par arrêté interministériel ; (v) déclaration sur la politique nationale publique urbaine réalisée le 14 juin 2019 avec la participation de l'ensemble des parties prenantes nationales et internationales.

313. Sur un objectif de 150 000 logements sociaux, les réalisations on enregistre environ 11 000 logements implantés dans le Grand Abidjan depuis le début du programme dont 4 353 ont été livrés aux souscripteurs en 2017. En août 2019, sur les 11 156 logements implantés ce sont, 9 393 achevés et 5 989 en cours d'achèvement.

314. **Au titre de l'optimisation de la gestion du patrimoine immobilier**, on comptabilise 32 761 biens immobiliers qui ont été acquis après le recensement global. Au titre de l'Assainissement et drainage, d'importantes actions ont été engagées. Il s'agit notamment de : (i) la réhabilitation de 24 stations de dégrillage, de relevage et de refoulement (ii) la réhabilitation de 3 barrages écrêteurs d'assainissement et de drainage à Abidjan, de 13 stations et de la cheminée d'équilibre de Port-Bouët. Pour le Renforcement de la salubrité urbaine, les réalisations s'articulent autour de la collecte de 1 006 173,89 tonnes sur 1 377 355 tonnes de déchets prévisionnels, soit un taux de collecte-enlèvement de 70 % dans Abidjan.

315. **Les défis.** Malgré ces acquis, le secteur de du logement et de l'habitat reste confronté à d'énormes difficultés à savoir (i) l'élaboration des textes d'application des différents textes de loi adoptés et sa mise

en œuvre ;(ii) l'intégration des zones de développement commercial dans le cadre de logements sociaux (possibilité haut standing) ; (iii) la mise en place d'un code d'investissement immobilier pour développer les programmes de logements en faveur des moins favorisés.

316. **Les stratégies et programmes majeurs 2021-2030.** Pour la décennie 2021-2030, l'objectif des autorités est de donner à chaque ménage ivoirien les moyens de vivre dans un logement décent et durable, de façon à améliorer sa qualité de vie et son bien-être quotidien. Le nombre de logements produits en Côte d'Ivoire n'a pas suivi le rythme de la croissance démographique dans le passé. Cette situation a contribué à la prolifération d'habitats précaires et au sous-équipement des zones habitées. Le déficit de l'offre et les coûts prohibitifs des loyers avec leur corollaire de conditionnalités freinent l'accès à un logement décent. Le cas de la ville d'Abidjan qui regroupe 20,8% de la population totale est marquant avec un déficit moyen annuel estimé à plus de 20 000 logements.

317. En réponse à cette situation, la **production en masse de logements décents et durables** est envisagée. À cet effet, des réserves foncières seront mobilisées sur toute l'étendue du territoire national et les terrains destinés à la production des logements sociaux et économiques seront viabilisés. De plus, les matériaux de construction écologiques et durables seront davantage promus. Dans la même dynamique, cette production de logement sera encadrée à travers des mécanismes (notamment financiers) de facilitation d'accès des populations aux logements. Par ailleurs, l'expertise du patrimoine immobilier de l'État sera réalisée. Cette action favorisera l'exécution d'une meilleure politique en matière de gestion, de réhabilitation et de maintenance de cet actif. Un accroissement du parc immobilier suivra.

Encadré 10 : Promouvoir l'urbanisation par le financement, la connectivité et l'écologisation.

L'objectif est d'améliorer la gestion des finances publiques afin d'attirer des investissements stratégiques dans ses connecteurs globaux et régionaux et d'améliorer la structure d'incitations dans les finances municipales pour créer un secteur privé compétitif, entrepreneurial et dynamique.

- Réduire les incohérences entre le transfert des compétences et la décentralisation, afin que les fonctions déléguées soient mieux financées, et qu'une capacité adéquate en ressources humaines soit en place;
- Renforcer le système de financement des collectivités locales et réviser les systèmes de transferts budgétaires, en réduisant le nombre de transferts et en favorisant l'amélioration du recouvrement des recettes propres;
- Encourager la collaboration entre les régions, les communes et les entreprises de service public afin de générer des économies d'échelle dans la prestation de services d'infrastructures;
- Renforcer l'efficacité des programmes de transfert existants, consolider la décentralisation administrative afin d'améliorer la performance au niveau des communes, et envisager d'introduire de nouvelles mesures d'incitation à la performance;
- Étudier la viabilité de nouvelles sources de financement pour les connecteurs globaux, ainsi que pour les connecteurs régionaux et locaux solvables.

Réformes en matière de planification.

- Renforcer la fluidité du marché foncier pour encourager le développement industriel et résidentiel ;
- Renforcer la sécurité de la propriété foncière grâce à des procédures plus simples, plus courtes et moins onéreuses;
- Développer des infrastructures principales, en particulier pour les nouvelles extensions urbaines non encore viabilisées (notamment les routes, l'électricité et l'eau), avant que celles-ci ne soient établies;
- Recenser, aménager et affecter de façon plus rationnelle des terrains destinés à différentes activités pour pouvoir répondre à la demande croissante dans ce domaine;
- Élargir la couverture de la prestation de services afin de rendre la majorité des services d'infrastructure de base disponibles à tous les citoyens (urbains et périurbains confondus)
 - Redoubler les efforts pour aménager des espaces viabilisés
 - Mise en œuvre de modèles de prestation de services financièrement durables et renforcement de la réglementation pour augmenter le recouvrement des coûts, et, par conséquent, la couverture financière des investissements et des services;
- Simplifier les règles d'urbanisme afin d'offrir des possibilités d'activités économiques et résidentielles mixtes ainsi que des espaces verts et protégés notamment ;
 - Améliorer la coordination dans la répartition des responsabilités dans l'administration
 - des zones urbaines.
 - Aligner les politiques et normes d'urbanisme avec la disponibilité et la planification des infrastructures.
 - Simplifier et assouplir la réglementation sur l'utilisation des terres et le zonage, pour rendre le logement plus abordable.

Source : GTCI-2030.

Encadré 11 : Assurer à chaque citoyen du pays, un cadre de vie sain, agréable et empreint de quiétude.**Vision.**

La vision : Assurer à chaque citoyen du pays, un cadre de vie sain, agréable et empreint de quiétude.

Axes Stratégiques

Les cinq axes stratégiques sont les suivants : (i) accroître et pérenniser les ressources financières des secteurs de l'assainissement et de la salubrité ; (ii) mettre en œuvre un cadre de planification, de programmation, de réalisation et de suivi-évaluation cohérent et structurant pour le développement des infrastructures d'assainissement et de salubrité ; (iii) garantir la continuité de service d'assainissement et de salubrité à l'utilisateur ; (iv) susciter le changement de comportement et l'adhésion, développer la demande et conserver la participation de la population au service d'assainissement et de salubrité ; (v) renforcer la coordination avec les acteurs publics et privés et les collectivités territoriales ;

Objectifs visés pour 2025

- Porter la proportion de la population ayant accès à un système d'assainissement amélioré à 63% en 2025 contre 56% 2018 et Réduire la Proportion de la population qui pratique la défécation à l'air libre tant au niveau Urbain de 8,1% à 4% qu'en milieu Rural de 43,6 à 20% en 2025.

Réformes clés envisagées pour 2025

- Faire adopter l'avant-projet de loi portant code de la salubrité ; (ii) Élaborer et faire adopter un code de l'Assainissement et du drainage ; (iii) Mettre en œuvre le plan de sensibilisation et d'éducation au changement de comportement et ; (iv) Prendre un arrêté interministériel ou un décret pour la mise en place d'un groupe sectoriel Eau-Hygiène-Assainissement.

Principaux projets d'investissement à réaliser pour 2025

- Installer et équiper 10 directions régionales de l'assainissement et la salubrité ;
- Construire 07 stations d'épuration à Anyama, Vridi Gada, Koumassi-Adjuahui, Cocody- Bingerville, Vitry 2-Bassam, Pk24 et Songon-Kassembé ;
- Réaliser 23 schémas directeurs d'assainissement et de drainage : Tabou, Boundiali, Ferkessédougou, Dabou, Béoumi, Issia, Agboville, Tiassalé, Aboisso, Adzopé, Agboville, Bouaflé, Bongouanou, Bouna, Divo, Duékoué Katiola, Mankono, Minignan, Guiglo, Sassandra) et villes secondaires (N'Douci, Sikensi) ;
- Construire les ouvrages de drainage dans les chefs- lieux de Région (Bondoukou, Dimbokro, Daoukro, Soubre et Odienné, Gagnoa, Anyama, Tiassalé, Korhogo, Man, Yamoussoukro, Ferkessédougou, Toulepleu, Séguéla, Bouaké, Daloa, et Kong) ;
- Poursuivre la mise en œuvre du programme d'aménagement et la gestion intégrée du bassin versant du Gourou (phase 2) ;
- Poursuivre la mise en œuvre du Programme d'Amélioration Durable de la Situation de l'Assainissement et du Drainage (PADSAD) du District d'Abidjan ;
- Poursuivre la mise en œuvre du projet d'Amélioration de la Gestion des Matières de Vidange (PAGEMV) d'Abidjan et de 11 villes secondaires ;
- Poursuivre la mise en œuvre du Projet d'Assainissement et de Résilience Urbaines (PARU) ;
- Construire 12000 latrines et des lave-mains dans les écoles et les villages des 31 régions et les deux districts intégrant la composante du genre ;
- Achever la construction des stations de traitement des boues de vidange (Abidjan, Bouaké, Yamoussoukro et Katiola) ;
- Réhabiliter la décharge d'Akouédo ;
- Mettre en place la filière des déchets de garages automobiles et des huiles usagées dans les villes de Bouaké, Yamoussoukro, Korhogo, Daloa et San Pedro ;
- Construire des infrastructures de gestion des déchets solides ménagers et assimilés (DSMA) dans le district d'Abidjan ;
- Construire et équiper des locaux de l'ANAGED et de la Brigade de la Salubrité ;
- Installer des unités de valorisation des déchets plastiques et autres emballages plastiques, papiers-cartons, verres, cannettes, textiles ;
- Réaliser un projet de création d'un Eco-centre de traitement, de valorisation et d'élimination des déchets industriels dangereux ;
- Construire les Centres de Valorisation et d'Enfouissement technique (08) et les Centres de transfert (29) pour la modernisation et la gestion intercommunale des déchets solides dans les regroupements intercommunaux de : Bloléquin, Guiglo et Duékoué, Daloa, Gonate, Bonon et Bouaflé, San-Pedro et Sassandra ; Agboville, Adzopé et Akoupé ; Daoukro, Bongouanou et Arrah ; Assinie, Bonoua et Aboisso ; Gagnoa, Lakota et Divo ; Yabayo, Soubre et Méagui
- Réaliser le projet pilotes de centrales à Biomasse pour la production d'énergie électrique dans les pôles de développement économique « Bas-Sassandra », « Comoé », « Savanes » et « Vallée du Bandama ».

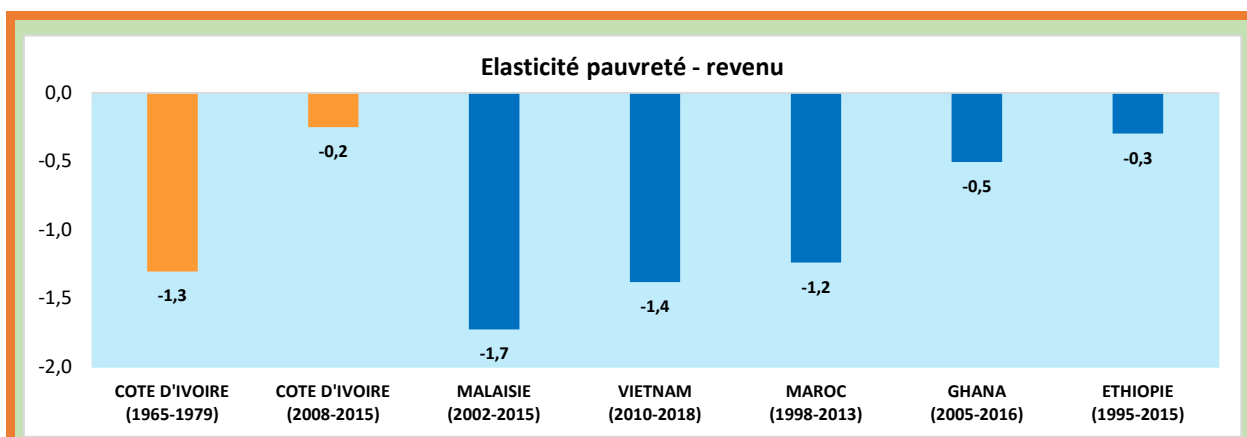
Source : GTCI-2030.

f. La réduction de la pauvreté

318. Comme indiqué précédemment, malgré les encourageants des années récentes, d'importants défis restent à relever pour que la croissance économique se traduise par des résultats tangibles sur la réduction de la pauvreté. À cet effet, il faudra intensifier les efforts pour : (i) réduire les fortes disparités entre le milieu urbain et le milieu rural (le taux de pauvreté en milieu rural a augmenté passant de 52,4 en 2015 à 54,6 en 2018) ; (ii) réduire davantage la concentration du revenu chez les riches (20% de la

population captent encore 43% de la consommation) ; (iii) renforcer la qualité de l'éducation (pour sept (7) années scolaires effectuées, un individu acquiert les compétences pour seulement quatre (4) années) ; (iv) améliorer l'accès de la population à un emploi de qualité.

Tableau III-11 : Côte d'Ivoire et 'comparables' : Croissance, inégalité et réduction de la pauvreté.



Source : GTCI-2030.

319. À cet égard, le lancement du programme social du Gouvernement en décembre 2018 constitue une réponse adéquate pour améliorer d'avantage les indicateurs sociaux. En effet, le rapport d'évaluation à fin juin 2020 de ce programme montre une bonne progression de l'ensemble des indicateurs sociaux sur la période 2019-2020 avec 318 997 branchements à l'électricité effectués entre janvier 2019 – fin juin 2020, 4595 pompes à eau réparées/remplacées, 19 170 km de linéaires (1 389 itinéraires) reprofilés de janvier 2019 à fin juin 2020. Pour la décennie 2020-230, le Gouvernement entend persévérer dans cette voie et poursuivre la mise en œuvre de son programme de développement social afin d'assurer que le développement reste inclusif et ses fruits partagés par l'ensemble de la population.

320. Par ailleurs, le plan stratégique envisage d'autres pistes pour rendre la croissance plus distributive et en augmenter ainsi l'impact sur l'emploi et la réduction de la pauvreté. Il s'agit de : (i) intensifier la transformation structurelle afin de densifier le tissu économique, amplifier la croissance et en maximiser les effets redistributifs ; (ii) promouvoir les investissements dans les secteurs à fort 'linkages' – agriculture et agroalimentaire, textiles, etc. - pour améliorer les équipements et méthodes de production afin d'accroître la capacité de ces secteurs à créer des emplois et des revenus décents dans le processus de production ; (iii) rendre les dépenses budgétaires plus redistributives à travers leur plus grande affectation en faveur des secteurs sociaux – éducation, santé, affaires sociales.

E. Pilier I.5- Promouvoir le développement des régions et protéger l'environnement pour un développement équilibré et durable

321. La vision est d'étendre le développement dans toutes ses dimensions – institutionnelle, administrative, économique et sociale – à toutes les régions et tous les départements du pays, afin que toutes et tous participent à la transformation économique et sociale et jouissent de ses fruits. Cela permettra aussi de favoriser la rétention des populations dans les régions et d'éviter la concentration excessive des personnes, des pouvoirs, des richesses et des confort dans ou autour de la seule capitale économique. **L'objectif est d'assurer que, quels que soient le lieu de résidence et le domaine d'activité, tous les Ivoiriens contribuent à la croissance économique et bénéficient de ses retombées, et que la classe moyenne se développe et prospère non seulement autour de la capitale économique et des grandes villes, mais également dans toutes les régions du pays.**

322. Transformer ou aménager les territoires afin de réduire les disparités économiques et sociales entre les régions est une exigence pour générer des effets positifs sur l'ensemble de la communauté nationale.

Cela comprend trois volets, à savoir : (i) l'aménagement du territoire ; (ii) la valorisation économique et de développement social des régions ; et (iii) la protection de l'environnement et des ressources naturelles pour un développement durable et qui contribue à la lutte contre le réchauffement climatique.

a. L'aménagement du territoire

323. L'ambition du Plan est de promouvoir un développement harmonieux de l'ensemble du territoire par pôles de compétences diversifiés et complémentaires, afin d'équilibrer le développement entre régions et entre villes et villages, en mettant en place une politique cohérente, transversale et habile d'organisation de l'espace pour le futur. Ceci vise à assurer à terme une répartition adéquate de la population, des activités économiques, des infrastructures et équipements socio-économiques, tout en tenant compte des contraintes naturelles, culturelles et sociologiques pour leur établissement.

324. La redistribution régionale du développement est un instrument clé pour promouvoir la cohésion sociopolitique et la paix sociale. En effet, la redistribution du développement permet de corriger les disparités régionales et de réduire les congestions dans les zones urbaines. En retour, la prospérité accrue dans les régions permet de juguler les sentiments d'exclusion et de consolider ainsi la concorde et la paix sociale. Cette approche de '*péréquation*' garantit que les gens ne quittent pas les zones rurales uniquement pour accéder aux services publics. Cela signifie aussi que les programmes de développement seront territorialisés et mis en cohérence avec les plans de valorisation économique des régions.

325. Au niveau administratif et institutionnel, il s'agit de déconcentration de l'État et de véritable décentralisation dans la gestion des affaires publiques. Les programmes de déconcentration de l'administration sont déjà en place et nécessitent d'être mis en œuvre de façon plus résolue. Plus important, il faut renforcer les institutions décentralisées et leur conférer plus de représentativité, de pouvoir et de ressources pour en faire de véritables partenaires de l'État dans la gestion du développement. Des mesures spécifiques sont envisagées dans ce sens, notamment les composantes fiscales et budgétaires, planification et suivi administratif.

b. Le développement économique et social des régions

326. Les stratégies et programmes de 'régionalisation' du développement sont en pratique les déclinaisons territoriales des stratégies et programmes de transformation économique, sociale et administrative développés dans les autres piliers. En d'autres termes, **il s'agit de traduire au niveau microsocioéconomique les programmes nationaux, c'est-à-dire élaborer des Plans de développement régionaux (PDR) intégrés au Plan national de développement (PND)**. Ils doivent donc refléter, pour l'essentiel, des composantes du plan national.

327. Pour promouvoir le développement régional de façon intégrée avec le développement national, il est essentiel d'élargir le processus de planification nationale pour inclure systématiquement la dimension régionale. À cet effet, des dispositions seront prises pour que le Plan national de développement soit accompagné de Plans régionaux de développement (PRD), dans un processus progressif et participatif.

c. La protection de l'environnement et du patrimoine naturel

328. Il s'agit d'assurer à tous les citoyens, où qu'ils habitent sur le territoire, un cadre de vie adéquat, viable et compatible avec son environnement. Les populations doivent avoir d'égales chances de trouver et de vivre leur bien-être partout sur l'ensemble du territoire. Il faut aussi mettre en œuvre des stratégies et programmes pour une gestion prudente et durable des ressources naturelles, qui protège l'environnement et rehausse la contribution du pays à la lutte globale contre le réchauffement climatique. L'expérience des pays instruit que l'association étroite des populations à la mise en œuvre de ces stratégies est un élément déterminant de leur succès.

IV. Les stratégies et programmes de transformation de l'administration et de la gouvernance (SPTAG)

329. Pour le second axe prioritaire, à savoir la transformation structurelle et culturelle de l'Administration et de la gouvernance, le plan stratégique offre un ensemble de programmes et actions pour une véritable révolution dans la gouvernance, à travers le renforcement des institutions et la promotion de valeurs, cultures et pratiques qui sont propices au développement. Plus que des réformes superficielles, la Côte d'Ivoire a besoin d'une transformation substantielle dans la gouvernance. C'est en soi une finalité du développement, mais aussi l'instrument indispensable pour la transformation structurelle du pays.

330. Transformer la gouvernance nécessite des stratégies conjuguées dans la sphère politique, administrative, judiciaire et économique. Il s'agit de consolider les institutions démocratiques, renforcer l'État de droit, et promouvoir des valeurs et une culture de responsabilité et de redevabilité, de diligence et d'efficacité pour le succès des programmes publics.

A. Pilier II.1- Le renforcement de la gouvernance politique, sécuritaire et judiciaire.

331. Il faudra poursuivre les efforts déjà engagés de renforcement de la gouvernance notamment dans la sphère politique, sécuritaire et judiciaire. L'objectif est d'assurer la paix, la sécurité, la justice économique et sociale et la concorde sociale. À cet effet, il faut renforcer : (i) *la gouvernance politique, institutionnelle*, pour des institutions fortes et stables, qui favorisent et survivent à l'alternance politique, stimulent le renouvellement, la représentativité et la redevabilité de la classe politique, assurent la continuité des activités de l'État, la promotion et la protection des droits et des libertés, et garantissent ainsi *la paix et la cohésion sociales* ; (ii) *la gouvernance sécuritaire*, pour assurer la sécurité et l'intégrité du territoire national, préserver la paix, juguler les menaces sécuritaires sous-régionales, et combattre les diverses formes de criminalité intérieure ; (iii) *la gouvernance judiciaire*, pour promouvoir un État de droit, renforcer la protection des valeurs républicaines, faciliter l'accès de tous aux services juridiques de base, et protéger la propriété privée et la sécurité des biens, et de lutter contre la corruption.

332. Toutefois, au regard des impératifs et des exigences de la transformation structurelle de l'économie, une attention accentuée devra être accordée à la gouvernance administrative et économique. En effet, et comme discuté plus haut, la transformation de l'économie ivoirienne nécessite un État volontariste et proactif, qui planifie, organise les secteurs et les acteurs, les soutient à travers les programmes de réformes et d'investissements, rapproche l'administration et les services publics des populations, anime le processus de développement et encadre les acteurs des instances macro jusqu'au niveau villageois.

B. Pilier II.2- La transformation structurelle de l'État pour conduire efficacement le développement économique et social

333. À cet effet, la Côte d'Ivoire devra opérer un vrai changement de paradigme dans la vision, la planification et la gestion du développement en faveur d'un modèle interventionniste comme dans les années 1960-1979, mais qui s'inscrit dans le nouveau contexte de la globalisation et des chaînes internationales de valeurs. Le nouveau paradigme comprend deux dimensions complémentaires, à savoir : (i) un rôle plus proactif et un engagement plus direct et promoteur de l'État autant dans l'organisation des secteurs de croissance que dans le développement des services transversaux essentiels à leur essor ; et

(ii) une approche sélective en faveur de quelques ‘grappes’ reconnues comme vecteurs de transformation, au regard des atouts compétitifs du pays.

334. **La promotion, l’encadrement et le financement du secteur privé.** L’État ivoirien devra redevenir moins passif et plus interventionniste, y compris dans la sphère productive. Toutefois, à l’inverse du passé, il ne s’agit pas de créer des entreprises d’État pour faire directement la production marchande. L’État entend plutôt jouer le rôle de promoteur et organisateur du secteur privé. Il s’agit d’organiser les entreprises privées au sein des grappes ciblées jugées porteuses de croissance pour intensifier la coopération intra et intersectorielle, coordonner les plans d’investissement et de production afin de stimuler la transformation économique.

335. Dans ce nouveau rôle d’orientation et de pilotage de la transformation, l’État entend mettre en place des structures spécialisées pour étudier les marchés et identifier les opportunités sur les marchés intérieur et extérieur en tenant compte des tendances actuelles et futures ainsi que des atouts du pays. Il entend ensuite favoriser la compétitivité des secteurs à travers le renforcement des facteurs de production – terres, finance, capital humain, et services d’infrastructure.

336. **La planification et la gestion du développement.** S’inspirant des expériences de la Chine, de la Corée du Sud, de la Malaisie et du Vietnam, l’État doit orchestrer le processus de transformation économique et sociale. En tant de ‘Chef d’orchestre’ : l’État doit (i) composer le plan stratégique pour la transformation, (ii) organiser et rassembler l’orchestre, et (iii) diriger l’exécution harmonieuse du plan.

337. **La planification et l’exécution du programme d’investissement public.** Au-delà des réformes structurelles, la majeure partie des interventions de l’État concerne l’investissement public. La qualité des projets sélectionnés et la qualité de leurs exécutions sont des facteurs déterminants de l’impact des interventions publiques en faveur du développement. L’État devra améliorer le processus de planification, programmation et exécution des investissements publics dans tous les secteurs. Cela signifie bien étudier les projets et sélectionner et programmer des projets de qualité, assurer la cohérence du programme d’investissement avec les objectifs du plan stratégique et les besoins d’accompagnement des secteurs productifs et sociaux, et grâce aux agences d’exécution, suivre minutieusement la réalisation des projets.

338. **La gestion efficace des services publics.** Il ne suffit pas de construire les infrastructures, il est essentiel que l’État développe des mécanismes de gestion efficace du patrimoine et des services, qui en assure la qualité et en facilite les accès aux usagers. À cet effet, le Plan envisage de coupler ses stratégies de développement du réseau routier avec des programmes ‘softs’ de facilitation de la circulation sur le réseau. Il envisage également de coupler l’amélioration des capacités de production et de distribution d’électricité avec des procédures plus efficaces de gestion – tarification, facturation, recouvrement, maintenance, etc. – qui améliorent les services et en réduisent les coûts.

339. **Le financement créatif des investissements publics.** L’essentiel de l’investissement public est financé à travers le budget de l’État. Mais, au regard de l’ampleur des besoins, le financement public deviendra insoutenable s’il doit reposer seulement sur l’État et l’endettement. En cela, la Côte d’Ivoire pourra s’inspirer des exemples des pays d’aspiration pour le financement des investissements structurants à travers les PPP appuyés par des fonds spécialisés. La Côte d’Ivoire a déjà fait des progrès considérables dans ce domaine, et une grande partie des réalisations majeures en matière d’infrastructures lors des années récentes a été financée sous des arrangements de type PPP. Le Plan propose de généraliser cette approche à presque tous les domaines d’infrastructures – transports, énergie, éducation, santé, habitat, etc.

340. **La mobilisation des ressources extérieures.** Les ressources extérieures disponibles/mobilisables ne sont pas encore mobilisées de façon satisfaisante, du fait de sérieux problèmes de gestion du portefeuille de projets à financements extérieurs. En effet, lorsque l’on analyse en détails les différents programmes, de sérieux goulots d’étranglement subsistent encore et doivent être supprimés pour une absorption satisfaisante des ressources extérieures.

341. Au 30 juin 2020, le portefeuille de projets et de programmes comprenait selon le COMOREX, 479 programmes et projets actifs d'un montant total de 14.236,8 milliards de F CFA, dont 13.249 milliards de F CFA (93,1%) de financements des partenaires au développement et de 986,9 milliards de F CFA (6,9%) de contrepartie État. Les principales sources de financement (environ 60% du total) sont :

1. Coopération Chinoise : 15%, soit environ 2.093 milliards de F CFA ;
2. Groupe de la Banque mondiale : 14%, soit environ 1,993 milliard de F CFA ;
3. Coopération Française : 9%, soit environ 1,267 milliard de F CFA ;
4. Coopération Américaine : 7%, soit environ 997 milliards de F CFA ;
5. Groupe de la Banque Africaine de Développement : 7% soit environ 997 milliards de F CFA ;
6. Fonds Arabes Multilatéraux : 5%, soit environ 712 milliards de F CFA.

342. Selon le rapport du **Comité de Mobilisation des Ressources Extérieures (COMOREX)**, le montant des décaissements au 30 juin 2020 est de 681 milliards de F CFA au 30 juin 2020 sur un montant prévu de 1.644,1 milliards de F CFA prévu au titre de l'année 2020, soit un taux de réalisation de 41 %. Toutefois, en se basant sur les objectifs normatifs annuels de décaissement minimum (taux de décaissement de 20% fixés par les partenaires au développement) le montant minimum à décaisser au cours de l'année 2020 devrait être d'au moins à 2.847 milliards de F CFA, ce qui n'est pas le cas.

343. Au niveau budgétaire, le budget 2020 n'a prévu que 1.664,1 milliards de F CFA au titre de l'année, ce qui représenterait un gap de 1.182,9 milliards de F CFA. L'insuffisance budgétaire (essentiellement dû à la faiblesse des fonds de contrepartie) réduit de facto le potentiel de croissance que pouvait impulser la mise en œuvre de ces projets et programmes.

344. **Performance du portefeuille de projets Banque mondiale :** De manière générale, après avoir atteint 53% en 2015, la performance du taux de décaissement de la Côte d'Ivoire a chuté à 13,4 % en 2020, (taux de décaissement le plus bas du groupe pays). La situation à la mi-année fiscale 2021 (taux de décaissement de 6%) n'est pas encourageante.

Tableau 12 : Évolution du taux de décaissement des pays du groupe de la Côte d'Ivoire : 2015-2020.

Evolution du taux de décaissement des pays du groupe de la Côte d'Ivoire de 2015 à 2020							
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Benin	25,3	44,0	32,1	17,7	22,1	23,8	6,2
Cote d'Ivoire	53,0	27,1	35,8	15,4	15,6	13,4	6
Guinea	24,4	24,8	24,2	30,9	34,1	16,3	5
Togo	30,0	40,2	37,2	21,1	20,5	37,4	17,8

Source : COMOREX.

345. Deux facteurs principaux pourraient expliquer cette contre-performance :

- Le changement du cadre réglementaire régissant les projets. Depuis l'adoption du décret n°475 de mai 2015 et mis en application en 2016, l'on note une chute progressive du taux de décaissement qui est passé de 53% en 2015 à 13,4 % en 2020.
- La faiblesse de la qualité à l'entrée de nombreux projets, notamment de la préparation technique au démarrage des projets notamment d'infrastructures, dont la récurrence est à relever (financement et la disponibilité des études techniques, la préparation des instruments et la prise en charge des aspects de sauvegardes environnementales et sociales (notamment le paiement des PAR) ralentissent leur exécution.

346. **Performance du portefeuille de projets BAD :** La performance est jugée globalement satisfaisante avec une note de 3 sur 4. Le taux de décaissement global est de 36,3%, mais en dessous de celui des pays de référence comme le Sénégal (taux de 45,35%). Le taux de décaissement des opérations du secteur public est de 27,2%, de 40,6 % pour les opérations régionales et de 53,0% pour le secteur privé.

347. On note cependant, la persistance de plusieurs projets épinglés représentant 34 % du portefeuille, tels qu'indiqués dans le rapport « Flashlight » de la BAD du mois de novembre 2020. Cette situation traduit l'existence de certaines difficultés dans la mise en œuvre des opérations de la BAD en Côte d'Ivoire, notamment :

- Difficultés rencontrées au démarrage notamment : (i) projets approuvés depuis 180 jours et/ou signés depuis 90 jours, mais non encore décaissés, et (ii) projets approuvés et signés et pas encore effectifs depuis plus de 6 à 8 mois ;
- Problèmes de passation des marchés (moins de 50% du montant des projets font l'objet de contrat après 2 ans de mise en vigueur)
- Taux de décaissement faible : il est inférieur à 60% pour des projets clôturant dans 12 mois.

348. Les indicateurs de performance de la Côte d'Ivoire sont en deçà des attentes de la BAD au regard de la performance des autres pays de la région. Il serait important de définir un plan d'amélioration du portefeuille qui puisse permettre à la Côte d'Ivoire de mobiliser plus de ressources.

349. **Performance du portefeuille de la Coopération Chinoise :** Au cours de la revue de juillet 2020, 21 projets en cours d'exécution ou en attente de démarrage avaient été identifiés pour un montant global de 3.087 milliards de F CFA. L'état d'exécution à fin novembre 2020 donne les résultats suivants :

350. Au niveau financier, sur le volume du portefeuille de projets actifs, 31 % ont décaissé à ce jour. Ce taux assez faible s'explique par les difficultés relatives (i) à la restriction de la couverture SINOSURE à trois projets pour l'année 2020, (ii) au retard dans le paiement de la contrepartie État, dans la mise en œuvre des projets en raison de l'indisponibilité du personnel d'encadrement et des experts chinois (iii) aux difficultés rencontrées dans l'approvisionnement en équipement et matériaux ou dans la levée de certaines réserves techniques (impact COVID 19) et (iv) au retard dans le déploiement du réseau national de fibre optique, mettant en péril la poursuite d'un certain nombre de projets qui en dépendent (projets Éducation, Défense, Sécurité et Protection Civile).

351. **Performance du portefeuille de la Coopération Française :** Le bilan du C2D à la date du 30 novembre 2020 fait état de deux contrats signés d'un montant cumulé de 1 151,25 milliards F CFA, objet de 27 conventions d'affection ont été signées, pour la totalité des 1 151,25 milliards F CFA, soit 100% du taux d'engagement.

352. Au niveau de l'exécution financière des projets. 1077,41 milliards F CFA sur 1 151,25 milliards F CFA ont été remboursés conformément au calendrier des échéances et reversés sur le compte du C2D à la BCEAO. La dernière échéance de 73,8 milliards F CFA, de fin octobre 2020 a été différée du fait du moratoire de la dette décidé par le G20 à la faveur des mesures d'atténuation de la crise de la covid 19. Les décaissements s'élèvent à 923,76 milliards F CFA sur 1 077,41 milliards F CFA, soit un taux de décaissement de 85,74%.

353. **Performance du portefeuille de projets financés par les Fonds Arabes Multilatéraux :** Le portefeuille de projets est constitué de 41 projets en cours de réalisation depuis 2013, de 30 projets démarrés ou encours de démarrage depuis 2016. Le volume d'investissement global pour la période 2016-2020 est de 1,171 milliard USD.

354. La revue du portefeuille des projets financés ou cofinancés par les Fonds arabes à fin septembre 2020 a révélé de faibles performances :

- Banque Islamique de Développement (BID) : 10 projets d'un montant global de 790 millions USD. Taux d'exécution physique de 10% et taux de décaissement de 9% ;
- Fonds Koweïtien de Développement Economique Arabe (FKDEA) : 6 projets d'un montant global de 136,2 millions USD. Taux d'exécution physique de 32 % et taux de décaissement de 31% ;
- Banque Arabe pour le Développement Economique en Afrique (BADEA) : 13 projets d'un montant global de 131,4 millions. Taux d'exécution physique de 30 % et taux de décaissement de 19% ;
- Fonds Saoudien de Développement (FSD) : 5 projets d'un montant global de 82,3 millions USD. Taux d'exécution physique de 20 % et taux de décaissement de 20% ;
- Fonds de l'OPEP pour le Développement International (OFID) : 3 projets d'un montant global de 31 millions USD. Taux d'exécution physique 10% et taux de décaissement de 7%.

355. Seuls 4 projets présentent des taux d'avancement physique supérieurs à 50%, tous les autres ont des taux inférieurs, dont 11 projets d'envergure avec des niveaux de retard critiques (Projet d'assainissement et de réhabilitation de la baie de Cocody et de la lagune Ebrié, Projet d'assainissement de la ville d'Abidjan, CHU d'Abobo, etc.).

356. **Au total, l'on peut ranger les problèmes majeurs qui entravent la mobilisation effective des ressources extérieures en cinq points clés :**

1. **Absence d'instrument intégré de suivi de l'ensemble du portefeuille de projets et programmes**, les 7 systèmes informatiques existants ne sont pas intégrés et les indicateurs de suivi ne sont pas suffisamment exhaustifs. Il est suggéré d'assurer de mettre en place rapidement l'instrument approprié.
2. **Absence de contrat d'objectifs de performance avec les unités de gestion de projets et de programmes** permettant d'encadrer, de s'assurer que les objectifs à atteindre sont bien alignés avec les objectifs globaux de l'État, de les suivre et de faire des évaluations régulières des équipes projets ;
3. **Pas de revue régulière de l'exécution de l'ensemble du portefeuille de projet de l'État**. Il est suggéré de procéder à une revue trimestrielle ou semestrielle à minima (bilan et mesures correctives) sera présenté en Conseil des Ministres ou au cours d'un Conseil Présidentiel.
4. **Insuffisance dans la préparation, notamment des études préparatoires** pour conséquences des retards au démarrage, des problèmes de passation des marchés et de nombreux avenants aux contrats. Les ressources du fonds spécial dédié aux études ont été réduites de manière significative (de 28 milliards de F CFA en 2016 à 5-6 milliards de F CFA en 2019 et 2020). Il est suggéré de revoir à la hausse le montant alloué.
5. **Insuffisance de financement des Plans d'Actions de Règlement (PAR)**. Dix-sept (17) projets du portefeuille des projets comprennent des PAR d'un montant global de 204,6 milliards de F CFA et affectant plus de 39.110 familles. L'insuffisance de budget et de trésorerie pour le financement des PAR a affecté l'exécution de projets importants (4^{ème} pont, Train Urbain d'Abidjan, etc.). Le nombre important de familles affectées (plus de 39.110 familles soit environ 250.000 personnes essentiellement à Abidjan) nécessite qu'une attention particulière soit accordée à cette problématique, en raison de son impact social, économique, voire politique. il est suggéré de revisiter la cohérence globale des PAR, de les réajuster si nécessaire afin de permettre de réinstaller de manière durable les populations affectées, en tenant compte de l'urbanisme des villes/quartiers.

357. Le Plan propose de supprimer tous ces goulots d'étranglement afin d'améliorer significativement la mobilisation des ressources extérieures, en s'appuyant notamment sur le COMOREX dont les activités ont permis de rehausser depuis 2014 l'apport des ressources extérieures au financement des projets d'investissements publics, comme l'indique l'encadré ci-dessous.

Encadré 12 : Côte d'Ivoire : Effort de mobilisation des ressources extérieures.

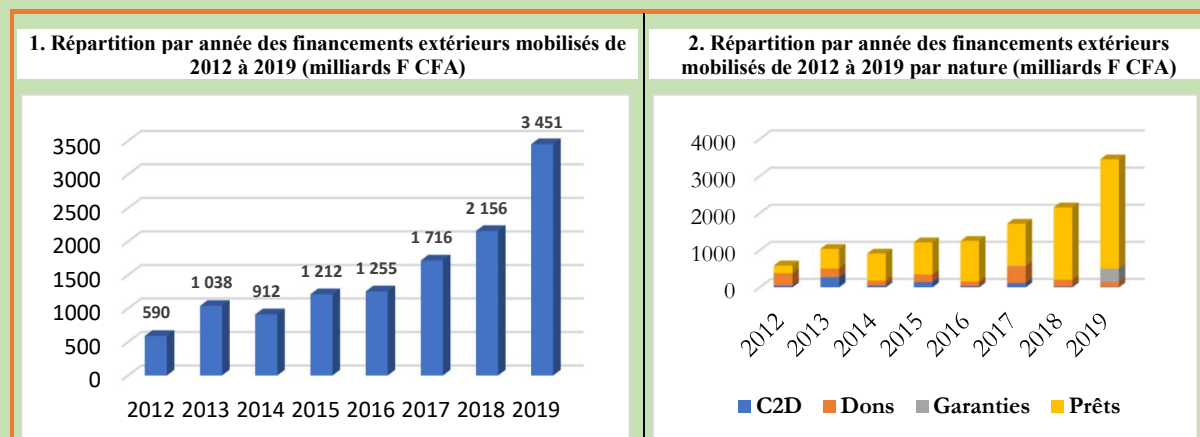
Dans le cadre de la coopération internationale, la Côte d'Ivoire bénéficie de l'aide publique extérieure pour la mise en œuvre de ses programmes de développement, pour assurer le bien-être de sa population, et en complément de ses ressources internes. Toutefois, le suivi efficace de ces financements a toujours constitué un défi.

Pour donner un dynamisme nouveau à sa politique de développement tout en tirant profit du contexte international, le Gouvernement ivoirien s'est engagé à améliorer la coordination des ressources extérieures à travers, entre autres, la création du Comité de Mobilisation des Ressources Extérieures (COMOREX) en 2013. Le COMOREX a pour principales missions de : (i) veiller à l'utilisation optimale des ressources extérieures ; (ii) veiller à la mobilisation effective des contreparties nationales ; (iii) suivre l'exécution et l'achèvement des projets et programmes conformément au cahier de charge ; et (iv) faire des recommandations au Gouvernement.

Afin de mener à bien ces missions, le Gouvernement a autorisé la mise en place de la Plateforme informatisée de Gestion des Financements publics Extérieurs (PGFE-Côte d'Ivoire). Opérationnelle depuis juillet 2014, la PGFE est un cadre d'échanges entre le Gouvernement et les partenaires au développement et au sein de chaque entité. Il permet de : (i) centraliser les informations sur les financements extérieurs ; (ii) géolocaliser les interventions des partenaires au développement ; (iii) centraliser la documentation relative aux différents projets ; et (iv) suivre l'exécution des projets.

Les activités du COMOREX ont contribué à améliorer la traçabilité et la coordination des interventions des partenaires au développement. Les informations diffusées aident à la prise de décision et à la résolution des difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des programmes et projets. Sur la période 2012-2019, le montant des ressources a été multiplié par 6 (cf. graphique1), allant de 590 milliards en 2012 à 3 451 milliards de F CFA en 2019.

Figure 24 : Répartition des financements extérieurs mobilisés (par année et par nature) : 2012-2019.



Les travaux du COMOREX ont permis à ce jour la production de rapports sur la Coopération au Développement (2013-2015 ; 2016-2018 ; 2019 et celui de 2020 en cours d'élaboration) et des rapports trimestriels conformément aux engagements de réédition sur l'utilisation des ressources acquises auprès des partenaires.

Au titre des perspectives, le COMOREX entend réaliser la traçabilité des financements extérieurs mobilisés par les collectivités territoriales et les Organisations de la Société Civile. Il envisage également développer une version hors connexion de la PGFE.

Source : MEF/PGFE.

358. **La gestion macroéconomique.** Ceci constitue en soi un objectif du développement durable, mais aussi une condition nécessaire pour le succès des stratégies d'amélioration de la compétitivité. Maintenir un taux de croissance élevé et soutenu constitue le tout premier objectif pour la prospérité accrue. Maintenir le pouvoir d'achat des populations à travers une inflation maîtrisée constitue un autre objectif majeur du développement durable. Accroître le crédit à l'économie est tout aussi essentiel pour le renforcement de l'investissement privé en volume et en qualité. Enfin, accroître la compétitivité générale de l'économie à travers les dépenses de développement en faveur des services publics essentiels – infrastructures, capital humain, etc. – constitue aussi une condition majeure pour la transformation structurelle et la croissance soutenue et redistributive. Pris ensemble, ces éléments sont déterminants pour l'attractivité du climat des affaires et l'essor de l'investissement privé.

C. Pilier II.3- La transformation culturelle de l'Administration et des institutions privées

359. Assumer efficacement ses fonctions classiques ainsi que celles relatives à la transformation économique et sociale nécessite bien plus que des changements dans la structure et les rôles de l'État. Il faudra une transformation approfondie dans les valeurs et la culture des agents publics et privés.

360. **La transformation culturelle dans l'administration.** Ce premier volet de la transformation culturelle concerne particulièrement la gouvernance publique. **Il vise à accroître l'aptitude non pas technique, mais culturelle des agents de l'État à faire diligence et à performer à la mesure des attentes du développement et des populations.** À cet effet, le plan stratégique propose des programmes pour changer les habitudes et promouvoir une culture et des valeurs de diligence, de responsabilité et de redevabilité, qui conditionnent l'efficacité de tous les programmes publics.

361. **Profil des compétences et contrats de performance.** Il s'agit d'abord de mieux définir les compétences et les profils requis pour les postes administratifs, de façon à renforcer l'émergence d'une véritable méritocratie au sein de l'administration publique. Il faut ensuite instituer des mécanismes d'incitation, de motivation et de sanction qui favorisent la redevabilité et les performances. Les salaires bien alignés sur la productivité du travail et surtout payés régulièrement constituent une importante composante. Mais au-delà, l'État devra institutionnaliser et généraliser à tous les cadres la pratique des *contrats de performance*, qui permettent de bien identifier les activités et les livrables, de responsabiliser les agents, de compenser les performants et sanctionner les contre-performances.

362. **Incitations au travail.** Les analyses comparatives révèlent que l'une des principales raisons de la faible productivité – et donc du coût unitaire élevé du travail en Côte d'Ivoire et dans les pays de la région – est *l'absentéisme* sous toutes ses formes. On note en effet que, ignorant l'absentéisme 'volontaire', y compris pour cause de maladie, le travailleur ivoirien n'est effectivement présent sur les lieux du travail que 9 à 10 mois sur 12, contre un minimum de 11 mois pour son équivalent Vietnamien, Coréen ou Chinois. Pour augmenter la productivité et réduire le coût du travail, il est donc essentiel de corriger ces habitudes de travail, y compris rationaliser les congés et combattre les différentes formes d'absentéisme.

363. **Lutte contre la corruption.** Enfin, il faudra intensifier la lutte contre la corruption de façon générale qui renchérit les coûts et gangrène l'efficacité de l'action publique. En particulier, il faudra lutter contre la *corruption passive*, c'est-à-dire le fait de ne pas faire diligence à la mesure du travail attendu et pour lequel l'agent est régulièrement rémunéré. Cela constitue sans doute la plus pernicieuse des gangrènes qui entravent les performances dans les administrations. Certes, les contrats de performance et la redevabilité accrue corrigeront en grande partie ces défaillances. Mais bien au-delà, il faudra des mesures additionnelles pour promouvoir une culture de fierté et d'honneur pour le service/devoir bien rendu, pour la disponibilité et la qualité de l'accueil réservé aux usagers, à l'instar des Japonais, Coréens et Chinois.

364. **La transformation culturelle dans les institutions privées.** Un second volet de la transformation culturelle concerne la promotion des valeurs et cultures de diligence, de probité et de redevabilité au sein des structures privées et des populations. Les dispositions ci-dessus s'appliquent également aux institutions privées de toutes natures, dont les entreprises, les organisations non gouvernementales ou confessionnelles, et aussi à l'ensemble des citoyens. Le plan propose en cela des programmes qui seront administrés dans le système d'éducation et de formation, mais aussi dans les lieux de culte et auprès des éducateurs et leaders de conscience.

V. Cadrage macro budgétaire et stratégies de financement

365. Cette section résume les principales étapes du cadrage macroéconomique et budgétaire du Plan stratégique et de son Programme des actions majeures (PAM). Comme préalable, les programmes et actions phares du Plan, qui ont été décrits dans les chapitres précédents, ont été récapitulé et chiffré. Ce récapitulatif est consigné dans un Programme des actions Majeures dont le coût total (besoin de financement) avoisine 70 000 milliards de Franc CFA en cumul sur la période 2021-2025 (cf. Document PAM).

366. Après cette étape préliminaire, il s'est agi de a) faire des simulations à l'aide des instruments de modélisation macro-budgétaire pour projeter la dynamique sectorielle et la croissance de l'économie sous l'hypothèse de la mise en œuvre des actions du PAM ; b) projeter le cadre budgétaire dans ces grandes lignes – ressources, dépenses, solde et besoin de financement – ainsi que le cadre des dépenses à moyen terme qui profile l'allocation des dépenses aux secteurs selon les besoins des programmes et les priorités du plan ; c) dériver un PAM financièrement 'cadré' pour le plan stratégique à partir du PAM 'brut' précédent et sur la base des enveloppes de ressources allouées aux secteurs/pilier; d) proposer enfin dans les grandes lignes des stratégies pour le financement du Plan.

A. Croissance et investissement requis

367. **La vision en chiffre.** Comme expliqué plus haut, l'ambition qui sous-tend la vision stratégique « Côte d'Ivoire 2030 » est de (cf. Tableau 1) : (i) doubler le revenu par habitant pour se rapprocher de celui des pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure et faire entrer la majeure partie de la population dans la classe moyenne ; (ii) créer 8 millions d'emplois d'ici 2030 (presque 3 fois plus que sur la décennie précédente) ; (iii) réduire la pauvreté de moitié en 2030 (de 39% à moins de 20%) ; (iv) rehausser l'espérance de vie de 10 ans (de 57 à 67 ans) ; et (v) relever le niveau de l'éducation en portant le taux net de scolarisation au primaire de 91% à 100%, celui du secondaire de 51% à 80%, tout en améliorant substantiellement les performances et les compétences des apprenants.

Objectifs/repères	2020	2025	2030
Population (millions d'hab.)	27	31	35
Revenu par tête (\$ 2010)	1 722	2415	3 440
Pauvreté (% population)	39 %	27 %	< 20%
Emplois (millions)	10	-	18
Espérance de vie (ans)	57		67
Éducation primaire (TNS)	91,3	96	100
Éducation secondaire (TNS)	51	65	80

368. **La croissance requise.** Pour réaliser cette ambition, le Plan envisage un cheminement ambitieux, mais réaliste au regard des moyens à mobiliser, qui doublerait le PIB par habitant entre 2020 (1 722 USD) et 2030 (3 444 USD). Cet objectif se traduit par une croissance moyenne annuelle du revenu par tête de 7% sur 10 ans, soit 9,6% pour le PIB total étant donné une croissance de la population à 2,6%. Ce rythme de croissance est supérieur de 1,4 point à la performance des années récentes (8,2% en moyenne annuelle pour le PIB et 5,6% pour le PIB par habitant en 2012-2019).

369. Au regard du taux de croissance économique moyen annuel de 8,2% atteint sur la période 2012-2019, et tenant compte du temps nécessaire pour une montée en puissance dans l'exécution des réformes et des projets et l'amélioration induite des capacités d'absorption, le plan stratégique projette un cheminement optimal en deux phases vers la réalisation des objectifs de croissance : (i) une première phase de consolidation des acquis et d'amorce de la transformation qui se traduirait par une croissance moyenne annuelle de 8,6% sur la période 2021-2025, soit environ 0,5 point de pourcentage de plus que les performances 2012-2019 ; (ii) une seconde phase en régime croisière qui se traduirait par une croissance accélérée de l'ordre de 10,6% en moyenne annuelle pour la période 2026-2030.

370. **L'investissement requis et la répartition État/secteur privé.** Atteindre une telle ambition nécessite un effort important en termes d'investissement. Les simulations indiquent que, compte tenu de la productivité du capital ($\sim 1/4$), il faudra doubler le taux d'investissement global de 22,8% en pourcentage du PIB en 2021 à 44,1% en 2030 pour atteindre les objectifs de croissance envisagés. Cet effort sera porté principalement par le secteur privé qui demeure le véritable moteur de la transformation, la croissance économique et la création d'emplois comme envisagée dans le plan stratégique. Comme indication, le taux d'investissement privé devra progresser de 12,7% en 2012-2019 à 27% en moyenne sur la période 2021-2030.

Tableau 13 : Sources de la croissance 2021-2030 – Optique production

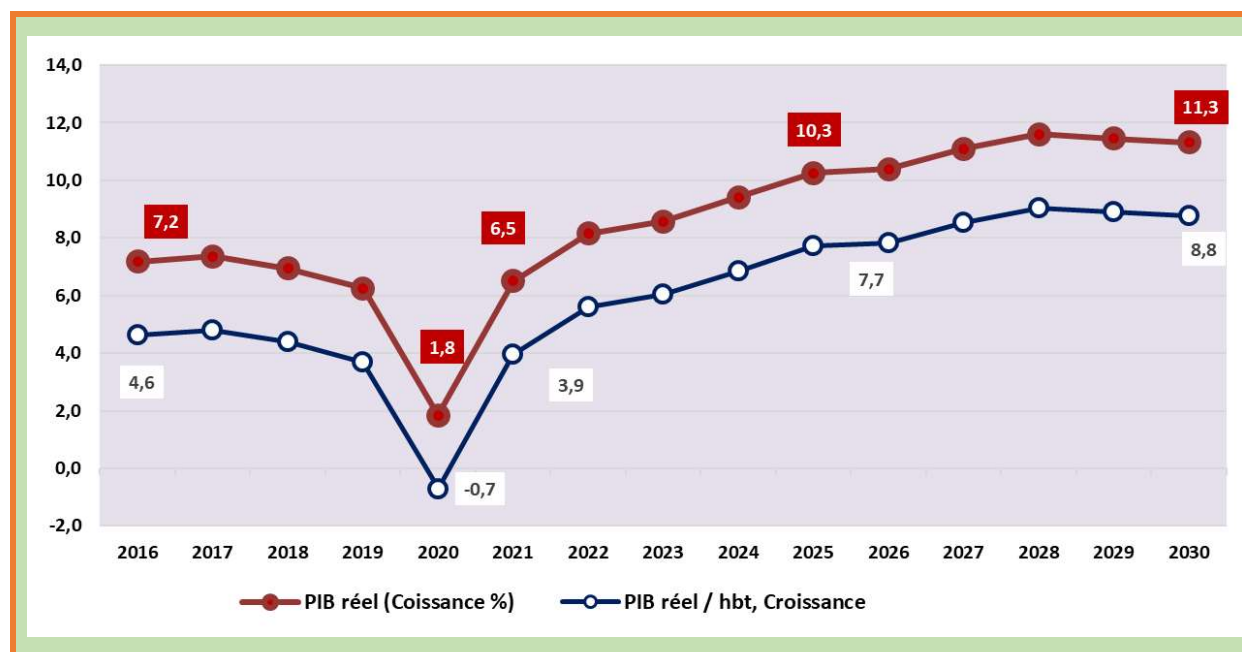
Périodes	Historique	Prog. FMI	Scénario PSCI 2030		
	2012-2019	2021-2025	2021-25	2026-30	2021-30
PIB réel (Croissance en %)	8,2	6,8	8,6	10,6	9,6
ICOR	2,4	3,7	3,5	3,7	3,6
FBCF (% Pib)	19,6	25,1	30,2	41,9	36,0
Privé	12,7	18,3	23,0	31,0	27,0
Public	6,9	6,8	7,1	10,9	9,0

371. Rehausser l'investissement privé à un tel rythme requiert l'encadrement et l'accompagnement structuré et soutenu de l'État qui entend faire de l'investissement public un levier essentiel pour catalyser le développement du secteur privé. Ainsi, lors des premières années en particulier, l'investissement public joue le rôle de complément/stimulant de l'investissement privé. Ceci se traduit par une augmentation significative du taux d'investissement public, qui sera porté de 7% en moyenne annuelle sur la période 2012-2020 à 9% en moyenne annuelle sur la période 2021-2030.

B. Le profil de la croissance à moyen et long terme

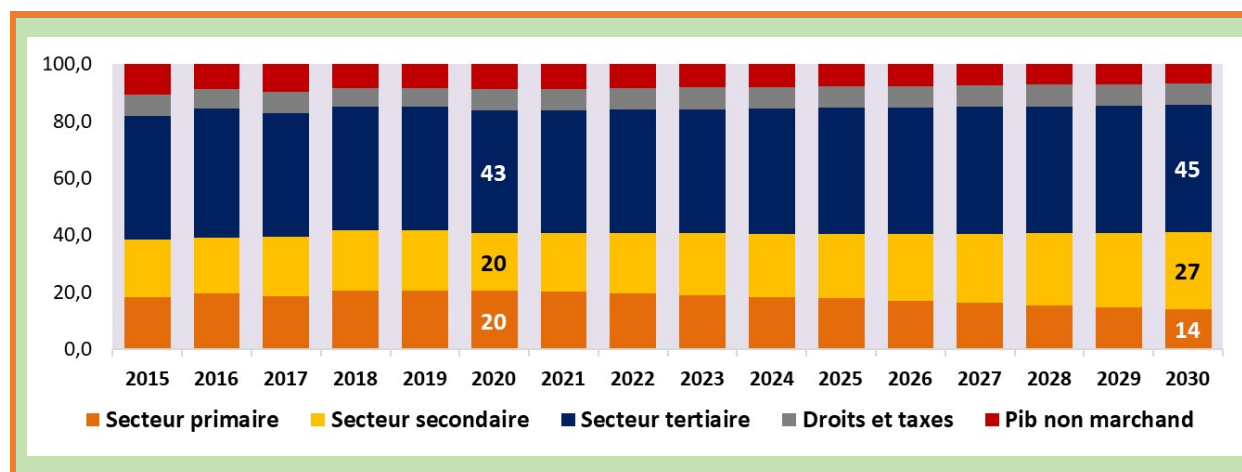
372. **Les sources de la croissance – du côté de l'offre.** Les projections macroéconomiques tenant compte de l'impact des stratégies sectorielles et des programmes prioritaires ont permis projeter le profil du PIB pour traduire la dynamique de la transformation structurelle de l'économie sur la décennie. Les simulations indiquent que la croissance sera portée par le dynamisme particulier des grappes ciblées, et les gains de compétitivité dus au renforcement de l'investissement et du capital humain.

Figure 25 : Croissance du PIB réel (%), 2016-2030.



Source : GTCI-2030.

Figure 26 : Répartition sectorielle du PIB (%), 2015-2030.



Source : GTCI-2030, données MEF/DGE/DPPSE, INS.

373. Le secteur industriel connaîtra une forte croissance un rythme moyen annuel de 13,5% sur la période 2021-2030, grâce au développement des grappes industrielles, au renforcement des infrastructures et à la mise en œuvre résolue de la politique de logement. Cet essor additionnel s'expliquerait également par le développement des zones industrielles et des infrastructures économiques. Comme indications, les BTP et matériaux de construction ainsi que les industries agroalimentaires progresseraient respectivement de 17,1% ; 11,1% en moyenne sur la période 2021-2030, la branche *Textile, habillement et Cuir* (8,5%). Profitant de la performance du secteur secondaire et de la formalisation accrue de l'économie, le secteur tertiaire croîtrait en moyenne de 10,4% sous l'impulsion des politiques de redynamisation du *Transport de marchandises*, de promotion du *Tourisme* et de l'*Économie Numérique*.

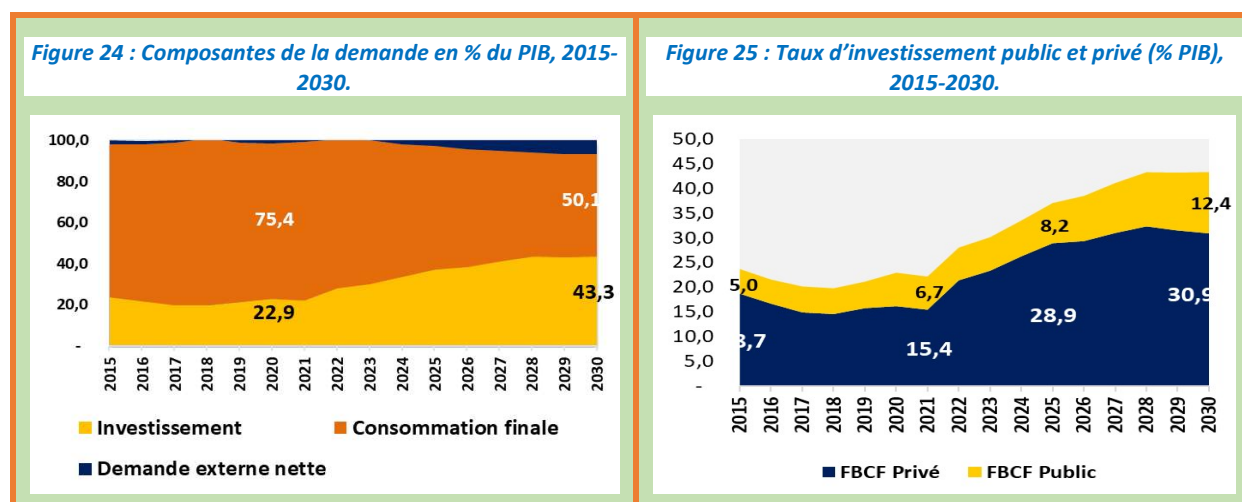
Tableau 14 : Sources de la croissance 2021-2030 – Optique production.

RESSOURCES, Croissance en volume	2016-2019	2021-2025	2026-2030	2021-2030
PIB offre	6,9	8,6	10,6	9,6
Secteur primaire	2,4	4,7	4,6	4,7
Agriculture vivrière, élevage	4,0	5,0	5,9	5,4
Agriculture d'exportation	2,0	4,9	4,1	4,5
Sylviculture	6,5	1,1	1,5	1,3
Pêche	-6,3	3,8	4,9	4,4
Secteur secondaire	9,1	11,6	15,2	13,4
Mines, Raffinerie, Chimie	-1,3	4,3	4,6	4,5
Agro-industries	3,3	9,0	13,3	11,1
Textiles, Habillement & cuir	4,1	8,7	8,2	8,5
Energie (gazealec)	38,9	6,9	13,2	10,1
BTP & Matériaux de construction	17,6	16,0	18,1	17,1
Autres industries manufacturières.	4,1	7,4	10,1	8,8
Secteur tertiaire	7,5	9,0	11,3	10,1
Transports	-0,1	8,3	8,9	8,6
TIC, Economie numérique	20,9	10,1	19,2	14,6
Services Financiers	5,7	5,6	15,2	10,4
Hôtellerie & Tourisme	5,2	8,5	10,8	9,6
Commerce & Autres services	9,0	9,2	9,7	9,5
Droits et taxes	7,1	8,5	11,0	9,8
Pib non marchand	8,5	5,6	7,2	6,4

Source: GTCI-2030, données MEF/DGE/DPPSE, INS.

374. **Les sources de la croissance - côté de la demande.** La progression des composantes de la demande est cohérente avec les politiques de croissance du Plan. La croissance de la demande est fortement tributaire de celle des investissements et des exportations. En effet, les projections indiquent que **l'investissement total** connaîtrait une forte croissance de 15,8% en moyenne sur la période 2021-2030, sous l'effet de l'amélioration du climat des affaires et de la facilitation de l'accès au crédit pour les PME. Le cumul des investissements sur la période 2021-2030 nécessaires pour atteindre les ambitions du Plan se chiffrerait plus précisément à 238 250 milliards F CFA, dont 68 039 milliards F CFA d'investissements publics, soit une répartition 1/3 contre 2/3 pour le secteur privé.

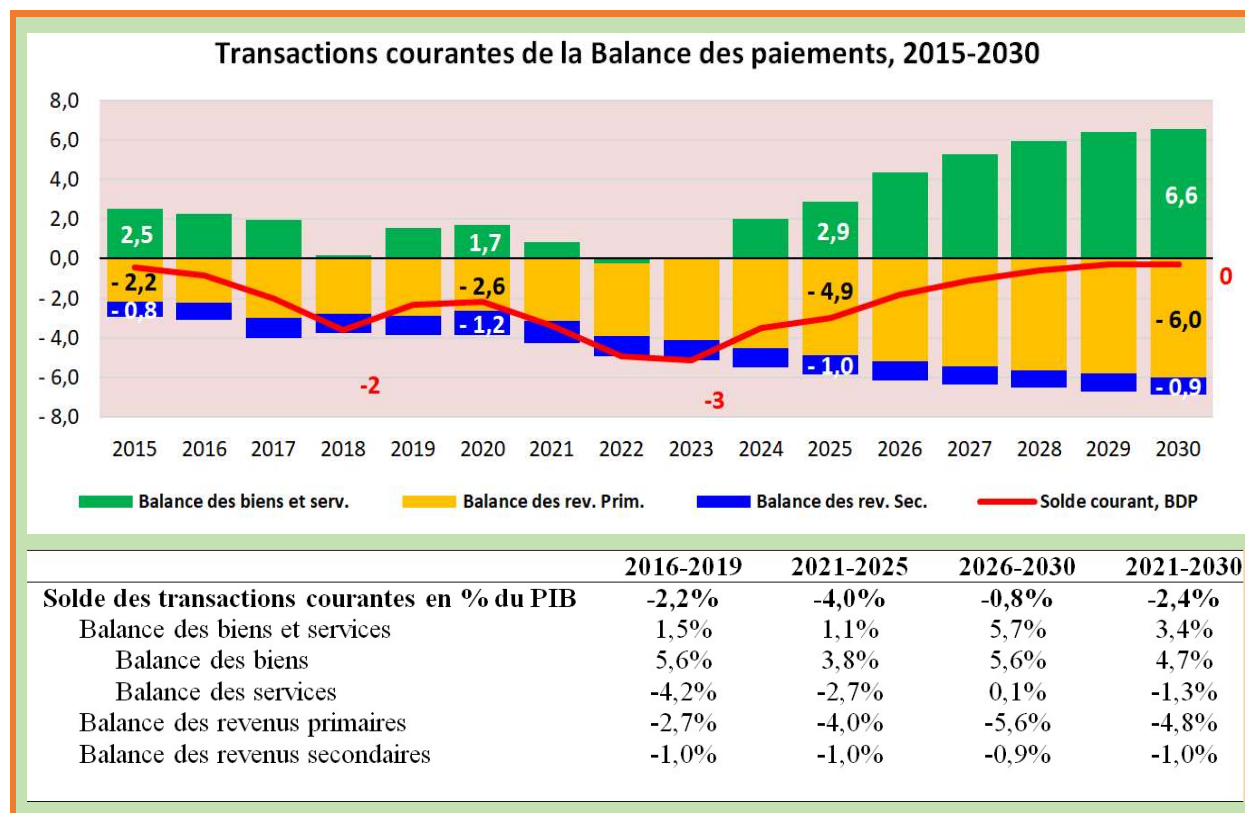
375. **Les exportations** devraient connaître un bond en relation avec la stratégie de développement des grappes, notamment agriculture/agro-industrie et textile/habillement qui doivent permettre de positionner davantage le pays sur les chaînes de valeur mondiale des produits agricoles. Les exportations augmenteraient en moyenne de 11,1% contre 5,7% entre 2016 et 2020 pour atteindre 26,3% du PIB en 2030 contre 21,4% en 2020. Quant aux **importations**, elles augmenteraient en moyenne de 11,6%, stimulées par l'accroissement des importations des biens intermédiaires et d'équipements pour satisfaire les besoins d'investissement en infrastructures industrielles et socio-économiques. De ce fait, la demande externe nette afficherait une contribution positive et grandissante au PIB. Enfin, **la consommation finale** progresserait en moyenne de 5,0% sur la période 2021-2030 pour s'établir à 50,1% du PIB contre 75% en 2020 du fait de la part d'une accélération plus importante des investissements sur la période du plan.



Source: GTCI-2030; données MEF/DGE/DPPSE.

376. **La situation extérieure** serait marquée par une réduction du déficit du solde des transactions courantes (en % du PIB) au terme de la période du Plan, passant de -2,2% en 2020 à -0,3% en 2030. Toutefois, l'évolution du solde courant est caractérisée par deux principales phases. Sur la période 2021-2025, une détérioration du solde courant est envisagée (-4% en moyenne contre -2,2% de 2016 à 2019) en raison des besoins d'investissement de la stratégie qui nécessiterait des importations énormes en biens d'équipements et intermédiaires. De 2026 à 2030, le solde courant s'améliorerait pour atteindre une moyenne de -0,8% du PIB. D'une part, cela s'explique par les retombées des investissements initiaux du plan et des stratégies de développement des grappes industrielles qui devraient permettre de (i) réduire la facture d'importation des produits de grande consommation à travers une substitution par la production nationale, et (ii) booster davantage les exportations via un positionnement plus important dans les chaînes de valeur mondiale de l'agro-industrie. D'autre part, le déficit de la balance des services devrait s'amenuiser (4,2% de 2016 à 2019 contre 1,3% pour 2021-2030) à la faveur du développement des services de transports aériens, et maritimes nationaux etc.

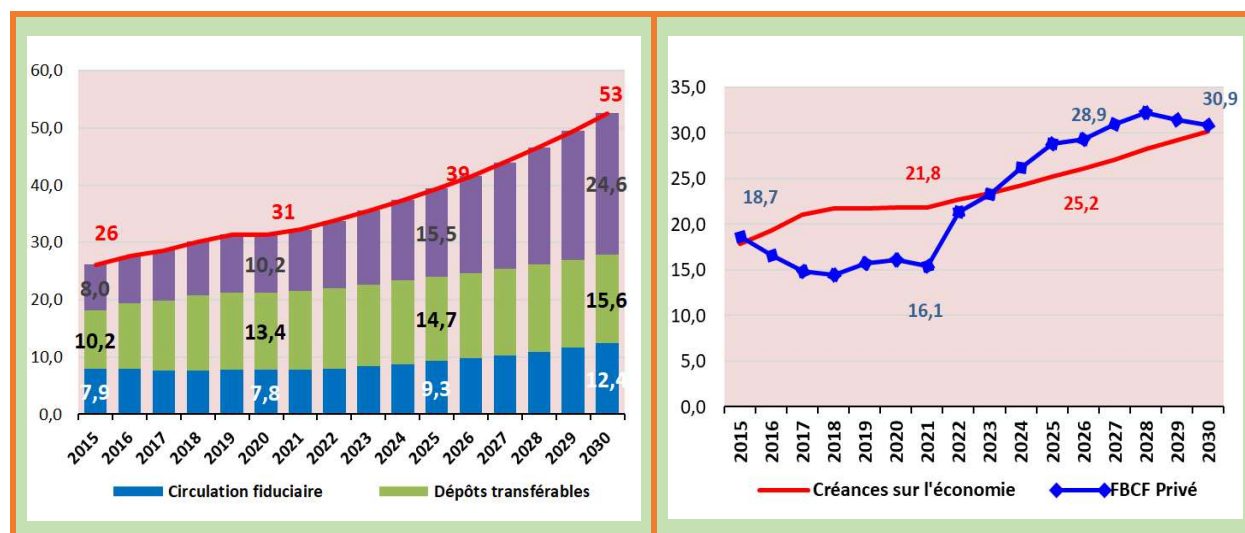
Figure 27 : Agrégats de la Balance des paiements, 2015-2030.



Source: GTCI-2030, données MEF/DGE/DPPSE, BCEAO.

377. **Monnaie et inflation.** Dans un contexte de politique monétaire accommodante de la BCEAO, la situation monétaire serait caractérisée par une progression de la masse monétaire (M2) qui se situerait à 41,3% du PIB en moyenne sur la période contre 29,5% du PIB sur la période 2016-2019. Par ailleurs, la dynamique de la masse monétaire serait impulsée notamment par la hausse des créances intérieures qui devrait s'établir en moyenne à 35,0% du PIB contre 28,0% de 2016 à 2019. L'évolution des créances intérieures serait portée principalement par le dynamisme des crédits à l'économie (25,3% du PIB sur la période contre 21,5% pour 2016-2020). Quant aux actifs extérieurs nets, ils évolueraient en relation avec l'amélioration des recettes d'exportation et le recours au marché international, pour se situer à 10,0% du PIB sur la période contre 6,4% entre 2016 et 2019.

Figure 28 : Agrégats de la situation monétaire, 2015-2030.



	2016- 2019	2021- 2025	2026- 2030	2021- 2030
Masse monétaire (M1)	21,2	22,7	26,2	24,4
<i>Circulation fiduciaire</i>	7,8	8,4	11,0	9,7
<i>Dépôts transférables</i>	12,5	14,3	15,2	14,7
Autres dépôts	9,2	13,0	20,6	16,8
Masse monétaire (M2), demande	29,5	35,7	46,8	41,3
Actifs extérieurs nets	6,4	8,6	11,4	10,0
Créances intérieures	28,0	32,2	37,9	35,0
<i>Créances nettes sur l'Administration Centrale</i>	7,0	8,7	9,7	9,2
<i>Créances sur l'économie</i>	21,0	23,5	28,2	25,8
Passifs à caractère non monétaire	-4,4	-6,0	-6,5	-6,3
Autres postes nets	-0,4	0,9	4,1	2,5
Contreparties de M2, offre	29,5	35,7	46,8	41,3

Source : GTCI-2030, données MEF/DGE/DPPSE, BCEAO.

C. Cadre budgétaire à moyen terme

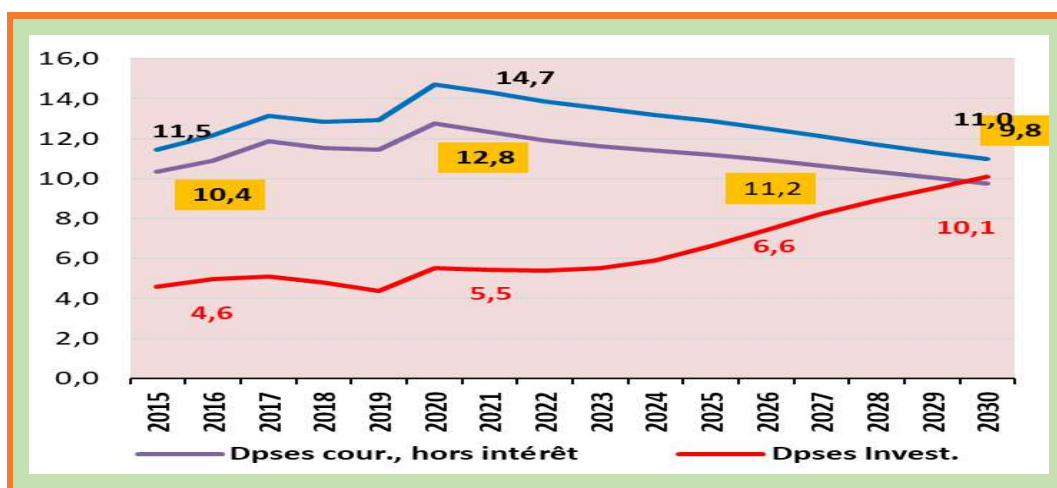
378. **Le cadre budgétaire à moyen et long terme (CBMLT).** Comme expliquée plus haut, une politique budgétaire robuste est requise pour traduire la volonté de l'État d'accompagner la transformation économique et sociale. Ses impacts positifs seraient accentués par une gouvernance économique fortement renforcée. Les projections indiquent que cette combinaison aurait les effets attendus d'un fort impact sur la croissance, mais tout en observant les contraintes de stabilité macroéconomique et financière.

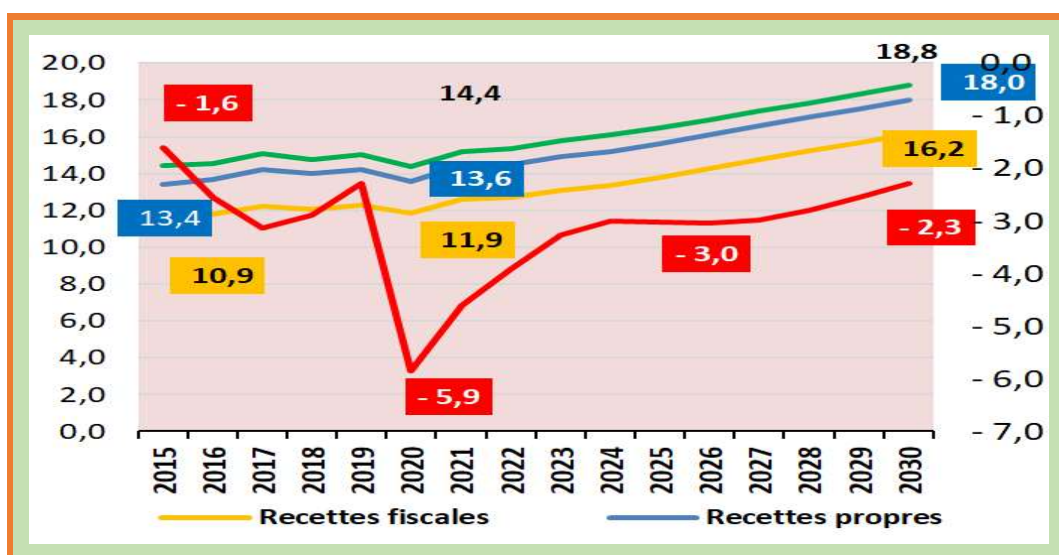
379. Malgré la forte croissance de l'investissement public, le déficit budgétaire sera stabilisé autour 3,0% du PIB à partir de 2023 après avoir atteint 4,6% du PIB en 2021 du fait de l'accroissement des dépenses nécessaires pour faire face à la pandémie du COVID-19. Cela est le résultat de la conjugaison des politiques fiscales et budgétaires judicieuses, notamment l'amélioration soutenue des recettes d'une part, et de l'autre, la rationalisation et la maîtrise des dépenses courantes.

380. **Les recettes totales et dons** augmenteraient pour se situer à 20,9% du PIB en 2030 contre 13,6% du PIB en 2020. En particulier, les recettes fiscales devraient croître en moyenne de 0,4 point de pourcentage du PIB par an, pour passer de 11,9 % du PIB en 2020 à 16,2% en 2030.

381. **Les dépenses totales** seraient maîtrisées sur la période se stabilisant autour de 20,0% du PIB (de 20,2% du PIB en 2020 à 21,1% en 2030). En particulier, les dépenses courantes et les intérêts sur la dette se contracteraient d'environ 4 points de pourcentage (de 14,7% en 2020 à 11,0% en 2030) pour créer l'espace au profit de l'investissement public.

Figure 29 : Agrégats du TOFE, 2015-2030.





Source : GTCI-2030, données MEF/DGE/DPPSE.

Tableau 15 : Cadre budgétaire à moyen et long terme 2021-2030 (% PIB).

Année	2016-19	2021-25	2026-30	2021-30
Recettes totales et dons	14,9%	15,8%	17,9%	16,8%
Recettes totales (hors dons)	14,0%	14,9%	17,1%	16,0%
Pression fiscale	12,1%	13,1%	15,2%	14,2%
Dépenses totales	17,6%	19,3%	20,6%	20,0%
Dépenses courantes	12,8%	13,6%	11,7%	12,7%
Dépenses d'investissement	4,8%	5,8%	8,8%	7,3%
Intérêts de la dette	1,4%	1,9%	1,4%	1,6%
Soldes budgétaires	-2,7%	-3,6%	-2,7%	-3,1%

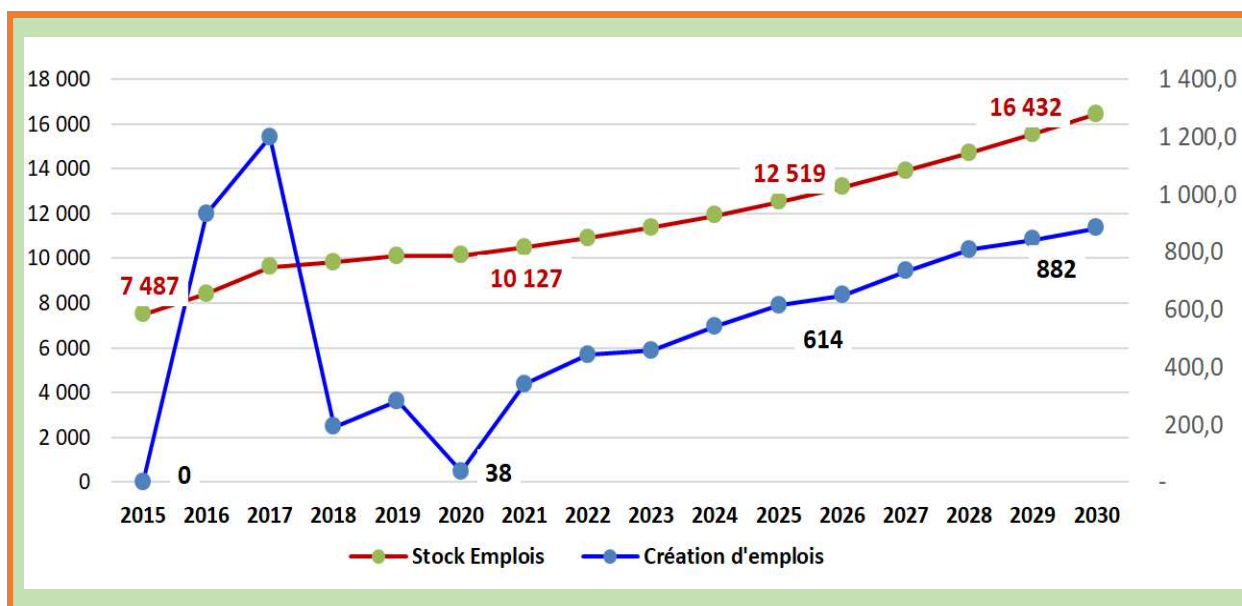
Source : GTCI-2030, données MEF/DGE/DPPSE.

D. Indicateurs de développement socio-économique

382. **Revenu par tête.** La mise en œuvre du Plan et des stratégies et programmes de transformation structurelle devrait créer les conditions pour une croissance soutenue des revenus pour accroître significativement le niveau de vie des populations. Cela implique également l'élargissement de la classe moyenne ivoirienne, qui deviendra le principal moteur de la consommation et de croissance à long terme. Avec une croissance de la population de l'ordre de 2,6% par an, la croissance économique réelle de 9,6% en moyenne sur la période 2021-2030 se traduira par une hausse du revenu réel par habitant d'environ 7,0% en moyenne par an sur la même période. Ainsi, le revenu réel par habitant doublera en 2030, passant de 1 722 USD) par habitant en 2020 à 3 444 USD en 2030 soit 1 350 milliers de F CFA par habitant en 2020 à 2 700 milliers de F CFA par habitant en 2030

383. **Emplois.** Sur la base des données historiques et des perspectives de croissance sur la période du Plan, le potentiel de création d'emploi des secteurs a été estimé en lien avec le dynamisme desdits secteurs. Ainsi, les simulations ont permis d'obtenir une création nette d'emplois de l'ordre de 8,0 millions sur la période, permettant ainsi de doubler le stock d'emplois qui se situerait aux environs de [16 millions]. Avec une population estimée à 34,6 millions en 2030 dont environ 60% en âge de travailler, les 16 millions d'emplois correspondent à un taux de participation à la force de travail de l'ordre de 75%.

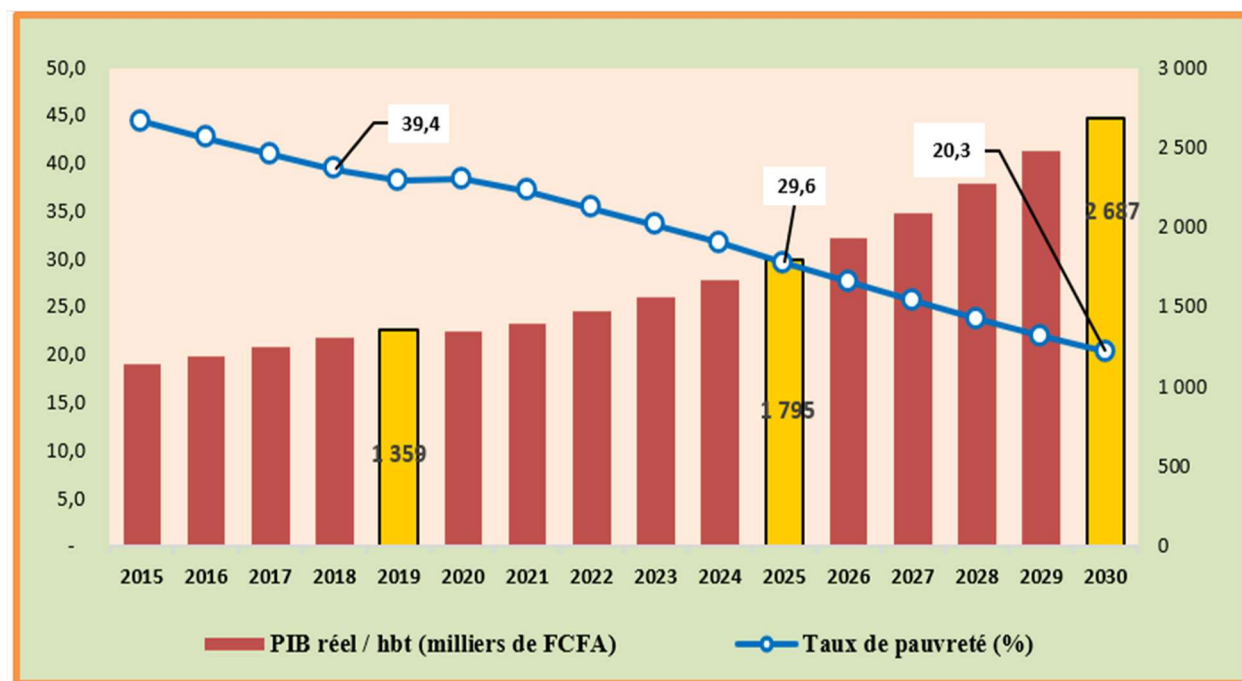
Figure 30 : Emplois - Emplois créés et stock d'emplois, 2015-2030.



Source : GTCI-2030, données MEF/DGE/DPPSE, INS.

384. **Pauvreté.** Le dynamisme de l'économie, la hausse du revenu par tête et l'accentuation des politiques sociales permettront une réduction de la pauvreté de moitié (39,4% en 2018 contre 20,3% en 2030) dans l'hypothèse du maintien de l'élasticité entre la croissance et la réduction de la pauvreté sur la décennie passée. Cela signifie que pour une population de pauvres de 10 millions en 2018 pour 25 millions d'habitants, il ne restera plus que 7 millions de pauvres pour 35 millions d'habitants en 2030 : la population des pauvres aura baissé de plus de 3 millions, tandis que la population aura cru de 10 millions sur la même période.

Figure 31 : Revenu par habitant et pauvreté, 2015-2030.



Source : GTCI-2030, données MEF/DGE/DPPSE, INS.

E. Besoins et stratégies de financement

a. Coût du programme d'actions majeures

385. Comme indiqué plus haut, en utilisant l'approche 'sectorielle' de 'bas-en-haut', on a pu sérier les projets sectoriels qui concourent au mieux à la réalisation des objectifs sectoriels du Plan. Ces actions ont été chiffrées et compilées dans un Programme 'brut' des actions majeures. Grâce au cadrage macro précédent et aux allocations sectorielles de ressources à travers le CDMLT, on a pu sélectionner l'ensemble des projets sectoriels dont le coût global satisfait les contraintes de ressources. Cet ensemble est consigné dans un PAM cadré. Le PAM ainsi obtenu est 'cadré stratégiquement' en ce sens que les actions y retenues sont celles qui concourent à la réalisation des objectifs du Plan. Il est aussi 'cadré financièrement' en ce sens que le coût de ces actions satisfait les contraintes de ressource globale ainsi que sa répartition sectorielle selon le CDMLT du Plan stratégique.

386. Ce processus et ces éléments seront repris, détaillés et opérationnalisés dans le PND en préparation, y compris à travers son programme d'actions prioritaires (PAP), son cadre macro-budgétaire (CBMT) et son cadre des dépenses à moyen terme (CDMT).

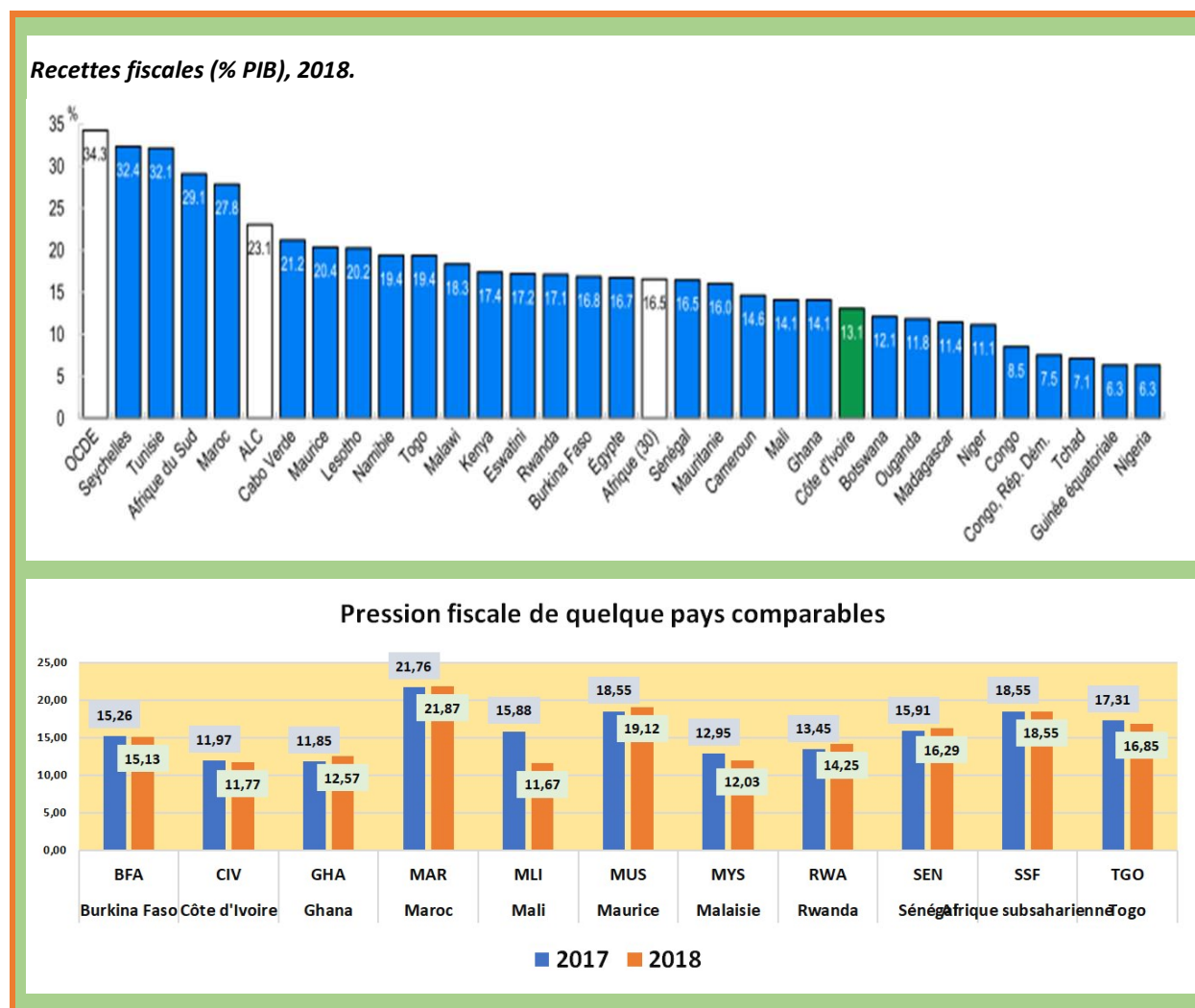
b. Stratégie de financement de l'investissement public

387. Porter l'investissement public de son niveau actuel (5,5% du PIB en 2020) à 15% du PIB en 2025 et au-delà requiert des efforts considérables en termes de mobilisation des ressources propres et d'endettement sans fragiliser les finances de l'État.

388. **La première source est la fiscalité pour accroître les ressources propres.** À cet effet, des programmes d'élargissement de l'assiette et d'accroissement des rendements des régies sont envisagés pour relever progressivement le niveau des ressources propres de 12% du PIB en 2020 à 20% en 2025 et 22% en 2030. Ceci traduit aussi la volonté de la Côte d'Ivoire de se conformer à la norme communautaire dans la zone UEMOA relative au taux de pression fiscale. Combinant ces efforts avec la rationalisation et la maîtrise des dépenses courantes (contenues à 13% du PIB sur la période), l'État entend ainsi dégager une marge budgétaire croissante – de 0 en 2020 à presque 10% du PIB à l'horizon 2030. Cela lui permet d'assumer une part croissante des dépenses d'investissement avec ses ressources propres (6% du PIB en moyenne annuelle et 9% à l'horizon 2030), et de ce fait, de réduire les besoins d'endettement public.

389. **Mobiliser davantage de recettes fiscales.** Les analyses du potentiel fiscal indiquent que le taux de pression fiscale peut et devra progresser d'au moins 0,6 point de pourcentage chaque année, passant de près de 12 % en 2012-2019 au voisinage de 20 % en 2030. Les simulations indiquent que la Côte d'Ivoire est bien capable d'une telle performance, grâce aux politiques spécifiques visant à accroître les rendements des régies, réduire les dépenses fiscales, et à accroître l'assiette en fiscalisant davantage d'activités et d'actifs (immobiliers notamment), et d'acteurs (une grande partie des informels). Nul doute que l'accroissement du nombre d'entreprises et du volume des investissements privés aidera considérablement à la croissance de l'assiette. Le tableau de comparaison de la pression fiscale montre que la Côte d'Ivoire doit encore réaliser des efforts importants sur ce point.

Figure 32 : Recettes fiscales (% PIB), Côte d'Ivoire et pays de comparaison, 2018.

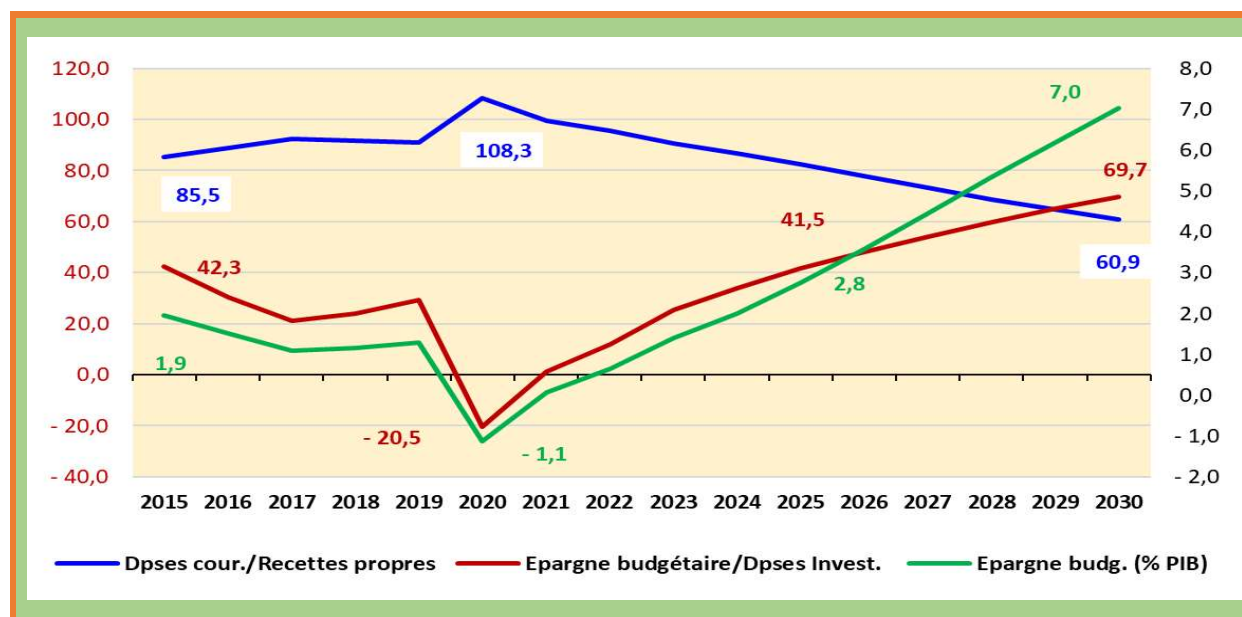


Source : GTCI-2030, données MEF/DGE/DPPSE, INS.

390. **Rationaliser les dépenses** : l'État devra s'imposer une discipline budgétaire rigoureuse pour maîtriser les dépenses courantes (12 à 13% du PIB sur la période). Il s'agit : (i) de réduire substantiellement les dépenses fiscales par l'élimination d'une pléthore d'exemptions et exonérations qui ont eu peu d'effets d'incitation sur les investissements ; en particulier, l'État pourra dégager des ressources budgétaires additionnelles à travers la limitation voire la suppression des subventions diverses aux produits agricoles au profit d'investissement pour le développement d'unités de transformation desdits produits; (ii) améliorer la gestion des charges communes et contenir la progression de la masse salariale tout en renforçant la productivité des travailleurs, y compris à travers la méritocratie accrue et la numérisation ; (iii) substituer nombre de dépenses de subventions de soutien aux prix (au cacao, anacarde, ...) en faveur des investissements en soutien à la transformation locale de ces produits, ce qui aura aussi pour effet d'accroître la part du pays dans la chaîne des valeurs, et aussi de stabiliser voire améliorer les prix aux producteurs.

391. **Accroître l'épargne budgétaire** sur les dépenses courantes pour couvrir une plus grande part des dépenses d'investissement. La hausse des ressources fiscales et la maîtrise des dépenses courantes seront conjuguées pour accroître l'épargne budgétaire (marge des ressources propres sur les dépenses courantes) et d'accroître ainsi le financement de l'investissement sur ressources propres. Comme indication, la marge budgétaire qui était souvent négative ou quasi nulle sur la période 2012-2019 devra atteindre 7 % du PIB en 2030, ce qui permettra de porter la couverture des investissements sur ressources propres de presque 0 % en 2012-2019 à 8% en 2021-2025 à 63 % en 2026-2030.

Figure 33 : Épargne budgétaire et investissements publics.



Source : GTCI-2030, données MEF/DGE/DPPSE, INS.

392. **Améliorer l'efficacité des dépenses d'investissement et les aligner sur les objectifs de la stratégie.** Pour ce faire, un accent devra être mis sur la qualité des projets d'investissement dans la phase de sélection et programmation en assurant que ces derniers sont alignés sur les priorités de la stratégie de développement. En phase de budgétisation/exécution, mettre en place des mécanismes au niveau du processus budgétaire pour s'assurer que les projets budgétisés et les crédits budgétaires alloués sont cohérents avec le programme d'investissement défini ; de même qu'il conviendrait d'éviter un 'mismatch' entre les budgets d'investissement votés et ceux effectivement exécutés aussi bien en valeur et par secteur stratégique.

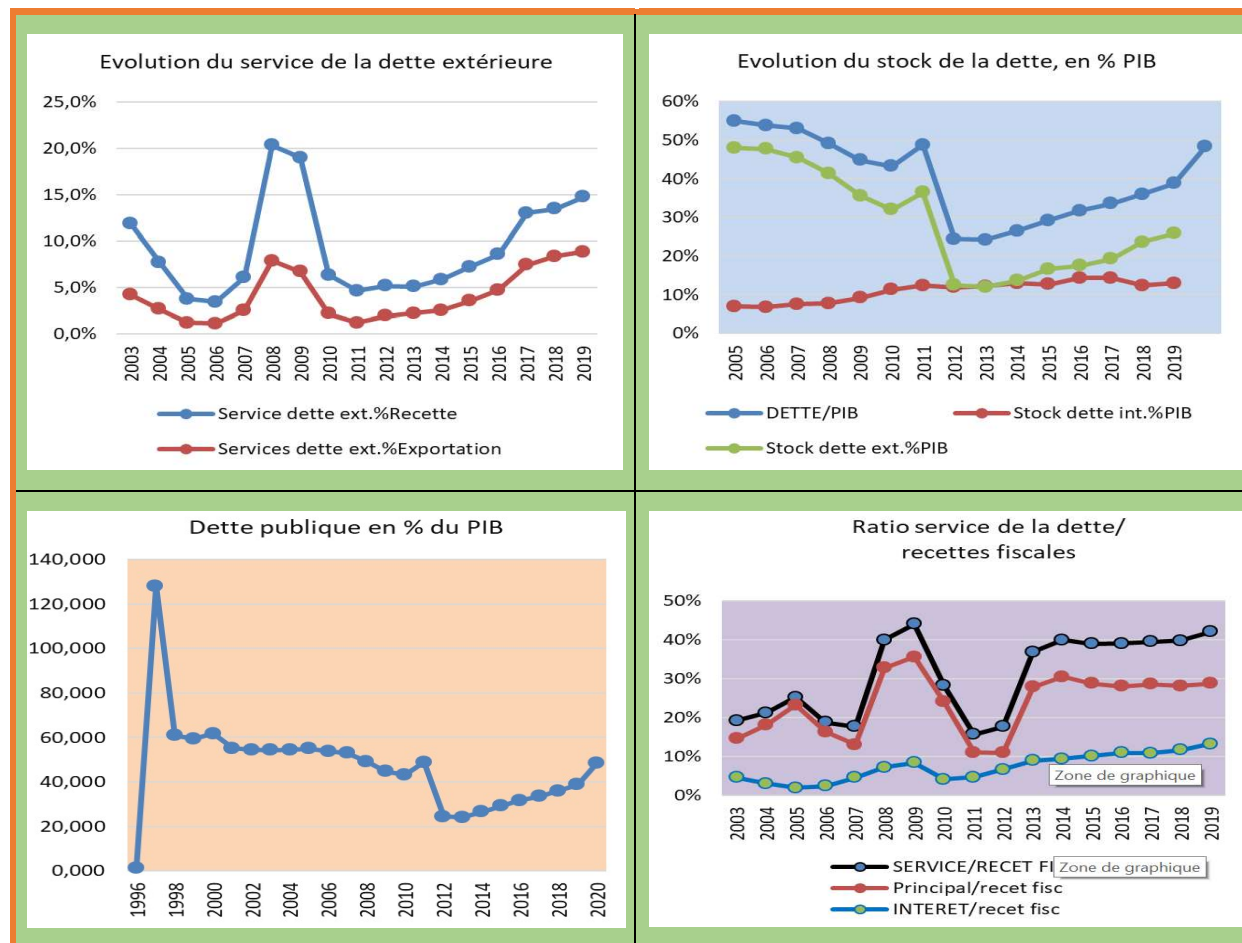
393. **Optimiser les ressources d'endettement.** Au cours de la décennie passée, la quasi-totalité de l'investissement public a été financée par l'endettement plutôt que sur les ressources propres de l'État. Ce recours excessif à l'endettement a conduit à l'explosion de la dette publique qui a cru presque deux fois plus vite que le PIB sur la période (de 24% du PIB en 2012 à ~40% en 2019 et 49% en 2020). Aussi, la charge de la dette a crû considérablement (de 18% environ en 2012 à 42% en 2019), ce qui a rétréci l'espace fiscal et limité les capacités de financement des investissements sur ressources propres.

394. Au regard de l'ampleur des besoins, l'État ne pourra continuer dans cette voie et s'exposer à un risque croissant de surendettement, ou se voir contraint de ralentir l'investissement. Avec un plus grand recours au financement des investissements sur ressources propres, le volume de l'endettement demeurera maîtrisé avec un risque de surendettement modéré au cours de la période 2021-2030. Mais bien plus, il est essentiel d'optimiser l'usage des ressources d'endettement afin d'en accroître la rentabilité économique et sociale, et en assurer la soutenabilité à moyen et long terme. Le plan envisage à cet effet des stratégies d'allocations budgétaires qui permettront de mieux prioriser les projets et d'allouer les ressources aux projets qui ont le plus fort impact sur les objectifs de développement économique et social du pays. Comme mentionné ci-dessous, il prévoit que les ressources de la dette soient prioritairement et essentiellement allouées à la réalisation des projets d'investissement, et mettre en place des mécanismes pour en assurer un suivi-évaluation afin d'accroître l'efficacité des investissements publics ainsi que leur impact socio-économique.

395. Avec un gap réduit, les actions ciblées envisagées pour intensifier la mobilisation des ressources intérieures et extérieures permettront à l'État de satisfaire ses besoins résiduels sans risque de

surendettement. Ces efforts se feront à travers des structures spécialisées et adéquatement motivées pour lever des fonds auprès des privés locaux, sur les marchés financiers internationaux, et auprès des partenaires techniques et financiers bilatéraux et multilatéraux. En particulier, les partenariats publics-privés seront utilisés pour absorber une grande partie des investissements structurants.

Figure 34 : Croissance économique et endettement.



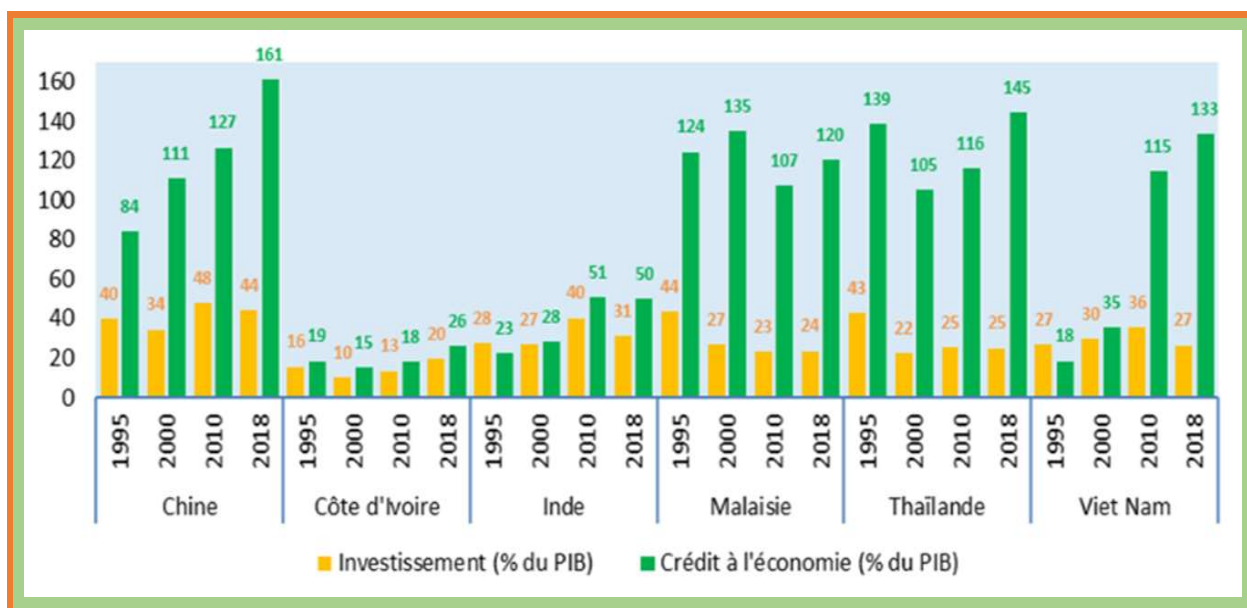
Source : GTCI-2030, données MEF/DGE/DPPSE, INS.

c. Stratégie de financement de l'investissement privé

396. Au regard de la forte contribution attendue du secteur privé dans l'investissement, la mobilisation des ressources pour l'investissement privé constitue sans doute le plus gros défi dans la mise en œuvre du programme. Cela renforce aussi l'importance de catalyser le développement du secteur privé. Des actions sont donc envisagées dans deux directions complémentaires.

397. Le crédit à l'économie représente actuellement seulement ¼ du PIB dans notre pays, ce qui est faible comparé aux pays d'aspiration d'Asie tels que l'Inde (50%), la Malaisie (120%) ou le Vietnam (133%). Le plan envisage à cet effet des actions dans trois directions complémentaires : (i) la mobilisation de l'épargne privée, l'augmentation du crédit au secteur privé et son orientation en faveur des secteurs de croissance et de transformation ; (ii) le développement des instruments spécifiques pour le financement de l'habitat ; (iii) la mobilisation de l'investissement direct étranger et de portefeuille, (iv) l'implication directe et l'accompagnement de l'État. Il est entendu que cette implication devra se faire dans un contexte de gouvernance renforcée en vue de l'accompagnement des investissements privés dans les secteurs stratégiques porteurs de croissance durable et inclusive.

Figure 35 : Crédit à l'économie et investissement: Côte d'Ivoire et pays comparables.



Source : GTCI-2030, données MEF/DGE/DPPSE, INS.

398. **Dynamiser l'épargne privée, le crédit à l'économie et les investissements étrangers.** Le crédit à l'économie représente actuellement seulement $\frac{1}{4}$ du PIB dans notre pays, ce qui est faible comparé aux pays d'aspiration d'Asie tels que l'Inde (50%), la Malaisie (120%) ou le Vietnam (133%). Le plan envisage des actions dans trois directions complémentaires : (i) la mobilisation de l'épargne privée, l'augmentation du crédit au secteur privé et son orientation en faveur des secteurs de transformation ; (ii) le développement des instruments spécifiques pour le financement de l'habitat ; (iii) la mobilisation de l'investissement étranger, (iv) l'implication directe et l'accompagnement de l'État. Il est entendu que cette implication devra se faire dans un contexte de gouvernance renforcée en vue de créer les incitations pour l'investissement privé dans les secteurs stratégiques porteurs de croissance durable et inclusive.

399. Un premier volet concerne la mobilisation de l'épargne intérieure et l'augmentation du crédit au secteur privé et son allocation aux secteurs porteurs de croissance inclusive. Il s'agit de favoriser le financement des investissements et des activités des petits entrepreneurs ruraux et urbains, ainsi que des PME/PMI, à travers le crédit et l'épargne. Le crédit est crucial, car il permet d'accroître l'investissement, d'améliorer la productivité et donc, la production des opérateurs concernés. En retour, les revenus accrus accroissent l'épargne et permettent de financer la croissance des investissements. L'État encouragera ce processus à travers des fonds spécialisés pour induire les structures financières à accroître les prêts aux petits et moyens opérateurs, à l'instar des modèles de l'Inde, du Bangladesh, de la Malaisie et du Vietnam.

400. **Catalyser l'investissement direct étranger et de portefeuille.** Ceci est en rapport direct avec le développement des 'champions nationaux' et leur intégration dans les chaînes internationales de valeurs. Le plan envisage un ensemble de mesures agressives pour attirer l'investissement étranger dans les secteurs ciblés, et favoriser les partenariats entre les multinationales et les groupes locaux. Cela permettra d'accroître l'investissement étranger et sa contribution à la hausse du volume, de la qualité et du financement de l'investissement privé dans l'économie ivoirienne.

F. Risques macroéconomiques

401. La réalisation des performances décrites dans le cadre macro-budgétaire repose sur l'hypothèse rigoureuse et soutenue des programmes du Plan stratégique. Les stratégies de renforcement de la gouvernance, notamment le développement des unités d'exécution contribuera à assurer cela. À défaut, les performances seront amoindries ce qui entravera l'atteinte des objectifs. La situation pourrait s'aggraver

davantage si des chocs exogènes (baisse des cours des matières premières, récession mondiale etc.) viennent frapper une économie peu diversifiée. Pour analyser ces risques, deux scénarios ont été simulés : (i) un scénario 'business as usual' de prolongement des tendances récentes de l'économie ; (ii) un scénario pessimiste qui associe une mauvaise conjoncture internationale aux tendances récentes.

402. Quatre grandes catégories de contraintes et de risques entourent la mise en œuvre effective du PSCI-2030 : a) les lacunes existant en matière de données nationales et la capacité à produire des données pertinentes pour le Cadre de résultats, ce qui pourrait limiter le suivi de certains indicateurs ; b) les impacts potentiels de changements institutionnels retardant l'appareil de mise en œuvre c) les impacts de la modicité des ressources pour l'exécution de la stratégie ; d) le manque d'appropriation par les parties prenantes ou les populations de la stratégie éroderait le niveau de participation et de contribution de toutes les forces vives de la nation ; e) l'inertie dans les pratiques, la résistance de l'administration à la transformation culturelle et structurelle f) les risques d'instabilité ou de manque d'environnement politique et sociale apaisée

403. Ces risques devront être compensés par une variété de mesures qui comprendront le soutien aux capacités nationales de collecte de données y compris les structures en charge du suivi et l'évaluation de la mise en œuvre de la stratégie et des Plans quinquennaux ; une stratégie forte de vulgarisation et d'appropriation de CIV 2030 sur toute l'étendue du territoire national ; une stratégie de recherche de financement et une stratégie de mobilisation du secteur privé piloté par le CNPE ; un programme concret et clair de transformation culturelle et structurelle de l'administration porté par l'ensemble des Membres du Gouvernement ; la large diffusion des données issues de cette stratégie, la promotion des possibilités de réflexion et d'apprentissage qui en découlent ; et la mise à jour de la stratégie de suivi et d'évaluation.

VI. Dispositif de pilotage du Plan, de suivi de l'exécution des actions, et d'évaluation des performances

404. Pour conduire pleinement et efficacement ce plan stratégique, il est nécessaire de disposer d'un véritable dispositif de suivi et évaluation permettant de surveiller systématiquement l'exécution et les extrants et de mesurer l'efficacité de l'intervention. Cette section présente donc l'essentiel d'un tel dispositif en insistant sur l'ancrage institutionnel nécessaire à son efficacité.

A. Dispositif technique et institutionnel de pilotage, de suivi et d'évaluation

405. La réussite du Plan nécessite une amélioration certaine de la capacité du Gouvernement à exécuter les projets et les réformes prévus. Cela suppose :

- un leadership clair et fort ;
- une capacité d'agir dans un environnement incertain et difficile ;
- un pilotage et un suivi rapprochés, au niveau le plus élevé de l'État ;
- le renforcement des capacités d'impulsion et de mise en œuvre des politiques à tous les niveaux ;
- le renforcement de l'Administration en ressources humaines qualifiées et motivées et en moyens techniques et financiers ;
- l'instauration et l'internalisation au sein de toute l'Administration d'une culture de la performance et de la transparence, d'une gestion axée sur les résultats et l'obligation de rendre compte ; et
- l'appropriation par toutes les couches de la société de l'exercice d'un contrôle citoyen.

406. La mise en œuvre du Plan exige donc des moyens importants, pour lever notamment les nombreuses lourdeurs et pesanteurs qui affectent l'exécution diligente des programmes, des projets et des réformes. Tous les acteurs devront s'inscrire résolument dans une logique de performance. En particulier, la mise en place d'un dispositif de décision et d'arbitrage accéléré de haut niveau ainsi que l'élaboration d'unités d'exécution dédiées, entre autres, seront clés pour permettre à la Côte d'Ivoire d'atteindre ses ambitions et de réussir la transformation structurelle de son économie.

407. L'activité de suivi et évaluation du Plan stratégique s'inspire aussi du dispositif mis en place pour le Programme Social du Gouvernement (PSGouv). Car ce Comité ad-hoc, en appui au dispositif institutionnel habituel, a permis d'obtenir des résultats rapides et satisfaisants. Comme le montre l'encadré ci-dessous, la réussite du suivi et évaluation du PSGouv tient à des éléments clés : **l'encrage institutionnel, la communication, l'utilisation d'outils techniques simples et adaptés.**

Encadré 13 : Dispositif de suivi et exécution : L'exemple du PSGouv.

Le Programme Social du Gouvernement (PSGouv) s'est inscrit dans une approche de résultats : programmation, exécution, résultat, redevabilité vis-à-vis des populations. Cette approche novatrice a été appréciée de tous les acteurs, y compris les partenaires au développement, notamment le Fonds Monétaire International (FMI), car elle a aussi bien impacté positivement le mode de gestion des finances publiques et des projets. Pour y parvenir, la Coordination du PSGouv s'est appuyée sur cinq repères conceptuels clairs : *(i) la définition de principes rigoureux de gestion ; (ii) la séparation des fonctions de pilotage et de suivi des fonctions opérationnelles ; (iii) l'articulation de l'ensemble des activités autour du bénéficiaire final ; (iv) la communication sur les activités, les résultats et les défis ; (v) les instruments de suivi clairs, simples et efficaces.*

1. La définition de principes rigoureux de gestion.

Pour mieux apprécier l'exécution d'un projet, le Comité de coordination a défini des critères simples : l'accessibilité des ressources, la rapidité, la transparence et l'accessibilité de l'information, la responsabilité, la preuve de réalisation des activités. Ce qui a facilité les échanges entre les différentes parties prenantes.

2. La séparation des fonctions de pilotage et de suivi des fonctions opérationnelles.

L'organisation du suivi des activités du PSGouv consacre une séparation nette entre la fonction de pilotage et de suivi, de celle d'exécution. Dans la phase de programmation, la Coordination Générale du PSGouv s'assure toutefois que les plans de travail sont cohérents avec les objectifs du Gouvernement, veille au respect desdits plans et suit la cohérence entre l'exécution physique et l'exécution financière. La séparation des responsabilités ainsi décrites, confère à la Coordination Générale une neutralité et un recul suffisants pour faire un suivi objectif de chaque projet, relever les efforts à faire dans certains aspects de la conduite des projets et anticiper sur des blocages éventuels.

Par ailleurs, l'ancrage institutionnel de la Coordination Générale permet de rendre compte régulièrement au Premier Ministre, facilitant ainsi les prises de décision quand cela s'impose.

3. L'articulation de l'ensemble des activités autour du bénéficiaire final.

Le PSGouv fait du « bénéficiaire final » (c'est-à-dire la population) ce que représente « le client » dans la gestion moderne de l'entreprise. Le Programme est conçu pour satisfaire les besoins du bénéficiaire final. Il est suivi en mettant l'accent sur l'accessibilité du bénéficiaire final aux ouvrages, aux services et/ou aux biens prévus au terme de chaque activité.

4. La communication sur les activités, les résultats et les défis.

Le PSGouv consacre le renforcement de la relation directe entre le Gouvernement et les populations. En effet, les échanges avec les populations-clients permettent de matérialiser la proximité voulue entre les décideurs et les citoyens. Les populations doivent savoir ce qui est prévu comme activités et être informées des évolutions des différents projets. Ce lien direct se traduit par la présence effective des autorités sur le terrain pour expliquer, suivre l'évolution des projets, inaugurer des ouvrages et/ou mettre à disposition des financements.

Grâce à cette approche interactive, les médias relaient chaque semaine, chaque mois et chaque trimestre, des pans d'activités qui permettent aux populations de fonder une opinion sur la réalité de l'accélération de l'action sociale du Gouvernement.

5. Les instruments de suivi.

Le dispositif de suivi comprend de manière hiérarchique : le Conseil des Ministres, le Comité de Pilotage, la Coordination Générale, les Ministères/structures publiques. En appui aux Ministères/structures publiques, la Coordination Générale du PSGouv tient des réunions régulières de suivi, et à tout moment selon les besoins, pour trouver des solutions rapides à tout problème qui se poserait, de façon à éviter tout risque de blocage. Cette gestion proactive permet de gagner en temps et qualité dans l'exécution des travaux sur le terrain.

En outre, dans l'optique d'assurer un meilleur suivi, la Coordination Générale s'est dotée d'outils simples permettant de faire un suivi efficace des activités.

Source : Coordination Générale du PSGouv.

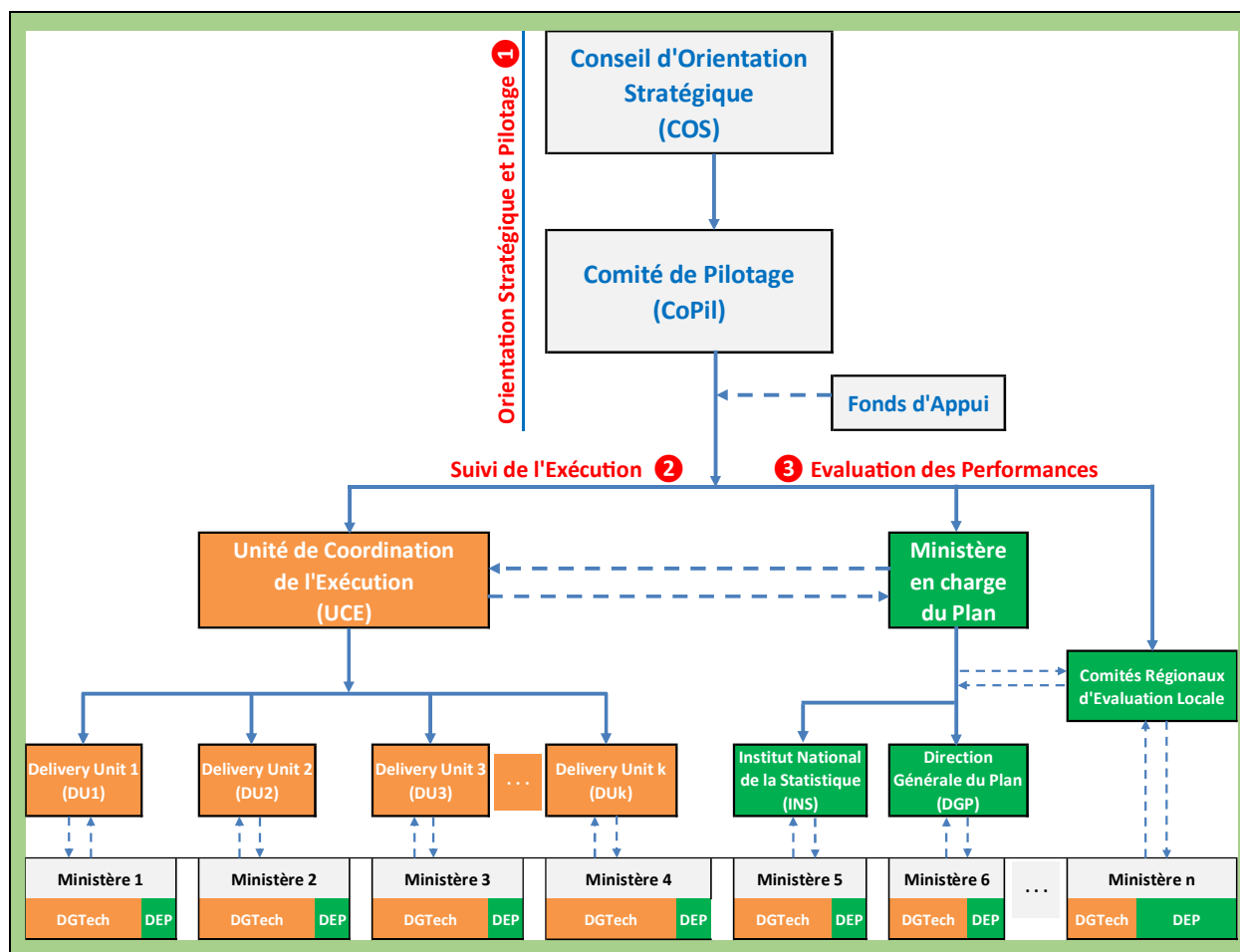
408. Le dispositif institutionnel de mise en œuvre du Plan distingue ainsi trois (03) grands blocs d'activités complémentaires, à savoir :

- le pilotage stratégique du Plan ;
- le suivi de l'exécution des actions ;
- et l'évaluation des performances.

409. Le dispositif de pilotage, de suivi et d'évaluation permet aux acteurs de suivre la mise en œuvre du Plan et d'en analyser les résultats obtenus. Il fournit l'opportunité de partager les résultats du Plan avec les différentes catégories d'acteurs. Il permet de faire des ajustements en cours d'exécution si l'évolution des indicateurs n'est pas conforme aux prévisions.

410. La figure ci-dessous schématise l'architecture d'ensemble qui indique les interactions devant exister entre les différents acteurs pour conduire efficacement les différentes activités.

Figure 36 : Schéma du dispositif de pilotage du Plan, de suivi de l'exécution des actions, et d'évaluation des performances.



Source: GTCI-2030.

B. Pilotage du Plan

411. Pour assurer un pilotage efficace de la mise en œuvre du Plan, le Gouvernement s'appuiera ainsi sur trois organes : (i) un Conseil d'Orientation Stratégique (COS) ; (ii) un Comité de Pilotage (CoPil) ; et (iii) un Fonds d'appui.

a. Le Conseil d'Orientation Stratégique (COS)

412. Le Conseil d'Orientation Stratégique (COS) fixe le cap du Plan et en assure le pilotage stratégique. Il procède aux arbitrages et donne les directives nécessaires à la bonne exécution du Plan. Le COS examine l'état d'avancement de la mise en œuvre du Plan, définit les modalités appropriées pour la mise à jour du Programme d'actions associé au Plan et, au besoin, formule les réorientations à apporter au Plan.

413. **Il est présidé par le Président de la République** et comprend le Vice-Président, le Premier Ministre, les Ministres d'État, les ministres en charge de l'Économie, des Finances, du Plan, du Budget, du Secteur Privé, de l'Agriculture, des Infrastructures, de l'Éducation. Le COS est élargi à chaque fois que de besoin aux ministres et autres personnes-ressources concernés. Il se réunira au moins une fois par trimestre.

b. Le Comité de Pilotage (CoPil)

414. Le Comité de Pilotage (CoPil) veille sur l'opérationnalisation correcte du Plan et la mise en œuvre cohérente des orientations stratégiques définies par le COS. Il procède également aux premières

prévalidations de certaines options, à la remontée les points d'arbitrage et au suivi des résultats. Le CoPil décide des éventuelles actions correctrices à mettre en œuvre.

415. **Il est présidé par le Premier Ministre** et comprend les ministres en charge de l'Économie, des Finances, du Plan, du Budget, du Secteur Privé, de l'Agriculture, des Infrastructures, de l'Éducation et les ministères sectoriels clés. Les autres Ministres sont conviés au CoPil en fonction de l'ordre du jour des réunions. Le Parlement, le Secteur Privé et la Société Civile seront également représentés au CoPil. Il se réunira au moins une fois par mois.

c. Le Fonds d'Appui

416. Le Fonds d'appui est destiné à faciliter le financement des activités du dispositif de pilotage, de suivi et d'évaluation PSCI-2030. Il sert notamment à sécuriser les ressources nécessaires pour faire fonctionner une Unité de coordination efficace ayant l'exigence quotidienne de résultats. Le Fonds est alimenté par l'État et les partenaires techniques et financiers. Sa tutelle technique est assurée par le Ministère en charge des Finances.

C. Suivi de l'exécution des programmes

417. Le Suivi est un processus continu de collecte systématique et quotidienne d'informations selon des indicateurs choisis, pour garantir l'effectivité et la qualité de ce qui exécuté, et fournir aux gestionnaires et décideurs, à tous les étages (COS, CoPil, Ministères, DG), la matière nécessaire pour faire avancer l'action projetée et la réussir. Il est donc au centre du processus d'analyse et de partage des résultats, de sanction des performances, et d'ajustements nécessaires pour la réussite de l'action initiée.

418. Le suivi se fait par le contrôle technique et la supervision administrative. Il sera assuré à trois niveaux complémentaires : (i) l'Unité de Coordination de l'Exécution ; (ii) les Delivery Units (ou unités de contrôle de l'effectivité et de la qualité des réalisations) ; et (iii) les Directions Techniques dans les différents Ministères sectoriels. Si nécessaire, chacune de ces structures peut faire appel à l'expertise extérieure pour accomplir sa tâche de contrôle et/ou de supervision.

a. L'Unité de Coordination de l'Exécution du Plan (UCE-PSCI-2030)

419. L'Unité de Coordination de l'Exécution (UCE) est l'organe opérationnel préparant les dossiers à l'intention du CoPil et du COS dont elle assure le secrétariat. Elle est chargée de la coordination au quotidien du suivi de la mise en œuvre du Plan. Placée auprès du Premier Ministre, l'UCE sera gérée au quotidien par un Coordonnateur Général assisté d'un Coordonnateur-Adjoint. Elle dispose d'une équipe d'experts qui appuiera, au besoin, les ministères à exécuter le Plan. L'UCE peut également recourir à une expertise externe à chaque fois que de besoin dans le cadre de ses activités.

420. Avec les Delivery Units – dont elle coordonne les activités, l'UCE organise une Réunion de Coordination (RC) au moins une fois par mois. Tous les ministères participent à la RC, ainsi que les représentants du Parlement, du Secteur Privé, de la Société Civile, des Collectivités Locales, et des Partenaires Techniques et Financiers.

421. D'une façon générale, le rôle de l'UCE est de :

- Produire les tableaux de bord sur l'état d'avancement du Plan, de façon à faciliter la prise de décision à tous les niveaux de l'administration (contribution à la levée des contraintes sur le déroulement normal des projets phares) ;
- Aider au montage en amont des projets complexes (infrastructures, mines, hubs, etc.) en relation avec les ministères concernés, et faciliter la mise en place de partenariats industriels et financiers dans le cadre des projets phares ;

- Appuyer à la recherche d'investisseurs, la structuration de financements et la négociation de contrats dans le cadre des projets stratégiques ;
- Héberger, si nécessaire, certains projets complexes à forte composante partenariale.

422. L'encadré ci-dessous résume les grandes lignes du cahier de charges de l'Unité de Coordination de l'Exécution du PSCI-2030.

Encadré 14 : Résumé des missions de l'Unité de Coordination.

SYNTHÈSE DES MISSIONS DE L'UNITÉ DE COORDINATION

Cadrage Stratégique

- Fixer le cadre de coordination opérationnelle de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre des programmes et projets du Plan, en collaboration avec les autres organes de coordination, organismes et administrations compétents ;
- Arrêter, en collaboration avec les autres services compétents, le portefeuille intégré des projets du PSCI-2030.

Promotion

- Accompagner la promotion ciblée des projets phares en vue d'impulser des partenariats stratégiques pour leur mise en œuvre.

Financement

- Assister les services compétents de l'Administration dans la recherche des financements des programmes et projets du Plan auprès des bailleurs de fonds nationaux et internationaux ;
- Assurer, au besoin, le financement des équipes projet, de la mobilisation des expertises nécessaires, et des activités afférentes à la mise en œuvre des projets et réformes phares ;
- Veiller à l'alignement du budget général de l'État au Plan par des avis et recommandations motivés préalablement à la validation de la programmation des programmes et des projets.

Appui Technique

- Apporter un appui méthodologique de gestion des programmes et des projets aux responsables de programmes, aux responsables de budgets opérationnels et aux responsables d'unités opérationnelles dans la définition et le pilotage des programmes et projets du Plan ;
- Assister les organes exerçant la tutelle technique des services publics personnalisés dans l'élaboration, le suivi et l'évaluation des contrats de performance ;
- Prendre en charge, en cas de besoin, les études préliminaires ou complémentaires identifiées dans le cadre de la réalisation des projets et réformes phares, ainsi celles nécessaires pour la mobilisation de partenaires stratégiques.

Coordination

- Coordonner l'exécution des programmes et des projets structurants et transverses du Plan retenus au titre de la loi de finances en liaison avec les ministères sectoriels concernés et la Direction Générale du Budget et des Finances Publiques ;
- Coordonner toutes les activités contribuant à la mise en œuvre diligente des projets et réformes phares, notamment la résolution des problèmes affectant l'exécution normale des projets et réformes phares.

Suivi et Évaluation

- Assurer le suivi opérationnel de la mise en œuvre des projets et réformes phares du Plan
 - Faire le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre et de l'exécution des programmes et projets du Plan et dresser des rapports d'activité au Gouvernement et au Président de la République
 - Mesurer les performances d'exécution et Évaluer les impacts des projets et réformes phares

Reporting

- Élaborer un tableau de bord de suivi de l'exécution des programmes et projets du Plan et en assurer systématiquement le reporting permanent,
 - Produire des rapports périodiques sur l'état d'avancement des projets et réformes phares du Plan destinés au Président de la République et présentés en Conseil des Ministres ;
 - Identifier les obstacles entravant la mise en œuvre des projets et réformes phares et de formuler des recommandations, aux fins de décisions ;
 - Transmettre régulièrement les informations nécessaires à la prise de décisions par le Président de la République.

Communication

- Coordonner la communication institutionnelle autour du Plan.

Source : GTCI-2030.






b. Les Delivery Units (DU)

423. Afin d'assurer l'exécution efficace des programmes du Plan Stratégique 2030, il est impératif de mener une rupture dans les méthodes de mise en œuvre et de concevoir un dispositif d'exécution hautement spécialisé. En effet, la réussite de toute stratégie nationale et l'obtention des impacts escomptés sont entièrement conditionnées à une opérationnalisation efficace et pérenne. Ainsi, les enseignements tirés de plusieurs expériences internationales démontrent que la mise en place d'une instance de pilotage dédiée, avec la mobilisation adéquate de ressources financières et humaines, a été la condition sine qua non à l'implémentation réussie des projets de transformation publique, que ce soit à l'échelle d'un secteur ou nationale.

424. À cet effet, le plan stratégique envisage la création d'un réseau d'**agences d'exécution (ou plus précisément de suivi de l'exécution – Delivery Units)** pour faciliter la mise en œuvre du Plan. Il s'agit de structures parapubliques autonomes, très réduites en taille et hautement spécialisées. La mise en place d'une Delivery Units (DU) permet de résoudre l'inadéquation entre d'une part les exigences liées à l'exécution du plan stratégique (en termes de délai et de qualité), et d'autre part la pesanteur de l'administration dont les procédures peuvent être lentes et complexes. L'agence d'exécution est en effet une réponse spécifique aux principaux défis liés à la gestion de projets dans le secteur public.

425. Basées sur les meilleures pratiques internationales à l'instar de ce qui est fait dans d'autres pays (voir figure ci-dessous), les DU auront un ancrage institutionnel solidement articulé autour de l'UCE dont elles constituent les démembrements techniques.

Figure 37 : Exemples d'agences d'exécution dans quelques pays.

Facteur clef de succès	Transformation publique	Pays	Exemple
Création d'une unité d'exécution dédiée	Implémentation des réformes dans les secteurs de la santé, l'éducation, le transport et la sûreté nationale		Mise en place d'une unité d'exécution , la PMDU ¹ , rattachée au premier ministre, dotée de 40 ETP pour implémenter les réformes prioritaires
Création d'une unité d'exécution dédiée	Modernisation et digitalisation des services publics		Mise en place d'une unité d'exécution, la SGMAP ² , dotée de 200 ETP afin de moderniser et d'auditer la fonction publique
Création d'une Unité d'exécution	Implémentation du plan et vision stratégique de 2025		Mise en place d'une unité d'exécution, le Bureau Opérationnel de Suivi , pour suivre l'exécution du Plan Sénégal Emergent
Développement proactif de deals structurants avec des acteurs internationaux	Développement industriel d'une région		Changement du cadre réglementaire et création d'un zone franche de 300 000 m² de bureaux pour attirer des acteurs internationaux et créer de l'emploi
Démarchage proactif d'investisseurs semi-publics	Financement de la construction d'infrastructures de transport		Financement de la ligne de chemin de fer Nairobi-Mombasa par EximBank et construction par le groupe China Railway Construction Corp

1 The Prime Minister's Delivery Unit. 2 Secrétariat Général pour la Modernisation de l'Action Publique 3 Bureau Opérationnel de Suivi 4 China Road and Bridge Corporation

177

Source : McKinsey, Étude diagnostique, 2018.

426. Le Canada dispose d'une Delivery Unit élargie à l'évaluation des Résultats (d'où la dénomination de "Results & Delivery Unit"). Mais la structure reste essentiellement centrée sur le travail de suivi au quotidien de l'exécution du Programme du Gouvernement⁴, comme l'indique l'encadré ci-dessous.

Encadré 15 : Que fait la "Results & Delivery Unit" du Canada ?

Le travail de base de la "Results & Delivery Unit" (RDU) est le suivi des progrès réalisés par le Gouvernement sur ses engagements contenus dans son Programme d'Actions. Il comprend globalement trois volets.

- (i). Premièrement, la RDU travaille à la préparation de documents pour le Premier Ministre et le Conseil de Cabinet, sur le programme, les résultats et les communications. Ces documents – généralement sous la forme de tableaux de bord, de cartes et de courts rapports d'étape – décrivent les progrès accomplis sur les priorités clés et discutent des domaines où une attention particulière pourrait être nécessaire. Ces rapports mettent en évidence les progrès réalisés et identifient les domaines dans lesquels des progrès substantiels sont encore nécessaires. Ces rapports sont ensuite présentés au Premier Ministre au cours d'une brève réunion bilan avec les principaux dirigeants ; ce qui permet d'accélérer la cadence de la mise en œuvre et d'accélérer les progrès. Ces rapports sont ensuite mis en forme pour la diffusion publique des résultats du Gouvernement.
- (ii). Deuxièmement, la RDU aide les ministères à préparer leurs nouveaux politiques et programmes (actualisation des stratégies et programmes). Trois questions simples sont alors adressées et répondues à cet effet : (i) Qu'espérez-vous vraiment accomplir ? ; (ii) Comment allez-vous y parvenir ? ; (iii) Comment évalueriez-vous si vous y parvenez et comment ajusterez-vous si les choses ne vont pas bien comme souhaité ? Cela signifie offrir des conseils aux ministères la présentation leurs documents de stratégies sectorielles, et examiner plus en détail leurs programmes (pour réajuster et éventuellement reformuler).
- (iii). Troisièmement, la RDU travaille quotidiennement en étroite collaboration avec les ministères pour aider ces derniers à surmonter les obstacles à la bonne exécution de leurs programmes et projets. Cela signifie qu'au lieu de laisser les problèmes s'aggraver, la RDU intervient immédiatement pour orienter les ministères vers les bonnes voies de décision et essayer d'accélérer les progrès. Dans certains cas, la RDU entreprend des fouilles approfondies sur des questions hautement prioritaires qui ne progressent pas aussi rapidement que prévu. Cela implique d'examiner la chaîne de livraison globale et tous les divers partenaires et politiques qui peuvent aider ou entraver une exécution/livraison réussie ; et cela peut inclure des questionnements sur les propres règles du Gouvernement fédéral en matière d'approvisionnement et de passation de marchés, la lenteur de la prise de décision ou la capacité sur le terrain avec les partenaires.

Toutes ces trois fonctions sont conçues pour soutenir un objectif plus large : faire passer la culture du Gouvernement fédéral à une culture plus préoccupée par les questions de mise en œuvre et axée sur les résultats. Cela signifie plus d'investissements pour renforcer les capacités des personnes chargées d'exécuter les programmes et les projets, et plus d'investissements dans la collecte et le traitement des données pour évaluer les résultats obtenus et déterminer si l'évolution se fait dans le bon sens. Ainsi, les termes "Résultats & Livraison" dans l'intitulé "Results & Delivery Unit" ne sont pas que des mots : ils expriment véritablement le contenu de la mission de la structure au quotidien.

Dans leurs activités quotidiennes, les responsables de la RDU doivent être conscients de la résistance au changement propre à la plupart des grandes organisations, surtout pour un Gouvernement dont le travail se fait en public, et avec un degré élevé de surveillance médiatique. Mais amener la fonction publique à se concentrer systématiquement et correctement sur la prestation et les résultats, et à mesurer l'impact réel des programmes et des politiques sur les populations, est un travail crucial auquel s'attache la RDU. Le Gouvernement dans son ensemble doit donc changer, malgré toutes les incitations internes et externes pour éviter de prendre des risques et freiner le changement.

Source : www.open.canada.ca.

427. Globalement, les DU s'occuperont de trois principales fonctions : (i) le suivi des projets et programmes (contrôle technique et supervision administrative) ; (ii) le support ad hoc aux ministères dans l'implémentation de certains projets (implication dans la gestion du projet) ; et (iii) l'implémentation de

⁴ Dans la pratique, ce sont des sous-unités distinctes et complémentaires qui s'occupent des différents aspects de la mission (suivi d'un côté, et évaluation de l'autre).

bout en bout de certains projets et initiatives stratégiques en coordination étroite avec les ministères sectoriels concernés, sans que cela soit une substitution aux prérogatives des ministères.

428. Au-delà du suivi de l'exécution des projets au sein des ministères, les DU pourront donc avoir la charge – sous certaines conditions – de l'organisation, de la mise en œuvre de projets majeurs, particulièrement en ce qui concerne les grappes de production, le secteur privé, le capital humain, les infrastructures, le développement régional et la gouvernance. Elles pourront ainsi être créées par secteur stratégique. Le tableau ci-après spécifie les fonctionnalités des agences d'exécution, précisant notamment ce qu'elles peuvent faire ou pas, pour ne pas se substituer aux autres intervenants dans la chaîne d'exécution des projets.

Tableau 16 : Exemples d'agences d'exécution dans quelques pays.

6 principaux défis identifiés dans la gestion de projets dans le secteur public...	... nécessitant une Delivery Unit ciblée
1. Calendrier politique des dirigeants conduisant parfois à une modification des priorités	Focalisation sur la gestion d'un nombre restreint de projets alignés avec les principales parties prenantes et sponsorisés au plus haut niveau de l'État
2. Procédures de recrutement longues combinées à des contraintes budgétaires ne permettant pas d'attirer les meilleurs talents	Adoption d'un statut spécifique pour les employés de la Delivery Unit afin de s'extraire des contraintes administratives
3. Absence d'indicateurs de performance clairs et de mécanismes de suivi rigoureux des projets	Définition d'objectifs clairs et d'indicateurs de performance permettant un suivi régulier et précis de l'exécution des projets et de leur impact
4. Réglementation contraignante rendant difficile la mise en place d'une rémunération indexée sur la performance des acteurs	Développement d'une culture axée sur les résultats et d'une structure de rémunération incitative basée sur la performance
5. Divergence des motivations des parties prenantes	Mise en place de processus de responsabilisation favorisant l'appropriation des projets par les différentes parties prenantes
6. Mauvaise anticipation des problèmes et des difficultés à surmonter dans la gestion de projets	Adoption d'une approche proactive de résolution des problèmes fondée sur l'anticipation des potentielles difficultés
Une Delivery Unit est...	Une Delivery Unit n'est pas...
... une entité coopérant avec les ministères en leur apportant un soutien pour mener à bien des projets ciblés (e.g., apport d'expertise)	... un substitut des ministères disposant de son propre portefeuille de projets tous implémentés de bout en bout
... une entité créant la transparence sur le statut et l'avancement de projets spécifiques et communiquant ces informations au plus haut niveau de l'État	... une entité de régulation ayant vocation à légiférer
... une entité permettant une prise de décision rapide en faisant remonter rapidement les points de blocage	... une autorité autonome de prise de décision (sauf pour certains projets implémentés de bout en bout)
... une entité disposant d'une durée de vie limitée dans le temps avec un mandat flexible afin de s'adapter aux besoins du gouvernement	... une entité permanente du gouvernement

Source : GTCI-2030.

c. Les Directions Générales Techniques dans les Ministères

429. Les Directions Générales dans les ministères sectoriels constituent et restent les principales structures d'exécution des projets. Pour la mise en œuvre de certains projets de réformes, des cellules sectorielles pourraient être mis en place au sein des ministères techniques. Ces cellules, dirigées par des chefs de projet, sont chargées de l'exécution, de la coordination et du suivi des projets et réformes sur le plan interne. Le chef de projet, tout comme le Directeur Général Technique, est comptable de l'atteinte des résultats auprès du Ministre sectoriel concerné, et auprès du Coordonnateur Général de l'UCE-PSCI-2030.

430. Les Directions Générales techniques ont notamment la charge de :

- Révision/actualisation de la base de données de projets en cours et futurs ;
- Fourniture des listes de tous les programmes et projets en cours et à venir, dans leurs domaines de compétence ;
- Mise à disposition des éléments de coûts des projets de développement (investissement et exploitation des investissements) ;
- Établissement du planning des projets budgétisés pour l'exercice en préparation ;
- Mise à jour (mensuelle) des plannings de projets en cours de réalisation ;
- Établissement (hebdomadaire et mensuel) des tableaux de bord de suivi des projets en cours ;
- Exécution et suivi des projets.

D. Évaluation des performances

431. En dehors des rapports de suivi quotidien élaborés mensuellement par l'UCE et les DU, il est absolument indispensable que le COS et le CoPil soient éclairés par des rapports d'évaluation annuelle plus analytique, et ayant un recul nécessaire par rapport à ceux qui sont dans l'opérationnel au quotidien.

432. L'Évaluation est une appréciation objective des performances obtenues d'une intervention, en cours ou terminée, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Son but est de déterminer la pertinence des actions engagées (satisfaction des besoins des usagers-clients), et l'atteinte des objectifs, l'efficacité, l'efficacités, l'impact et la durabilité des résultats obtenus. Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans les processus de décision, la suite du projet ou l'exécution des projets futurs.

433. Comme le suivi de l'exécution, l'évaluation des performances est un processus d'aide à la décision. S'il est bien conduit, il permet aux décideurs de disposer d'informations fiables et nécessaires sur chaque niveau d'objectifs afin d'opérer les réajustements utiles pour assurer la réalisation des activités prévues, l'obtention des produits, effets et impacts espérés conformément aux objectifs du Plan.

434. Outre les évaluations ponctuelles faites par des auditeurs externes, l'évaluation systématique interne à l'Administration est confiée à différentes structures gouvernementales, notamment le Ministère en charge du Plan et ses démembrements ou structures annexes (Direction Générale du Plan – DGP, et Institut National de la Statistique – INS), les Directions des Études et Planification (DEP) au sein des différents les Ministères sectoriels, et les Services régionaux en charge de la planification ou des statistiques.

a. Le Ministère en charge du Plan

435. Le Ministère en charge du Plan est la principale structure d'évaluation des politiques publiques. Avec ses services techniques, il est la structure gouvernementale la mieux outillée pour analyser les résultats obtenus par les différents ministères sectoriels dans l'exercice de mise en œuvre du PSCI-2030.

436. Pour assurer cette mission, le Ministère du Plan fait appel à ses démembrements internes (Direction Générale du Plan – DGP, et Institut National de la Statistique – INS) ou dans les autres ministères (Directions des Études et de la Planification – DEP ou dans les régions (Directions Régionales).

437. Le Ministère en charge du Plan a en particulier la charge d'élaborer le Rapport d'Évaluation de la mise en œuvre du PSCI. Ce rapport est en réalité la version consolidée des rapports sectoriels élaborés par les différents ministères sectoriels. Ces rapports d'évaluation sont élaborés sur la base de contrats de performances ministériels (CPM), établis avec l'appui technique de l'UCE.

438. Ces rapports étayés par des tableaux d'indicateurs pour chaque pilier et chaque programme du Plan, suivi des programmes permet d'analyser en profondeur et en détails les avancées dans la mise en œuvre du Plan. La Côte d'Ivoire n'ayant pas une culture d'évaluation affirmée, il faudra d'énormes efforts de

renforcement des capacités managériales et évaluatives. L'ensemble du processus décisionnel – *élaboration des stratégies sectorielles, élaboration des Programmes d'Actions Prioritaires (PAP) et Cadres de Dépenses à Moyen Terme (CDMT), préparation du budget, préparation des Programmes de Travail Annuel (PTA), débats parlementaires, approbation du budget, préparation des Contrats de Performances Ministériels (CPM), contrôles des investissements publics, préparation du Plan* – devra être renforcé.

b. La Direction Générale du Plan

439. La Direction Générale du Plan est la principale structure opérationnelle du Ministère en charge du Plan. De ce fait, elle a la charge de préparer tous les documents et instruments mentionnés plus haut, à l'intention du Ministre du Plan et du Coordonnateur Général de l'UCE. Entre autres fonctions, elle aura la responsabilité de :

- concevoir et piloter l'élaboration des documents de planification stratégique et opérationnelle (stratégies, politiques, programmes, PIP, etc.) au niveau national, et appuyer la préparation de ces documents au niveau sectoriel et régional ;
- assurer une meilleure coordination des politiques transversales ;
- analyser les projets de développement à intégrer dans le Programme d'Investissements Publics (PIP) ;
- évaluer/analyser les résultats de la mise en œuvre des plans et programmes de développement, et procéder aux ajustements nécessaires.

c. L'Institut National de la Statistique

440. Pour faire une évaluation pertinente, il est indispensable que l'analyse repose sur des indicateurs économiques et sociaux fiables. L'Institut National de la Statistique (INS) est équipé pour mener les activités de collecte, de stockage et de traitement des données, pour les rendre consommables et diffusables pour les autorités et le grand public. L'INS se trouve donc au cœur du dispositif d'évaluation, avec la responsabilité de centraliser les données relatives à l'évolution des indicateurs, sur la base des remontées d'informations fournies par les tableaux de bord de suivi de la mise en œuvre du Plan. Il aura donc la charge de produire :

- les rapports périodiques des indicateurs de suivi ;
- les tableaux de bord continus et actualisés des indicateurs de suivi des performances globales du Plan ;
- les notes analytiques sur le suivi des indicateurs macroéconomiques (les prix, les taux d'échanges, etc.) ;
- les rapports des enquêtes statistiques pour des études spécifiques approfondies qui lui seront confiées.

d. Les Directions des Études et Planification (DEP) dans les Ministères

441. Chaque Ministère devra avoir en son sein une direction chargée de conduire toutes les activités relatives au processus de planification et de programmation : la Direction des Études et de la Planification (DEP). En collaboration étroite avec la Direction Générale du Plan, les DEP auront entre autres charges :

- la préparation des stratégies du secteur, des Programmes d'Actions Prioritaires (PAP), des Cadres de Dépenses à Moyen Terme (CDMT), des Programmes de Travail Annuels (PTA) du Ministère, et les Contrats de Performance Ministériels (CPM) ;
- les études économiques et financières relatives à la préparation des projets ;
- l'évaluation des projets du ministère et la préparation du rapport y relative (les Rapports Annuels de Performance – RAP).

442. Les DEP sont aidés dans leurs tâches par toutes les autres structures du Ministère, notamment les Directions en charge des finances, et les Directions Générales Techniques.

e. Les Comités Régionaux d'Évaluation Locale (CREL)

443. Le PSCI-2030 est fortement régionalisé. De ce fait, l'évaluation des autorités régionales est primordiale pour apprécier notamment la satisfaction des populations sur le terrain. Chaque Région et chaque District Autonome sera ainsi doté d'un Comité Régional d'Évaluation Locale (CREL) du PSCI-2030.

444. Les CREL, présidés par les Gouverneurs de District Autonome et les Préfets de Région regroupent les représentants des différentes catégories d'acteurs siégeant au CoPil : responsables régionaux représentant les ministères (de l'Économie, des Finances, du Plan, du Budget, du Secteur Privé, de l'Agriculture, des Infrastructures, de l'Éducation), le Président du Conseil Régional, les représentants du Secteur Privé et de la Société Civile.

445. Les rapports des CREL établissent l'état d'avancement de la mise en œuvre du Plan au niveau local. Chaque Comité régional prépare un rapport annuel d'évaluation du Plan au niveau de la région, assorti de recommandations précises pour améliorer la mise en œuvre du Plan. Ces rapports régionaux viennent en complément du rapport national préparé par le Ministère du Plan, et sont adressés au Ministre en charge du Plan et au Coordonnateur Général de l'UCE-PSCI-2030.

VII. Conclusion

446. C'est en conjuguant tous ces efforts et en agissant de façon concertée à travers tous ces piliers que la Côte d'Ivoire pourra se donner une véritable chance de transformer son économie, sa société, son gouvernement et sa gouvernance à la mesure de l'attente des populations et de ses ambitions d'un développement accéléré et inclusif et durable.

447. **Grâce à la mise en œuvre effective de ce plan stratégique, le peuple ivoirien des années 2030 devra être un peuple fier, éduqué, productif, en bonne santé, jouissant de ses libertés, assumant ses responsabilités, et exerçant ses droits et devoirs citoyens. Ce sera un peuple affranchi de l'extrême pauvreté, et épanoui dans un État de droit, imprégné des valeurs de diligence, de compétition et d'empathie.**

VIII. Annexes

A. Annexe 1 : Document Technique de base

B. Annexe 2 : Tableaux de cadrage macroéconomique et budgétaire

C. Annexe 3 : Programme des Actions Majeures (PAM)

D. Annexe 4 : Document-cadre de Suivi et Évaluation (DCSE)