

# Étude sur la Compétitivité de l'Industrie Manufacturière Ivoirienne

**Ce rapport est commissionné par la Banque mondiale. Les points de vue exprimés dans ce rapport relèvent du consultant, et ne représentent aucunement ceux de la Banque mondiale ni de son conseil d'administration.**

May 2015

## Table des matières

<b>RÉSUMÉ ANALYTIQUE .....</b>	<b>v</b>
<b>I. CONTEXTE.....</b>	<b>1</b>
<b>II. PROFIL / CARTOGRAPHIE de l'industrie manufacturière ivoirienne .....</b>	<b>2</b>
A. Contours de l'Industrie manufacturière .....	2
B. Contribution de l'industrie manufacturière à l'économie (PIB et emploi).....	3
C. Principales caractéristiques de l'Industrie manufacturière.....	8
D. Structure des exportations de l'industrie manufacturière.....	13
<b>II. UNE COMPÉTITIVITÉ FONDÉE SUR LES COÛTS DE PRODUCTION .....</b>	<b>17</b>
A. Le « benchmarking » du coût des facteurs de production .....	19
– (1) Analyse des écarts de compétitivité .....	20
– (2) Typologie comme outil d'analyse et aide à la décision:.....	23
B. Quatre contraintes majeures pour la compétitivité des entreprises ivoiriennes .....	26
– (1) Logistique du transport .....	27
– (2) Accès au foncier et Zones Industrielles de qualité.....	32
– (3) Électricité.....	36
– (4) Facteur travail.....	37
<b>IV. IMPACT DES CONTRAINTES SUR DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'ENTREPRISES.....</b>	<b>51</b>
A. Typologie des secteurs.....	51
B. Impact des contraintes principales en fonction de la typologie des industries .....	53
C. Contraintes et Politiques de développement des PME et des exportations ivoiriennes	58
<b>V. QUELLE POLITIQUE INDUSTRIELLE POUR BOOSTER LA COMPÉTITIVITÉ? .....</b>	<b>65</b>
A. Une politique industrielle basée sur l'avantage comparatif.....	65
Deux axes stratégiques pour la politique industrielle .....	66
– (1) Opportunités de valeur ajoutée dans les agro-industries.....	66
– (2) Développer les autres industries manufacturières (hors agro-industries) .....	69
<b>MATRICE D'ACTIONS pour lever les handicaps majeurs pour une transformation structurelle de l'industrie manufacturière ivoirienne.....</b>	<b>77</b>

## **Liste des tableaux**

<b>Tableau 1 : PIB par secteur (Valeur Ajoutée) (en milliards de FCFA courants) .....</b>	<b>3</b>
<b>Tableau 2 : Contribution de l'Industrie manufacturière au PIB (en %) .....</b>	<b>4</b>
<b>Tableau 9 : Structure des exportations ivoiriennes par groupes de produits en 2012 .....</b>	<b>15</b>
<b>Tableau 11 : Indice de concentration des exportations .....</b>	<b>16</b>
<b>Tableau 12 : Structure de coût d'une filature de coton au Bangladesh et en Chine (par kg de fil de coton produit) .....</b>	<b>22</b>
<b>Tableau 13 : Temps et coût d'un container de 20 pieds par voie maritime .....</b>	<b>28</b>
<b>Tableau 14 : Détail des délais et du coût d'un container à l'importation .....</b>	<b>29</b>
<b>Tableau 15 : Taux de la redevance ZI (FCFA/m2/an) .....</b>	<b>34</b>
<b>Tableau 16 : Salaires moyens par catégorie professionnelle (niveau de qualification) .....</b>	<b>39</b>
<b>Tableau 17 : Comparaison de salaires minimum et moyens .....</b>	<b>45</b>
<b>Tableau 18 : Coût unitaire moyen du travail (CU-T) par branche (par rapport au chiffre d'affaires et à la valeur ajoutée) .....</b>	<b>48</b>
<b>Tableau 19 : Composition de la valeur ajoutée .....</b>	<b>68</b>

## **Liste des Graphiques:**

<b>Graphique 1: Évolution de la Contribution de l'Industrie manufacturière au PIB marchand (en %) ...</b>	<b>4</b>
<b>Graphique 2 : Répartition des emplois dans le secteur privé moderne (2013) .....</b>	<b>7</b>
<b>Graphique 3 : Répartition du chiffre d'affaires entre principales activités de l'industrie manufacturière .....</b>	<b>10</b>
<b>Graphique 4 : Répartition du chiffre d'affaires par principales activités (hors raffinage pétrole et transformation du cacao) .....</b>	<b>11</b>
<b>Graphique 5 : Structure comparée des exportations ivoiriennes en 2000 et 2012 .....</b>	<b>14</b>
<b>Graphique 6: Principaux marchés par groupes de produits industriels .....</b>	<b>17</b>
<b>Graphique 7 : Benchmarking de la structure des coûts de production .....</b>	<b>21</b>
<b>Graphique 8 : Analyse des écarts du coût de revient .....</b>	<b>21</b>
<b>Graphique 9 : Prix de base du kWh (moyenne et haute tension) en centime de dollar .....</b>	<b>36</b>
<b>Graphique 10 : Écarts de salaires moyens des catégories professionnelles(en dollar/mois) .....</b>	<b>41</b>

## **Liste des Annexes:**

<b>Annexe 1: Études de cas .....</b>	<b>82</b>
<b>Annexe 2: Chiffres clés pour 72 branches industrielles .....</b>	<b>108</b>

## Liste des Abréviations

AGOA	African Growth and Opportunity Act
AICD	Africa Infrastructure Country Diagnostics
BDF	Banque des Données Financières (Centrale des Bilans)
BTP	Bâtiment – Travaux Publics
BVA	Bourse des Valeurs d'Abidjan
CCC	Conseil Café-Cacao
CEDEAO	Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CEO	Chief Operating Officer (Directeur Général)
CEPICI	Centre de Promotion des Investissements de Côte d'Ivoire
CIRES	Centre Ivoirien de Recherches Économiques et Sociales
CITI	Classification Internationale Type pour l'Industrie
CNPS	Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
CNUCED	Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement
CTCI	Classification Type pour le Commerce International
DCPE	Direction de la Conjoncture et de la Prévision Économique
DEG	Deutsche Entwicklungsgesellschaft
DGI	Direction Générale des Impôts
FCFA	Franc des Communautés Financières d'Afrique
HT	Haute tension (électricité)
ISIC	International Standard Industrial Classification ( <i>CITI en français</i> )
ISO	International Organization for Standardization
ISPS	International Ships and Port Security
LPI	Logistics Performance Index
MBA	Master of Business Administration
MEF	Ministère de l'Économie et des Finances
MT	Moyenne tension (électricité)
NAEMA	Nomenclature des Activités des États Membres de l'Afristat
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
PIB	Produit Intérieur Brut
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PPP	Purchasing Power Parity ou <i>Partenariat Public Privé (selon contexte)</i>
SEZ	Zone Économique Spéciale
SFI	Société Financière Internationale
SMIG	Salair Minimum Interprofessionnel Garanti
SCD	Systematic Country Diagnostic
TCI	Taxe Conjoncturelle à l'Importation
TEC	Tarif Extérieur Commun
TPE	Très petite entreprise
UE	Union Européenne
UEMOA	Union Économique et Monétaire de l'Ouest Africain
WEF	World Economic Forum
ZI	Zone Industrielle

## RÉSUMÉ ANALYTIQUE

1. **Après plus de dix ans de conflits et de crises socio-politiques, l'économie de la Côte d'Ivoire connaît une embellie considérable** avec des taux de croissance du PIB de 10,7% en 2012 et 8,7% en 2013. **Malgré de forts taux de croissance économique observés depuis 2012, la réduction de la pauvreté reste en grande partie encore à accomplir.** Une fraction importante de la population est sans emploi ou sous-employée et plus de 42% des Ivoiriens étaient sous le seuil de pauvreté en 2012. Pour devenir un pays émergent et créer des emplois pour réduire la pauvreté, le pays a besoin d'une transformation structurelle de son économie, dominée par l'agriculture, avec plus de 60% de la population active qui y travaille toujours. Dans cette perspective et pour assurer le fort taux de croissance durable qui lui permettra de devenir un pays émergent à l'horizon 2020, il est nécessaire que la Côte d'Ivoire développe son secteur industriel et son tissu de PME et réalise son avantage comparatif, autant dans l'agro-industrie par la diversification et le développement d'activités à forte valeur ajoutée que dans les autres industries manufacturières, notamment celles à forte intensité de main d'œuvre.

2. **L'industrie manufacturière occupe une place importante dans l'économie ivoirienne**, en termes de valeur ajoutée et d'emplois. Même si sa contribution au PIB en valeur relative est en déclin sur les deux dernières décennies – essentiellement dû à la montée d'autres secteurs à forts taux de croissance comme le pétrole, l'exploitation minière et le BTP -- elle reste toujours parmi les plus fortes en Afrique de l'Ouest et représente en 2013 presque 4 milliards de dollars en valeur ajoutée et plus de 540 000 emplois. **Une cartographie de l'industrie manufacturière ivoirienne** révèle la place très importante des industries agro-alimentaires (52% de la valeur ajoutée et 48% des emplois) et une forte concentration sur seulement deux branches industrielles (raffinage pétrolier et transformation du cacao) qui cumulent à elles seules presque la moitié du chiffre d'affaires de l'industrie. **Mais le secteur manufacturier moderne, qui compte pour environ un tiers de la valeur ajoutée de l'industrie, est peu créateur d'emplois.** Seulement un salarié sur sept du secteur industriel travaille dans le secteur moderne (c'est-à-dire industries répertoriées par la Centrale des Bilans, et soumises au régime normal réel d'imposition). La "productivité apparente du travail" est deux fois et demie plus élevée dans le secteur moderne que dans le reste du secteur industriel, et la faible productivité de l'industrie hors secteur moderne, composé de petites entreprises et du secteur informel, se reflète ainsi dans une rémunération faible des employés, souvent largement en dessous du salaire minimum. Il y a donc un immense réservoir de main d'œuvre faiblement productive et peu rémunérée qui pourrait être disponible pour une industrie manufacturière intensive en emplois.

3. Une stratégie qui vise à développer l'avantage comparatif du pays dans le secteur manufacturier – adoptée avec succès par des pays du Sud-Est asiatiques – pourrait être le moteur d'un processus de **transformation structurelle** vers des produits à plus forte valeur ajoutée. Ce processus aurait également un impact positif sur la demande agrégée et des effets d'entraînement sur les secteurs primaire et tertiaire de l'économie. De plus, comme illustré par la publication de la Banque Mondiale "L'industrie Légère en Afrique», l'Afrique Sub-Saharienne a le potentiel d'**attirer une partie de la production intensive en main d'œuvre qui est actuellement en Chine mais qui devient de moins en moins compétitive** à cause de la forte augmentation des salaires ces dernières années. Les conditions dans lesquelles la Côte d'Ivoire pourrait bénéficier de cette tendance sont

examinées dans la présente étude. Il convient cependant de placer une telle perspective dans le contexte ivoirien. Le pays dispose d'un **avantage comparatif incontestable dans l'agriculture et l'agro-industrie** qui resteront encore pour longtemps les sources de croissance les plus importantes, notamment si des améliorations de productivité et une valorisation économique des matières premières locales sont réalisées.

4. Selon l'Indice global de la Compétitivité du Forum Économique Mondial et en fonction de son niveau de PIB par tête (1 291 dollars américains en 2013), la Côte d'Ivoire est parmi les pays où **le coût des facteurs de production reste déterminant pour la compétitivité**. La compétitivité-efficience et l'innovation jouent un rôle moindre à ce stade. La présente étude complète d'autres études sur la compétitivité de l'industrie ivoirienne récemment publiées. Parmi le grand nombre de facteurs qui déterminent la compétitivité, elle met en exergue **quatre facteurs particulièrement contraignants et illustre les constats par des études de cas**. Une politique industrielle ayant pour objectif la transformation structurelle de l'économie pourrait adopter une stratégie qui consiste à **alléger ces contraintes en priorité**, tout en poursuivant parallèlement l'effort plus vaste d'amélioration du climat des affaires en général. Une telle stratégie justifie aussi le ciblage de goulots d'étranglements ayant le plus d'incidence négative sur les secteurs spécifiques porteurs de croissance par rapport à une approche transversale.

5. Si l'objectif du Gouvernement est effectivement d'attirer des industries intensives en main d'œuvre, le facteur travail revêt une importance particulière. **L'analyse détaillée du coût du travail révèle que la Côte d'Ivoire n'est pas actuellement un pays à bas salaires** malgré son avantage comparatif théorique basé sur l'abondance d'une main d'œuvre non qualifiée. Ce constat s'explique par la dualité entre le secteur industriel formel moderne et le secteur informel qui est plus proche de l'avantage comparatif du pays. Pour attirer des industries intensives en main d'œuvre dans le secteur moderne, la Côte d'Ivoire devrait dans le moyen terme éviter une trop forte progression du salaire minimum, et favoriser une flexibilité accrue dans l'utilisation du facteur travail, par exemple dans des zones économiques spéciales si elles sont réalisées. Ce constat vaut surtout pour les industries classiques intensives en main d'œuvre comme la confection, chaussures et maroquinerie, articles en bois, etc. Par contre, pour certaines industries basées sur une ressource locale, comme la transformation manuelle de la noix de cajou et du poisson, l'avantage-prix procuré par la matière première locale peut **dès à présent compenser le coût relativement élevé du facteur travail**. L'étude insiste cependant sur le fait que les industries agro-alimentaires à l'exportation intensives en main d'œuvre sont actuellement peu nombreuses en Côte d'Ivoire. **La plupart des agro-industries ivoiriennes sont très capitalistiques et créent relativement peu d'emplois** dans le segment industriel de la chaîne de valeur, à opposer au segment agricole (constat illustré par la transformation du cacao brut en masse de cacao).

6. Si le coût du travail dans le secteur moderne ne procure pas actuellement un avantage compétitif à la Côte d'Ivoire, **quels sont les autres facteurs qui peuvent contribuer à la compétitivité de l'industrie manufacturière ?** En dehors de l'abondance des matières premières, deux facteurs de coût recèlent un avantage latent qui pourra à l'avenir partiellement compenser le surcoût du facteur travail : **la qualité des infrastructures** et la disponibilité du foncier (terrains industriels). Pour le moment, ces deux facteurs constituent plutôt des contraintes à lever. Mais en matière d'infrastructures, d'énormes efforts d'investissements sont réalisés qui pourront bientôt en

faire un atout pour le développement du secteur industriel, à condition d'agir également sur les **coûts** (le Port d'Abidjan est l'un des ports les plus chers de la côte ouest-africaine selon Doing Business) et sur **les aspects institutionnels de la logistique du transport** (formalités du passage portuaire, y compris douane, quota sur le transport routier avec les pays de l'hinterland, etc.).

7. La **disponibilité de terrains industriels** est actuellement une contrainte majeure pour le développement du secteur. De profondes réformes sont en cours et seront poursuivies pour réhabiliter les zones industrielles existantes et offrir de bonnes prestations. De futures zones économiques spéciales pourront également procurer un accès à des terrains bien desservis, en dehors de leurs autres avantages. Le corollaire de cette politique est une forte augmentation des loyers qui – si elle est justifiée dans son principe - doit être surveillée de près pour que l'actuelle contrainte d'**accès** ne se transforme pas en **facteur de coût** qui pénaliserait surtout les PME. Le **coût de l'électricité** constitue une 4<sup>ème</sup> contrainte pour le développement du secteur manufacturier, alors que la régularité de l'approvisionnement s'est beaucoup améliorée et représente plutôt un atout en comparaison avec beaucoup d'autres pays africains.

8. L'étude analyse ensuite l'impact de ces quatre contraintes sur différentes catégories d'entreprises. Pour chaque contrainte, **l'impact spécifique sur certains types d'industries est analysé, sans établir une hiérarchie parmi les quatre contraintes**. L'importance des contraintes varie en effet selon une typologie basée sur l'utilisation plus ou moins intensive des facteurs de production (industries intensives en main d'œuvre, fortes consommatrices d'électricité, etc.), indépendamment de la traditionnelle classification sectorielle basée sur la matière première (textile, cuir, papier, métallurgie, etc.).

9. En plus des quatre contraintes majeures analysées par l'étude, la promotion de la compétitivité industrielle devrait aussi être accompagnée par le développement d'un tissu de PME fortes, dynamiques, et intégrées avec les secteurs à forte croissance. Pour ce faire, il sera important d'identifier et de juguler les contraintes spécifiques qui affectent les PME ivoiriennes. Ces contraintes incluent: (i) absence d'une stratégie globale d'appui au développement des PME ; (ii) environnement des affaires moins favorable en dépit des améliorations au cours des dernières années ; (iii) coûts des facteurs élevés ; (iv) faiblesse des organisations sectorielles et professionnelles ; (v) insuffisante concertation entre les PME et le secteur public ; (vi) faible développement de clusters performants ; (vii) faible accès au financement ; (viii) difficile accès aux marchés publics et privés ; (ix) déficit de capacité managériale ; (x) déficit de ressources humaines bien formées avec les capacités techniques requises ; et (xi) faible développement de la culture d'entrepreneuriat. Le rapport aborde brièvement ces contraintes, déjà traitées de façon relativement exhaustive dans d'autres études.

10. Pour conclure, on s'interroge sur les **priorités d'une politique industrielle qui pourrait booster la compétitivité du secteur manufacturier**. Il s'agira d'une politique industrielle basée sur l'avantage comparatif, tout en ciblant des mesures ayant pour objectif de compenser en partie les contraintes actuelles, en attendant que les investissements conséquents en infrastructure et dans beaucoup d'autres domaines, déjà réalisés ou en cours, et les réformes entreprises portent leurs fruits. Deux axes stratégiques sont dégagés: (1) Les agro-industries pour lesquelles il existe des opportunités de forte valeur ajoutée, et (2) les autres industries manufacturières qui pourront soit bénéficier des

atouts existants de la Côte d'Ivoire sur le marché local et régional, soit **transformer l'avantage comparatif latent** de la Côte d'Ivoire dans les industries intensives en main d'œuvre **en avantage compétitif dans un futur proche**. La structure actuelle du secteur manufacturier ivoirien, relativement intensive en capital, n'est en effet pas alignée avec son avantage comparatif dans la concurrence internationale. De ce fait, il est probable que le modèle d'industrialisation du passé, reflété dans la structure actuelle, sera difficilement transposable pour atteindre les objectifs de l'émergence en 2020 et au-delà, en termes de création d'emploi et de développement socio-économique. La section du rapport consacrée aux axes stratégiques de la future politique industrielle contient par conséquent des options pour infléchir ce modèle et pour **favoriser le développement d'industries intensives en main d'œuvre, plus conforme à l'avantage comparatif du pays sur le marché mondial**, à côté du secteur des agro-industries qui réalise déjà un deuxième avantage comparatif du pays et qui restera encore pour longtemps la locomotive de l'économie.

11. **La Côte d'Ivoire possède des atouts importants pour redevenir une puissance industrielle régionale et à terme conquérir des parts de marchés au niveau mondial**: une base manufacturière très diversifiée, un réseau d'infrastructures qui était sans doute le meilleur de la sous-région et qui peut le redevenir avec les investissements réalisés et en cours, le deuxième potentiel hydro-électrique de l'Afrique de l'Ouest (sous-exploité à l'heure actuelle), un secteur bancaire solide avec une capacité de financement importante, un capital humain bien formé et expérimenté dont il faudra assurer le renouvellement par la prochaine génération, une classe d'entrepreneurs dynamiques. Elle a aussi un taux de pauvreté encore trop important et la majorité de la population active est en situation de sous-emploi ou dans des activités faiblement productives et par conséquent mal rémunérée. La réalisation de la vision d'une Côte d'Ivoire émergente à l'horizon 2020 passera par une transformation structurelle de l'économie et ne sera possible qu'avec une **amélioration de la compétitivité** à tous les niveaux, condition indispensable pour un secteur industriel moderne à croissance forte et durable qui pourra **absorber une partie du sous-emploi actuel par de nouvelles industries intensives en main d'œuvre**, tout en poursuivant en parallèle les opportunités qui s'offrent dans la valorisation des matières premières locales. Le rôle de l'État sera crucial dans la création d'un environnement des affaires qui favorise cette évolution et par une politique industrielle prospective qui favorise l'émergence d'industries à fort potentiel de croissance et d'emplois.



## I. CONTEXTE

1. **Après plus de dix ans de conflits et d'instabilité socio-politique, l'économie de la Côte d'Ivoire connaît une embellie économique.** Suite à l'investiture du nouveau Gouvernement en mai 2011 et la tenue d'élections législatives en novembre de la même année, les taux de croissance ont renoué avec les bonnes performances qui faisaient jadis de la Côte d'Ivoire le moteur de la zone UEMOA : 10,7% en 2012 et près de 9% en 2013. Un ensemble de facteurs, notamment l'amélioration de la sécurité, la reprise de la production agricole et l'effort considérable d'investissement en infrastructures ont permis cette reprise. L'inflation est restée modérée (en tant que membre de l'Union économique et monétaire d'Afrique de l'Ouest – UEMOA – la Côte d'Ivoire bénéficie du Franc CFA, qui est rattaché à l'euro, et le pays jouit donc d'une certaine stabilité monétaire en dépit des séquelles du conflit).

2. **Il existe un potentiel pour augmenter la contribution de l'industrie manufacturière à la croissance et à la création d'emplois,** notamment dans le contexte de la hausse du coût du travail en Chine et dans certains autres pays asiatiques. Cette évolution au niveau mondial crée des opportunités pour les pays de l'Afrique Sub-Saharienne si les contraintes les plus importantes qui pèsent actuellement sur la croissance de l'industrie sont levées. Il convient cependant de placer une telle perspective dans le contexte ivoirien. Le pays dispose d'un **avantage comparatif incontestable dans l'agriculture et l'agro-industrie** qui resteront pour longtemps les sources de croissance les plus importantes, notamment si des améliorations de productivité et une valorisation économique des matières premières locales sont réalisées. La focalisation des interventions publiques sur l'agriculture et l'agro-industrie reste donc essentielle. Parallèlement, la contribution au PIB d'autres secteurs comme le BTP (en général intensif en main d'œuvre) et les télécommunications est en forte augmentation. La Côte d'Ivoire dispose également d'un large secteur tertiaire (41% du PIB marchand, cf. tableau 1) créateur d'emplois. Le développement de l'industrie manufacturière moderne intensive en main d'œuvre pourra certes jouer un rôle très important parmi toutes ces autres opportunités que présente l'économie ivoirienne, mais son **impact direct et à moyen terme sur la réduction de la pauvreté doit être envisagé avec réalisme.** L'impact d'une expansion significative du secteur manufacturier moderne pourra être amplifié en **développant davantage les liens avec les petites entreprises et le secteur semi-formel, sous forme de sous-traitance – industrielle ou de services** – et en multipliant les incitations pour que ces petites entreprises passent à l'échelle supérieure, notamment en se dotant d'un système de gestion et de comptabilité qui les rend éligibles aux crédits bancaires.

3. **Le Gouvernement prépare l'adoption d'une nouvelle politique industrielle et travaille à l'amélioration du climat de l'investissement du pays.** Les grands axes de cette politique industrielle et l'orientation de la stratégie du Gouvernement pour la relance de l'activité industrielle ont été définis en Conseil des Ministres en août 2013. La stratégie repose sur la transformation structurelle de l'économie en faveur de produits à plus forte valeur ajoutée et la mise en place d'un ensemble

d'instruments susceptibles de catalyser le développement industriel dans cette direction. Une telle stratégie— adoptée avec succès par des pays du Sud-Est asiatique – pourrait avoir également un effet positif sur la demande agrégée et des effets d'entraînement sur les secteurs primaire et tertiaire de l'économie. Cette nouvelle politique industrielle suppose un plus grand rôle des pouvoirs publics dans la promotion de l'industrie et justifie aussi le ciblage de secteurs spécifiques – ou plutôt le ciblage de goulots d'étranglement qui empêchent le développement de certaines industries par rapport à une approche transversale. Le gouvernement a mis en place un dispositif institutionnel de haut niveau, présidé par le Premier Ministre et la coordination technique du CEPICI et chargé de superviser les réformes visant à améliorer l'environnement des affaires. Cet effort a d'ailleurs montré des premiers résultats: la Côte d'Ivoire a avancé à la 147<sup>ème</sup> position (sur 182 pays) dans le rapport Doing Business B2015 (DB2015) relativement à la 158<sup>ème</sup> place qu'il occupait dans le DB2014. Dans le même temps, le rang de la Côte d'Ivoire dans le Global Competitiveness Index (WEF) est passé de 126 en 2013 à 115 en 2014.

4. La présente étude complète d'autres études sur le sujet de la compétitivité récemment publiées. Elle met un accent particulier sur la perspective pour la Côte d'Ivoire d'attirer des industries intensives en main d'œuvre et de profiter ainsi de l'augmentation des salaires en Chine et de la délocalisation de certaines industries de ce pays. Parmi le grand nombre de facteurs qui affectent la compétitivité, elle met en exergue quatre facteurs particulièrement contraignants et illustre les constats par des études de cas.

5. Après une brève introduction du contexte, l'étude présente dans une deuxième section une **cartographie de l'industrie manufacturière ivoirienne**, suivie d'une analyse détaillée des **quatre contraintes majeures pour la compétitivité** du pays, dans la troisième section. La section IV introduit une **typologie des sous-secteurs de l'industrie manufacturière** et met en exergue l'impact des contraintes identifiés sur les catégories de cette typologie. La dernière section (V) trace les contours de la nouvelle politique industrielle qui pourrait **booster la compétitivité** de l'industrie manufacturière ivoirienne.

## II. PROFIL / CARTOGRAPHIE de l'industrie manufacturière ivoirienne

### A. Contours de l'Industrie manufacturière

6. Cette étude retient comme définition de l'industrie manufacturière les branches 15 – 36 de la Nomenclature des Activités des États Membres de l'Afristat (NAEMA), ce qui correspond en substance à la Classification Internationale Type pour l'Industrie (CITI, ISIC en anglais). C'est donc une définition plus restrictive que celle du "Secteur Secondaire" qui comprend en outre les branches de l'extraction minière, l'énergie (production/ distribution d'électricité et de gaz) et l'eau, ainsi que le secteur Bâtiment Travaux Publics (BTP).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> La classification type du commerce international (CTCI, en anglais SITC) adopte une définition plus restrictive des **produits de l'industrie manufacturière au sens strict**, limitée aux classes 6 à 8. Les produits de la classe 0 (produits

## B. Contribution de l'industrie manufacturière à l'économie (PIB et emploi)

7. L'industrie manufacturière occupe une place importante dans l'économie ivoirienne, en termes de valeur ajoutée et d'emplois, mais sa contribution en pourcentage du PIB est en déclin, quels que soient le concept de PIB et la période retenus. En 2012, le montant de la valeur ajoutée de l'industrie manufacturière ivoirienne est estimé à 2,9 milliards de dollars (dollar américain en valeur courante), ce qui est largement au-dessus de celui du Sénégal (1,7 milliards de dollars), légèrement supérieur à celui du Ghana (2,6 milliards de dollars), et à peu près 78% celui du Kenya (3,7 milliards de dollars).<sup>2</sup> La valeur ajoutée de l'industrie manufacturière ivoirienne se situe en moyenne à 16,6% du PIB marchand sur la période 2006 à 2014 (voir tableau 2).<sup>3</sup> L'agro-industrie et les autres industries se partagent la valeur ajoutée à parts sensiblement égales: 48% pour l'agro-industrie en moyenne sur la période 2011-2013, contre 52% pour les autres industries manufacturières.

**Tableau 1 : PIB par secteur (Valeur Ajoutée) (en milliards de FCFA courants)**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	réalisation.	réal.	réal.	est.	est.	est.	prév.
<b>Secteur Primaire</b>	<b>2 460,0</b>	<b>2 430,3</b>	<b>3 023,2</b>	<b>3 380,9</b>	<b>3 502,6</b>	<b>3 846,6</b>	<b>4 015,1</b>
<b>Secteur Secondaire</b>	<b>2 646,0</b>	<b>2 871,2</b>	<b>2 761,8</b>	<b>2 808,8</b>	<b>3 162,7</b>	<b>3 544,3</b>	<b>3 972,7</b>
– Extraction minière	741,7	703,0	808,0	898,7	883,8	969,3	905,1
– Industries manufacturières	1 550,9	1 534,3	1 556,1	1 552,2	1 773,3	1 943,3	2 235,6
<i>Industries agro-alimentaires</i>	701,0	676,9	718,5	713,8	884,9	922,4	1 051,1
<i>Autres ind. manufacturières</i>	849,9	857,4	837,6	838,4	888,4	1 020,9	1 184,5
– Produits pétroliers	52,8	354,5	118,3	92,1	138,1	146,3	187,5
– Energie (électr.-gaz)- Eau)	117,5	87,5	69,2	70,9	77,9	105,2	114,5
– BTP	183,1	191,9	210,2	194,9	289,7	380,2	530,0
<b>Secteur Tertiaire</b>	<b>3 577,3</b>	<b>3 875,2</b>	<b>4 184,1</b>	<b>3 914,1</b>	<b>4 556,7</b>	<b>5 129,6</b>	<b>5 911,8</b>
<b>PIB Marchand</b>	<b>8 683,3</b>	<b>9 176,7</b>	<b>9 969,1</b>	<b>10 103,8</b>	<b>11 222,0</b>	<b>12 520,5</b>	<b>13 899,6</b>

Source : MEF / DCPE, cadrage macro-économique version 17-03-14.

alimentaires, etc.) et de la classe 4 (oléagineux) sont donc exclus des exportations de produits manufacturés. Cela concerne une grande partie des exportations ivoiriennes (masse de cacao, huile de palme, etc.).

<sup>2</sup> Selon les données de WDI accessible à : <http://databank.worldbank.org/data/views/reports/tableview.aspx>

<sup>3</sup> On relève des différences entre les données de source nationale (MEF/DGCE) et les bases de données internationales comme World Development Indicators de la Banque mondiale, probablement dues aux différences de définitions du PIB, à savoir: PIB marchand, PIB au coût des facteurs, PIB au prix du marché.

**Tableau 2 : Contribution de l'Industrie manufacturière au PIB (en %)**

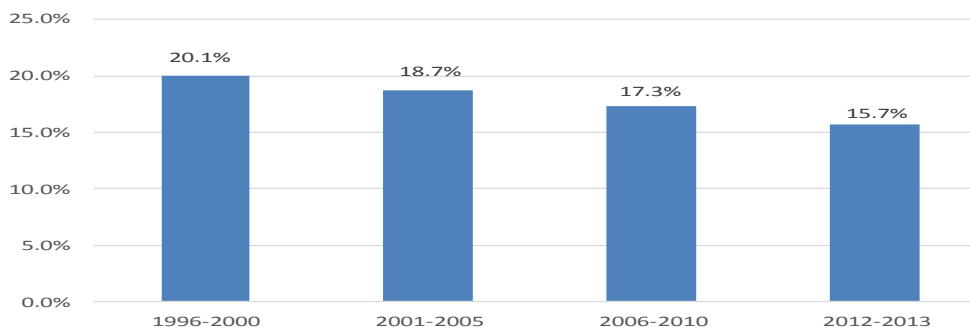
	1996-2000	2001-2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ind / PIB marchand	20.1	18.7	17.9	18.4	17.9	16.7	15.6	15.4	15.8	15.5	16.1
Ind / PIB au coût des facteurs	17.6	16.5	15.9	16.4	15.9	14.9	13.9	13.7	14.1	14.0	14.5
Ind / PIB au prix du marché	16.0	14.9	14.2	14.6	14.3	13.4	12.6	12.6	12.9	12.7	13.1

Source : MEF / DCPE, cadrage macro-économique version 17-03-14. Calculs de l'auteur.

8. **Des variations interannuelles de la contribution de l'industrie manufacturière au PIB ne doivent pas être considérées comme facteur de préoccupation.** Elles sont souvent dues à une croissance plus élevée d'autres secteurs pendant certaines périodes, notamment le secteur primaire suite à des variations climatologiques, ce qui diminue la **part relative** de l'industrie. Même à l'intérieur du secteur secondaire, un fort taux de croissance des sous-secteurs pétrolier et BTP réduit la part relative de l'industrie manufacturière.

9. **Par contre, le recul structurel de la contribution de l'industrie au PIB marchand reste indéniable dans le cas de la Côte d'Ivoire<sup>4</sup>,** sur une période plus longue et après avoir procédé à un lissage des variations interannuelles sur des sous-périodes de 5 ans comme sur le graphique 1. Un renversement de tendance est peut-être en train de s'opérer, avec un fort rebondissement de l'industrie en 2012 (augmentation de la valeur ajoutée de 14,2% en francs courants par rapport à 2011, suivi d'une augmentation de 9,6% en 2013).

**Graphique 1: Évolution de la Contribution de l'Industrie manufacturière au PIB marchand (en %)**



Source: Données du tableau 2.

Note: L'année 2011, caractérisée par une récession de l'économie due à la crise post-électorale, et de fortes perturbations dans le secteur industriel, n'a pas été incluse dans la moyenne.

<sup>4</sup> Au niveau mondial, certains auteurs attribuent au moins une partie du déclin structurel de la part de l'industrie dans le PIB, même pour les pays industrialisés, à la tendance à **l'externalisation de services** autrefois réalisée au sein de l'entreprise (transports, publicité, comptabilité, etc.). Ces prestations sont maintenant prises en compte dans le secteur tertiaire de la comptabilité nationale.

### ***Contribution de l'Industrie manufacturière à l'emploi***

10. **Alors que la comptabilité nationale fait état de 540 300 emplois dans l'ensemble du secteur industriel manufacturier** (hors raffinage du pétrole), le **secteur "moderne", c'est-à-dire, l'ensemble** des industries manufacturières répertoriées par la Centrale des Bilans, et soumises au régime normal réel d'imposition<sup>5</sup> ne comptabilise que **77 400 emplois**<sup>6</sup> en 2010. Ces chiffres ne sont nullement contradictoires. La comptabilité nationale représente une estimation de la valeur ajoutée et de l'emploi de **tous les agents économiques**, y compris dans les petites entreprises soumises au régime fiscal simplifié ou forfaitaire et même celles qui relèvent du secteur informel. En effet, la comptabilité nationale ivoirienne dispose désormais d'une meilleure estimation du secteur informel que dans le passé.<sup>7</sup>

11. On constate que c'est surtout dans des **branches intensives en travail**, comme la boulangerie, l'habillement/confection (couture), le cuir et les chaussures, les ouvrages en métaux, les meubles, etc., que le **poids des petites entreprises et du secteur informel, reflété dans la comptabilité nationale**, devient prépondérant par rapport au secteur moderne. D'après les chiffres de la comptabilité nationale, le secteur de la boulangerie emploie à lui seul deux fois plus de personnes que toute l'industrie agro-alimentaire du secteur moderne.

12. **Les implications de cette économie "duale" sont significatives. Le secteur industriel "moderne" produit un tiers de la valeur ajoutée du secteur industriel, mais emploie seulement un travailleur sur sept.** Comme corollaire de cette disparité, la valeur ajoutée par employé ("productivité apparente du travail") est deux fois et demie plus élevée dans le secteur moderne que dans le reste du secteur industriel: 6 540 000 FCFA contre 2 514 000 FCFA (voir tableau 4), ce qui est conforme aux ordres de grandeur donnés par d'autres études. On sait en effet que le caractère formel d'un secteur et sa productivité sont étroitement liées. En ce qui concerne les rémunérations hors secteur moderne, si on fait l'hypothèse que la valeur ajoutée est partagée dans les mêmes proportions entre capital (bénéfice) et travail (salaires) que dans le secteur moderne (à savoir environ pour moitié, voir tableau 6), les **salaires moyens dans le secteur industriel "hors industrie moderne" seraient inférieurs dans une proportion de deux fois et demi au salaire moyen du secteur "moderne"**.

---

<sup>5</sup> Pour cerner la contribution à l'emploi, nous disposons de deux sources statistiques: la comptabilité nationale (Comptes de la Nation 2010) et la Banque des Données Financières (Centrale des Bilans, également pour l'année 2010). Dans cette dernière, nous avons retenu les 533 entreprises soumises au régime de normal réel d'imposition que nous qualifions de "secteur industriel moderne". La mise en correspondance des nomenclatures permet d'obtenir les effectifs des différentes branches de l'industrie manufacturière selon les deux optiques.

<sup>6</sup> Il s'agit du nombre d'emplois hors raffinage du pétrole pour rester cohérent avec les données de la comptabilité nationale. En incluant la branche raffinage du pétrole, le nombre d'emplois dans le secteur manufacturier moderne est estimé à 78 000.

<sup>7</sup> Les comptes de la Nation 2010 indiquent à ce sujet que « la Côte d'Ivoire dispose désormais d'une nomenclature propre à usage interne (mode de production) qui permet de mettre en exergue la production de l'économie formelle et informelle. Cette nouvelle façon d'estimer l'économie informelle a induit une augmentation de la contribution de ce secteur autrefois mal appréhendée par solde. »

**Tableau 3 : Effectifs et salaires bruts (par mois) de l'industrie manufacturière  
(Comptabilité Nationale et Centrale des Bilans, 2010)**

Nomenclature Comptabilité Nationale	Sal brut employé/m FCFA	Sal brut branche / an MFCFA	Effectif Compta Nat	Ident CN	Equivalent NAEMA	Branches NAEMA (Centrale des Bilans)	Effectif Centrale Bilans	Sal brut branche / an MFCFA	Sal brut employé/m FCFA
008 Viande et poisson	20,174	8,719	36,015	8	15				
009 Produits du travail des grains et produits amylacés	9,286	8,953	80,348	9	15				
010 Produits du cacao, du café	511,084	37,902	6,180	10	15				
011 Industrie des oléagineux	202,531	35,182	14,476	11	15	Produits Alimentaires / Boissons	37,522	90,857	201,787
012 Boulangerie, pâtisserie et pâtes alimentaires	7,056	6,674	78,818	12	15				
013 Produits laitiers, produits à base de fruits et légumes	183,371	40,332	18,329	13	15				
014 Boissons	164,084	13,913	7,066	14	15				
015 Tabac	68,872	3,753	4,541	15	16	Tabac	295	3,058	863,798
016 Produits de l'industrie textile et de l'habillement	143,314	29,415	17,104	16	17+18	Textile et Confection	3,947	8,907	188,054
017 Cuirs et chaussures	14,234	4,277	25,039	17	19	Cuir / Chaussures	1,102	1,540	116,483
018 Produits du travail du bois et articles en bois	71,083	23,437	27,476	18	20	Bois et articles en Bois	9,499	16,133	141,528
019 Papiers et cartons ; produits édités et imprimés	88,984	16,315	15,279	19	21+22	Papier / Carton / Edition	3,964	11,914	250,472
020 Produits du raffinage, de la cokéfaction			767	20	23	Raffinage Pétrolier	626		
021 Produits chimiques	129,947	31,524	20,216	21	24	Chimie	6,241	19,692	262,944
022 Produits en caoutchouc et en plastique	97,705	39,941	34,066	22	25	Articles Caoutchouc / Matières Plastiques	5,824	10,695	153,030
023 Autres produits minéraux et matériaux de constructr.	45,005	6,768	12,532	23	26	Mat construction	731	2,395	273,059
024 Produits métalliques de base et ouvrages en métaux	48,935	22,153	37,725	24	27+28	Métallurgie / Fonderie/ Ouvrages en métaux	5,732	12,743	185,257
025 Machines, appareils électriques et matériels NCA	573,224	4,423	643	25	29+30+31	Machine et matériels, y.c. électriques	894	3,315	308,967
026 Equipements et appareils audiovisuels et de comm.	104,321	169	135	26	32	Appareils Radio /TV/ Communication	0	0	
027 Matériel de transport	639,637	7,407	965	27	34+35	Véhicules Automobiles, autres mat transport	997	5,119	427,892
028 Meubles, produits des industries diverses	12,787	15,864	103,388	28	33+36	Fabrication De Meubles et divers	628	1,039	137,924
	<b>55,076</b>	<b>357,121</b>	<b>540,341</b>			<b>TOTAL</b>	<b>77,376</b>	<b>187,408</b>	<b>201,837</b>

Sources: Comptes de la Nation 2010 et Centrale des Bilans 2010.

Notes: (1) La masse salariale de l'industrie pétrolière a été exclue des statistiques et du calcul des salaires moyens, pour respecter l'engagement de confidentialité envers l'INS, étant donné qu'il s'agit d'une seule entreprise facilement identifiable. (2) La masse salariale et par conséquent les salaires moyens par salarié sont systématiquement plus élevés dans les entreprises modernes que dans le total des unités prises en compte par la comptabilité nationale, sauf pour deux branches: 25 machines et appareils électriques et 27 matériel de transport. A priori, aucune explication de ce phénomène, autre que quelques entreprises de ces branches ne soient pas couvertes par la Centrale des Bilans.

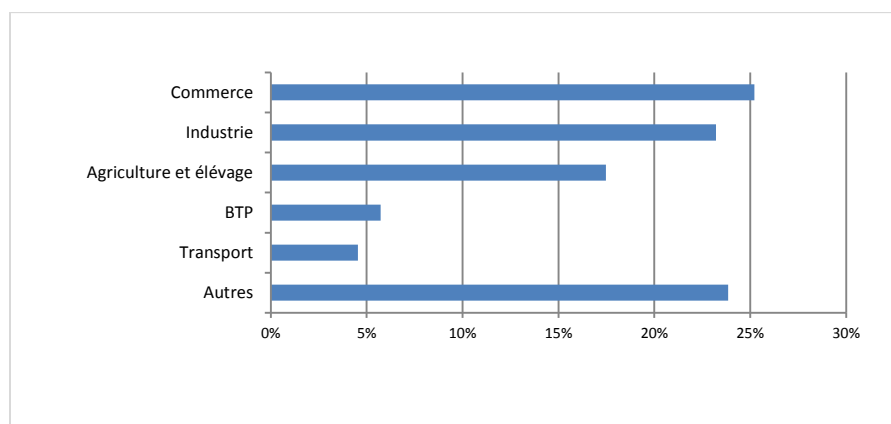
**Tableau 4 : Valeur ajoutée par salarié  
(Industrie manufacturière moderne et reste du secteur industriel)**

	VA	Effectif	VA/pers
	(Mio FCFA)		FCFA
INDUSTRIE MANUFACTURIERE	1,674,356	541,108	3,094,310
<i>dont sect moderne *</i>	<i>510,211</i>	<i>78,002</i>	<i>6,540,999</i>
Reste ind. manufac (petites entreprises et secteur informel)	1,164,145	463,106	2,513,777

Sources: Comptes de la Nation 2010 et Centrale des Bilans 2010.

13. Un autre éclairage de la situation de l'emploi dans l'industrie manufacturière est donné par la Direction de la Conjuncture et de la Prévision Économique (DCPE).<sup>8</sup> Selon la DCPE, l'emploi dans le **secteur industriel moderne** peut être estimé à **23,2% du secteur moderne privé** fin 2013, donc environ 135 000 personnes. Cette définition du secteur moderne est différente de celle des entreprises au régime fiscal réel normal de la Direction Générale des Impôts et inclut probablement la totalité des PME soumises à l'impôt, à l'exclusion des très petites entreprises (TPE). À titre de comparaison, le secteur BTP, très fortement créateur d'emplois, occupe environ 33 000 personnes, toujours selon la DCPE. La différence avec l'effectif de l'année 2010 (base Centrale des Bilans) serait alors à imputer à cette différence de définitions, ainsi qu'à la très forte croissance de l'emploi entre 2010 et 2013 suite à la reprise de l'économie.

**Graphique 2 : Répartition des emplois dans le secteur privé moderne (2013)**



Source: DGE/DCPE, source primaire: CNPS.

<sup>8</sup> Note de Conjuncture de décembre 2013.

## C. Principales caractéristiques de l'Industrie manufacturière

14. Cette section concerne le secteur moderne de l'industrie: environ 500 entreprises, en 2010, répertoriées par la Banque des Données Financières (BDF ou Centrale des Bilans) de l'Institut National de Statistiques (INS<sup>9</sup>) et soumises au régime normal réel d'imposition (RNI)<sup>10</sup>. Dans la suite, les termes "industrie manufacturière" ou "secteur moderne de l'industrie manufacturière" se réfèrent à ce groupe d'entreprises qui représentent par ailleurs 97% du chiffre d'affaires de toutes les entreprises soumises au régime fiscal réel (normal et allégé).

### Caractéristiques :

L'industrie manufacturière ivoirienne se caractérise par :

- Une Forte représentation des industries agro-alimentaires de la branche 15, en **valeur ajoutée et en emplois** (52% de la valeur ajoutée, 48% des emplois).
- La présence d'autres branches importantes: travail du bois (branche 20), raffinage pétrolier (branche 23), pour le chiffre d'affaires seulement ; produits chimiques (branche 24, y compris savons et cosmétiques), produits en caoutchouc et matières plastiques (branche 25) pour des industries à faible valeur ajoutée et très faible création d'emplois.
- Une très faible représentation dans le secteur moderne de certaines branches réputées intensives en main d'œuvre comme la confection et le travail du cuir.

**Tableau 5** : Indicateurs-clé de l'industrie manufacturière moderne en Côte d'Ivoire

	(en milliards FCFA)	(en millions de dollar américain, \$US)	% du chiffre d'affaire	% de valeur ajoutée
Chiffre d'affaires (CA)	4 025	8 050		
CA à l'exportation	1 615	3 230	40,0%	
Valeur ajoutée	510	1 020	12,7%	
Charges de personnel	265	529	6,6 %	52%
Excédent Brut d'Exploitation (EBE)	225	450	5,5%	44%
Résultat net	67	133	1,7%	
Effectifs ( <i>nombre</i> )	78 000			

Source: Centrale des Bilans, année 2010. FCFA convertis au taux de 1 \$US = 500 FCFA.

<sup>9</sup> Plus précisément 533 entreprises. La couverture de la Banque des Données Financières est quasi exhaustive et basée sur les états financiers des entreprises, dont un exemplaire est déposé à l'INS. Les analyses statistiques portent sur un fichier informatique rendu anonyme par l'INS, donc sans identification des entreprises.

<sup>10</sup> Entreprises au chiffre d'affaire supérieur à 150 millions de FCFA (300 000 dollars) ou assujetties par option. Dans le système fiscal ivoirien, il existe quatre régimes d'imposition classés en régimes réels et en régimes forfaitaires :  
 - les régimes réels : régime réel normal d'imposition (RNI) et régime réel simplifié d'imposition (RSI);  
 - les régimes forfaitaires : régime de l'impôt synthétique et taxe forfaitaire des petits commerçants et artisans.



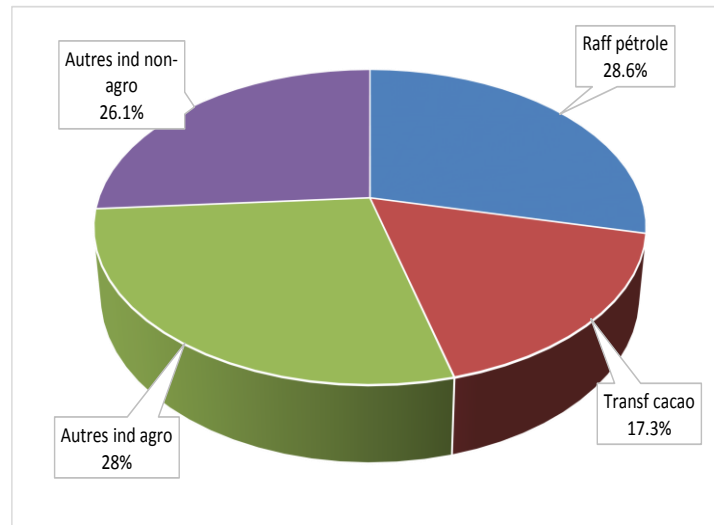
15. Le tableau 5 présente les indicateurs clés de l'industrie manufacturière ivoirienne (un tableau similaire pour les 72 sous-branches figure en annexe 2). A travers ce tableau, il apparaît qu'en 2010, l'industrie manufacturière a généré un peu plus de 4 milliards de FCFA de chiffre d'affaires dont 1,7 milliards en provenance des exportations. La valeur ajoutée générée par l'industrie manufacturière est estimée à 510 milliards de FCFA, dont 52% représente les charges du personnel. Cependant, pour des analyses plus affinées, il est nécessaire d'exclure les branches 23 (raffinage du pétrole) et 15.82 (transformation du cacao). En effet, vu l'importance des chiffres d'affaires de ces deux branches, la faiblesse de leur valeurs ajoutées et de leurs effectifs par rapport au chiffre d'affaire, l'inclusion des branches raffinage du pétrole et transformation du cacao biaise les moyennes dégagées pour l'industrie manufacturière ivoirienne.

**Tableau 6 : Top 10 du Chiffre d'affaires de l'industrie manufacturière**

Top 10 CA	% CA			% CA sans raff petrole et transf cacao
23.10	28.6%	Raffinage pétrolier		
15.82	17.3%	Cacao (transformation);chocolaterie		
15.42	4.6%	Huiles raffinées	...	8.5%
25.20	4.0%	Produits en matières plastiques (sauf chaussures en plastiques)		7.4%
15.41	3.7%	Huiles brutes (palme, arachide, coton)		6.9%
26.31	3.1%	Clinker, ciment, chaux, plâtre		5.8%
15.93	2.9%	Boissons		5.4%
15.85	2.8%	Prod alimentaires divers		5.1%
28.20	2.7%	Autres ouvrages en métaux (serrures, vis, boulons etc.)		5.1%
24.31	2.5%	Savons, détergents; prod d'entretien		4.7%
	<b>72.3%</b>	Sous-total 10 premières branches	Cosmet	4.3%
	27.7%	autres ouvrages en métaux (serrures, vis, boulons etc.)	Sucre	3.7%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>			<b>56.8%</b> Sous-total

Source : Centrale des Bilans, année 2010.

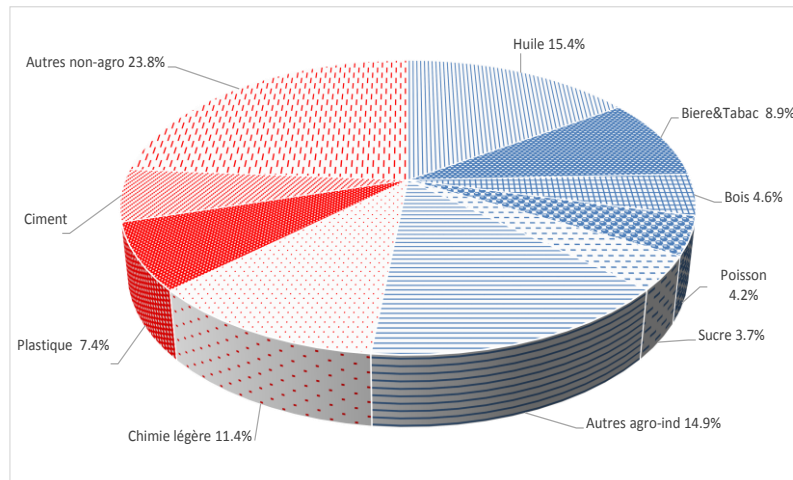
**Graphique 3 : Répartition du chiffre d'affaires entre principales activités de l'industrie manufacturière**



Source : Centrale des Bilans, année 2010.

16. Le tableau 6 rapporte les parts (en pourcentage) des dix premières branches de l'industrie manufacturière en termes de chiffre d'affaires. Il apparaît que les deux branches les plus importantes (raffinage pétrolier et transformation du cacao), cumulent à elles seules presque la moitié du chiffre d'affaires de l'industrie (45,9 %), et les 10 premières des 72 branches représentent près de trois quarts du chiffre d'affaire de l'industrie (72,3%), ce qui révèle une forte concentration du chiffre d'affaires sur quelques branches de l'industrie manufacturière. Cependant, si on exclut le raffinage pétrolier et la transformation du cacao, pour **mieux mettre en exergue l'importance des autres branches**, la concentration du chiffre d'affaires est moins forte. En effet, lorsqu'on exclut les branches raffinage du pétrole et transformation du cacao, les 10 premières branches ne représentent que 57% du chiffre d'affaires de l'industrie manufacturière (voir tableau 6). Le graphique 4 illustre mieux la répartition du chiffre d'affaires entre principales branches de l'industrie manufacturière après exclusion des branches raffinage du pétrole et transformation du cacao.

**Graphique 4 : Répartition du chiffre d'affaires par principales activités (hors raffinage pétrole et transformation du cacao)**



Source : Centrale des Bilans, année 2010.

Note : Chimie légère inclut savons, cosmétiques, etc.

17. Les analyses ci-dessus révèlent que la caractérisation la plus pertinente pour l'industrie manufacturière ivoirienne reste la distinction entre les **agro-industries** et les **autres industries manufacturières**. Les **agro-industries** (au sens large: agro-alimentaires, coton et bois) sont basées sur la transformation des ressources locales. Elles représentent environ la moitié de la production du secteur industriel. Traditionnellement, ces industries étaient principalement orientées vers l'exportation hors région (pays industrialisés), avec une position prépondérante pour les produits transformés du cacao. Actuellement, l'industrie agro-alimentaire réalise plus de la moitié de son chiffre d'affaire sur le marché local, les trois principaux produits étant l'huile, la bière et le sucre.

18. Les **autres industries manufacturières** produisent majoritairement pour le **marché local ou pour l'exportation dans la sous-région**. Le raffinage du pétrole constitue à lui seul plus de la moitié du chiffre d'affaires des autres industries manufacturières, mais une partie beaucoup plus faible de la valeur ajoutée. Hors pétrole, les principaux produits des autres industries manufacturières sont les produits en matière plastique, le clinker, les ouvrages en métaux, les savons et cosmétiques. Ces branches travaillent essentiellement à partir de matières premières importées, sauf pour le clinker<sup>11</sup> et une partie de la sous-branche savons/détergent (le savon est un sous-produit du raffinage de l'huile de palme). Elles exportent une proportion significative de leur production dans la sous-région (sauf le clinker). Les industries intensives en main d'œuvre « classiques », orientées vers l'exportation (confection, travail du cuir, etc.) ne sont pratiquement pas représentées en Côte d'Ivoire. Une seule usine de confection de taille

<sup>11</sup> Produit de la cuisson des constituants principaux du ciment, à la sortie du four, mais avant broyage.

industrielle<sup>12</sup>, qui fait d'ailleurs l'objet d'une étude de cas, a pu être identifiée. Les autres unités de confection pourraient être qualifiées de semi-industrielles par leur taille et par leur mode de gestion. La sous-branche cuir et chaussures produit surtout des chaussures en plastique et devrait donc relever des industries plastiques. Structurellement et durant ces dernières années, **les autres industries manufacturières** ("non-agroalimentaires" pour simplifier) **représentent donc seulement un quart du secteur manufacturier** si on exclut le raffinage du pétrole, ou environ 4% du PIB marchand.

19. **La contribution réelle à l'économie se mesure par sa valeur ajoutée**, et non pas le chiffre d'affaires. Sous cet aspect, les places occupées par le raffinage du pétrole et la transformation du cacao doivent être relativisées, et encore plus si on prend en compte la part de valeur ajoutée dans leurs chiffres d'affaires (VA/CA). La première branche en termes de valeur ajoutée à l'économie est la trituration d'huiles, notamment l'huile de palme, suivie de la transformation du cacao. Par contre, si on s'intéresse à la valeur ajoutée intrinsèque de chaque branche, sous forme de Valeur Ajoutée/Chiffre d'Affaires (VA/CA), ce sont les branches sucre, huiles brutes (trituration) et sucre qui présentent la plus forte valeur ajoutée, alors que ce ratio est particulièrement faible pour le raffinage du pétrole et la transformation du cacao (respectivement 2,7% et 7%).

**Tableau 7 : Top 10 de valeur ajoutée et du ratio valeur ajoutée/chiffre d'affaires dans l'industrie manufacturière en Côte d'Ivoire**

Code Branche	% VA de l'industrie		VA/CA
15.41	11.61%	Huiles brutes (palme, arachide, coton)	39.6%
15.82	9.52%	Cacao (transformation);chocolaterie	7.0%
15.93	8.26%	Biere	36.1%
15.81	7.05%	Sucre	44.3%
23.1	6.02%	Raffinage pétrolier	2.7%
15.85	4.73%	Prod alimentaires divers	21.6%
26.31	4.69%	Clinker, ciment, chaux, plâtre	19.1%
25.2	4.63%	Produits en matières plastiques	14.8%
24.31	3.42%	Savons, détergents; prod d'entretien	17.1%
20.1	3.22%	Bois (sciage; rabotage)	23.7%
	...		
Total VA	100.00%		

Source: Centrale des Bilans 2010.

20. **La contribution à l'emploi est peut-être le paramètre le plus important pour un Gouvernement** après les recettes fiscales. Le tableau 8 présente le « classement » des branches fortement contributrices à l'emploi du secteur industriel moderne. Après la trituration d'huile et le sucre (branches qui intègrent aussi une part de l'emploi agricole de la filière, dans les

<sup>12</sup> Elle opère sur un créneau très spécifique (les articles publicitaires) et exporte uniquement sur le marché régional.

plantations industrielles), on trouve les secteurs connus pour être intensifs en emplois. 10 branches sur 72 représentent 69% de l'emploi total du secteur manufacturier moderne.

**Tableau 8: Top 10 de création d'emploi dans l'industrie**

Code Br	Nombre d'emplois	Branche
15.41	15 432	Huiles brutes
15.81	8 548	Sucre
20.10	5 942	Bois (sciage et rabotage)
25.20	5 476	Matières plastiques
28.10	3 514	Construction et menuiserie métallique
17.10	3 389	Filature, tissage et ennoblissement textile
24.32	3 192	Cosmétiques (parfums, produits de toilette)
20.21	2 977	Bois (placage, contreplaqués et panneaux)
15.71	2 884	Boulangerie
15.23	2 262	Poisson (transformation et conservation)
Sous-T	<b>53 616</b>	<b>= 69 % de l'emploi total</b>
	.....	
<b>TOTAL</b>	<b>78 000</b>	

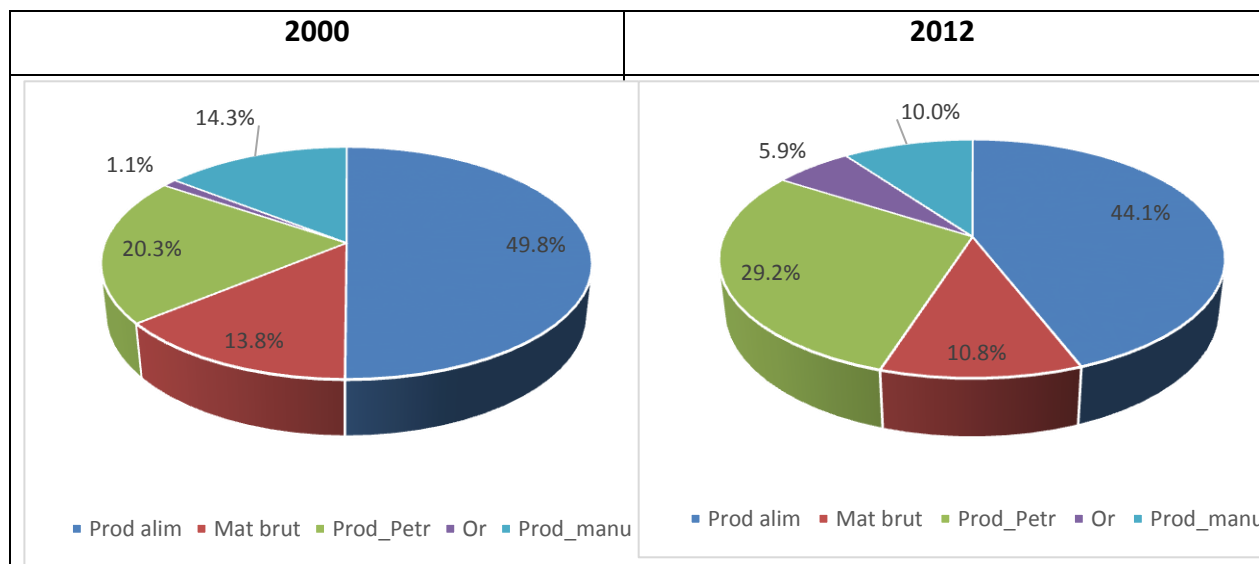
Source: Centrale des Bilans 2010.

Note: Certaines branches verticalement intégrées de l'industrie agro-alimentaire présentent des particularités. Alors que les activités agricoles d'une filière comme le cacao figurent dans la production du secteur primaire et sont clairement distinguées de la transformation industrielle, l'importance des effectifs dans les sous-branches « huile brute » et « sucre » laisse supposer qu'il s'agit d'une filière intégrée avec des plantations industrielles, donc que les statistiques d'emploi et de valeur ajoutée englobent également la production agricole. En présentation "Comptabilité Nationale", le segment agricole devra être isolé et réintégré dans la production du secteur primaire.

## D. Structure des exportations de l'industrie manufacturière

21. La structure **globale** des exportations ivoiriennes s'est modifiée entre 2000 et 2012, mais les produits alimentaires (bruts ou transformés), les matières brutes non comestibles, le pétrole et l'or représentent les 90% des exportations en 2012. On constate que la part des produits alimentaires (y compris transformés) s'est réduite de presque 50% à 44 %, alors que les parts des produits pétroliers et de l'or ont nettement augmenté. La part relative des produits manufacturés au sens strict (CTCI) a diminué, malgré une forte progression en valeur. Cette très forte concentration a des retombées positives pour l'économie quand les cours mondiaux sont favorables, mais elle rend également l'économie très vulnérable aux fluctuations des cours mondiaux en cas de baisse. La transformation du cacao n'y fait pas exception, car le cours de la masse de cacao suit étroitement celui du cacao brut.

**Graphique 5 : Structure comparée des exportations ivoiriennes en 2000 et 2012**



Source: Comtrade, extrait le 24 Mai 2014. Classification Type du Commerce International, CTCI – positions à 3 chiffres \* Données 2012 provisoires.

Note: Il s'agit des produits manufacturés au sens de la CTCI, c'est-à-dire des groupes 5 – 8 de cette classification, donnée en annexe, donc hors transformation des denrées agricoles et autres industries alimentaires.

22. Au-delà de cette structure globale, la présentation plus détaillée permet d'avoir une meilleure vue du poids des principaux produits dans les exportations ivoiriennes. On note la prépondérance du cacao brut et transformé (toujours un tiers de la valeur des exportations, comme dans les années 1990 et 2000), ainsi que la croissance de la part relative du caoutchouc brut et des huiles.

23. La CTCI ne permet pas de donner une représentation du degré de transformation des exportations, et à plus forte raison de mettre la structure des exportations en correspondance avec les exportations des branches 15 à 36 de la nomenclature industrielle ivoirienne. En effet, la totalité des exportations de la branche 15 se retrouve par définition dans le groupe "produits alimentaires". Sur la base des déclarations des entreprises, on trouvera ci-après les plus fortes exportations de l'industrie manufacturière dans le sens de la nomenclature ivoirienne.

Principales caractéristiques des exportations :

- Deux produits, les produits pétroliers et le cacao transformé, représentent 60% des exportations de l'industrie ivoirienne.
- Les 10 groupes de produits ci-dessus représentent environ 88% des exportations industrielles.

**Tableau 39 : Structure des exportations ivoiriennes par groupes de produits en 2012**

	(millions de dollar)		%	
Produits alimentaires	4,778		44%	
<i>Fruits et noix (bananes, ananas, cajou)</i>		528		5%
<i>Cacao fèves</i>		2 324		21%
<i>Cacao transformé</i>		1 052		10%
<i>Huiles (palme, coton)</i>		295		3%
Matières brutes (non comestibles)	1,171		11%	
<i>Caoutchouc brut</i>		809		7%
<i>Coton (fibre)</i>		223		2%
<i>Bois simplement travaillé (equarri)</i>		99		1%
Produits pétroliers	3,160		29%	
<i>bruts</i>		1 256		12%
<i>raffinés</i>		1 766		16%
Produits chimiques	356		3%	
<i>Prod parfumerie, toilette</i>		161		1%
<i>Savons</i>		87		1%
Machines et équipements transport <sup>13</sup>	210		2%	
Autres prod manufacturés	521		5%	
<i>Bois (placages, contreplaqués)</i>		76		1%
<i>Articles en plastique, yc chaussures</i>		166		2%
Or	641		6%	
Total exportations	10 860		100,0%	

Source: Comtrade, extrait le 24 Mai 2014. Classification Type du Commerce International, CTCI – positions à 3 et à 4 chiffres. La classification à 4 chiffres permet de distinguer entre les exportations de cacao en fèves et de cacao transformé, code 0721 et suivants.

### Évolution de la concentration des exportations ivoiriennes

24. Dans l'ensemble, la concentration des exportations ivoiriennes a plutôt augmenté sur la période 1995 à 2011. Mais on constate que c'est aussi le cas de la moyenne des pays en voie de développement, en partie du fait de l'augmentation des cours des matières premières et notamment du pétrole.

<sup>13</sup> Le total du groupe 7 "Machines et Équipements de transport" est probablement surestimé, car il inclut des réexportations, par exemple renvoi au fournisseur pour réparation ou sortie du pays de matériel roulant à la fin d'un chantier de travaux publics. C'est un problème fréquent qui prend beaucoup plus d'ampleur dans les statistiques d'exportation des pays en voie de développement. Dans les statistiques d'exportation ivoiriennes, on trouve par exemple, parmi les exportations de "Machines et Équipements de Transport", des pièces de rechange pour aéronefs dont il est peu probable qu'elles soient fabriquées en Côte d'Ivoire.

**Tableau 10 : Structure des exportations des branches industrielles (2010)**

Id Br	Exports (milliards FCFA)	% du total des exportations	
23.1	522	32,3%	Produits pétroliers
15.82	456	28,2%	Cacao (produits de la transformation)
25.2	93	5,8%	Produits en matière plastique
15.42	88	5,5%	Huiles raffinées
24.32	66	4,1%	Cosmétiques (parfums, produits toilette)
15.23	65	4,0%	Poisson (autres transformations)
20.1	46	2,8%	Bois (sciage; rabotage)
24.31	44	2,7%	Savons, détergents; produits d'entretien
16	23	1,4%	Tabac
15.21	22	1,4%	Poisson (congélation)
Autres		11,8 %	
TOTAL	1 615	100,0%	

Source: Centrale des Bilans 2010.

**Tableau 4 : Indice de concentration des exportations**

	1995	2005	2011
Côte d'Ivoire	0,347	0,319	0,382
Ghana	0,444	0,396	0,400
Afrique du Sud	0,124	0,140	0,161
Pays en voie développement	0,098	0,141	0,134
Pays développés	0,055	0,066	0,060

Sources: Manuel de statistiques de la CNUCED, années 2008 et 2012.

Note : La concentration des exportations est mesurée à travers l'indice Herfindahl-Hirschman, voir Manuel CNUCED, section 4.1.1.

### Degré de transformation des produits exportés

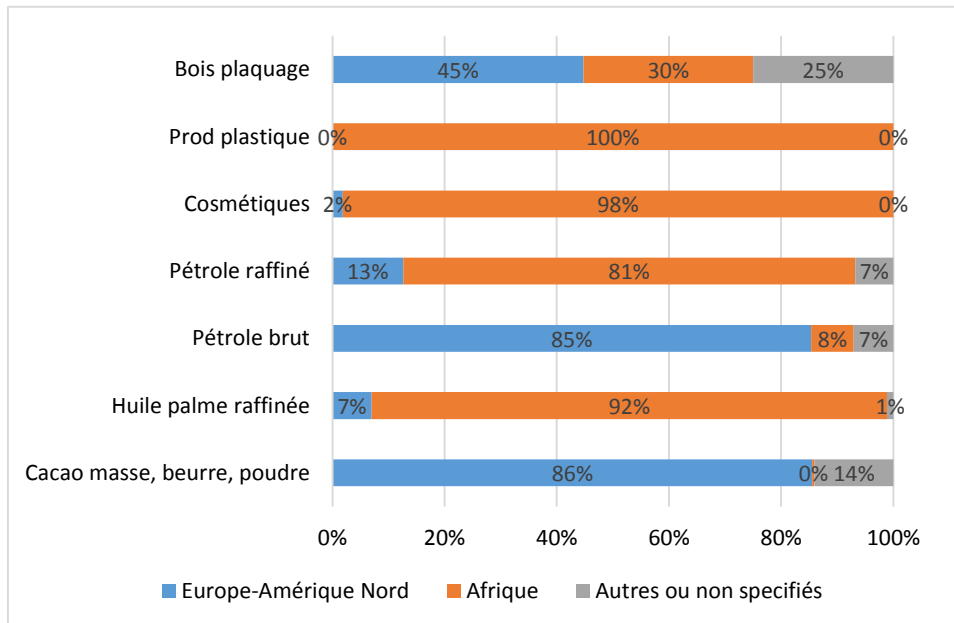
25. La classification CTCI n'est pas adaptée pour déterminer le degré de transformation des produits exportés par la Côte d'Ivoire. En effet, les groupes de produits 0 et 4 (produits alimentaires, y compris huiles) qui représentent 44% des exportations ivoiriennes en 2012, ne sont pas classés comme produits manufacturés, quel que soit le degré de transformation. Seulement les groupes de produits 5 à 8 sont classés comme issus de l'industrie manufacturière.

### Principaux marchés (destinations)

26. La structure des exportations de la Côte d'Ivoire par marché reflète son avantage comparatif vis-à-vis des pays/régions de destination : elles sont composées en majeure partie de produits primaires pour l'Europe et de produits industriels (pétrole raffiné, produits manufacturés et produits alimentaires en grande partie transformés) pour la CEDEAO et le reste de l'Afrique (voir graphique 6).



**Graphique 6: Principaux marchés par groupes de produits industriels**



Source: Comtrade et calcul de l'auteur.

## AGOA

27. L'éligibilité de la Côte d'Ivoire au traitement préférentiel de l'AGOA avait été suspendue en 2005 et réinstauré en Octobre 2011. L'effet de la réinstauration ne s'est pas encore pleinement fait sentir sur les exportations de 2012 et 2013. La Côte d'Ivoire exporte pour environ 1 milliards de dollars de marchandises vers les États-Unis, dont 800 millions de dollars de produits agricoles, en majeure partie du cacao. Mais sur ce total, les exportations sous le régime AGOA n'atteignent pas 100 millions de dollars par an.

## II. UNE COMPÉTITIVITÉ FONDÉE SUR LES COÛTS DE PRODUCTION

28. De nombreuses définitions du terme "compétitivité" ont été données, au niveau micro et macro-économique. Sur le plan macroéconomique, on peut retenir la définition employée par le Forum Économique Mondial (*World Economic Forum, WEF*) selon laquelle : « *La compétitivité est définie par l'ensemble des institutions, politiques, et facteurs qui déterminent le niveau de productivité d'un pays. De son côté, le niveau de productivité détermine le niveau de prospérité qu'une économie pourra atteindre, ainsi que le taux de rendement des investissements dans une économie. Or, les investissements sont le moteur de la croissance. Autrement dit, une économie plus compétitive va générer une croissance plus élevée sur le moyen terme* »<sup>14</sup>. La compétitivité est donc un indicateur prospectif centré sur la capacité future d'un pays à améliorer les conditions de vie matérielles de sa population. La suite du rapport analysera des

<sup>14</sup> The Global Competitiveness Report 2013 – 2014. WEF, Geneva. 2013. Citation traduite par l'auteur.

informations au niveau micro-économique, à travers des études de cas, pour dégager les facteurs les plus importants pour la compétitivité de l'économie ivoirienne.

29. Ce rapport n'aborde pas un facteur central de la compétitivité internationale: le taux de change. La Côte d'Ivoire est membre de l'Union Économique et Monétaire de l'Afrique de l'Ouest (UEMOA) dont la monnaie, le Franc CFA<sup>15</sup>, est rattachée à l'Euro par un taux de change fixe de 655,957 FCFA pour 1 Euro. Comme le recours au glissement du taux de change n'est pas disponible dans ce contexte comme instrument à court terme pour augmenter la compétitivité, la Côte d'Ivoire, tout comme les autres pays de la zone franc d'ailleurs, devrait améliorer d'autres facteurs de compétitivité, y compris ceux examinés dans ce rapport dans le but de booster la compétitivité intrinsèque de son économie.

30. On rappelle que l'Indice Global de la Compétitivité (Global Competitiveness Index) d'un pays, est un indice composite basé sur la moyenne pondérée de 12 indices spécifiques (les 12 piliers de la compétitivité) auxquels on affecte des pondérations différentes selon le stade de développement du pays. Pour un pays en voie de développement, ce sont les indices relatifs aux **coûts des facteurs** qui sont les plus importants et reçoivent la pondération la plus élevée. Pour des pays à revenu intermédiaire, les piliers qui déterminent la compétitivité-**efficience** reçoivent des pondérations plus importantes que les coûts des facteurs. Enfin, pour la concurrence entre pays développés, l'**innovation** devient le déterminant majeur de la compétitivité. Entre ces trois stades principaux, les pays passent par des étapes de transition. Les 5 stades sont définis en fonction de seuils de PIB par habitant.

31. Dans l'édition 2014-2015 du rapport du Forum Économique Mondial sur la Compétitivité, la Côte d'Ivoire occupe le 115<sup>ème</sup> rang sur 144 pays<sup>16</sup> et avance de 11 places par rapport à l'édition 2013-2014. Elle se trouve dans la catégorie des pays au PIB/habitant inférieur à 2 000 dollars américains. Dans ce groupe, la compétitivité est déterminée à 60% par le **coût des facteurs de production**. Les éléments de la compétitivité-**efficience** interviennent pour 35% et l'**innovation** pour 5%. Le poids des facteurs de production (accès et coût) reste donc prépondérant dans cette catégorie.

---

<sup>15</sup> Franc de la Communauté Financière d'Afrique, sigle XOF. Les autres États membres de l'UEMOA sont: Benin, Burkina Faso, Cap-Vert, Guinée-Bissau, Mali, Niger, Sénégal, Togo. Le FCFA est rattaché à l'euro, au taux de 656,957 FCFA pour 1 Euro, correspondant à l'ancien taux de 100 FCFA pour 1 Franc Français avant le passage à la monnaie unique. L'arrimage à l'euro confère au FCFA les avantages de la stabilité de la monnaie par rapport à ces principaux partenaires commerciaux, ainsi que la libre convertibilité et la transférabilité à l'intérieur de la zone. En revanche, les problèmes de compétitivité des économies ne peuvent plus trouver leur solution à court terme dans des dévaluations successives comme à l'époque du rattachement au franc français qui recourait périodiquement à cette pratique avant son intégration dans le système monétaire européen. De plus, lorsque l'Euro s'apprécie vis-à-vis du dollar, la compétitivité des pays CFA en pâtit surtout pour des produits dont les prix sont libellés en dollar. D'ailleurs, certains observateurs estiment que l'Euro est devenu une monnaie trop forte et surévaluée ces dernières années ce qui pénalise la compétitivité des pays CFA.

<sup>16</sup> Une légère amélioration par rapport à l'édition précédente: 131<sup>ème</sup> sur 148.

## A. Le « benchmarking »<sup>17</sup> du coût des facteurs de production

32. **Les facteurs qui déterminent la compétitivité d'un pays n'affectent pas toutes les entreprises dans les mêmes proportions.** Les indicateurs pour estimer ou mesurer la **compétitivité des pays** ne manquent pas. Le plus connu est probablement le classement du Forum Économique Mondial cité ci-dessus. Le classement annuel "Doing Business" du Groupe Banque Mondiale met également en exergue les facteurs favorables et défavorables pour la compétitivité, de même que les rapports sur le climat des investissements. Par exemple, la contrainte principale qui ressort du classement du "Rapport sur le Climat des Investissements"<sup>18</sup> concernant la Côte d'Ivoire est "l'accès au financement" citée par 23% des entreprises de l'échantillon. Or, il est à souligner que c'est une contrainte spécifique aux PME qui n'est quasiment jamais citée par les grandes entreprises. De même, le coût de l'électricité n'a pas la même importance dans le compte d'exploitation d'une fonderie d'aluminium que dans celui d'une unité de montage. Les indicateurs **compétitivité-pays** devront donc être nuancés et affinés pour mieux cerner la compétitivité des **secteurs industriels** et des **différents profils d'entreprises**.

33. **Le benchmarking permet d'analyser et de visualiser la compétitivité d'une entreprise ou d'une industrie.** Initialement, le terme compétitivité était issu du monde des entreprises, et c'est ainsi que la plupart des chefs d'entreprises continuent à le concevoir. Même si la pertinence d'appliquer le concept au niveau des pays n'est plus contestée<sup>19</sup>, il est utile de rattacher l'approche macro-économique aux préoccupations des entreprises pour lui donner un contenu concret et faciliter ainsi le dialogue public/privé par la suite. Dans cette optique, la **méthode du benchmarking** permet de traduire les analyses sur le coût des facteurs de production dans la réalité des entreprises. Une clarification préalable s'impose, car la notion de "**facteur de coût**" n'est pas la même pour les économistes et pour les gestionnaires d'entreprises.

34. **Pour les économistes, les trois facteurs de production classiques sont le capital, le travail et la terre.** En termes de coûts et de productivité, l'économiste s'intéresse donc à la dotation en facteurs d'un pays et à l'allocation des facteurs conformément à l'avantage comparatif sur le plan macro-économique. L'économiste s'intéresse alors :

---

<sup>17</sup> Le benchmarking est une technique qui consiste à étudier et analyser la gestion et les modes d'organisation des autres entreprises afin de s'en inspirer et d'en tirer le meilleur. Le benchmarking consiste à trouver, au niveau mondial, l'entreprise ou les entreprises qui réalisent de la manière la plus performante un processus ou une tâche donnée, d'aller l'étudier (« benchmarker ces entreprises ») et d'adapter ensuite ce processus à sa propre entreprise. Le terme est employé ici dans le sens de "benchmarking compétitif", plus spécifiquement dans le domaine des coûts de production.

<sup>18</sup> Investment Climate Survey Report (CSR), World Bank, 2012.

<sup>19</sup> L'extension du terme compétitivité aux pays était contestée jusque dans les années 80, notamment par le Prix Nobel Paul Krugman.

- pour le **capital**: à l'intensité capitalistique et à la productivité/efficacité du capital<sup>20</sup>,
- pour le **travail**: à l'intensité en travail d'une production et à la productivité elle-même liée au coût et à la qualité (voir les différents concepts et définitions de "productivité apparente", "coût unitaire du travail", etc.),
- pour la **terre**: à la disponibilité, au coût et à la productivité (rendement pour les activités agricoles, mais le rendement inclut également l'impact des techniques de production agricoles et du facteur humain).

La productivité globale des facteurs (PGF) englobe la croissance qui n'est pas expliquée par l'accroissement d'un usage des facteurs de production. Son élément principal est le progrès technique.

35. Par contre, le **chef d'entreprise/gestionnaire** entend par facteurs de production essentiellement le coût et la qualité des infrastructures en tant qu'éléments de la structure de coûts pour l'entreprise: transport, électricité, eau et télécommunications. Mais dans une définition plus large, même l'angle "gestion" inclut les facteurs travail et capital dans l'analyse, sous les aspects de disponibilité (accès au financement, disponibilité de la main d'œuvre de différents niveaux de formation), de coût (taux d'intérêt, poids des charges de personnel dans le compte d'exploitation) et de productivité (différents ratios de rentabilité ou plus généralement ratios financiers, qualité et productivité physique de la main d'œuvre, etc.).

#### **(1) Analyse des écarts de compétitivité**

36. Le **benchmarking** adopte une **approche comptable** pour cerner la compétitivité de l'industrie manufacturière. L'analyse des **écarts des coûts de production** entre une firme (ou une industrie) ivoirienne et une firme dans le même secteur (ou une industrie relativement homogène) d'un pays avec lequel elle est en concurrence - soit à l'exportation, soit sur son marché domestique - peut être présenté sous la forme suivante:

---

<sup>20</sup> Les concepts d'intensité capitalistique / de travail et de productivité seront abordés ailleurs dans cette étude.

**Graphique 7 : Benchmarking de la structure des coûts de production**

	Cote d'Ivoire		Asian benchmark	
	Industry / product X		Industry / product X	
CIF price destination				
ex factory price	transport to market mise en FOB **		transport to market mise en FOB	CIF price destination
	profit margin		profit margin	
	taxes		taxes	
	overhead		overhead	
	capital cost		capital cost	
direct production	(financing & depreciation)			direct production
cost	services		services	cost
	labor costs		labor cost	
	transport *		transport *	
	electricity & fuel		electricity & fuel	
	Raw materials & intermediates		Raw materials & intermediates	

Note: Il s'agit d'un **exemple fictif** pour illustrer la méthode du benchmarking.

37. Une fois que les **écarts sur les différents éléments de coûts sont chiffrés**, on peut aussi les mettre en évidence de la façon suivante, pour visualiser si les écarts positifs (dans l'exemple fictif: l'avantage sur la matière première), permettent de compenser les écarts négatifs (dans l'exemple fictif: ici tous les autres facteurs de coût de production).

**Graphique 8 : Analyse des écarts du coût de revient**

	CI ..	110				
						5
	benchmark	100			5	frais fin
		10		3		Logistique port
			7			
		Matière première	Cout travail	Électricité		

38. **Additionner les écarts positifs et négatifs pour déterminer la compétitivité.** Dans cette analyse des écarts sur un exemple fictif, un avantage initial de 10 points de base du producteur

ivoirien sur le coût de la matière première (par exemple, le coton qui représenterait 40% du prix de revient total contre 50% pour le producteur benchmark) serait annulé par un coût de travail supérieur de 7 points par rapport à la référence (par exemple, 12% chez le producteur ivoirien contre 5% chez le benchmark), 3 points d'écart sur l'électricité, et 5 points sur la logistique portuaire et les frais financiers. Le producteur ivoirien aura donc un prix de revient supérieur de 10 points par rapport à la ligne de base de 100 représentée par le producteur de référence. Dans cet exemple, pour pouvoir compenser le surcoût des autres facteurs de production, il faudrait que le producteur Ivoirien dispose d'un avantage de 15% ou plus sur le coût de la matière première.

**Tableau 5 : Structure de coût d'une filature de coton au Bangladesh et en Chine  
(par kg de fil de coton produit)**

	BANGLADESH		CHINE	
	Value (US\$/kg)	% of total manufacturing cost	Value (US\$/kg)	% of total manufacturing cost
Matière première (coton)	0.8900	43.49	0.8900	44.22
'(matière première en % du coût variable)		(63.83)		(59.73)
Autres achats (a)	0.0556	2.72	0.0556	2.76
Charges de personnel	0.0522	2.55	0.1116	5.55
Electricité	0.2546	12.44	0.2910	14.46
Eau	0.0013	0.06	0.0023	0.11
Pièces de rechange, maintenance, assurances etc.	0.0919	4.50	0.9335	3.67
<b>Coût de revient variable</b>	<b>1.3456</b>	<b>65.75</b>	<b>1.4410</b>	<b>71.60</b>
Frais de structure et frais généraux	0.0487	2.38	0.0490	2.43
<b>Coût de revient direct</b>	<b>1.3943</b>	<b>68.13</b>	<b>1.4900</b>	<b>74.04</b>
Dotation aux Amortissements	0.3543	17.31	0.3497	17.38
Frais financiers	0.2978	14.55	0.1728	8.58
<b>Coût de revient complet</b>	<b>2.0464</b>	<b>100.00</b>	<b>2.0124</b>	<b>100.00</b>
Subvention à l'exportation	0.0741	3.00	0.2717	11.00
Bénéfice avant impôt	0.4632	19.02	0.7073	28.89
Prix départ usine	2.4355		2.4480	
Mise en CAF (acheminement au port, assurance et fret)	0.0345		0.0220	
<b>Prix de vente CAF (port de destination)</b>	<b>2.4700</b>		<b>2.4700</b>	

(a) y compris emballages, etc.

Source: Feasibility study for a cotton spinning mill in 11 sub-Saharan African countries.  
Gherzi for UNIDO, 2011.

39. **Exemple chiffré d'analyse comparative d'une industrie.** La méthode de benchmarking est très utile pour identifier de façon précise les principales sources de compétitivité et du manque de compétitivité d'une industrie, comme le montrent les données du tableau 12. On fait l'hypothèse que la **qualité du produit fini est standard** et donc comparable (pas de différenciation sur la qualité comme facteur de compétitivité) et que le **prix mondial est une donnée pour l'entreprise** (ici fil de coton à 2,47 dollar par kilogramme, prix en vigueur en Novembre/Décembre 2008 pour du fil qualité Ne 30/1). L'entreprise est "preneur de prix" (c'est-à-dire qu'elle ne peut pas influencer les prix internationaux) et ne pourra pas vendre son produit à un prix en dessous du prix mondial. Ses **paramètres d'ajustement sont donc le coût de revient et la marge bénéficiaire.**

40. Si on prend la filature chinoise du tableau 12 comme benchmark, on constate d'abord la **faible part du coût unitaire du travail** – 5,5% du coût de revient complet, et moins de 5% du prix de vente. La **filature moderne n'est donc pas une industrie particulièrement intensive en travail** contrairement à certaines idées reçues sur la filière textile. L'usine de référence, c'est-à-dire celle prise comme benchmark, investit 23 millions de dollars pour la création de 190 emplois, soit 121 000 de dollars ou environ 60 millions FCFA par emploi créé<sup>21</sup>. Par contre, la consommation d'électricité représente plus de 14% du coût de revient. Le **prix de l'électricité est donc un paramètre déterminant dans la compétitivité d'une filature**, beaucoup plus que le coût du travail.

41. Dans le cas concret de ces deux filatures, l'usine du Bangladesh a un **coût de production variable** de 8% inférieur à l'usine chinoise ( $65,75/71,60 = 0,92$ ), essentiellement dû au coût du travail (2,55% du coût de revient variable) et au coût de l'électricité plus bas en Bangladesh qu'en Chine. Elle devrait donc avoir un avantage compétitif par rapport à la production chinoise. Mais elle perd cet avantage à cause des frais financiers beaucoup plus élevés (taux d'intérêt et endettement plus importants). Finalement, les prix de revient complet par kilogramme de fil de coton produit sont très comparables. En revanche, l'usine chinoise présente une rentabilité plus élevée, de 28% du prix de vente, en raison d'une subvention à l'exportation. On constate qu'elle resterait compétitive même sans cette subvention, mais avec une rentabilité moindre.

## **(2) Typologie comme outil d'analyse et aide à la décision:** **Application à l'industrie ivoirienne**

42. **Utilité de typologies autres que la classification des secteurs industriels.** - L'appartenance sectorielle n'est pas la seule différenciation qui détermine l'importance respective de la contrainte associée aux différents coûts de facteurs pour une entreprise.

---

<sup>21</sup> Par contre, la confection est le segment le plus intensif en travail de la chaîne textile-habillement. Mais même pour cette branche, un rapport récent sur la filière textile-habillement (=> citer source ???) estime les charges de personnel à seulement 10-11% du chiffre d'affaire, sur la base des comptes d'exploitation des unités (comparer avec usines t-shirt Chine et Ethiopie dans « Industrie Légère en Afrique »).

D'autres typologies d'entreprises manufacturières qui transcendent la classification officielle peuvent s'avérer utiles. Il en est ainsi de:

- la **provenance de la matière première principale** (locale ou importée) et des autres intrants qui détermine à son tour le poids de la contrainte des facteurs "transport intérieur" et "passage portuaire/coût d'approche" ;
- la **destination finale des produits. Trois destinations possibles existent pour les produits ivoiriens** : (i) le marché domestique, (ii) le marché régional, y compris l'hinterland (sous-entendu le Burkina Faso et le Mali), et les autres pays Africains non frontaliers à la Cote d'Ivoire, et (iii) le marché des pays développés. Il existe des différences dans l'impact des facteurs "transport intérieur" et "passage portuaire / coût d'approche" selon la destination finale des produits ;
- la **taille de l'entreprise**. La contrainte du financement par exemple, est essentiellement en fonction de la taille de l'entreprise ;
- l'**intensité capitalistique ou en travail** des méthodes de production de l'entreprise ;
- le **contenu technologique de la production** qui détermine les besoins en main d'œuvre qualifiée.

43. La **prise en compte de ces typologies dans un système de base de données**, en phase de constitution au Ministère de l'Industrie, permettrait d'acquérir une **meilleure connaissance des caractéristiques du tissu industriel ivoirien et d'adapter les réformes et outils d'interventions en conséquence**. Il existe déjà des enquêtes qui étudient la performance des entreprises en fonction de certains de ces critères, par exemple origine du capital, marché (exportation ou marché local), taille, niveau d'enseignement du chef d'entreprise, etc., notamment les enquêtes périodiques auprès des entreprises effectuées par le Groupe Banque Mondiale<sup>22</sup>. Elles sont basées sur des données quantitatives et qualitatives. Les données quantitatives sont fournies par les entreprises elles-mêmes, en réponse à des questionnaires et permettent des comparaisons internationales. L'idéal en termes d'analyse et d'outil de décision au niveau national serait de pouvoir **combiner des données quantitatives de source comptable** (Banque des Données Financières) avec des **données qualitatives obtenues par enquête** pour établir des typologies qui permettent de **différencier les facteurs de compétitivité en fonction des typologies les plus pertinentes**.

44. **Intérêt du benchmarking comme outil de la politique industrielle**. À partir des informations de base pour les **branches ou sous-branches** industrielles les plus importantes, le Ministère de l'Industrie pourra utiliser les outils du benchmarking et de l'analyse des écarts pour:

---

<sup>22</sup> Côte d'Ivoire Enterprise Survey 2009, Investment Climate Survey Report of 2010 and Investment Climate Survey Report Extension in 2012.



- **Identifier les facteurs de surcoût particulièrement pénalisants** pour l'industrie manufacturière ivoirienne dans son ensemble ou pour certaines industries dont on voudrait promouvoir l'implantation ou le développement. Le benchmarking permet ainsi de **faire avancer les réformes structurelles ou investissements en infrastructure** qui apporteront la plus forte contribution pour surmonter l'écart négatif de compétitivité (voir également ci-dessus l'exemple chiffré d'usines de filature de coton dans deux pays). Une comparaison classique inter-pays des coûts des facteurs de production, par exemple le constat que l'électricité dans le pays A est 50% plus chère que dans le pays B, ne permet pas d'obtenir cette **visualisation en fonction du poids des facteurs dans la structure de coûts**. Par exemple, pour une industrie spécifique qu'il s'agit de développer, notamment les industries fortement créatrices d'emplois, le coût de l'électricité peut ne pas être parmi les facteurs contraignants parce qu'il ne représente qu'un faible pourcentage du coût de revient.
- **S'il est difficile ou impossible d'agir sur le surcoût structurel de certains facteurs, identifier les autres leviers de compétitivité permettant de compenser ce surcoût et devenir compétitif à moyen terme.**

45. Idéalement, une étude sur la compétitivité des entreprises ivoiriennes aurait dû comporter un **benchmarking des coûts de production de quelques entreprises ivoiriennes importantes contre des usines asiatiques fabriquant le même produit**. Malheureusement, cette approche, qui met en exergue les segments du coût de production où le pays est ou n'est pas compétitif, n'a pas été possible dans le cadre de cette étude par manque de données. Le benchmarking direct a donc dû être écarté. Il serait souhaitable que le Ministère de l'Industrie puisse obtenir, pour une étude plus approfondie, la **collaboration de quelques multinationales** qui possèdent des filiales en Côte d'Ivoire et dans un pays asiatique pour **réaliser un benchmarking de leurs filiales ivoiriennes**<sup>23</sup>. A défaut ou en complément à cette approche, la collaboration d'entreprises bien structurées possédant une comptabilité analytique devra être recherchée, ainsi que le concours d'experts sectoriels ayant réalisé des **études de faisabilité** dans les secteurs concernés et possédant une bonne connaissance des standards industriels du secteur. L'approche pourra ensuite être transposée à des secteurs qui présentent une structure de coût de production similaire.

---

<sup>23</sup> À notre connaissance, Filtisac et OLAM seraient de bons candidats pour cet exercice. Nestlé ne s'y prête pas, car le café transformé provient de fèves qualifiées de "sous-grade", c'est-à-dire, des fèves issues de la seconde récolte et n'est donc pas comparable. L'ONUDI a également été approchée pour fournir des exemples de structures de coût.

### **Encadré 1 : Comment Réaliser un benchmarking de l'industrie manufacturière ivoirienne ?**

- **Champ:** limiter initialement à quelques industries-types, aux caractéristiques représentatives d'autres industries
- **Méthodologie pour les industries ivoiriennes:**
  - Obtenir la collaboration d'entreprises du secteur pour fournir leur structure de coûts issue du compte d'exploitation ou, mieux, d'une comptabilité analytique par produit,
  - Extraire les données agrégées par sous-branche de la Banque des Données Financières (Centrale des Bilans), par exemple les postes charges de personnel, électricité, transports, etc.
- **Méthodologie pour les entreprises/industries pouvant servir de benchmark:**
  - Identifier des entreprises "benchmarks" des pays compétitifs dont le succès à l'exportation sur le marché mondial pour ce produit est démontré,
  - Recourir à des experts confirmés des secteurs respectifs, ayant une parfaite connaissance des paramètres techniques et financiers, d'ailleurs nécessaires pour toute étude de faisabilité.
- **Comparer les structures de coût et analyser l'origine des écarts**

L'analyse plus fine pourra par exemple démontrer que l'origine d'un poids excessif du poste l'électricité dans la structure de coût est essentiellement due au tarif de l'électricité et/ou à l'utilisation de technologies trop "énergivores". De même, d'autres postes de surcoût pourraient être imputables au coût du facteur lui-même où à des éléments d'inefficience dans son utilisation. Les actions de politique industrielle envisageables seront très différentes selon le cas.

## **B. Quatre contraintes majeures pour la compétitivité des entreprises ivoiriennes**

46. En 2012, la Banque mondiale a publié une étude intitulée « L'industrie Légère en Afrique » qui examine les principales contraintes au développement de l'industrie manufacturière en Afrique sub-Saharienne. L'analyse effectuée relativement à la compétitivité des entreprises en Côte d'Ivoire rejoint les résultats de l'étude de 2012. Quatre facteurs-clé constituent les obstacles majeurs à la compétitivité des entreprises manufacturières ivoiriennes : la logistique du transport, la disponibilité et le coût des terrains industriels, l'électricité ainsi que le coût du travail et la formation professionnelle inadaptée. Le coût du travail n'est pas forcément une préoccupation majeure pour la plupart des entreprises existantes, mais devient une variable importante pour une politique industrielle qui cherche à tirer avantage de la délocalisation d'entreprises chinoises pour attirer des industries intensives en main d'œuvre.

## **(1) Logistique du transport**

47. **La logistique du transport est un facteur essentiel pour la compétitivité.** La Côte d'Ivoire possède l'avantage comparatif de la proximité géographique avec les pays côtiers de l'Afrique de l'Ouest et Centrale ainsi qu'avec l'Europe. Cet avantage potentiel n'est que partiellement réalisé si on analyse en détail le **coût** et l'**efficacité** de la chaîne logistique. La Côte d'Ivoire dispose certes d'un des réseaux d'infrastructures les plus développées de la sous-région suite aux investissements massifs réalisés sur plusieurs décennies. Mais une maintenance insuffisante et l'arrêt des investissements pendant la période 2000–2010 ont érodé cet avantage et des facteurs institutionnels continuent de détériorer cet atout potentiel. **Des investissements majeurs et réhabilitations sont en cours et la qualité des infrastructures physiques pourrait rapidement redevenir un atout pour la Côte d'Ivoire.** Parallèlement aux investissements physiques, les réformes prévues dans le cadre du Programme Régional de Facilitation du Transport et du Développement de la Compétitivité (Côte d'Ivoire et Burkina Faso) contribueront à lever les obstacles à la fluidité du transport routier et de la logistique portuaire et à réduire les coûts.

48. Le coût et la qualité des infrastructures de transport sont détaillés dans le Rapport diagnostic *IOS Partners : Étude sur la compétitivité des Entreprises Ivoiriennes, Décembre 2013*, pour le transport routier, le chemin de fer, le transport maritime et le transport aérien. Par ailleurs, les principales recommandations du rapport de la Banque mondiale de 2012 "*Un agenda pour la croissance basée sur les exportations et les ressources naturelles*" restent d'actualité<sup>24</sup>.

### **Passage portuaire**

49. **Bonne productivité des installations portuaires, mais coût élevé.** Il convient de distinguer entre les prestations du port lui-même et celles des autres intervenants dans la chaîne du transport portuaire (c'est-à-dire, douane, inspection phytosanitaire, autres services etc.). L'indicateur "Commerce transfrontalier" dans la publication annuelle "Doing Business" du Groupe de la Banque mondiale permet de situer la Côte d'Ivoire par rapport à certains pays concurrents sur la côte ouest-africaine et par rapport aux meilleurs ports en Asie (ou simplement les "bons" comme le Vietnam) pour la compétitivité portuaire.

---

<sup>24</sup>[http://www.wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2012/08/15/000425962\\_20120815142034/Rendered/PDF/625720ESW0P1090n0Sources0of0Growth.pdf](http://www.wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2012/08/15/000425962_20120815142034/Rendered/PDF/625720ESW0P1090n0Sources0of0Growth.pdf)

**Tableau 6 : Temps et coût d'un container de 20 pieds par voie maritime**

Région / Pays	Rang (sur 189) Commerce transfrontalier	Export		Import	
		Délai (jours) <sup>(a)</sup>	Coût (\$US) <sup>(b)</sup>	Délai (jours) <sup>(c)</sup>	Coût (\$US) <sup>(d)</sup>
Afrique Subsaharienne		30,5	2 200,7	37,6	2 930,9
Sénégal	79	12	1 225	14	1 940
Ghana	120	19	875	41	1 360
Togo	112	24	1 015	29	1 190
Nigeria	159	22,9	1 564	33,9	1 959,5
Côte d'Ivoire	158 <sup>(e)</sup>	25	1 390	32	1 960
Afrique du Nord et Moyen Orient		19,4	1 166,3	23,8	1 307
Tunisie	50	16	805	20	910
Maroc	31	10	595	14	970
Asie de l'Est et Pacifique		20,2	864	21,6	895,6
Singapour	1	6	460	4	440
Taiwan	32	10	655	10	720
Vietnam	75	21	610	21	600

Source: Doing Business 2015.

NB: **Les coûts n'incluent ni le fret maritime**, ni les droits de douane. Voir définitions ci-dessous. La méthodologie détaillée et les hypothèses retenues se trouvent sur le site <http://français.doingbusiness.org/methodology/trading-across-borders>

(a) Le temps nécessaire pour accomplir toutes les procédures nécessaires pour l'exportation de marchandises. Si une procédure peut être accélérée moyennant des frais additionnels, la procédure légale la plus rapide est choisie. Aucun changement n'est observé par rapport à l'année dernière.

(b) Le coût associé à toutes les procédures nécessaires pour l'exportation de marchandises. Il comprend les frais relatifs aux documents, les frais administratifs pour le dédouanement et le contrôle technique, les frais de courtier en douanes, les frais de manutention au niveau des terminaux et le transport terrestre. On note une baisse de 600 dollars pour le coût des exportations par rapport à l'année dernière.

(c) Le temps nécessaire pour accomplir toutes les procédures requises pour l'importation de marchandises. Si une procédure peut être accélérée moyennant des frais additionnels, la procédure légale la plus rapide est choisie. On note une baisse de 2 jours par rapport à l'année dernière pour le délai requis pour les importations.

(d) Le coût associé à toutes les procédures nécessaires pour l'importation de marchandises. (voir la note sur les explications pour détails). On note une baisse de 750 dollars pour le coût des importations par rapport à l'an passé.

(e) La Côte d'Ivoire a amélioré son classement pour le classement transfrontalier de sept rangs, passant de la 165<sup>ème</sup> à la 158<sup>ème</sup> entre 2013 et 2014 (c'est-à-dire de Doing Business 2014 à Doing Business 2015).

50. La Côte d'Ivoire enregistre une amélioration de 7 places (passant de la 165<sup>ème</sup> à la 158<sup>ème</sup> place) pour sa performance en termes de commerce transfrontalier entre 2013 et 2014 selon le classement Doing Business 2015 (voir tableau 13). Pour le temps nécessaire à l'importation et à l'exportation, on constate que la Côte d'Ivoire se situe à un niveau inférieur à la moyenne de l'Afrique subsaharienne, mais au-dessus des autres ports de l'Afrique de l'Ouest (sauf pour les importations à partir du Ghana et du Nigeria). Par rapport à 2013, en 2014, le nombre de jours

requis pour les importations à partir de la Côte d'Ivoire a baissé de 2 jours (passant de 34 à 32 jours). En revanche, le nombre de jours pour les exportations est resté identique à 25 au cours de la même période.

51. Les coûts du passage portuaire se sont améliorés en Côte d'Ivoire. Entre 2013 et 2014, le coût des exportations à partir de la Côte d'Ivoire a baissé de 600 dollars, alors que celui des importations a diminué de 750 dollars au cours de la même période. Malgré ces efforts, **les coûts du passage portuaire**, à l'importation et à l'exportation, en Côte d'Ivoire excèdent ceux des autres pays côtiers de l'Afrique de l'Ouest, à l'exception du Nigeria (voir tableau 16). On rappelle que ce coût n'inclut ni le fret maritime ni les droits de douane à l'importation.

52. Le tableau 14 présente en détail la composition du coût des importations (un tel niveau de détail pour le coût des exportations n'existe pas) à partir de la Côte d'Ivoire et permet d'identifier les domaines d'amélioration. Ainsi, à travers le tableau 14, on peut constater que la préparation des documents compte pour la majorité du nombre de jours et du coût des importations. De plus, la baisse de 2 jours constatée en 2014 par rapport à 2013 pour le nombre de jours requis pour les importations, est due à la réduction du nombre de jours pour la préparation des documents, réduite de 19 à 17 jours. La manutention au port et le transport terrestre, ont entraîné la baisse du coût des importations de 750 dollars constatée en 2014 par rapport à 2013. En revanche sur la même période, le coût de préparation des documents à l'importation a augmenté de 150 dollars, indiquant un domaine où les efforts restent encore à faire pour la réduction du coût des importations en Côte d'Ivoire.

**Tableau 7 : Détail des délais et du coût d'un container à l'importation**

	Doing Business 2014		Doing Business 2015	
	Délais (jours)	Coûts (USD)	Délais (jours)	Coûts (USD)
Préparation des documents	19	410	17	560
Dédouanement et inspection technique	7	300	7	300
Manutention au port (au terminal)	6	1 000	6	600
Transport terrestre et manutention	2	1 000	2	500
Total	34	2 710	32	1960

Source: Données de Doing Business 2014 et 2015.

53. Les **études de cas et d'autres sources confirment dans l'ensemble la pertinence du diagnostic** prouvant que la logistique du transport routier et le passage portuaire constituent des freins à la compétitivité. Ces deux contraintes affectent toutes les entreprises à des degrés divers (voir typologie section IV).

54. Depuis la collection des données pour le rapport "Un agenda pour la croissance basée sur les exportations et les ressources naturelles" en 2012, de **nouvelles procédures et redevances sont venues s'ajouter** :

- Passage systématique des containers au scanner, alors que les fraudes douanières détectées par ce moyen sont faibles en valeur, comparées aux délais et surcoûts occasionnés,
- Introduction du "Ruling Center" de WebbFontaine, géré en collaboration avec la Douane, avec de nouvelles procédures d'analyse, de vérification et de détermination de la valeur et de la classification des marchandises à destination,
- Introduction de nouvelles redevances (ISPS). Le total de ces différentes redevances (qui viennent s'ajouter aux droits de douane et à la TVA) représente 3 à 4% de la facture fournisseur et alourdit d'autant les "frais d'approche" facturés à l'entreprise importatrice par son transitaire.

55. **L'administration considère que certains de ces problèmes sont dus à des difficultés de démarrage et seront résolus avec la montée en régime du Guichet Unique du Commerce Extérieur (G.U.C.E.).** Ce Guichet constitue un portail, une plateforme qui consolidera progressivement toutes les informations relatives aux opérations du commerce extérieur et permettra aux transitaires et opérateurs d'effectuer des transactions en ligne. Il constitue sans aucun doute un progrès important et permettra à la Côte d'Ivoire de rattraper le retard qu'elle a accumulé dans ce domaine par rapport à certains de ces concurrents. La coopération de tous les acteurs intervenant dans les transactions de commerce extérieur (Port, Douane, différents ministères, banques commerciales, banque centrale, organismes de contrôle, etc.) est nécessaire pour que le G.U.C.E soit pleinement opérationnel. Les différents acteurs du commerce extérieur doivent informatiser leurs procédures. Considérant les réticences (pour ne pas dire résistances ...) qui ont accompagné l'introduction de plateformes similaires dans d'autres pays, **une volonté politique forte sera nécessaire, au-delà de la bonne coordination technique.**

56. Mais **le G.U.C.E. ne résoudra pas tous les problèmes.** Les solutions techniques et notamment l'informatisation doivent s'accompagner d'un retour à une approche "facilitation" qui avait pourtant bien commencé en Côte d'Ivoire avec l'application du système de "circuit blanc" dont pouvaient bénéficier quelques dizaines d'entreprises et qui accélérerait significativement le passage portuaire à l'importation. Ce système n'est plus appliqué et la grande entreprise "citoyenne" en règle avec les régies financières et qui emploie des centaines ou même des milliers de personnes fait apparemment l'objet de la même suspicion qu'un petit commerçant sans historique favorable. Il est vrai que l'administration douanière projette

l'introduction du **système d "Opérateur Économique Agréé" (OEA)** pour remplacer le système du "circuit blanc", de facto abandonné. Le statut d'OEA en vigueur dans l'Union Européenne permet effectivement aux services douaniers d'identifier les opérateurs économiques fiables et de les faire bénéficier d'un traitement allégé en matière de contrôles. Pour l'opérateur, le statut permet d'accélérer les procédures et de gagner en compétitivité. Pour l'administration douanière, il lui permet de concentrer ses efforts de contrôle sur les flux les plus porteurs de fraude. Mais il faut savoir que ce statut comporte des obligations très contraignantes et est **lourd à mettre en œuvre**. En France, où il est entré en vigueur en 2008, seulement 500 entreprises environ ont pu être agréées en 2014. En Tunisie, après des années de préparation, seulement une dizaine d'entreprises sont agréées. Tout en poursuivant les travaux d'introduction du statut d'OEA, la poursuite en parallèle, par la douane ivoirienne, de **solutions plus immédiates** permettrait de répondre aux attentes des entreprises et de réduire, in fine, le coût de la logistique transport qui constitue un frein à la compétitivité.

57. Le Programme Régional d'Aide au Transport et au Développement de la Compétitivité prévoit une série de mesures pour l'amélioration de la fluidité des opérations portuaires devant conduire à terme à la réduction du coût du passage portuaire. La réalisation de cet objectif va améliorer la compétitivité du Port d'Abidjan par rapport aux autres ports de la côte ouest-africaine et aura un impact positif sur les coûts de production de l'industrie ivoirienne. Les mesures prévues portent sur la concurrence dans le domaine de la manutention portuaire, la création d'une instance de régulation couvrant les ports maritimes et ports secs et la révision des tarifs portuaires, y compris l'augmentation des pénalités pour stockage de longue durée au port pour optimiser les installations. L'introduction du statut d'OEA et sa reconnaissance mutuelle entre la Côte d'Ivoire et le Burkina Faso figure également au programme.

58. Sur le plan des infrastructures portuaires, la **mise en exploitation du deuxième terminal de conteneurs (TC2) à l'échéance 2018 permettra de doubler la capacité du Port Autonome d'Abidjan (PPA)**: 1,5 millions d'EVP (conteneur équivalent vingt pied) contre une capacité annuelle de 800 000 EVP actuellement et un trafic du 610 000 EVP. Le TC2 sera financé en partenariat public-privé (PPP) selon le schéma Build-Operate-Transfer (BOT) par le consortium Bolloré-APMT(Maersk)-Bouygues qui a remporté en Mars 2013 l'appel d'offres pour le contrat de concession d'une durée de 21 ans et projette d'investir environ 300-350 millions d'Euro. Le TC2 aura un tirant d'eau de 18 mètres et pourra ainsi accueillir les plus gros porte-conteneurs (8000 EVP) de dernière génération qui peuvent seulement accoster dans un port à eau profonde<sup>25</sup>. Cet investissement renforcera la position de la Côte d'Ivoire comme port central et plateforme (hub) maritime de la sous-région.

---

<sup>25</sup> En Afrique de l'Ouest, en dehors du PAA, seuls les ports de Tema et Takoradi (Ghana) et de Lomé (Togo) peuvent accueillir cette génération de navires "Panamax". Les ports en eau profonde de la Mauritanie, de la Guinée, de la Sierra Leone et du Liberia sont des ports minéraliers. La construction de nouveaux ports en eau profonde est prévue à Lagos et à Cotonou (Bénin).

## Transport routier

59. **Le réseau routier s'est beaucoup dégradé** en Côte d'Ivoire par manque d'investissement pendant la dernière décennie. Les causes principales en sont l'insuffisance des moyens consacrés à l'entretien routier et le non-respect des règles de charge à l'essieu.

60. **Un parc de véhicules vétuste et inadapté.** Sur un parc de véhicules de 30 000, seulement 18 000 seraient opérationnels selon différentes sources et 85% auraient plus de 10 ans. En plus, ce parc est inadapté aux caractéristiques du trafic: seulement 1/3 des camions sont des porte-containers.

61. **Rentabilité faible due au système des quotas** de transit avec le Burkina et le Mali (1/3 du trafic en volume pour les transporteurs ivoiriens, 2/3 pour le pays de l'hinterland sur chaque destination. **L'impact de ce système sur les coûts du fret routier et les délais** (le camion doit attendre le fret retour ou revenir vide) **a été mis en exergue dans des dizaines de rapports depuis le début des années 90**, sans amélioration notable du système.

62. Comme indiqué ci-dessus, un **important programme d'investissement et de réhabilitation de l'infrastructure routière** a été exécuté ou est en cours. Le PND projette des investissements d'infrastructures de transport de 2 350 milliards de FCFA (environ 3,5 milliards d'Euro) hors transport maritime, aérien et ferroviaire sur la période 2012-2015, ce qui représente plus de 22% des prévisions totales du PND.

63. Pour que l'effort considérable d'investissement se transforme en atout réel pour la compétitivité de la Côte d'Ivoire, **les réformes institutionnelles identifiées depuis longtemps devraient être mises en œuvre et accélérées.** On signale d'ores et déjà une baisse significative du racket sur les routes en 2013 – 2014. Le Programme Régional de Facilitation du Transport et de Développement de la Compétitivité appuyé par la Banque Mondiale prévoit des mesures pour faciliter le commerce de transit entre la Côte d'Ivoire et le Burkina Faso, notamment l'interconnexion des Douanes des deux pays et la déclaration anticipée de la marchandise avant l'arrivée des camions au point de dédouanement. Au-delà des mesures bilatérales pour faciliter le commerce de transit, un paquet de réformes visant à réduire le coût de la logistique de transport pour les entreprises ivoiriennes en éliminant les contraintes majeures déjà identifiées dans de nombreux rapports, a peu de chances de produire des résultats concrets sans :

- un plan d'action avec des obligations de résultats datés et chiffrés,
- un mécanisme de Suivi & Évaluation au plus haut niveau (Comité Compétitivité et Primature).

### [\(2\) Accès au foncier et Zones Industrielles de qualité](#)

64. **La qualité de l'aménagement des zones industrielles, la disponibilité de terrains industriels pour les nouveaux promoteurs et les entreprises existantes dont les activités sont**



**en hausse, posent des problèmes majeurs en Côte d'Ivoire.** Les 3 zones industrielles d'Abidjan (Yopougon, Koumassi et Vridi) sont saturées et en manque de services d'infrastructure appropriés. Selon le Ministère de l'Industrie et des Mines, 144 dossiers de demande de terrains industriels ont été mises en instance entre 2010 et avril 2013<sup>26</sup>, pour une superficie moyenne par dossier légèrement inférieure à un hectare (10 000m<sup>2</sup>). Sur la base des intentions annoncées dans les dossiers, ces demandes non satisfaites pourraient créer plus de 13 000 emplois. Environ un tiers des demandes en instance concernent des industries manufacturières diverses (plastique, bois et métal). La production de matériaux de construction et l'agro-alimentaire vient en deuxième et troisième position avec environ 20% chacun.

65. Afin de faciliter l'accès aux terrains industriels dans la capitale économique, Abidjan, le Gouvernement a initié le projet « Zone industrielle PK 24 » à travers la mise en concession, sous forme de partenariat public-privé, de 940 hectares par tranches de 200 hectares. La première opération de mise en concession de 200 hectares se fera à travers un accord Construction-Exploitation-Transfer (BOT, Build Operate Transfer). Lors du Conseil des Ministres du 12 Novembre 2014, le Gouvernement a adopté une communication relative à l'état d'avancement du processus d'appel d'offres international ouvert en mai 2014 pour la conception, le financement, l'aménagement, l'entretien et l'exploitation d'une zone industrielle sur le site PK 24, sous la forme d'un Partenariat Public-Privé. Un opérateur a été présélectionné pour la réalisation de ce projet.

**66. Les problèmes des trois zones industrielles existantes ont été diagnostiqués par plusieurs études. Il s'agit de:**

- Saturation, donc grande difficulté voire impossibilité de mettre à disposition de nouveaux terrains (investisseurs ou entreprises existantes pour extension),
- Infrastructures publiques mal entretenues, souvent délabrées, notamment la voirie,
- Occupation irrégulière. Selon le Ministère, un quart de la zone de Yopougon est occupé par des habitations.

67. **Le Gouvernement entreprend actuellement un effort considérable** en matière d'attribution des lots et de réhabilitation des zones, avec comme corollaire une hausse significative des loyers.

68. **Attribution et Gestion.** L'ancienne Commission Interministérielle d'Attribution des Lots à usage industriel (CIDLI), avec ses lourdeurs et problèmes de gouvernance, a été remplacée par une **Agence de Gestion et de Développement des Infrastructures industrielles**. Cette Agence est également chargée de la problématique des occupations illégales, ou plus largement du non-respect des clauses du bail emphytéotique (sous-location spéculative, etc.). Mais elle

---

<sup>26</sup> Selon IOS, 2014.

semble dépourvue des moyens juridiques nécessaires pour soit évincer les contrevenants par décision d'un tribunal administratif, soit appliquer des loyers pénalisants pour les inciter à partir, et doit se contenter d'adresser des courriers de mise en demeure. Cette **absence de cadre juridique** aboutit à une forme d'impuissance des pouvoirs publics préjudiciable à l'installation de nouvelles usines et à la création d'emplois. Tout en poursuivant le développement de nouvelles zones, il pourrait être judicieux de **se donner les moyens d'assainir les zones actuelles** pour permettre la mise en place de moyens de production additionnels.

69. **Les redevances ou loyers annuels** perçus dans les zones industrielles se situaient à un niveau sans aucun rapport avec l'environnement urbain et n'avaient pas été revalorisées depuis 1972: 65 FCFA/m<sup>2</sup> en ZI de Koumassi, 100 FCFA/m<sup>2</sup> à Vridi, 165 FCFA/m<sup>2</sup> à Yopougon et 30 à 80 FCFA en zones B et C en dehors d'Abidjan. Pour une surface moyenne d'un hectare, la redevance annuelle revenait ainsi à 650 000 FCFA à Koumassi (environ 1300 dollars) et 1 650 000 FCFA à Yopougon (environ 3 300 dollars). Un décret de Juin 2013 relève ces redevances de façon très substantielle, pour les rapprocher des taux de marché, permettre une meilleure gestion des zones actuelles et financer le développement de zones économiques spéciales futures ou de zones franches. Si le bien-fondé de la révision n'est guère mis en cause, y compris par les entreprises concernées, la "brutalité" de l'augmentation a été contestée par les organisations professionnelles et a fait l'objet d'un aménagement suite à des réunions du Comité Technique de Concertation Secteur Public/Secteur Privé. L'accord trouvé prévoit un ajustement de la hausse et un étalement dans le temps. Pour Abidjan, les redevances s'établiront comme suit:

**Tableau 8 : Taux de la redevance ZI (FCFA/m<sup>2</sup>/an)**

	Jusqu'en 2013	2014 (décret)	2014 *(après abattement)	2015 (décret)	2015*( après abattement)	2016 et suite**
			50%		37.50%	
ZI Koumassi	65	3000	1500	4000	2500	3000
ZI Vridi /Port Bouet	100	3000	1500	4000	2500	3000
ZI Yopougon	165	2500	1250	3500	2187	2500

\* Abattement conditionné par le paiement intégral de la redevance annuelle avant fin avril de l'année, au lieu des 4 tranches trimestrielles prévues par le décret de 2013.

\*\* Barème du décret de 2013 à modifier par un nouveau décret.

70. **Les nouveaux taux, même après ajustement, représentent une augmentation très importante.** Pour un terrain d'un hectare à Koumassi, la facture passe désormais de 650 000 FCFA à 15 millions de FCFA. L'impact dépendra du chiffre d'affaires, de la situation de trésorerie et de la rentabilité des entreprises. Pour une grande entreprise au chiffre d'affaires de 15 milliards qui occupe 2 hectares, la nouvelle redevance ne représentera que 0,2% de son chiffre

d'affaires. Par contre, pour une PME au chiffre d'affaires de 500 millions FCFA, la redevance pour un terrain d'un hectare représentera désormais 3% de son chiffre d'affaires dans les meilleures conditions (paiement immédiat, donc assèchement probable de sa trésorerie et difficultés à payer ses fournisseurs) et 6% du chiffre d'affaires si elle n'arrive pas à mobiliser la trésorerie pour le paiement anticipé. 6% du chiffre d'affaires représente souvent l'équivalent des charges de personnel d'une entreprise (voir tableau 7: en moyenne 6,6%). On pourra certes argumenter qu'une entreprise qui réalise un chiffre d'affaires de seulement 500 millions FCFA n'a pas besoin d'un terrain d'un hectare et pourra en céder une partie pour satisfaire les demandes de nouveaux promoteurs. Mais c'est méconnaître la réalité et les spécificités des entreprises: certaines branches (installations métalliques, travaux du bois, emballages en plastique, etc.) présentent de faibles ratios valeur/volume et ont besoin de capacités de stockage importantes. D'autres pourront peut-être à terme rationaliser leur ateliers de fabrication et aires de stockage et se contenter ainsi de terrains plus petits, mais cette stratégie peut nécessiter une réorganisation complète et éventuellement de nouveaux investissements en équipement.

**71. Importance de la concertation systématique avec le secteur privé.** Pour faire face à des situations pénalisantes pour le PME comme celles évoquées ci-dessus, il est prévu que les entreprises pourront s'adresser à une commission qui étudiera leur situation particulière, au cas par cas. Une concertation préalable avec le secteur privé et une approche plus progressive et plus nuancée, en fonction de critères objectifs et tenant compte de la situation de certaines catégories de PME, aurait pu éviter de revenir en arrière et de recourir à des interventions ad hoc. La démarche adoptée pour la prise du décret et sa révision consécutive suite à la contestation du secteur privé semble malheureusement symptomatique d'une approche qui tend à gagner du terrain: une administration technocrate qui procède au passage en force de mesures - certes justifiées dans leurs grands principes – qui affectent la vie (et parfois la survie) des entreprises sans concertation préalable suffisante avec les organisations professionnelles et sans études d'impact sur les différentes catégories d'entreprises, notamment les PME. C'est d'autant plus surprenant que l'État ivoirien avait été parmi les premiers en Afrique, au milieu des années 1990 (en même temps que l'adoption du Code des Investissements de 1995 et la création du CEPICI), à opter pour la concertation systématique avec le secteur privé et à **s'engager à soumettre tous les textes de nature économique qui affectent les entreprises à des instances de concertation.** Du côté de certaines entreprises et organisations professionnelles, on déplore actuellement des pratiques administratives en contradiction avec le discours officiel sur la promotion des investissements et la relance de la croissance par le secteur privé. Par ailleurs, la question de la transparence dans la gestion des nouvelles ressources générées par l'augmentation des redevances est soulevée, ainsi que celle de l'affectation de ces ressources pour l'amélioration effective des services offerts dans les zones industrielles existantes.

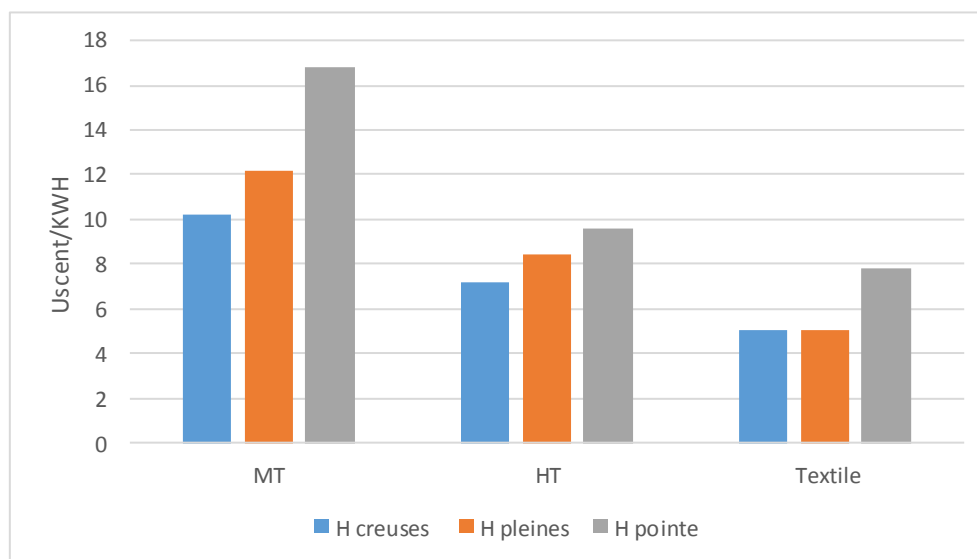
72. **impact éventuel sur l'impôt foncier et la patente.** La forte augmentation de la redevance soulève également la question de sa répercussion ultérieure sur d'autres impôts et taxes, dont la valeur du terrain ou du loyer fait partie de l'assiette (impôt foncier, patente).

### (3) Électricité

73. **L'électricité est un facteur de production important dans la structure de coût de la plupart des entreprises industrielles, et notamment de certaines industries fortement consommatrices.** La structure du coût de production d'une usine de filature de coton (voir tableau 15) en est la parfaite illustration: le poste "électricité" représente 12 à 14% du prix de revient. Concernant la **qualité**, donc la régularité de l'approvisionnement, les études de cas font état d'une **amélioration très significative** par rapport à un passé récent. Le recours aux groupes électrogènes – et le surcoût qui en résulte – est devenu plutôt rare. Contrairement aux résultats de l'enquête sur les entreprises de 2009, la fourniture d'électricité n'est donc plus considérée comme un facteur contraignant pour les industriels.

74. **Coût.** Il en va autrement du **coût de l'électricité qui se situe entre 36 et 115 FCFA le kWh de base en 2012** (7 à 23 cents américains) auxquels il faut ajouter une prime proportionnelle de 23 FCFA (12,5 centimes de dollar)<sup>27</sup>. Il est très difficile de donner un "prix moyen" pour l'électricité à usage industriel, car la tarification du kWh distingue entre fourniture en haute et moyenne tension (HT et MT dans le tableau ci-dessous), la puissance souscrite, l'utilisation en heures creuses, pleines et de pointe, etc.

**Graphique 9 : Prix de base du kWh (moyenne et haute tension) en centime de dollar**



Source: Investir en Zone France (IFZ) – site de l'UEMOA <http://www.izf.net/>

<sup>27</sup> Il n'est pas clair si cette prime proportionnelle de 25 FCFA s'ajoute uniformément à tous les abonnements et toutes les tranches de consommation, ou non.

75. **Les analyses du positionnement de la Côte d'Ivoire en comparaison sous-régionale divergent fortement**, ce qui peut s'expliquer par les difficultés de définition en fonction des paramètres évoqués ci-dessus. Alors que le rapport récent de l'ONUDI<sup>28</sup> estime que la compétitivité de la Côte d'Ivoire est handicapée par des coûts d'électricité parmi les plus chers de la sous-région, notamment par rapport au Ghana avec moins de 10 centimes de dollar/ kWh et 5 centimes de dollar/kWh au Nigeria (sur la base de l'étude de la Banque Mondiale: Africa Infrastructure Country Diagnostic, AICD), la récente étude IOS Partners sur la compétitivité des entreprises ivoiriennes donne un coût moyen de 15 centimes de dollar/kWh pour 2012, compatible avec la structure de coût du graphique 9 en y ajoutant la prime proportionnelle, contre 26 centimes de dollar/kWh pour le Sénégal, 32 centimes de dollar/kWh pour le Ghana, 21 centimes de dollar comme moyenne de l'UEMOA et 26 US cents comme moyenne de la CEDEAO. Le seul point où les deux études convergent est la comparaison avec le Nigeria: en dessous de 10 centimes de dollar/ kWh. Mais l'approvisionnement en électricité des industries du Nigeria est caractérisée par de nombreuses ruptures qui renchérissement le coût effectif par le recours systématique aux groupes électrogènes, sans parler des pertes de production.

76. **Le coût de l'électricité constitue un sérieux facteur de préoccupation pour l'avenir et pourrait freiner le développement industriel**, même si la comparaison sous-régionale n'est pas clairement défavorable à la Côte d'Ivoire à l'heure actuelle. Le tarif moyen de l'électricité industrielle a augmenté de 50% entre 2009 et 2012, augmentation due en partie à l'évolution des cours mondiaux des hydrocarbures, mais également à des pertes techniques importantes sur le réseau, estimées à environ 23% de la production (retard d'investissement dans la modernisation du réseau, déficit de maintenance et un niveau de fraude élevé). Pour assurer un approvisionnement régulier à un prix compétitif pour l'industrie, le secteur de l'électricité nécessite donc des investissements très importants, estimés à des centaines de milliards de FCFA, notamment dans la capacité hydraulique qui reste aujourd'hui sous-exploitée. **L'hypothèque que font peser le manque d'investissements dans le secteur électricité sur le développement et la compétitivité future de l'industrie ivoirienne** illustre également les limites de toute approche "enquête des entreprises" dans ce domaine. Les industriels signalent leurs problèmes actuels, mais n'ont pas la vision prospective nécessaire pour identifier les problèmes structurels à venir. C'est le rôle d'un État "stratège" de dépasser l'analyse de l'existant et d'assurer la compétitivité du pays dans le futur.

#### **(4) Facteur travail**

77. Le travail est un facteur de production dans la définition large et un poste de dépenses dans la comptabilité de l'entreprise. **Le coût et la qualité du facteur travail affectent donc la compétitivité.** La littérature récente, notamment la publication de la Banque mondiale "*L'Industrie légère en Afrique. Politiques ciblées pour susciter l'investissement privé et créer des emplois*" a focalisé l'attention sur les nouvelles opportunités qui s'ouvrent pour l'Afrique dans

---

<sup>28</sup> ONUDI: Nouvelle Politique Industrielle de la République de Côte d'Ivoire. Phase I. Diagnostic. 2012.

**les activités à forte intensité de main d'œuvre.** La progression des salaires en Chine depuis 3 ou 4 ans a en effet entraîné un début de délocalisation de ces activités qui va très probablement se poursuivre et s'accélérer dans les années à venir. Cette publication étudie en détail trois pays en Afrique de l'Est (Éthiopie, Tanzanie et Zambie) et compare leurs coûts de production à ceux d'entreprises similaires en Chine et au Vietnam. Elle arrive à la **conclusion que ces pays africains ont un avantage comparatif sur le plan du coût du travail** qui pourrait leur permettre d'attirer des industries intensives en main d'œuvre – mais à condition d'engager les réformes structurelles pour lever d'autres contraintes qui érodent actuellement cet avantage, comme la logistique des transports.<sup>29</sup> La présente section vise à savoir **si ces conclusions peuvent être extrapolées à d'autres pays africains** et, plus spécifiquement, si le **coût et la productivité du travail en Côte d'Ivoire** permettent de s'engager sur la voie de **l'attraction des industries intensives en main d'œuvre**, à court ou moyen terme. Comme souvent, une clarification préalable des termes utilisés s'impose.

### **"Salaire" -- "Coût du salarié pour l'entreprise" -- "Coût unitaire du travail"**

78. **Le salaire.** Beaucoup d'articles et de rapports ne précisent pas exhaustivement les éléments inclus dans le salaire qui est comparé aux "salaires en Chine". Sans ces précisions, les comparaisons internationales de salaires sont d'une utilité limitée sur le plan de la compétitivité et ne permettent pas de savoir si on est effectivement en présence d'un pays "à bas salaires" comparé à des concurrents existants ou potentiels. S'agit-il de salaires bruts payés par l'entreprise ou de salaires nets reçus par le salarié ? Du salaire minimum ou de salaires moyens ? Dans beaucoup de pays, le salaire de base résulte de conventions collectives auxquelles s'ajoutent des primes ou indemnités (comme le transport et autres) imposées par le code de travail et/ou les conventions collectives, ainsi que des primes et sursalaires à la discrétion de l'entreprise. En plus, il faudrait indiquer s'il s'agit du salaire pour la durée hebdomadaire légale, s'il inclut des heures supplémentaires, ou s'il est basé sur une rémunération au rendement ou "à la pièce" (par exemple dans la confection). Et, précision la plus importante, il faudrait distinguer entre différentes catégories de salariés: sur une ligne de production, au moins entre la main d'œuvre qualifiée, non-qualifiée et l'encadrement moyen (niveau superviseur). Ces informations peuvent s'obtenir de diverses manières, soit par des statistiques officielles (comme en Europe), soit par des enquêtes salariales d'organisations professionnelles ou d'autres sources. Il faudra éviter de généraliser à partir d'observations ponctuelles. La prise en compte ou non des éléments ci-dessus peut faire varier l'estimation du simple au double.

79. **Coût du salarié pour l'entreprise / charges de personnel.** Pour les entreprises formelles qui utilisent un plan comptable, les charges de personnel couvrent les salaires, les compléments de salaires, avantages en nature, primes, indemnités, ainsi que les **contributions sociales**

---

<sup>29</sup> Voir le schéma de l'analyse des écarts dans la section benchmarking, en remplaçant dans l'exemple fictif le poste "matières premières" par "coût du travail", ce qui permet de mettre en exergue les efforts à faire sur les autres postes du prix de revient.

**Tableau 16 : Salaires moyens par catégorie professionnelle (niveau de qualification)**

	Nombre	%	FCFA	FCFA	FCFA	\$ US	%
Catégorie professionnelle	EFFECTIFS		Masse salariale	Salaire moyen/an	Salaire moyen/mois	Salaire moyen/mois	Proportion
A--CADRES SUPERIEURS	1 229	1,6%	37 120 236 522	30 203 610	2 516 967	5 180	19,8%
B--TECHNICIENS SUPERIEURS ET CADRES MOYENS	2 521	3,3%	31 444 030 027	12 472 840	1 039 403	2 139	16,8%
C--TECHNICIENS, AGENTS MAITRISE, OUVRIERS QUALIFIES	15 092	19,5%	51 052 355 243	3 382 743	281 895	580	27,2%
D--EMPLOYES, MANŒUVRES, OUVRIERS ET APPRENTIS	58 534	75,6%	67 791 559 902	1 158 157	96 513	199	36,2%
Total	77 376	100,0%	187 408 181 694	2 422 045	201 837	<b>415</b>	100,0%

**Source:** Banque des Données Financières. Branches 15 à 36. **Année 2010.** Entreprises au régime fiscal réel "normal" selon la définition de la DGI, c.à.d. à l'exclusion des entreprises au régime "allégé" ou forfaitaire.

**Définition:** Salaires bruts du personnel interne, permanents et saisonniers. Y compris heures supplémentaires et primes (notamment la prime de transport de 25 000 FCFA/ mois)

**Notes sur la classification des catégories,** correspondant aux niveaux de qualification:

- Classification administrative ivoirienne (DGI, CNPS), retenue sur la base de la disponibilité des données. D'autres classifications pourraient être pertinentes pour effectuer des comparaisons internationales fines.
- Le salaire moyen de la catégorie "Cadres supérieurs" est probablement surestimé, car il inclut également les chefs d'entreprises salariés (gérants de S.A.R.L., etc.).
- La catégorie "Techniciens, agents maîtrise, ouvriers qualifiés" ne permet pas de distinguer entre les salaires moyens des agents de maîtrise et des ouvriers qualifiés.
- Il faudrait vérifier si l'inclusion des employés dans la catégorie des ouvriers non qualifiés / manœuvres pourrait être source de surestimation du salaire moyen de cette catégorie. On suppose néanmoins que les employés qualifiés (p.ex. les commerciaux) sont de toute façon repris dans la catégorie des cadres moyens ou agents de maîtrise. D'un autre côté, la catégorie D comprend aussi les apprentis, souvent très mal payés même après des années de présence dans l'entreprise, dont les salaires tirent la moyenne vers le bas. Ces deux effets se compensent et le niveau semble donc refléter la réalité, d'autant plus qu'il a été confirmé par les entretiens avec les chefs d'entreprises.

80. **patronales** (maladie, accident, vieillesse et famille), assurances, formation, contributions au comité d'entreprise, médecine du travail et pharmacie. Dans le cas de la Côte d'Ivoire, ces contributions ajoutent en moyenne 40% à la masse salariale, dans la comptabilité des entreprises, et majorent donc le coût du salarié pour l'entreprise.

**Encadré 2 : Cohérence des données salariales de la Centrale des Bilans avec celles de l'Enquête sur l'Emploi en Cote d'Ivoire 2012**

(1) Couverture: On rappelle que l'enquête sur l'emploi couvre tous les emplois, secteur formel et informel, salariés ou indépendants/auto-employés, alors que les données retenues ici concernent que le secteur manufacturier moderne, c'est-à-dire les entreprises qui sont au régime réel normal d'imposition (RNI). Il s'agit donc d'une définition encore plus restrictive que celle du secteur formel. En effet, ce dernier inclut également les entreprises au régime simplifié (RSI), l'impôt synthétique et la taxe forfaitaire des petits commerçants: il n'est donc pas étonnant que les salaires moyens ou médians annoncés dans l'enquête soient largement inférieurs à ceux du secteur industriel moderne relevés ici. (2) L'enquête sur l'emploi porte sur le revenu, donc probablement le salaire net, alors que les données de la Centrale des Bilans portent sur les salaires bruts plus les primes, y compris la prime de transport de 25 000 FCFA. (3) En tenant compte de tous ces facteurs de différenciation, les données en provenance de ces deux sources restent néanmoins compatibles: Le revenu mensuel moyen (net) des travailleurs des autres industries manufacturières du secteur formel résultant de l'enquête sur l'emploi se révèle compatible avec le salaire moyen (brut) pour la catégorie D de la Centrale des Bilans qui porte sur 75% des travailleurs (96 500 FCFA) et avec le salaire moyen brut toutes catégories de 200 000 FCFA de la Centrale des Bilans, sachant que ce salaire moyen, toutes catégories confondues inclut les cadres et techniciens supérieurs qui sont probablement sous-représentés dans l'échantillon de l'enquête sur l'emploi.

81. **Coût unitaire du travail.** Cette notion incorpore autant le **coût du salarié** pour l'employeur (c'est-à-dire salaire plus autres coûts, voir ci-dessus) que la **productivité du salarié**, par unité physique ou de valeur produite. Pour établir un coût de revient et prendre des décisions de gestion en conséquence, c'est le coût unitaire du travail qui est la **variable la plus importante pour l'entreprise**, et non pas le niveau des salaires dans l'absolu. On dira par exemple que le coût unitaire du travail incorporé dans le prix de revient d'une chemise



d'homme de 10 dollars est de 2 dollars /pièce ou que le coût unitaire de travail est de 20% dans le coût de revient d'une entreprise<sup>30</sup>.

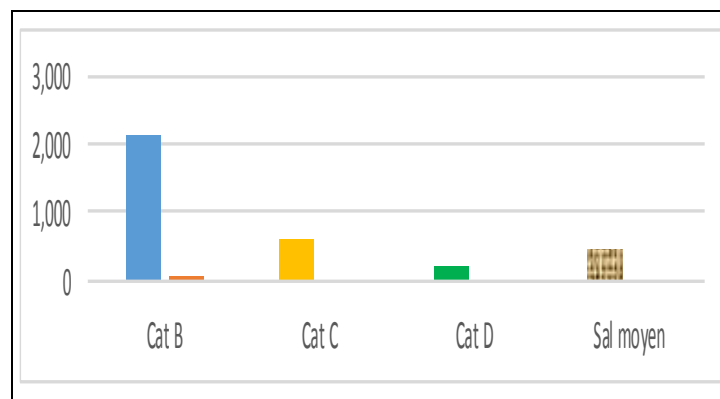
### **Salaires moyens dans l'industrie manufacturière ivoirienne**

82. Grâce aux données détaillées de la Banque des Données Financières (Centrale des Bilans), on peut disposer d'informations sur la masse salariale et les effectifs, par sous-branche industrielle et par niveau de qualification. À partir de là, il est possible de calculer les salaires moyens versés par les entreprises.

83. **Écarts entre salaires moyens dans les différentes catégories professionnelles.** Même en excluant de la comparaison la catégorie "Cadres supérieurs"<sup>31</sup>, l'écart entre les salaires moyens des différentes catégories professionnelles reste très important:

- Salaire moyen de la catégorie B "Techniciens supérieurs /cadres moyens" **3,5 fois supérieur** au salaire moyen de la catégorie suivante C "Techniciens, agents maîtrise, ouvriers qualifiés"
- Salaire moyen de la catégorie B "Techniciens supérieurs /cadres moyens" **11 fois supérieur** au salaire moyen de la catégorie D des "employés et ouvriers non qualifiés".

**Graphique 10 : Écarts de salaires moyens des catégories professionnelles(en dollar/mois)**



Source : Centrale des Bilans 2010.

84. **Ces écarts sont nettement supérieurs à ceux observés par exemple dans l'industrie européenne** entre le salaire moyen d'un ingénieur à mi-carrière et le salaire minimum (3:1 à 4:1 selon les pays et les secteurs). Les écarts similaires entre catégories de qualification ne sont pas disponibles pour d'autres pays en voie de développement. Il serait utile de les obtenir, en impliquant par exemple des cabinets de Ressources Humaines (RH) qui effectuent des enquêtes auprès de leurs mandataires, pour une analyse plus fine du coût du travail en Côte d'Ivoire. Les

<sup>30</sup> Pour une entreprise mono-produit, définir le coût unitaire du travail en termes physiques ou de valeur revient donc au même. Par contre, pour une entreprise qui fabrique plusieurs types de produits, c'est la définition du coût unitaire du travail en pourcentage du chiffre d'affaires qui s'appliquera.

<sup>31</sup> À cause de l'inclusion de chefs d'entreprises salariés.

niveaux moyens de salaires par catégorie professionnelle sont aussi disponibles pour chacune des branches de l'industrie manufacturière (15 à 36). On constate des différences très importantes entre branches.

85. L'explication la plus plausible de ces écarts importants tient au **déséquilibre du marché de travail, c'est-à-dire au déficit entre l'offre et la demande de managers et cadres techniques performants**. Mais cette première explication devrait être confirmée par une analyse plus approfondie. La forte présence de cadres expatriés qui tirerait la moyenne vers le haut ne peut pas être retenue comme facteur explicatif, car après analyse des données, les membres du personnel expatriés ne représentent que 12% des effectifs de la catégorie B "Techniciens supérieurs et cadres moyens". Leurs salaires sont effectivement supérieurs de 36% à ceux des nationaux<sup>32</sup>.

86. **Ces niveaux moyens des salaires ont été confirmés en substance par les études de cas:** entre 1,2 et 2 millions de FCFA pour les cadres supérieurs (ingénieurs, chefs de service, etc.) pouvant aller jusqu'à 2,5 millions pour des cadres dont la qualification est rare sur le marché du travail ou avec une longue expérience, et environ 80 000 à 100 000 FCFA pour un ouvrier de production non qualifié, et ce sans prime de transport. Pour cette dernière catégorie, il faudrait tenir compte du fait que les chiffres de la Centrale des Bilans portent sur l'année 2010 et que le SMIG a été augmenté en 2013 de 36 600 à 60 000 FCFA.

87. **Taux d'encadrement:** Le niveau d'encadrement dans l'industrie manufacturière ivoirienne apparaît relativement faible: environ 15% de l'effectif de l'entreprise, en cumulant les catégories A, B et la moitié de la catégorie C. Ce chiffre résulte de l'hypothèse - non documentée à ce stade - que la moitié des agents de la catégorie C "Techniciens, agents maîtrise, ouvriers qualifiés" seraient des techniciens et agents de maîtrise, vu le niveau du salaire moyen de cette catégorie et que l'autre moitié serait des ouvriers qualifiés. Les deux premières catégories "Cadres supérieurs", y compris les chefs d'entreprise salariés et les "Techniciens supérieurs et cadres moyens" représentent le tiers de la masse salariale tandis qu'ils ne représentent que 5% des effectifs.

### **Impact de l'augmentation du SMIG (2013)**

88. Les avis sur l'impact de l'augmentation du SMIG sont partagés parmi les chefs d'entreprises. D'un côté, le nombre de personnes payées au SMIG reste relativement faible. Pour l'ancien SMIG, ce nombre était même très faible. Les chefs d'entreprises reconnaissent que l'ancien SMIG (qui n'avait pas été revalorisé depuis 1998) ne reflétait pas l'augmentation du coût de la vie en Côte d'Ivoire. Même aujourd'hui, en 2014, les **ouvriers de production non qualifiés**, mais avec quelques années d'expérience dans le métier, sont **payés nettement au-**

---

<sup>32</sup> L'argument pourrait être valable pour la catégorie A, où les salariés expatriés représentent un tiers des effectifs (l'écart de salaires entre expatriés et nationaux est du même ordre: 36%), mais la catégorie A n'a pas été retenue dans le calcul du rapport de 11:1 qui concerne uniquement les catégories B et D.

**dessus du SMIG.** Par contre, les manœuvres (gardiens ou ouvriers chargés de simples tâches de manutention) sont généralement payés à leurs anciens salaires qui se trouvent maintenant proches du nouveau SMIG. Le pourcentage de ces personnels payés au nouveau SMIG ou légèrement inférieurs du SMIG est variable selon la nature de l'activité, entre 10 et 20% sur le petit échantillon non représentatif étudié. Pour rappel, la catégorie des ouvriers non qualifiés et manœuvres représente en moyenne 75% du total des effectifs des entreprises de l'industrie manufacturière, il s'agit donc de 10 à 20% de ces 75%.

89. D'un autre côté, les chefs d'entreprises craignent **une hausse généralisée de l'échelle des salaires**, à la demande des syndicats, pour conserver les anciennes "distances" entre catégories. Un ajustement se fera certainement dans le cadre de la renégociation des conventions collectives déjà entamée, c'est plutôt l'ampleur de cet ajustement qui pose problème. Les conventions collectives des différents secteurs comportent des grilles beaucoup plus fines que les 4 catégories du tableau 16. Par exemple la catégorie des ouvriers/ manœuvres comportent 11 sous-catégories allant du SMIG à 3 fois le SMIG, et la catégorie des agents de maîtrise comporte 5 sous-catégories. Si l'augmentation du SMIG était répercutée dans les mêmes proportions (64%) sur les autres catégories - ce que demandent les syndicats - l'impact sur le coût du travail en Côte d'Ivoire serait considérable. Cette éventualité est peu probable. Cependant, même avec une grille plus resserrée, il y aurait-une baisse de la compétitivité, ce qui devrait guider les négociations. Il s'y ajoute un effet mécanique de l'augmentation du SMIG sur les primes et indemnités dont la plupart sont indexées sur le salaire minimum.

### **Coût du salarié - Rapport charges de personnel / masse salariale**

90. Comme indiqué ci-dessus, il faut faire une **distinction claire entre le salaire et le coût du salarié pour l'entreprise**. Dans l'industrie manufacturière ivoirienne, le rapport "charges de personnel" sur "masse salariale" ressort à 1,4 selon les données de la Centrale des Bilans. Autrement dit, il faut en moyenne **ajouter 40% au salaire pour arriver au coût du salarié** supporté par l'entreprise. La différence entre les charges de personnel et la masse salariale concerne les cotisations sociales à la charge de l'employeur, les contributions au comité d'entreprises et aux œuvres sociales, la médecine du travail, la pharmacie, etc. Pour les cadres salariés, il peut s'y ajouter l'incidence des assurances maladie prises en charge par l'employeur. Par contre, les avantages en nature (voiture et autres) et les avantages liés à l'expatriation pour un tiers des cadres supérieurs sont déjà intégrés dans la masse salariale. **Le ratio de 1,4 est confirmé par les chefs d'entreprises interviewés pour les études de cas (estimation: 40– 50%).**

### **Benchmarking international des niveaux de salaires**

91. Il n'a pas été possible de réaliser un benchmarking international international pour les différentes catégories de salaires. Une comparaison internationale pertinente des salaires nécessiterait de prendre en compte des éléments comme le niveau de productivité des salariés, la cherté de la vie ou la parité du pouvoir d'achat, pour lesquels nous ne disposons pas

d'information. Mais nous avons essayé de trouver un maximum de sources d'information pour les salaires des personnels non qualifiés, ce qui pourrait constituer avantage comparatif en cas de délocalisation ou d'attraction de nouveaux investissements (voir tableau 19). Malgré le fait que les données ne soient pas strictement comparables entre pays, quelques constats s'imposent.

### **Encadré 3: Quel(s) Pays Peut Servir de Benchmark international pour la Compétitivité Salariale ?**

**La Chine n'est plus la référence** ou le benchmark auquel d'autres pays peuvent mesurer leur compétitivité sur le plan salarial. Plusieurs pays en Asie ont maintenant des salaires nettement moins élevés, notamment le Vietnam, le Cambodge, la Birmanie, et surtout le Bangladesh, mais aussi l'Inde et l'Indonésie qui ne sont pas repris dans le tableau comparatif. Le nouveau salaire minimum de la Côte d'Ivoire est presque le double de celui du Bangladesh qui n'est même pas respecté par une grande partie des entreprises selon les propres déclarations des chefs d'entreprises locales (enquête interne de l'Association des Industriels de la Confection du Bangladesh).

**En Afrique de l'Ouest et du Nord**, le salaire minimum de la Côte d'Ivoire est le triple de celui du Ghana, un pays au Revenu National Brut (RNB) par habitant légèrement supérieur à celui de la Côte d'Ivoire: 1 550 dollars en 2012 contre 1 220 dollars pour la Côte d'Ivoire (RNB/habitant, méthode Atlas). Il se situe à 63% de celui de la Tunisie – qui a une industrie de confection florissante en "off-shore" (c'est-à-dire en régime fiscal de points francs) – alors que ce pays a un RNB/habitant égal au triple de celui de la Côte d'Ivoire (4 150 dollars en 2012).

**La Côte d'Ivoire ne peut donc pas être considérée comme pays à bas salaires** à l'heure actuelle, contrairement à l'Éthiopie. Ce constat relativise beaucoup les enseignements à tirer de l'étude "L'Industrie légère en Afrique".

### **Évolutions contrastées des salaires en perspective**

92. Ces dernières années, les très bas salaires en Asie (hors Chine) ont fait l'objet de brusques variations, souvent suite à des sinistres et des grèves. Cette tendance va-t-elle se poursuivre, érodant ainsi l'avantage comparatif de ces pays, surtout dans le secteur de la confection? Le salaire minimum du Bangladesh a ainsi été relevé de 77% en 2013 suite à l'effondrement d'un bâtiment occupé par des usines de confection qui a fait plus de mille morts. Mais une enquête interne tend à démontrer que 40% des propriétaires d'usines ne respectent pas le nouveau salaire minimum de 68 dollars par mois. 73% des exportations du Bangladesh proviennent du secteur textile et la question des salaires est hautement sensible pour le Gouvernement, menacé que certains donneurs d'ordre pourraient diminuer leurs commandes entraînant ainsi des fermetures d'usine et des pertes d'emplois. Cette menace est d'autant plus prise en compte

**Tableau 17 : Comparaison de salaires minimum et moyens**

Pays	Salaire	Coût pour	Année	Définition	Observations	Source
	(\$/mois)	employeur				
Côte d'Ivoire	<b>120</b>	170 (e)	2013	Salaire minimum	Sem 40 heures, 60.000 FCFA, sans prime transport 25.000 FCFA	Décret Nov 2013
Côte d'Ivoire	<b>200</b>	280 (e)	2010	Salaire moyen	Moyenne industrie manufact, y compris heures sup et prime transport	Centrale des bilans
Ghana	<b>42</b>	?	2013	Salaire minimum	Sem 40 h	Publication officielle
Senegal	<b>100</b>	140(e)	2013	Niveau le plus bas Convention Collective	Le SMIG n'a pas été revalorisé depuis 1996	<a href="http://www.lemoci.com/Senegal/Legislation-du-travail/011-47933-Senegal.html">http://www.lemoci.com/Senegal/Legislation-du-travail/011-47933-Senegal.html</a>
Tunisie	<b>192</b>	250 (e)	2012	Salaire minimum	Sem 40 h (320 TND)	JORT n° 77 du 28/09/2012
Tunisie	<b>120</b> <b>240-290</b>	156 (e) 312-377(e)	2014 2014	Sal moyen observé Sal moyen observé	Jeune Ouvrière débutante *** Ouvrière confirmée secteur confection "offshore" avec prime rendement (400-480 TND)	Interviews auteur Interviews auteur
Maroc	<b>280</b>	390(e)	2014	salaire minimum	Sem 40 h (2334 DHM)	Publication officielle
Chine	<b>197-278</b>	?	2011	Sal moyen sur échantillon	...	GDS*
	<b>280</b>	?	2011	Salaire moyen secteur Confection	...	Accenture **
Chine Shenzhen	<b>280</b> <b>308</b>	?	2013 2014	Salaire minimum Salaire minimum	Sem 40 h +10% sur 2013	businessweek.com
Vietnam	<b>78-131</b>	?	2011	Sal moyen observé sur échantillon	...	GDS*
Vietnam	<b>90 - 128</b>	?	2014	Salaire minimum	1.900.000-2.700.000 VND selon région	<a href="http://www.wageindicator.org/main/salary/minimum-">http://www.wageindicator.org/main/salary/minimum-</a>
Bangladesh	<b>69</b>		2014	Salaire minimum	Augmentation 70% en 2013 après collapse bâtiment Rana Plaza- plus de 1000 morts. Enquête: plus de 40% des entreprises disent ne pas observer le nouveau salaire minimum	Divers presse
Cambodge	<b>80</b> <b>100</b>	?	2013 2014	Salaire minimum	Augmentation 25% Janvier 2014 après grève	Wall Street Journal <a href="http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052702303433304579304154193">http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052702303433304579304154193</a>
Myanmar	<b>70</b> <b>110</b> <b>150</b>	?	2014	Sal moyen observé	Manoeuvre auxiliaire Ouvrier expérimenté 40 h Ouvrier avec heures sup	<a href="http://www.just-style.com/analysis/burma-seeks-minimum-wage-amidst-labour-">http://www.just-style.com/analysis/burma-seeks-minimum-wage-amidst-labour-</a>

\* World Bank, Light Manufacturing in Africa. Vol. II, table 1.

\*\* Accenture: Wage increases in China. Should Multinationals rethink their Strategy?

[http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture\\_Wage\\_Increases\\_in\\_China.pdf](http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture_Wage_Increases_in_China.pdf)

\*\*\* Le SMIG normal ne s'applique pas au moins de 18 ans – une sorte de "SMIG Jeunes". Une exception similaire est prévue dans le cadre de l'introduction du SMIG généralisé en Allemagne pour 2015. Des tentatives d'introduire un "SMIG Jeunes" en France ont échoué dans le passé, face aux grèves, mais la proposition a été renouvelée en Avril 2014 par le patronat, vu le chômage élevé des jeunes dans ce pays (25%).

(e) estimé avec un coefficient de 1,4 pour la Côte d'Ivoire et le Sénégal, et 1,3 pour la Tunisie et le Maroc.

93. qu'une partie des propriétaires d'usines de confection sont en même temps députés. De fortes augmentations comme celle de 2013 ne sont donc pas à l'ordre du jour et l'attention se focalise plutôt sur les conditions de travail. Au Cambodge, une grève largement suivie des salariés du secteur confection en décembre 2013 a abouti à une augmentation de 25% du salaire minimum, porté de 75 à 100 dollars alors que les grévistes avaient réclamé son doublement. Au Myanmar, le Gouvernement envisage d'instaurer un salaire minimum différencié par région. Une enquête indique que 90% des femmes salariées de ce pays travailleraient dans le secteur de la confection. En **définitive, les salaires en Asie (hors Chine) vont continuer à augmenter, sans atteindre toutefois des proportions menaçant la compétitivité de ces pays et leurs parts de marché à l'exportation.**

94. **Le coût pour l'employeur** d'un salarié payé au SMIG ou au salaire moyen indiqué a seulement pu être estimé pour les pays à législation sociale d'inspiration française, c'est-à-dire ici la Côte d'Ivoire, le Sénégal, la Tunisie et le Maroc. Une analyse plus poussée devra impérativement prendre en compte le **coût complet** pour les autres pays. La publication "L'Industrie Légère en Afrique" souligne à raison que ce coût complet pour l'employeur a beaucoup augmenté en Chine ces dernières années, suite aux revendications des salariés. Mais nous ne disposons pas d'informations sur le niveau des cotisations sociales (maladie, accident, retraite et famille) en Chine et dans les autres pays asiatiques. Par contre, l'affirmation que ces charges sont "probablement" faibles en Afrique ne se vérifie certainement pas pour le secteur formel de la Côte d'Ivoire et des autres pays francophones. Le secteur formel de ces pays respecte dans sa très grande majorité la législation du travail et la législation sociale, ne serait-ce que du fait de la forte implantation des syndicats. Une situation comme dans le secteur de confection du Bangladesh ou une partie importante des industriels admettent ouvertement ne pas appliquer le nouveau salaire minimum ne serait pas envisageable en Côte d'Ivoire.

### **Productivité et coût unitaire du travail dans l'Industrie manufacturière ivoirienne**

95. **Productivité** : La notion de productivité apparente utilisée dans beaucoup de travaux correspond à la valeur de la production, mesurée par la valeur ajoutée et par employé. La pertinence de ce concept est cependant limitée si la productivité apparente est calculée sur la base d'un échantillon qui se compose :

- d'industries des différents secteurs d'intensités capitalistiques très différentes par nature d'activité ; dans certains cas, seulement une comparaison par sous-branche serait pertinente,
- d'entreprises de taille différente et à intensité capitaliste/degré d'automatisation très différents qui déterminent la productivité apparente par employé à l'intérieur de chaque secteur.

96. Du point de vue de l'entrepreneur (ou de l'investisseur pour les décisions de localisation), la productivité du travail devrait se mesurer idéalement en termes physiques : par exemple, le

nombre de chemises ou de chaussures produit par employé et par jour, pour une qualité comparable. Dans les industries où la production n'est pas mesurable en unités, et en comparaison internationale, c'est seulement la valeur de production par employé **dans le même secteur** et pour des **industries à intensité capitalistique comparables** qui serait pertinente. Le terme "industrie textile" par exemple, ne couvre pas un secteur homogène et la productivité des entreprises qui le composent ne sont donc pas comparables. L'industrie textile-habillement inclut des unités de filature/tissage dont le mode de production est relativement automatisé, et des unités de confection à forte intensité de main d'œuvre et dont le mode de production reste largement manuel. Il est donc illusoire de vouloir tirer des conclusions sur la productivité du travail en comparant des industries entières de différents pays composées de sous-branches à intensités capitalistiques très différentes<sup>33</sup>.

97. Avec ces réserves importantes, on note que les avis des industriels ivoiriens sur la productivité des ouvriers de production qualifiés et de la main d'œuvre non qualifiée divergent sensiblement. Les appréciations vont d'une productivité comparable à celle d'une unité similaire en Europe à une productivité nettement inférieure par rapport aux concurrents asiatiques comme la Chine, ce qui justifierait d'ailleurs les augmentations des salaires en Chine et refléteraient l'accroissement de la productivité de la main d'œuvre chinoise. À noter que dans l'enquête à la base du classement "Doing Business", seulement 5% des entreprises mentionnent comme contrainte majeure la qualification de la main d'œuvre et 2% la conscience professionnelle, deux facteurs qui réduisent indirectement la productivité.

### **Coût unitaire du travail**

98. Le coût unitaire moyen du travail dans l'ensemble de l'industrie manufacturière ivoirienne est de **6,6 % par rapport au chiffre d'affaires**. Autrement dit, dans le prix de vente de la production (que cela soit un prix de vente par unité, tel qu'un Tee-shirt, 1 litre d'huile, ou les ventes globales) 6,6% la valeur de la production va en charges de personnel, toutes catégories confondues. On rappelle que le coût unitaire du travail est la résultante du coût salarial, charges incluses, et de la productivité du travail. Il aurait été préférable de calculer le coût unitaire du travail en fonction du **coût de production**, et non pas en fonction de la **valeur des ventes**, comme le chiffre d'affaires inclut la marge bénéficiaire. Cependant, les données sur le coût de production n'étaient pas disponibles.

99. Ce coût unitaire diffère fortement entre branches (voir annexe 2). Le tableau 18 met en évidence le contraste entre les coûts unitaires moyens du travail pour les 5 branches où il est le plus élevé et les 5 branches où il est le plus faible.

---

<sup>33</sup> Par contre, du point de vue de la comptabilité nationale, les comparaisons de productivité du travail entre pays se font sur des séries temporelles à structure quasi constante et mettent donc l'accent plus sur l'évolution de la productivité que sur le niveau. Dans ce cas, la définition de la valeur ajoutée par employé (ou plutôt par heure travaillée pour tenir compte de la durée d'une semaine de travail et du nombre de jours fériés) retrouve sa signification.

100. **Les 5 branches où le coût unitaire du travail est le plus élevé** (de 20 à 29% du chiffre d'affaires), sont logiquement les **branches les plus intensives en travail**. La branche de l'huile de palme brute constitue une anomalie sur ce plan, car il s'agit d'une intégration verticale qui inclut la main d'œuvre agricole des plantations industrielles qui sont les salariés de l'entreprise. Si uniquement le segment de la transformation industrielle de la chaîne de valeur "huile" était pris en compte, le coût unitaire du travail serait nettement plus bas, car la trituration de l'huile est une activité automatisée aux normes d'hygiène très strictes, et donc relativement capitalistique. Sans surprise, les **5 branches où le coût unitaire du travail est le plus faible sont aussi parmi les plus capitalistiques**. Elles incluent trois branches agro-alimentaires.

**Tableau 18 : Coût unitaire moyen du travail (CU-T) par branche  
(par rapport au chiffre d'affaires et à la valeur ajoutée)**

	Branche	CA	VA	Ch-Per	CU-T / CA	CU-T / VA
<b>34.00</b>	Construction de véhicules automobiles	10,168	2,395	2,932	28.8%	122.4%
<b>35.10</b>	Construction et réparation navales	18,311	9,701	4,654	25.4%	48.0%
<b>20.21</b>	Bois (panneaux, contreplaqués, placage)	23,723	4,532	5,388	22.7%	118.9%
<b>15.41</b>	Huiles brutes (palme, arachide, coton)	149,683	59,228	30,776	20.6%	52.0%
<b>22.11</b>	Édition (livres, journaux, revues)	23,768	5,682	4,744	20.0%	83.5%
...	...	...	...	...	...	...
<b>15.91</b>	Boissons alcoolisées sauf bière	19,135	2,772	849	4.4%	30.6%
<b>15.42</b>	Huiles raffinées	185,625	15,232	5,298	2.9%	34.8%
<b>26.31</b>	Clinker, ciment, chaux, plâtre	125,219	23,911	3,500	2.8%	14.6%
<b>24.11</b>	Engrais	54,591	5,688	1,457	2.7%	25.6%
<b>15.82</b>	Cacao (transformation);chocolaterie	697,474	48,552	16,829	2.4%	34.7%
	TOTAL Ind. Manufacturière	4,025,177	510,211	264,616	<b>6.6%</b>	51.9%

Source: Centrale des Bilans 2010.

Note: uniquement branches au chiffre d'affaires cumulé supérieur à 10 milliards FCFA, à l'exclusion de la branche **23.10 raffinage pétrolier qui a le coût unitaire de travail le plus faible, à 1,7 %**.

Note: le fait que le ratio charges de personnel / VA soit supérieur à 100% dans certaines branches implique qu'elles sont déficitaires. Comme il s'agit de moyennes par branche, les pertes peuvent être imputables à une ou quelques entreprises.

101. L'interprétation du ratio "**charges de personnel/VA**" est plus malaisée, dans la mesure où la définition comptable de la valeur ajoutée est "charges de personnel + excédent brut d'exploitation" (EBE). En comptabilité nationale, il y a le concept de partage de la valeur ajoutée entre les facteurs de production capital et travail auxquelles s'ajoute la part de l'État (impôts sur la production) et le revenu mixte des entreprises individuelles<sup>34</sup>. On constate que le ratio rémunération du travail/valeur ajoutée est de 52% dans l'industrie manufacturière ivoirienne et par conséquent, le ratio rémunération du capital/valeur ajoutée de 48% (la part de l'État est exclue dans la définition de la valeur ajoutée de la comptabilité d'entreprise). À titre de

<sup>34</sup> Mixte car ces revenus correspondent en partie à une rémunération du travail de l'entrepreneur individuel et en partie à la rémunération du capital mis en œuvre.



comparaison, dans un pays développé comme la France, le partage de la valeur ajoutée (définition comptabilité nationale) a été en moyenne le suivant sur les 20 dernières années: travail environ 60%, capital environ 30%, État et revenus mixtes entreprises individuelles 10%<sup>35</sup>, ce qui correspond grosso modo à un partage entre travail et capital de 67:33 si on exclut la part de l'État. Mais il n'est pas certain que la comparaison entre un pays développé et un pays en voie de développement soit pertinente et nous ne disposons pas de données pour d'autres pays en voie de développement.

## Capital humain

102. L'accès et la qualité de l'enseignement et de la formation professionnelle ont un impact considérable sur la productivité.

### ➤ Personnel non qualifié

103. Le meilleur indicateur succinct à retenir est le taux de scolarisation dans l'enseignement primaire. Ce taux est remonté à 94% en 2012, après une forte baisse pendant les années de crise (74% en 2006). Mais il reste toujours inférieur à la moyenne Afrique Subsaharienne: 100%. **Plus d'un quart des salariés** des entreprises industrielles ivoiriennes n'ont pas un niveau élémentaire d'enseignement primaire (**0 à 3 ans d'école**). Pour 43% des chefs d'entreprises industrielles, le déficit d'enseignement est une contrainte majeure ou même sévère pour le fonctionnement courant de l'entreprise<sup>36</sup>.

### ➤ Personnel ouvrier qualifié, maîtrise et techniciens

104. La **qualification du personnel expérimenté en poste** est jugé satisfaisante par la plupart des chefs d'entreprises interviewés. Mais **l'état de l'enseignement technique pose problème pour les nouveaux recrutements et suscite des craintes pour l'avenir**. L'enseignement technique et professionnel se caractérise par ses faibles effectifs. Environ 4 600 élèves (en 2009-2010) contre un total de 76 000 dans l'enseignement supérieur. Cela revient à **1 élève inscrit en enseignement technique ou professionnel pour 17 étudiants**. La répartition de ces 4 600 élèves était la suivante:

- 33 % : métiers industriels (environ 1 530 élèves),
- 55 % : enseignements de gestion et de services,
- 12 % : construction et confection (majoritairement "couture").

105. **L'inadéquation manifeste formation-emploi** dénoncée depuis des décennies persiste toujours. L'enseignement technique est en réalité très proche de l'enseignement général par manque de moyens, en termes d'équipements et fournitures, pour dispenser un enseignement pratique. La **formation duale** (apprentissage / enseignement technique) n'a pas vraiment

---

<sup>35</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/Partage\\_de\\_la\\_valeur\\_ajout%C3%A9e](http://fr.wikipedia.org/wiki/Partage_de_la_valeur_ajout%C3%A9e)

<sup>36</sup> Source: Enquête auprès des entreprises 2009 (enterprise survey).

démarré. Le secteur privé – donc les futurs employeurs – n'est pas ou très peu impliqué dans la détermination du contenu de l'enseignement.

➤ **Personnel cadre**

106. Contrairement à la productivité de la main d'œuvre où les avis divergent (voir plus haut), le constat est quasiment unanime sur la qualification et la performance des cadres et techniciens supérieurs et moyens. Dans ce domaine, les industriels observent que la Côte d'Ivoire fonctionne sur ses acquis: un "**stock**" de **cadres supérieurs bien formés et performants** dont la rareté relative (atteinte de la limite d'âge, départs à l'étranger pendant la période de troubles socio-politiques et de marasme économique<sup>37</sup>) permet de justifier des salaires relativement élevés.

107. Par contre, les industriels constatent que la "**relève**" au **niveau des cadres moyens (cadre moyen, et techniciens supérieurs) se fait difficilement** et qu'il existe une rupture entre la précédente génération des cadres d'une part et les diplômés sortis pendant la dernière décennie des universités et instituts de formation technique et commerciale. Les déficits constatés sont doubles: (1) déficit de transmission du savoir-faire entre cadres confirmés et jeunes diplômés du fait des longues périodes de chômage en période de faible croissance (certains diplômés de 35 à 40 ans n'ont jamais travaillé); (2) sérieux déficits de connaissances pour la majorité de ces diplômés (même s'il n'y a pas lieu de généraliser), forte culture de revendication développée pendant les années de politisation du milieu étudiant. Le résultat est que cette "génération" de diplômés récents est souvent considérée comme "difficilement employable" par les entreprises. Divers programmes (dont ceux du Groupe de la Banque mondiale) sont en cours pour faciliter l'intégration des diplômés dans le monde du travail.

### **Enseignement supérieur et recherche**

108. Durant les années de crise, la Côte d'Ivoire a malheureusement subi un déclassement sur les critères "nombre de chercheurs /population" et ressources budgétaires pour la recherche.

109. On constate une forte concentration dans les filières de sciences humaines, au détriment des filières scientifiques:

Disciplines scientifiques:	18 %
Gestion et droit	22 %
Sciences humaines et communication	43 %
Autres	17 %
(dont Criminologie	4 %)

Source: Annuaire statistique de l'Enseignement supérieur. 2008. *Mettre à jour si possible avec statistiques plus récentes*

---

<sup>37</sup> Malgré les efforts du Gouvernement pour les faire revenir, beaucoup de ces cadres ont fait leur vie à l'extérieur et ne sont pas prêts à rentrer.

#### **Encadré 4 : Les enjeux de l'enseignement et de la formation professionnelle pour la compétitivité de la Côte d'Ivoire**

Dans l'ensemble des industries, le non-renouvellement de la génération de cadres bien formés (problème de la "relève"), et pour le niveau maîtrise et main d'œuvre qualifiée, l'inadéquation formation/emplois, le manque de moyens pour la formation professionnelle et la faiblesse d'un système de formation duale bien structurée constituent une contrainte majeure pour la compétitivité future de l'industrie manufacturière ivoirienne. Le Gouvernement est en train de relever ce défi par des réformes d'ampleur dans les domaines de l'enseignement supérieur, de l'enseignement technique et de la formation professionnelle, y compris par la formation duale et le système d'apprentissage. Ces réformes doivent permettre de surmonter le manque d'adéquation entre le contenu de la formation et les besoins ou attentes des entreprises.

## **IV. IMPACT DES CONTRAINTES SUR DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'ENTREPRISES**

### **A. Typologie des secteurs**

110. Dans le contexte ivoirien, la stratégie industrielle aura intérêt à se baser sur une **typologie des industries en fonction de profils ayant certaines caractéristiques communes**, chacun avec ses avantages comparatifs existants ou latents, contraintes, perspectives et champs d'intervention éventuels pour l'État. **La distinction entre agro-industries et les autres industries du secteur manufacturier reste la plus pertinente** (voir section II.3).

111. Les **agro-industries** (au sens large, y compris le coton et le bois) sont basées sur la transformation des ressources locales. Elles représentent environ la moitié de la production du secteur industriel<sup>38</sup>. Traditionnellement, la plupart de ces industries étaient orientées vers l'exportation hors région (pays industrialisés), avec une position prépondérante pour les produits transformés du cacao. Actuellement, l'industrie agro-alimentaire réalise plus de la moitié de son chiffre d'affaires sur le marché local.

112. Les **autres industries manufacturières** produisent majoritairement pour le marché local ou pour l'exportation dans la sous-région. La provenance de la matière première n'est pas déterminante pour ces industries. Elles ont intérêt à s'approvisionner aux sources les plus avantageuses pour être compétitives. Alors que le secteur pétrolier ivoirien exporte du pétrole brut vers les pays industrialisés, la branche du raffinage du pétrole (qui fait partie de la

---

<sup>38</sup> Secteur moderne de la Banque des Données Financières (Centrale des Bilans), ordre de grandeur conforme à la contribution au PIB (valeur ajoutée) donnée par les comptes nationaux.

Cluster	Problématique
Filières de l'Agro-industrie	Existence de fortes différences entre les stades d'une même chaîne de valeur, selon le stade de transformation et l'orientation du marché. <b>La plupart des agro-industries d'exportation (hors segment agricole de la chaîne de valeur) sont relativement (ou même fortement) capitalistiques et à faible valeur ajoutée industrielle</b> sur le segment de transformation industrielle. Les chaînes de valeur qui constituent des exceptions sont celles dont le <b>segment industriel ne peut pas être automatisé</b> et qui sont donc intensives en main d'œuvre: noix de cajou, transformation du poisson, 2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> transformation du bois, etc.
Bois – Papier - Edition	La Côte d'Ivoire a un secteur "Bois" très développé qui ne partage aucune caractéristique avec les branches "Papier" et à plus forte raison "Edition". Il n'existe pas d'usine de pâte à papier (heureusement, car ce serait du gâchis pour le bois noble et l'approvisionnement en bois de construction commence déjà à poser problème). Par contre le secteur des emballages a sa problématique propre, qu'il agisse d'emballages en carton, jute, ou matières plastiques. L'édition a des contraintes totalement différentes de celles des deux autres secteurs. Il n'y donc pas de chaîne de valeur ou cluster "Bois – Papier – Edition" et réunir ces branches dans une "filière" n'a pas de sens, car leurs contraintes n'ont rien en commun.
Textile – Habillement - Chaussure	<p>La <b>chaîne de valeur textile</b> se compose de l'égrenage, de la filature et du tissage, et des activités de teinture et d'ennoblissement du tissu. Ces différents stades ont des caractéristiques et contraintes différentes. Certains segments de cette filière peuvent être compétitifs dans un pays donné, alors que d'autres ne le sont pas ou au moins ne l'étaient pas dans le passé. Avec la transformation structurelle en Chine, traditionnellement fournisseur de tissus écrus à des prix beaucoup plus compétitifs que les usines de filature/ tissage implantées en Afrique (même après exportation du coton africain et importation des tissus), <b>l'avantage compétitif pourra de nouveau tourner en faveur de l'Afrique si les coûts d'électricité sont maîtrisés et avec une bonne productivité de la main d'œuvre.</b></p> <p>Le secteur de la <b>confection</b> est très intensif en travail dans tous les pays. <b>Sa compétitivité est largement détachée de la filière textile</b> (d'autant plus qu'une partie de la confection se fait sur tissu synthétique) et doit se mesurer strictement par rapport aux pays concurrents. Par contre, pour les articles de confection où la matière première coton représente une part prépondérante du coût de revient, une industrie locale de filature/ tissage compétitive pourrait améliorer la compétitivité de la confection (bonneterie et tissus en coton).</p> <p>Le <b>secteur "chaussures en cuir" a des caractéristiques très similaires à celui de la confection</b> (intensité en travail non qualifié), mais il est quasiment inexistant en Côte d'Ivoire. Il n'existe qu'une production de chaussures en plastique qui a des caractéristiques très similaires aux autres produits en plastique.</p>
Chimie, plasturgie	Il s'agit d'un secteur très hétéroclite. Très peu de points communs entre le secteur du latex (préparation des "fonds de tasse" d'hévéa pour l'exportation), l'industrie plastique (différents procédés: extrusion, injection, etc. qui bénéficie d'une certaine protection naturelle par le gain en volume du produit fini) et l'industrie des cosmétiques (mélange de différents ingrédients et conditionnement et importance des facteurs qualité et marketing).

nomenclature de l'industrie manufacturière) n'exporte le pétrole raffiné que vers les pays de la sous-région (voir graphique 6).

113. Une autre typologie basée sur la principale matière première est souvent utilisée, donc l'approche "**filière**" au sens étroit. Si elle est adaptée à la plupart des chaînes de valeur agro-industrielles (par exemple, la filière bois: brut, simplement équarri, planches, placages, meubles), cette typologie peut présenter de sérieux inconvénients du point de vue de la politique industrielle si les entreprises d'un groupe d'industries agglomérées ou cluster,<sup>39</sup> en fonction d'une même matière première ont des caractéristiques techniques très éloignées. Ces différences peuvent porter sur l'intensité capitalistique, en travail et sur le marché (exportation sur le marché mondial ou marché domestique). Les exemples suivants illustrent cette problématique.

114. D'autres chaînes de valeur peuvent présenter davantage de caractéristiques communes entre les sous-branches qui les composent. Mais il est important de réaliser que la **compétitivité de chaque segment d'une chaîne de valeur doit être analysée en fonction de ses caractéristiques propres** et que le concept de filière sur la base de la même matière première n'est pas toujours pertinent.

#### **B. Impact des contraintes principales en fonction de la typologie des industries**

115. L'analyse et les études de cas ont permis d'identifier quatre contraintes majeures pour la compétitivité de l'industrie manufacturière ivoirienne qui concernent chacun des "profils" dans la typologie ci-dessus: (1) la logistique du transport, (2) l'accès aux terrains industriels, (3) l'électricité, et (4) les ressources humaines (coût et qualité du facteur travail). Ces contraintes sont **transversales**, mais leur **impact sur la compétitivité des agro-industries et des autres industries manufacturières peut différer**. Cet impact différentiel est mis en exergue ci-dessous. En s'inspirant de l'approche de "L'Industrie Légère en Afrique", d'autres facteurs de compétitivité sont ensuite passés en revue ainsi que leur pertinence dans le contexte ivoirien.

##### **➤ Impact de la logistique de transport (routier et passage portuaire)**

116. Que l'entreprise soit installée dans une ville de l'intérieur ou à Abidjan, elle aura à subir le coût du transport intérieur : soit pour se faire livrer sa matière première, soit pour transporter le produit fini au principal lieu de consommation ou au port pour exportation. Mais la

---

<sup>39</sup> Un cluster ou grappe industrielle est une concentration d'entreprises et d'institutions interconnectées dans un domaine particulier sur un territoire géographique. Il couvre un ensemble d'industries liées et d'autres entités importantes pour la compétitivité. Il comprend en général des fournisseurs d'intrants et de services ainsi que des infrastructures spécialisées. Le plus souvent, il s'agit d'une région où s'accumulent des savoir-faire dans un domaine technique donné, lesquels peuvent procurer un avantage compétitif à l'échelle internationale une fois atteinte une masse critique. La notion est proche de celle de "pôle de compétitivité".

contrainte de la logistique du transport affecte les agro-industries et les autres industries manufacturières différemment:

Type	Impact sur Intrants	Impact en fonction du marché
Agro-industries	<p>Souvent basées à Abidjan, transformation de matières premières locales:</p> <p>Fortement affectées par le <b>transport routier</b> de la matière première jusqu'à Abidjan, exemple 500 000 FCFA (1 000\$) pour un container 20 pieds de Bouake à Abidjan.</p>	<p><b>Export</b> de la production transformée :</p> <p>L'entreprise subit les coûts et délais du passage portuaire à l'exportation.</p>
Autres Industries ("non-agro")	<p>Matières premières en grande partie importées. Frais portuaires et frais d'approche élevés. Dépendance du Port pour assurer l'approvisionnement régulier. (Une entreprise visitée a décidé de stocker plusieurs mois de matières premières pour éviter les ruptures de stock).</p>	<p><b>Marché local:</b> Débouchés à Abidjan et dans les grandes villes, peu concernées par le surcoût et les délais du transport routier intérieur:</p> <p><b>Marché sous-régional:</b> Souvent par transport routier, car le transport maritime vers les pays côtiers de la sous-région (cabotage) est encore plus problématique et coûteux. Le passage de la douane aux frontières terrestres constitue souvent une contrainte encore plus importante que le transport lui-même. <b>Les industries qui importent leur matière première et exportent vers le marché régional sont donc doublement pénalisées.</b></p> <p>Pour de futures industries intensives en main d'œuvre pour l'exportation (confection et autres.), la <b>dépendance de la performance du Port d'Abidjan</b> pour tenir les délais de livraison (ou du fret aérien pour les articles au rapport valeur / poids élevé) sera cruciale<sup>40</sup>.</p>

### ➤ Impact de l'accès aux terrains industriels et coût des terrains

<sup>40</sup> Un grand constructeur automobile allemand qui sous-traite des pièces en Tunisie (câbles) a récemment décidé d'ouvrir sa deuxième usine plutôt en Europe de l'Est, malgré des salaires plus élevés, parce que le transport par camion peut se faire dans la journée, alors que pour la Tunisie, le trajet maritime et le passage portuaire prennent plusieurs jours, même pour les entreprises "off-shore", donc en zone franche virtuelle. Ceci souligne l'importance de la logistique du transport par rapport au coût du travail.

117. Par définition, l'accès ne constitue plus un problème pour les entreprises déjà établies (objet des études de cas). La plupart sont en zones industrielles, une entreprise est installée juste en dehors d'Abidjan. Pour certaines entreprises, l'agrandissement de leur terrain trop exigü peut constituer un problème en cas de forte expansion de la production, d'autant plus que le loyer deviendra beaucoup plus cher et que les entreprises ne pourront plus se créer des réserves de terrain à faible coût comme dans le passé.

118. Par contre, **l'accès aux terrains constitue un problème majeur pour les nouvelles entreprises désireuses de s'installer**. Les solutions proposées vont de l'assainissement des Zones Industrielles (ZI) existantes (terrains occupés illégalement) à la création de nouvelles zones dans des "pôles de croissance".

### **Lien entre localisation géographique de l'activité et accès terrains industriels**

119. Cette problématique se pose essentiellement pour les produits de l'agro-industrie destinés à l'exportation par voie maritime (ports d'Abidjan ou de San Pedro). **L'implantation optimale de l'usine de transformation** sera alors déterminée par deux considérations: (a) Y a-t-il une perte de poids significative pendant le processus de transformation qui procure une économie sur le coût de transport? Ou au contraire une augmentation de volume qui renchérit le coût du transport - cas des meubles; (b) le transport du produit transformé est-il plus coûteux que celui du produit brut pour des raisons technologiques? Par exemple, la nécessité de transport réfrigéré ou autres conditions spéciales; autre exemple, la fève de cacao se transporte sans problème en sacs du jute – ou actuellement en "big bag mix" - alors que la couverture de chocolat exige le conditionnement sous film alimentaire étanche et en cartons individualisés. La **localisation d'une usine de transformation à proximité de la matière première n'est donc nullement évidente** et doit résulter d'une étude de faisabilité qui prendra en compte la disponibilité et les coûts des différents facteurs de production autres que la matière première et notamment le transport.

120. C'est ainsi que dans une chaîne de valeur qui comporte des étapes de transformation aux caractéristiques très différentes comme la chaîne coton-textile-confection, les usines d'égrenage auront **grand intérêt** à être localisées à proximité des régions cotonnières, en raison du volume du coton-graine, et les usines de filature et tissage **probablement** à proximité d'une usine d'égrenage; mais il n'en est pas de même des unités d'ennoblissement, comme celle de la teinture et impression ni surtout des usines et ateliers de confection qui ont intérêt à être situés soit près de leur marché de consommation, soit près du port pour l'exportation.

121. Ces considérations ont des **implications pour la localisation des terrains industriels**: Pour les activités de l'agro-business déjà installées dans les villes de l'intérieur, où celles pour lesquelles la localisation optimale sera à proximité de leur matière première principale, la question des terrains est moins contraignante. Dans beaucoup de cas, elles n'auront même pas besoin de s'installer dans une zone industrielle. Par contre, la **disponibilité des terrains industriels** reste une **contrainte majeure pour les activités dont la localisation optimale sera Abidjan ou San Pedro**.

## ➤ Impact du coût de l'électricité

122. L'impact du coût de l'électricité n'obéit pas à une quelconque distinction entre industries agro-alimentaires et autres industries manufacturières, ni entre industries basées sur les ressources locales ou important leurs matières premières, etc. **Certaines industries sont plus intensives en énergie que d'autres par leur technologie de production.** Ces différences sont connues des spécialistes sectoriels (voir le tableau 12 sur la structure du coût de production d'une filature de coton), mais il serait utile d'avoir une vue d'ensemble de l'industrie ivoirienne et d'établir un classement des sous-branches en fonction des charges d'électricité par rapport au total des charges du compte d'exploitation. **Le paramètre obtenu serait représentatif de l'intensité en électricité des sous-branches**<sup>41</sup>. Les données nécessaires pour ce classement sont disponibles au niveau de la Centrale des Bilans<sup>42</sup>.

123. **Comment traiter le cas des industries intensives en énergie dans le contexte de la politique industrielle?** Plusieurs approches sont possibles:

- Soit éviter d'encourager ces industries dans un pays qui n'a pas d'avantage comparatif pour le prix de l'énergie. Cette approche serait difficilement justifiable en Côte d'Ivoire, car à moyen-long terme, la disponibilité de ressources hydro-électriques devrait permettre d'arriver à un prix plus compétitif de l'électricité, moyennant les investissements nécessaires. En plus, la transformation de certaines ressources naturelles implique une consommation élevée en énergie, comme par exemple la transformation du bois qui nécessite le séchage préalable.
- Soit subventionner le prix de l'électricité pour ces industries. C'est l'approche choisie par la Côte d'Ivoire en faveur du secteur textile (tarification spéciale, voir graphique 9) ou de la transformation du thon (statut de zone franche halieutique, abattement de 50% sur le prix de l'électricité, mais grandes difficultés de mise en œuvre, car c'est l'État qui devrait compenser l'opérateur d'électricité pour le manque à gagner). C'est une approche qui devrait rester exceptionnelle, limitée dans le temps et réservée au cas d'industries qui apportent par ailleurs une valeur ajoutée élevée à l'économie nationale (voir tableau 19). En effet, l'abattement par tarification spéciale implique que le manque-à-gagner pour l'opérateur soit supporté par toutes les autres industries, sous forme d'augmentation des tarifs pour assurer l'équilibre de l'exploitation. Si c'est l'État qui prend en charge la compensation, d'autres postes du budget (investissements, éducation, etc.) devront être réduits en conséquence.
- Soit l'État soutient les stratégies d'économie d'énergie des entreprises (audits énergétiques et investissements en économies d'énergies), sous forme de crédit

---

<sup>41</sup> Le terme "**intensité énergétique**" est en général réservé à l'analyse macro-économique et mesure la quantité d'énergie consommée pour produire une unité de Produit Intérieur Brut. Elle peut se mesurer en tep/ unité monétaire.

<sup>42</sup> L'information n'a pas pu être exploitée dans cette étude, car elle nécessite une extraction spécifique des données. Mais la disponibilité des données et la faisabilité de l'extraction ont été vérifiées.



d'impôts. Dans ce cas, la dépense fiscale est justifiée car elle aboutit à des économies à moyen terme. Le potentiel est très élevé, non seulement sous forme de réduction des pertes d'énergie dans les entreprises, mais – selon certains interviews – sous forme d'investissement dans des procédés moins "énergivores".

➤ **Impact du coût du travail et de la qualité des ressources humaines**

124. L'impact du coût unitaire du travail diffère considérablement entre les agro-industries d'exportation et les autres industries manufacturières, notamment celles dont l'avantage comparatif serait basé sur la main d'œuvre.

Type	Impact du coût du travail
Agro-industries	<p>Le coût du travail joue un rôle relativement secondaire dans le segment industriel de la plupart des <b>agro-industries</b>. La présence de la matière première leur confère déjà un avantage comparatif certain qu'il faut valoriser par une logistique efficiente (transport routier intérieur et Port). En plus, la plupart de ces industries sont relativement intensives en capital, avec comme corollaire un <b>faible coût unitaire du travail</b> (charges de personnel /valeur ajoutée ou sur chiffre d'affaires, voir tableau 7), à l'exception de la transformation de la noix de cajou, très intensive en main d'œuvre<sup>43</sup>, des conserveries de thon et de la 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> transformation du bois. Les effectifs importants de certaines autres agro-industries (huile brute, sucre, etc.) ne doivent pas induire en erreur. Elles proviennent en réalité de l'intégration verticale et de la prise en compte des effectifs des plantations industrielles qui auraient normalement dû être affectés à l'agriculture.</p> <p>Avec le renforcement des normes sanitaires dans les pays développés, l'agro-industrie d'exportation aura de plus en plus besoin de personnel formé dans de nouvelles disciplines relatives au contrôle de qualité des industries alimentaires.</p>
Autres Industries ("non-agro")	<p>Beaucoup de branches parmi les autres industries manufacturières sont relativement capitalistiques à faible coût unitaire du travail. C'est le cas notamment du ciment et des industries plastiques et chimiques (sans parler du raffinage du pétrole qui représente plus de la moitié du chiffre d'affaires des "autres industries" pour environ 600 emplois). Par contre, les branches relatives au travail des métaux (charpentes métalliques, citernes, etc.) et les industries de montage (par exemple les véhicules et les appareils électro-ménagers pour le marché domestique) sont peu automatisées et donc intensives en travail.</p> <p>Pour les industries "classiques" intensives en travail comme la confection et la fabrication de chaussures, c'est évidemment le <u>coût unitaire</u> du travail qui conditionne la compétitivité, donc l'influence conjointe du coût du travail et de la productivité. Ce sujet a été analysé en détail dans la section III.</p>

<sup>43</sup> Jusqu'à présent, il n'a pas été possible de mécaniser efficacement le décortilage et le "dépelliculage" de la noix de cajou qui est une opération très délicate. Les noix entières commandent un prix nettement supérieur à celui des noix cassées; les procédés mécaniques qui produisent une proportion élevée de noix cassées ne sont donc pas optimaux. Ce qui n'exclut pas une future mécanisation plus poussée à la faveur de nouvelles inventions [http://www.fao.org/inpho\\_archive/content/documents/vlibrary/ac306e/ac306e07.htm](http://www.fao.org/inpho_archive/content/documents/vlibrary/ac306e/ac306e07.htm)

## **C. Contraintes et Politiques de développement des PME et des exportations ivoiriennes**

125. Le Gouvernement, avec l'appui de la Banque mondiale a développé en 2013-2014 une stratégie de développement des PME Ivoiriennes « Plan Phoenix ». Cette stratégie identifie la vision du Gouvernement pour le développement des PME et les instruments spécifiques pour renforcer leur compétitivité et accroître leurs exportations. Un résumé des points essentiels du « Plan Phoenix » est effectué ci-dessous.

### **Résumé des points essentiels de la « Stratégie de Développement des PME Ivoiriennes, Plan Phoenix » et de la Stratégie Nationale d'Exportation (SNE)**

Selon la « Stratégie de Développement des PME Ivoiriennes », les PME Ivoiriennes sont confrontées à onze principales contraintes qui affectent négativement leur développement et compétitivité. Ces onze contraintes sont : (i) absence d'une stratégie globale d'appui au développement des PME ; (ii) environnement des affaires moins favorable en dépit des améliorations au cours des dernières années ; (iii) coûts des facteurs élevés ; (iv) faiblesse des organisations sectorielles et professionnelles ; (v) insuffisante concertation entre les PME et le secteur public ; (vi) faible développement de clusters performants ; (vii) faible accès au financement ; (viii) difficile accès aux marchés publics et privés ; (ix) déficit de capacité managériale ; (x) déficit de ressources humaines bien formées et ayant les capacités techniques requises ; et (xi) faible développement de la culture d'entrepreneuriat.

Le faible accès au financement des PME entraîne une sous-capitalisation et un sous-équipement de la Côte d'Ivoire, ce qui réduit la productivité et donc la compétitivité du pays par rapport à ses concurrents. Ainsi, les entreprises ivoiriennes ont en moyenne moins de 400 dollar de capital (machines et équipement) par employé contre 10 000 dollar au Kenya, 1 200 dollar au Burkina Faso et 2 000 dollar au Cameroun (enquête de la Banque mondiale sur le Climat d'investissement en Côte d'Ivoire, paru en 2009). Il en résulte une productivité faible du travail des PME Ivoiriennes. Ainsi, une entreprise moyenne Ivoirienne produit environ 1 700 dollar de valeur ajoutée par employé, ce qui est inférieur à la performance des pays comparateurs. En effet, les entreprises Kenyanes, Camerounaises et sud-Africaines produisent entre cinq et six fois plus de valeur ajoutée par employé que celles de la Côte d'Ivoire.

Le manque de compétitivité des PME explique en partie la faible performance des exportations de la Côte d'Ivoire, où moins de 10% des entreprises industrielles exportent (contre plus de 25 à 50% pour le Cameroun ou le Togo). Le faible niveau d'exportations ivoiriennes est dû en partie au faible taux de PME qui exportent (5%), alors que 55% des grandes entreprises industrielles Ivoiriennes y parviennent. Au déficit intrinsèque de compétitivité des PME, s'ajoute la faiblesse des PME en matière de capacités spécifiques à exporter. Il s'agit entre autres de la faiblesse de conformité avec les normes et standards internationaux et de la faible connaissance des marchés internationaux.

Pour faire face aux contraintes et développer la compétitivité des PME, le Plan Phoenix prévoit une intervention publique pour promouvoir l'accès au financement, le renforcement des capacités techniques et managériales, l'amélioration du climat des affaires, le développement de la culture entrepreneuriale et de l'innovation.

Le Plan Phoenix rejoint les objectifs de la Stratégie Nationale d'Exportation (SNE), qui vient d'être développée. Les actions prioritaires de la SNE visent à : (i) diversifier les exportations ivoiriennes vers des produits à plus haute valeur ajoutée ; (ii) renforcer la performance des chaînes de valeur dans les secteurs à fort potentiel d'exportation, et (iii) consolider la position de pôle de compétitivité dans une logique d'intégration régionale.

L'orientation générale de la stratégie d'exportation est soutenue par quatre objectifs stratégiques nationaux:

- 1. Accroître la compétitivité des produits ivoiriens :** *modernisation des systèmes d'exploitation, réduction des coûts des facteurs de production, et gestion de la qualité ;*
- 2. Favoriser la diversification des exportations ivoiriennes :** *promotion des produits à forte valeur ajoutée, ouverture de nouveaux marchés et mise en place de dispositifs d'appuis technique et financier aux entreprises exportatrices ;*
- 3. Améliorer l'efficacité des chaînes logistiques et des opérations du commerce extérieur :** *facilitation des échanges, développement des compétences à l'exportation et renforcement des capacités, amélioration des chaînes de valeur des filières par l'appropriation des NTIC ; et*
- 4. Améliorer l'environnement des affaires pour soutenir les exportations et réduire les coûts de transaction :** *renforcement du cadre juridique, réglementaire et institutionnel, dans les domaines du commerce, de l'investissement, de la protection de la propriété intellectuelle, et renforcement des capacités des institutions d'appui au commerce (IAC).*

Outre les stratégies sectorielles visant à améliorer la performance des secteurs produisant des biens et services clés d'une économie, une stratégie nationale d'exportation est également composée de stratégies transversales, portant sur les principales contraintes ayant une incidence sur la compétitivité et le fonctionnement des secteurs prioritaires. En raison de leur nature transversale, ces stratégies fonctionnelles ont pour objectif d'améliorer l'environnement des affaires pour les entreprises et les exportateurs. De fait, elles bénéficient à l'économie nationale dans son ensemble. Les stratégies transversales de la SNE portent sur les fonctions suivantes : **Promotion et information commerciale ; Accès au financement ; Gestion de la qualité et emballages ; Développement des compétences à l'exportation Logistique et facilitation des échanges.**

Afin de développer ses exportations, la Côte d'Ivoire peut également s'appuyer sur les accords commerciaux dont elle est signataire, en renforçant leur mise en œuvre et en maximisant les

avantages qu'ils procurent. Au niveau régional, le pays a notamment pris des engagements avec plusieurs unions commerciales, telles que l'Union africaine (UA), la Communauté économique africaine (CEA), la CEDEAO et l'UEMOA. Le pays bénéficie également d'accords préférentiels avec l'UE, dans le cadre de l'Accord de partenariat économique intérimaire (APEI), et les États-Unis avec la Loi sur la croissance et les opportunités de l'Afrique (AGOA). Cette analyse suggère ainsi que la Côte d'Ivoire devrait diversifier ses marchés internationaux pour les produits de base et renforcer sa position régionale en ce qui concerne les produits transformés et non agricoles. En tant que pôle logistique, la Côte d'Ivoire doit aussi s'affirmer face à la concurrence sous régionale, notamment du Ghana et du Nigéria, ce qui accentue d'autant plus la nécessité d'améliorer son climat des affaires.

#### **D. Autres Contraintes en Fonction de Caractéristiques des Entreprises**

Au-delà de quatre contraintes majeures identifiées dans ce rapport, d'autres facteurs révélés et analysés dans "L'industrie Légère en Afrique" ont plus ou moins d'importance dans le contexte ivoirien. Ils sont cités ici pour permettre des comparaisons avec d'autres pays africains

##### ➤ **Accès aux intrants**

126. Le problème de la disponibilité des intrants n'existe seulement que pour certaines agro-industries utilisant des matières premières locales. En Côte d'Ivoire, il est dû à la **raréfaction des ressources**, notamment dans les secteurs du bois et de la transformation du poisson, comme les conserveries de thon. Le secteur des articles en cuir, y compris les chaussures et sacs en cuir, qui pourrait être ciblé au titre d'industrie intensive en main d'œuvre devrait bénéficier d'un approvisionnement en **cuir local de qualité** et donc du développement des stades en amont (abattoirs et tannage)<sup>44</sup>. La valorisation des peaux locales se justifie d'ailleurs même si le dernier stade de la chaîne des valeurs – la fabrication de chaussures- ne devait pas s'avérer compétitif à cause du coût de la main d'œuvre.

127. En dehors de ces trois secteurs, la plupart des agro-industries ivoiriennes semblent avoir réussi à **sécuriser l'accès à la matière première** par un système qui combine plantations industrielles et plantations villageoises (huile de palme, hévéa, etc.). Pour ces industries, l'accès aux intrants relève plutôt des problèmes de logistique de transport (voir: transport routier et port). Pour une autre industrie, la transformation de la noix de cajou, l'accès aux intrants est un problème de financement, car il faut financer les stocks au moment de la récolte et il n'existe pas de système de "crédit de campagne" comme pour le cacao et le café. Pour faciliter l'accès au crédit, un système de nantissement des stocks (contre récépissé) est d'ailleurs mis en place avec l'appui d'un projet du Groupe Banque mondiale. Contrairement aux pays d'Afrique de l'Est qui font l'objet d'études de cas dans la publication "L'Industrie légère en Afrique", il n'existe

---

<sup>44</sup> Une étude est prévue dans ce sens.

pas, en Côte d'Ivoire, d'interdiction d'importation de certaines catégories ou qualités d'intrants, au titre de la protection de la production locale (comme c'est le cas du cuir en Éthiopie), au moins à notre connaissance. D'une manière générale, dans les enquêtes, la problématique "accès aux intrants" recouvre des contraintes très différentes identifiées au préalable dans d'autres catégories comme l'absence de fonds de roulement dans l'entreprise.

## ➤ **Financement**

128. **L'accès au financement constitue rarement un problème pour les grandes entreprises** solidement implantées et bien structurées. Les études de cas ont confirmé que: soit elles pratiquent l'autofinancement, soit elles ont accès au financement par leur société-mère pour l'investissement en capital, et au financement bancaire pour le fonds de roulement, soit encore qu'elles bénéficient d'une combinaison de ces trois possibilités.

129. Par contre, le **déficit d'offre de financement pour les PME reste sévère** et limite la capacité d'investissement qui pourrait leur permettre de devenir plus compétitives. Cette problématique a été analysée plus en détail dans d'autres études récentes<sup>45</sup> dont on se limitera ici à rappeler les principales conclusions. Selon l'étude de l'AFD, les trois éléments critiques pour améliorer le financement des PME seraient (selon 27 banques interrogées dans 4 pays africains):

- le renforcement des capacités des banques
- l'utilisation d'instruments d'évaluation des risques
- la mise en place de bureaux de crédit

D'autres approches adaptées aux PME, et qui ont fait leurs preuves dans certains pays, sont le développement du crédit-bail et du capital-risque ainsi que les fonds de garantie<sup>46</sup>.

130. **Paiement à temps des sommes dues par le Trésor public.** Les études de cas ont mis en évidence un facteur trop souvent oublié. Les retards de paiement de l'État détériorent la situation financière des entreprises et limitent par conséquent le potentiel d'autofinancement, surtout des PME. Ces retards concernent les entreprises fournisseurs de l'État qui doivent attendre le paiement de leurs factures pendant des mois. Elles concernent aussi les arriérés de remboursement des crédits de TVA – donc de sommes avancées par les entreprises au trésor public – dont les arriérés peuvent atteindre des années. Le paiement à temps des factures et crédits de TVA par l'État augmenterait la capacité d'autofinancement, et par conséquent d'investissement, des entreprises.

131. **La sous-traitance comme instrument de renforcement de la compétitivité des PME.** L'accès au marché des grandes entreprises permet d'améliorer la compétitivité des PME par le transfert de technologie, l'accès aux intrants et parfois le financement du fonds de roulement.

---

<sup>45</sup> (a) *Évaluer l'impact des instruments financiers en faveur des entreprises*, AFD. Document de travail no 137. Mars 2014. (b) *Stratégie de Développement des PME*. Okan Consulting/Dalberg. Décembre 2013. (c) Études IOS Partners et ONUDI.

<sup>46</sup> Selon le Rapport Okan Consulting / Dalberg sur la Stratégie de Développement des PME en Côte d'Ivoire (Décembre 2013), les fonds de garantie lancés par l'État auraient eu une efficacité très limitée dans le passé.

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

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

Il s'agit d'une structure légère, financée par l'État, les donneurs d'ordre, les PME et le Fonds de Développement de la Formation Professionnelle (FDFP) qui a été réactivée en 2012, après une longue période d'inactivité. Les actions gagneraient à être coordonnées avec l'ensemble des institutions chargées des PME et des organisations professionnelles pour un maximum d'efficacité des mesures. La demande existe, car les grandes sociétés ont tendance à externaliser certaines compétences dans un souci de flexibilité et sont demandeuses de capacités bien spécialisées.

#### ➤ **Capacité entrepreneuriale**

132. Cet aspect n'a pas fait l'objet d'approfondissement dans la présente étude. Quelques observations ponctuelles à partir des études de cas et d'autres entretiens donnent cependant des éclairages intéressants.

133. **Le problème de la capacité des entrepreneurs est typiquement un problème de PME.** Des programmes d'appui existent, notamment à travers l'APEXCI depuis sa création, pour les PME exportatrices (plus récemment le PARE-PME financé par le Groupe Banque Mondiale) et les programmes de mise à niveau (ONUDI et UE). Ces programmes sont très utiles pour la densification du tissu industriel et l'émergence de PME compétitives. Mais il faudra aussi réaliser que pour la transformation structurelle de l'industrie manufacturière, l'investissement étranger, l'expansion des moyennes et grandes entreprises existantes et le partenariat seront déterminants. En effet, pour développer des activités à l'export à grande échelle, d'autres aspects importants - comme la connaissance des marchés et l'accès à des réseaux de distribution - sont prépondérants et ne relèvent pas seulement de la formation des entrepreneurs locaux et de la mise à niveau des usines.

134. **La capacité entrepreneuriale ou de gestion ne pose pas de problème dans les grandes entreprises ou les entreprises dans la catégorie "moyenne supérieure"** (chiffre d'affaires de plusieurs milliards de FCFA). Soit les cadres dirigeants sont ivoiriens (anciens cadres d'entreprises nationales ou multinationales, certains avec une expérience internationale), soit on trouve à la tête des grandes entreprises des dirigeants expatriés salariés, parfois avec rotation à l'intérieur d'un groupe multinational. Ces rotations sont également effectuées pour les cadres ivoiriens.

135. **L'émergence des entrepreneurs de "2ème génération" dans les entreprises "libanaises"** (le plus souvent de nationalité ivoirienne) : Dans ce type d'entreprise familiale, on rencontre presque partout des entrepreneurs de "2ème génération" avec des diplômes de gestion ou d'ingénieur d'universités étrangères (y compris USA et Canada), alors que les "fondateurs" étaient souvent de simples commerçants-importateurs qui sont progressivement entrés dans la fabrication locale des articles auparavant importés.

➤ **Droits de douane sur intrants**

136. Cet aspect est curieusement mentionné dans plusieurs études comme contrainte, mais n'apparaît pas comme telle dans nos études de cas, sauf pour les emballages importés. On rappelle le niveau des droits de douane du TEC UEMOA appliqué en Côte d'Ivoire:

Matières premières:	5%
Autres intrants (produits semi-finis, etc.):	10%
Emballages:	20%
Produits finis:	20%

137. **La problématique de la taxation des emballages** est en effet inhérente à la structure des tarifs douaniers: c'est un produit fini pour les industries locales d'emballage et un intrant pour les industries utilisatrices. Taxer les emballages à 10% réduirait considérablement la rentabilité (ou même la viabilité) des industries locales d'emballage qui seraient exposées à une concurrence plus forte des importations.

138. **Pourtant des droits de douane "élevés" sont mentionnés comme contrainte transversale** dans d'autres études récentes sur la compétitivité et le secteur industriel. Explications possibles:

- Confusion entre les droits de douane et le total des **"frais d'approche"** facturés par le transitaire de l'entreprise importatrice<sup>47</sup>,
- **Inclusion de la TVA** perçue au cordon douanier parmi les "droits de douane". Cette TVA à l'importation est en réalité une taxe intérieure sur la consommation, pas un droit de douane. Elle est déductible de la TVA sur les ventes et n'est donc pas supportée par les entreprises, au moins par les entreprises formelles. Cependant, c'est aussi une avance de trésorerie de l'entreprise aux finances publiques, vu le délai qui s'écoule entre l'importation de la matière première et la vente du produit fini (ou son exportation qui donne alors lieu à un crédit de TVA qui n'est souvent remboursé qu'après plusieurs années),

---

<sup>47</sup> Cette confusion est fréquente. L'entreprise reçoit la facture de son transitaire et assimile la plus grande partie aux "droits de douane".

- **Majoration de l'assiette des droits de douane.** L'Administration des Douanes calcule le droit de douane (et la TVA) sur la base "prix facturé plus transport". Pour des expéditions au fret maritime élevé et surtout pour les importations par avion (pièces de rechange, intrants indispensables pour éviter les ruptures de stocks), cette méthode de calcul peut renchérir le coût des intrants et pénaliser l'industriel.

139. Ce sont plutôt les **procédures (voire la logistique portuaire)** et les **retards dans le remboursement des crédits de TVA** qui sont cités par les industriels comme contraintes à l'importation des intrants au cordon douanier dans nos études de cas. La proposition d'un abattement de 50% pour remboursement immédiat des crédits de TVA est souvent perçue comme un "racket". Il y a un effet une différence importante de logique entre (a) le **paiement anticipé par le contribuable** d'un impôt ou d'une redevance dus au Trésor pour lequel l'État peut accorder une réduction du montant, et (b) le **remboursement d'une taxe déjà perçue par l'État**, remboursement auquel l'industriel a droit dans son intégralité et qu'il aurait déjà dû obtenir depuis plusieurs exercices fiscaux. **Le remboursement tardif des crédits de TVA est un problème récurrent en Côte d'Ivoire** (et dans d'autres pays africains) depuis l'introduction généralisée de la TVA dans les années 90. Il atteint périodiquement des "pics" critiques pour le secteur privé. Le problème ne sera pas résolu sans l'introduction de l'obligation d'intérêts moratoires, après une période de carence (par exemple 90 jours comme dans le secteur privé), sur les paiements dus par le Trésor Public.

140. Au-delà des contraintes spécifiques mises en évidence ici, la meilleure politique industrielle, pour les industries exportatrices comme pour celles qui produisent pour le marché local, consistera donc à **créer un environnement des affaires favorable** pour l'ensemble du secteur privé et à **mettre ainsi en place les conditions pour améliorer la productivité et la compétitivité**. Dans le moyen et long terme, ce sont les **facteurs intrinsèques de la compétitivité** qui feront la différence dans la concurrence entre nations. Les mesures d'incitations spécifiques seront forcément temporaires.

Les mesures qui concourent à l'amélioration de la compétitivité sont identifiées dans de nombreux rapports. Il s'agit maintenant de les mettre en œuvre de façon résolue et cohérente, sous l'impulsion d'une instance investie de l'autorité nécessaire, et en concertation étroite avec le secteur privé. Vu le nombre d'administrations et d'agences impliquées, il est indispensable d'adopter

- Un plan d'action avec des **obligations de résultats datés et chiffrés**
- Un mécanisme de Suivi & Évaluation au plus haut niveau (Comité Compétitivité et Primature)



## V. QUELLE POLITIQUE INDUSTRIELLE POUR BOOSTER LA COMPÉTITIVITÉ?

141. De prime abord, il faut admettre que la plupart des mesures qui amélioreront significativement la compétitivité de l'industrie ivoirienne nécessitent une action concertée au niveau interministériel ainsi qu'une collaboration public-privé efficace. La coordination interministérielle devient d'autant plus importante dans les fonctions de planification, de concertation secteur public – secteur privé, de suivi-évaluation des politiques ainsi que de connaissance approfondie des problématiques du secteur industriel et des PME pour promouvoir la compétitivité des entreprises vis-à-vis des autres priorités sectorielles de Gouvernement. Un outil statistique performant est indispensable pour assurer ces fonctions.

### A. Une politique industrielle basée sur l'avantage comparatif

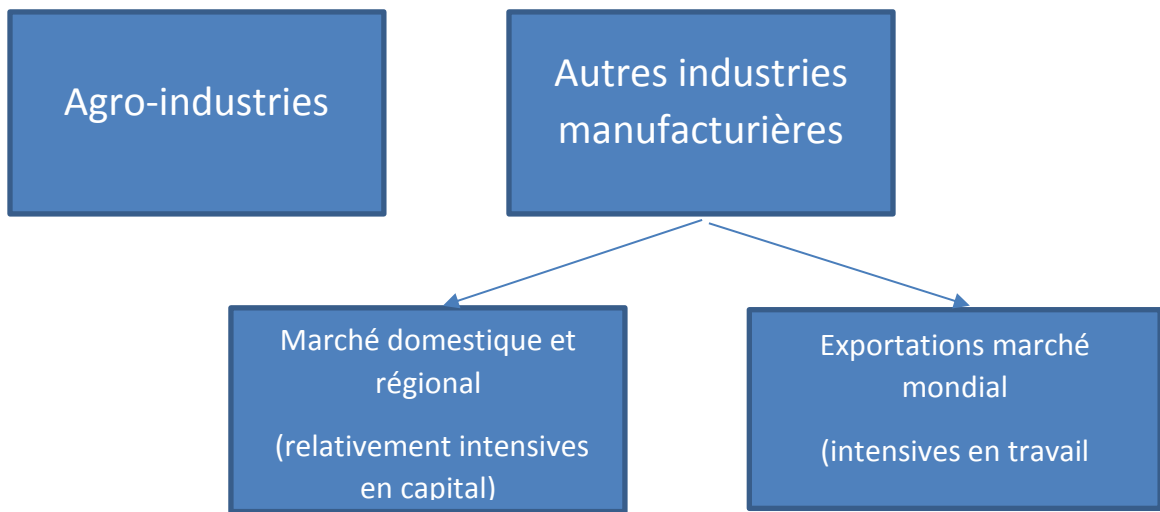
142. L'avantage comparatif de certains secteurs de l'industrie ivoirienne est réduit par les contraintes détaillées tout au long de cette étude. Les contraintes majeures doivent être levées rapidement pour permettre à ces secteurs de réaliser pleinement leur avantage comparatif et de le transformer en **avantage compétitif**.

143. Heureusement **l'avantage comparatif est une notion dynamique qui évolue** – ou mieux – **se construit**, par exemple par les infrastructures (transport et zones industrielles), la maîtrise de la logistique, la politique énergétique, la politique de l'enseignement et de la formation professionnelle. Dans l'optique d'un opérateur privé, une activité peut ne pas être financièrement rentable à un moment donné; il ne verra donc pas d'intérêt à investir dans ce secteur ou maillon de la chaîne. Mais si l'analyse permet de déterminer, sur la base de la structure des coûts où d'autres facteurs, que le pays pourra, avec une probabilité raisonnable, **développer un avantage compétitif sur ce segment à court ou moyen terme** (par exemple, les perspectives de réduction du coût du transport par l'investissement dans les infrastructures routières, l'augmentation de la productivité de la main d'œuvre par l'investissement dans la formation professionnelle, la réduction de l'ensemble des coûts de transaction supportées à présent par les entreprises du fait d'un environnement des affaires défavorable, etc.), l'État pourra alors anticiper cette évolution, **accélérer les réformes dans ces secteurs** et compenser les dysfonctionnements actuels du marché par des **incitations temporaires** en faveur d'un segment spécifique d'une chaîne de valeur. Mais en même temps, les ressources financières de l'État sont limitées. Dans ces conditions, il faudra cibler les interventions sur les secteurs ou stades de transformation qui sont **relativement proches de la compétitivité**, dont les problèmes sont clairement identifiés et auxquels des solutions durables pour augmenter leur compétitivité intrinsèque (politique de réformes) pourront être apportées parallèlement. Dans un environnement de rareté des ressources financières de l'État, de tels secteurs offrent les "retours sur investissement" les plus prometteurs.

## Deux axes stratégiques pour la politique industrielle

- (1) Les **agro-industries** pour lesquelles il existe des opportunités de valeur ajoutée,
- (2) Les **autres** industries manufacturières pour lesquelles la Côte d'Ivoire peut
  - (a) diversifier les productions pour le marché intérieur et développer simultanément un positionnement stratégique sur le marché régional;
  - (b) participer au potentiel latent des industries intensives en main d'œuvre pour l'exportation sur le marché mondial.

### Représentation schématique de la structure de l'industrie manufacturière ivoirienne



#### (1) Opportunités de valeur ajoutée dans les agro-industries

144. On a vu précédemment que le segment industriel d'une chaîne de valeur agro-industrielle est dans la plupart des cas **relativement (ou même très) capitalistique, notamment pour celles qui exportent sur le marché mondial**. Cela s'explique par les technologies utilisées qui ne laissent pas de place au travail manuel<sup>48</sup>, sauf pour la manutention. **Le potentiel de création d'emplois sur le segment purement industriel** est donc faible par rapport à l'investissement à réaliser.

145. Beaucoup de produits agricoles ne sont **pas ou difficilement exportables sans une première transformation**, parce qu'ils sont trop volumineux ou périssables ou les deux (coton-

---

<sup>48</sup> Il existe souvent des technologies manuelles, par exemple les pressoirs manuels pour l'extraction de l'huile de palme en Côte d'Ivoire et l'huile d'arachide au Sénégal, mais elles ne remplissent pas les normes qualitatives et ne sont pas compétitives à l'exportation.

graine avant égrenage, régimes de palme, arachides-coques, etc.). L'installation d'usines de première transformation est donc indispensable soit parce qu'il y a des **gains importants en coût de transport** (le rendement en huile brute des régimes de palmiers est de 20-25% seulement, celui des arachides-coque de 34%), soit parce qu'**une partie de la production serait perdue sans transformation**.

146. Par contre, pour les produits facilement exportables à l'état brut (comme la fève de cacao ou de café), il est légitime de chercher à savoir jusqu'à quel **degré** la transformation est économiquement efficace et quelle est la **composition de la valeur ajoutée** générée par la transformation, autrement dit ses bénéficiaires (capital, travail, étranger et économie nationale). Pour l'illustrer l'importance de cette question, on peut citer le cas, heureusement rare, de **valeur ajoutée négative** induite par la transformation qui peut se produire par des politiques bien intentionnées mais mal avisées: Dans l'industrie du bois d'autres pays, cette situation s'est produite dans le passé si l'absence d'équipements électroniques de dernière génération et le manque de savoir-faire technique conduit à un pourcentage de déchets trop important dans la coupe d'un bois noble. Dans ce cas, il est parfaitement possible que la valeur des planches exportées soit inférieure à la valeur du bois brut dont elles sont issues, même si la valeur unitaire d'une tonne de planches est supérieure à la valeur unitaire de la tonne de bois brut et donne ainsi l'illusion d'une valeur ajoutée locale. Évidemment aucun industriel n'aurait idée de créer de la valeur ajoutée négative dans son compte d'exploitation. Une telle situation se produit donc en cas de **distorsions d'incitations** (par exemple : subventions, ou taxes à l'exportation sur le bois brut dont le bois transformé est exonéré) et la **valeur ajoutée négative se situe au niveau de l'économie nationale, pas au niveau de l'entreprise**. Une autre situation de valeur ajoutée négative est celle où le produit frais est davantage apprécié par le consommateur que le produit transformé: c'est le cas de l'ananas en conserve qui est considéré comme produit "inférieur" par rapport à l'ananas frais<sup>49</sup>. Par contre, s'il y a une production d'ananas qui ne peut pas être exportée à l'état frais (trop petit ou trop mur pour entrer dans la chaîne logistique), la transformation peut parfaitement se justifier économiquement.

147. La décision de la rentabilité de la transformation devrait donc être laissée à l'industriel. C'est seulement dans les cas où la **rentabilité économique est clairement supérieure à la rentabilité financière** que des interventions de politique industrielle peuvent se justifier, après étude approfondie de la composition de la valeur ajoutée qui revient à l'économie nationale.

Pour déterminer la **part qui revient à l'économie nationale**, on part de la définition:

Valeur ajoutée = valeur de la production moins consommations intermédiaires
---

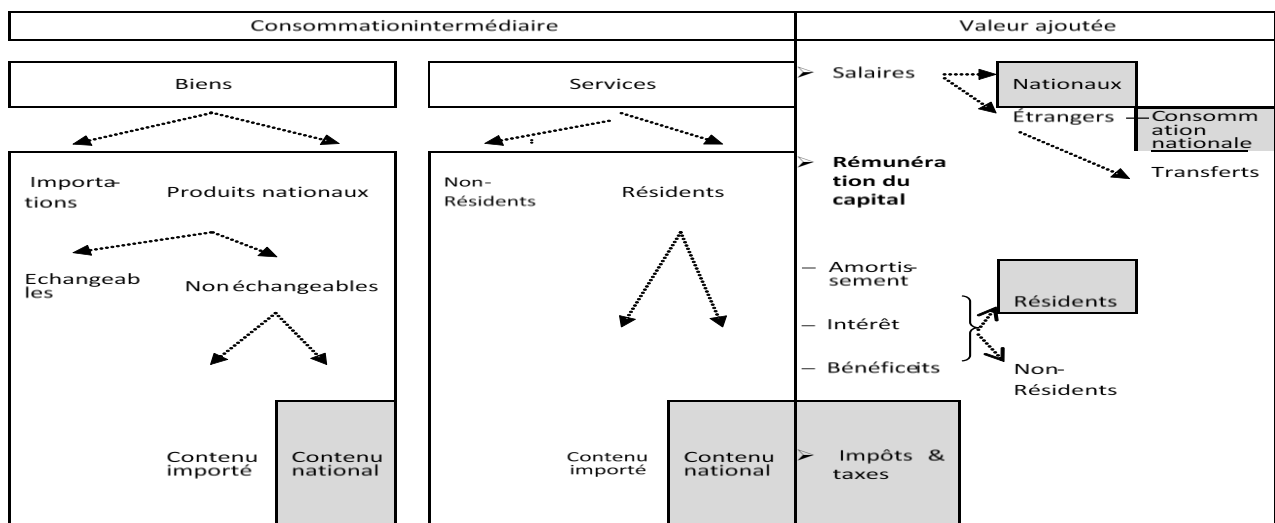
148. On décompose d'abord la valeur ajoutée de l'entreprise en rémunération du travail, du capital et de l'État (impôts et taxes), en distinguant la part qui revient aux bénéficiaires

---

<sup>49</sup> C'est bien la raison pour laquelle les usines successives d'ananas en boîte ont fait faillite en Côte d'Ivoire.

nationaux et étrangers. On utilise ensuite l'approche "analyse des effets" <sup>50</sup> pour ventiler les consommations intermédiaires de l'entreprise ou du secteur. Cette étape consiste à étudier les **activités induites** par le secteur ou l'entreprise **auprès des autres agents de l'économie**, en remontant la chaîne de production, et en ventilant les consommations intermédiaires en importations, même via un grossiste local, et achats produits localement. Chaque composante est ensuite **ventilée en rémunération du capital et du travail, en distinguant entre facteurs de production nationaux et étrangers**. L'État est également bénéficiaire de la valeur ajoutée, sous forme d'impôts. Cette "analyse des effets" pour capter la valeur ajoutée peut être représentée schématiquement de la façon suivante:

**Tableau 19 : Composition de la valeur ajoutée**



149. La distinction entre produits "échangeables " et "non échangeables" dans les consommations intermédiaires est introduite pour faire ressortir la possibilité d'un usage alternatif en dehors de l'activité considérée. Par exemple la consommation locale de produits pétroliers échangeables n'occasionne pas d'effet induit sur l'économie nationale, car ces produits pourraient être exportés au même prix ou être vendus à d'autres acteurs économiques.

C'est la **somme des valeurs ajoutées revenant aux agents nationaux** (travail, capital et État) qui constitue la **valeur ajoutée nationale** à prendre en considération pour décider d'éventuelles politiques d'incitation à la transformation par les agro-industries.

<sup>50</sup> Chervel, P. Fabre et R. Kane, "Manuel d'évaluation des projets industriels par la méthode des effets", 1995, ONUDI.

150. Cette valeur ajoutée doit être démontrée pour justifier toute intervention ayant pour objectif de pallier aux dysfonctionnements du marché. **Les agro-industries qui ont le plus fort potentiel de valeur ajoutée selon cette définition seront a priori celles intensives en travail.** L'avantage comparatif procuré par la présence de la matière première compense dans beaucoup de cas le "désavantage" de la Côte d'Ivoire sur le coût du travail.

151. Parmi les **agro-industries à l'exportation très intensives en main d'œuvre**, on peut citer:

- la transformation de la noix de cajou
- la transformation du bois (surtout 2<sup>ème</sup> transformation)
- et la transformation du poisson (conserverie<sup>51</sup>, mais aussi poisson frais et surgelé) qui pourront être ciblées pour attirer les investissements.

152. Dans d'autres industries intensives en main d'œuvre qui ne sont pas encore présentes en Côte d'Ivoire, l'avantage du coût de la matière première locale pourrait compenser le coût élevé du travail, **à condition de disposer d'industries compétitives de 1<sup>ère</sup> transformation en amont.** Il s'agit des industries suivantes:

Industries intensives en main d'oeuvre	Condition préalable	Statut actuel
Confection à base de coton (T-shirts, chemises de coton etc.)	Existence d'une industrie locale de filature / tissage compétitive. Fourniture de fil pour la bonneterie et de tissus en coton.	Etudes de réhabilitation des usines de filature/ tissage. Recherche d'investisseur privé.
Articles en cuir	Existence d'une industrie de tannage compétitive.	Etude lancée

153. En dehors des politiques qui visent le coût du travail ou la compétitivité des industries indispensables en amont, d'autres interventions ciblées peuvent s'avérer nécessaires pour parer à des dysfonctionnements préjudiciables handicapant le développement de certaines industries intensives en travail (cas du financement des stocks pour la transformation de la noix de cajou par exemple).

## (2) Développer les autres industries manufacturières (hors agro-industries)

154. La Côte d'Ivoire a plusieurs atouts pour développer les autres industries manufacturières (hors agro-industrie) et pour renouer avec la position qu'elle occupait dans le passé.

<sup>51</sup> Il est à noter que le secteur de la conserverie de thon connaît de graves problèmes d'approvisionnement qui sont détaillés dans la section du SCD consacré au secteur primaire. D'autres opportunités dans la transformation du poisson existent.

## (a) Industries manufacturières qui ciblent le marché local et régional

155. **Sur le marché local et régional**, la Côte d'Ivoire semble effectivement disposer d'un atout significatif pour les industries ou les **économies d'échelles** sont importantes. Cet avantage se manifeste autant au niveau de la production (coûts fixes à répartir sur des productions de masse) que du marketing (investissement pour créer une marque et assurer sa notoriété sur le marché régional). Les études de cas représentent des exemples des économies d'échelle possibles dans ces deux domaines. Pour la totalité des entreprises faisant l'objet d'études de cas, l'amortissement de l'investissement important réalisé dans les installations de production est réparti sur le marché domestique et régional. Dans le cas d'Uniwax, l'excellente notoriété de la marque a été obtenue et maintenue au prix d'investissements marketing dont l'ampleur n'aurait pas été à la portée d'une société qui approvisionne uniquement le marché local. Si l'amont de cette chaîne (filature / tissage) est réhabilitée et devient compétitive, la Côte d'Ivoire pourrait se créer un positionnement comme "capitale du textile et de la mode" en Afrique de l'Ouest.

156. Le deuxième atout de la Côte d'Ivoire, notamment sur le marché régional, est celui **d'une image de qualité et de respect des normes**, autant par rapport à la production asiatique, souvent d'origine incertaine, que par rapport à la production nigériane qui bénéficie en général de coûts de production plus bas, mais souffre d'un problème de perception sur le plan de la qualité. Les industries ivoiriennes qui bénéficient de cette image favorable sont: l'industrie cosmétique (par exemple la Nouvelle Parfumerie Gandour qui a un positionnement sur un créneau entre les marques européennes et celles du Nigeria) les tuyaux et câbles pour travaux publics (SOTICI), et demain peut-être l'industrie pharmaceutique.

157. La Côte d'Ivoire est bien placée sur le marché régional et au-delà pour consolider ce positionnement: **capacité financière des grandes sociétés et du secteur financier ivoirien** pour réaliser les investissements nécessaires et existence des **capacités techniques et managériales** pour mener de front la stratégie régionale<sup>52</sup>. L'État pourra renforcer le potentiel de ces industries par une politique vigoureuse en faveur de la réduction des coûts de facteurs et de la compétitivité, notamment dans le domaine de la **logistique du transport** et du **remboursement rapide de la TVA**, facteurs particulièrement importants dans les opérations d'exportation. Comme les **accords régionaux** revêtent une grande importance pour le succès à l'exportation de l'industrie manufacturière, l'appui de l'État est également nécessaire sous forme d'une **politique commerciale constructive et volontariste** au sein des organisations régionales (UEMOA et CEDEAO) en faveur de l'application effective du Système de Libéralisation des Échanges de la CEDEAO (SLEC), par tous les pays membres sans exception. La mise en place

---

<sup>52</sup> Avec les réserves notées quant à la relève et la qualité de l'enseignement et de la formation professionnelle.

d'un système de suivi est en cours et devra donner lieu à des évaluations périodiques des progrès accomplis<sup>53</sup>.

158. Malgré des perspectives de croissance favorables, **les possibilités d'expansion du marché local et régional restent par nature limitées**, vu la dimension des économies de la sous-région, en comparaison avec l'économie internationale. Il faudra garder à l'esprit que le poids économique de la CEDEAO en termes de PIB nominal (en dollars courants, 2013) est à peine supérieur à celui de la Suisse, et que le Nigeria à lui seul représente 7% du PIB de la CEDEAO<sup>54</sup>. Le potentiel de croissance est donc essentiellement tributaire du marché nigérian. Les opportunités de croissance des autres industries manufacturières (hors agro-industrie) sur le marché ivoirien et régional sont certes réelles, mais elles ne permettront pas d'absorber la main d'œuvre libérée par le secteur agricole traditionnel ni celle employée actuellement par le secteur industriel informel. Ni surtout d'absorber les nouvelles classes d'âge qui affluent chaque année sur le marché du travail. Pour **réaliser une transformation structurelle de son économie**, la Côte d'Ivoire aura donc avantage à **faciliter l'émergence d'industries intensives en main d'œuvre** pour lesquels elle n'a pas vraiment exploité son avantage comparatif latent jusqu'à présent.

### **(b) Les autres industries (hors agro-industries) intensives en travail**

159. Malgré l'avantage comparatif théorique de la Côte d'Ivoire dans ce type d'industrie (démonstré par l'ampleur d'une main d'œuvre peu qualifiée actuellement employée dans le secteur informel et semi-formel à des salaires en dessous du SMIG), les **industries intensives en main d'œuvre sont actuellement peu représentées** en dehors du secteur informel. Alors que la spécialisation dans les agro-industries correspond parfaitement à l'avantage comparatif de la Côte d'Ivoire, la quasi-absence d'industries intensives en main d'œuvre (en dehors de certaines agro-industries) représente le "revers de la médaille" du **modèle d'industrialisation plutôt capitalistique du passé**. Vu la problématique lancinante du chômage et du sous-emploi, une telle orientation, qu'on pourrait qualifier de **contraire à l'avantage comparatif du pays**, quel que soit son succès relatif passé et actuel dans certaines branches industrielles, n'est pas susceptible de **créer à l'avenir une croissance accélérée et inclusive et de produire un impact significatif sur l'emploi dans le secteur moderne**. Autrement dit, le **modèle industriel actuel ne**

---

<sup>53</sup> Plus de dix ans après la mise en œuvre progressive du SLEC, les statistiques sur les échanges sous ce régime ne sont toujours pas disponibles, ni au niveau de la Commission de la CEDEAO, ni au niveau national. Ces informations sont pourtant disponibles au niveau des administrations douanières, autant à l'exportation qu'à l'importation, car ces opérations sont enregistrées sous un code régime spécial pour pouvoir bénéficier du SLEC. Pour les obtenir, il suffirait de demander une extraction spécifique de données au service informatique de la Douane.

<sup>54</sup> WDI 2013, <http://data.worldbank.org/country>, consulté le 25 Août 2014. Après le "recalcul" de statistiques de comptabilité nationale, endossé par le Fonds Monétaire International, la Banque Mondiale et la Banque Africaine de Développement, le Nigeria a dépassé l'Afrique du Sud comme première économie de l'Afrique Subsaharienne. Il représente ainsi la 26<sup>ème</sup> économie mondiale, entre la Suède et la Pologne.

**semble pas extensible et reproductible pour atteindre les objectifs de l'Émergence 2020 et au-delà.**

Pour favoriser les industries intensives en travail, donc créatrices d'emplois, trois instruments sont à la disposition de la politique industrielle:

- Réformer et moderniser le marché du travail pour agir à terme sur le coût du travail
- Créer des incitations fiscales à l'implantation d'industries intensives en main d'œuvre
- Poursuivre des solutions temporaires, éventuellement sous forme de Zones Économiques Spéciales

160. La priorité pour attirer des industries fortement créatrices d'emplois serait de **rendre le coût du travail plus compétitif** par rapport aux concurrents asiatiques (hors Chine) et aux pays de la sous-région. Cette exigence vaut autant pour les industries orientées vers l'exportation sur le marché mondial que pour celles qui sont confrontées à la concurrence asiatique sur le marché domestique ou régional.

Parmi les politiques de réforme du marché de travail à envisager:

- Prise en compte du facteur compétitivité dans les **négociations collectives** qui ajusteront la grille des salaires après l'augmentation du SMIG,
- Modération de l'augmentation salariale dans les années à venir (après le rattrapage de 2013) pour favoriser la création d'emplois<sup>55</sup>.

161. Une incitation efficace pour favoriser l'implantation d'industries intensives en emplois pourrait consister en **l'octroi d'avantages fiscaux basés sur le nombre d'emplois effectivement créés, sous forme de crédit d'impôts proportionnel à la masse salariale, pour alléger le coût du travail pour les employeurs**. C'est d'ailleurs l'approche adoptée récemment par la France sous forme de la Loi sur le Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi (CICE), après des décennies d'expérimentations avec une multitude d'autres dispositifs censés favoriser la création d'emplois et le constat de leurs échecs. Des dispositions similaires existent dans les codes des investissements d'autres pays. Pour éviter les effets d'aubaine sur les salaires élevés, il convient de limiter la masse salariale entrant dans l'assiette du crédit d'impôts à 2 fois ou 2,5 fois le SMIG. Il est important de **rendre le crédit d'impôt proportionnel aux emplois effectivement créés**, c'est à dire constatés ex post par déclaration à la Caisse de Sécurité Sociale et aux Impôts. Dans le passé, des incitations accordées sur la base d'**intentions de créations d'emplois dans les dossiers de demande d'agrément au Code des Investissements** n'ont pas atteint leurs objectifs dans beaucoup de pays. En plus, de telles dispositions

---

<sup>55</sup> Voir les approches très différentes adoptées par les syndicats en Allemagne et en France, et leur impact, certes parmi d'autres facteurs, sur le taux du chômage dans ces deux pays.



entraînaient un effet de seuil et défavorisaient les PME : pourquoi accorder des exonérations d'impôt à un investisseur qui crée 100 emplois et pas à deux PME dont chacune crée 50 emplois? Le crédit d'impôt, donc exonération ex post, évite ce problème.

162. Malheureusement, le Code des Investissements adopté par la Côte d'Ivoire en 2012 s'est privé de cet instrument efficace. Il a choisi la voie traditionnelle des Codes des années 70: accorder des "privilèges" **en fonction du niveau d'investissement**, qui se traduit essentiellement en achat d'équipement en quasi-totalité importé, dans une moindre partie des travaux de construction, donc de "récompenser" les dépenses en capital<sup>56</sup>. Le Nouveau Code des Investissements institue ainsi une exonération totale de l'impôt sur les sociétés, considéré comme un bénéfice, allant de 5 à 15 ans. **Il reste peu ou pas de marge de manœuvre pour créer des incitations en faveur de l'emploi sous forme de crédit d'impôt**, comme les entreprises bénéficiaires sont déjà totalement exonérées. Pour relancer l'investissement productif après une décennie de crise, des mesures exceptionnelles pouvaient se justifier. Il y a cependant lieu de s'interroger pourquoi la création d'emplois n'était pas ciblée directement si tel était l'objectif principal.

163. En effet, dans la phase de reconstruction de l'économie, il aurait été plus judicieux de limiter les incitations à l'investissement dans le temps, par exemple sous forme de mesures temporaires pour une période de transition de 3 à 5 ans inscrite dans la Loi de Finances, au lieu de les pérenniser dans un Code des Investissements qui est censé fournir un cadre stable pour une certaine durée. **À défaut de pouvoir rajouter des mesures ciblées pour la création d'emplois au dispositif actuel**, déjà très généreux, il faudra donc (1) soit attendre les résultats de la revue en cours des mesures du Code des Investissements, après évaluation des effets du Code actuel sur l'investissement et du coût ou manque-à-gagner pour le Trésor par nouvel emploi créé, sur la base des avantages non ciblés du présent Code, (2) soit envisager des restrictions pour réserver certaines dispositions du Code aux industries créatrices d'emplois.

164. Parallèlement aux réformes du marché du travail et du Code des Investissement (ou en attendant leur mise en œuvre), les **Zones Économiques Spéciales peuvent constituer une solution limitée dans le temps.**

- Mener des expériences pilotes en matière de flexibilité du travail dans les Zones Économiques Spéciales, comme par exemple comptabiliser les heures de travail sur le mois au lieu de la semaine, pour éviter le paiement d'heures supplémentaires en cas de pics de commandes, introduire des systèmes de rémunération au rendement, etc. Des

---

<sup>56</sup> Le Code prévoit aussi une exonération partielle des **charges sociales**, mais cette exonération (a) s'applique à toutes les industries, indépendamment de la création d'emploi. Il y a donc un effet d'aubaine pour les industries très capitalistiques; (b) n'est pas plafonnée. Or, en moyenne 1/3 de la masse salariale revient aux 5% des effectifs des deux catégories supérieures A et B; et crée donc un nouvel effet d'aubaine; (3) créera un déficit dans les caisses de la sécurité sociale.

mesures de flexibilité permettent de diminuer le **coût** du travail sans pour autant diminuer les salaires.

- Explorer la possibilité d'introduire un salaire minimum spécifique aux zones économiques spéciales. De nombreux pays asiatiques et l'île Maurice ont initialement eu recours à cette voie, même si entretemps les salaires moyens dans les SEZ de nombreux pays ont rattrapé et même dépassé les salaires moyens sur le territoire national hors zone. Au démarrage des zones d'exportation ou des zones économiques spéciales (ZES), les autorités avaient estimé que cette différenciation était nécessaire pour attirer les investisseurs dans des secteurs intensifs en main d'œuvre. Même dans les pays industrialisés, il y a des exceptions aux salaires minima nationaux. En France c'est le cas des moins de 18 ans, en Allemagne, qui introduit un salaire minimum pour 2015, c'est le cas pour les personnes au chômage depuis plus de 6 mois. En Côte d'Ivoire, une telle disposition, salaire minimum spécifique pour les ZES, devra nécessairement être négociée avec les syndicats, éventuellement à titre pilote pour une période de 3 ans et reconduite après évaluation des créations d'emplois suite à cette mesure.

### **Comment identifier les industries intensives en main d'œuvre ?**

165. L'identification peut se faire sur la base de **critères quantitatifs** comme les ratios

- "Investissement initial /nombre d'emplois créés" ou
- "Amortissements (=indicateur des investissements du passé)/ charges de personnel" dans le compte d'exploitation d'une entreprise existante ou simplement par l'importance du **coût unitaire du travail** dans le coût de revient ou le prix de vente des entreprises du secteur (voir l'exemple du coût de revient de la filature, tableau 15, qui prouve qu'il ne s'agit pas d'une industrie intensive en travail).

Mais la notion d'industrie intensive en travail varie selon les pays. Il s'agit plutôt du **positionnement sur un curseur**, en comparaison internationale ou à l'intérieur d'un pays et d'une région, et non **pas de seuils rigides pour départager les industries**. Parmi les études de cas, il est évident qu'une entreprise qui génère un chiffre d'affaires de 3 milliards de FCFA avec 300 employés est plus intensive en travail qu'une autre qui atteint 30 milliards de FCFA avec 500 employés, et ceci sans avoir à calculer le coût unitaire du travail par unité produite qui dépendra aussi de la qualification et donc du salaire des employés.

### **Politiques spécifiques pour développer les industries intensives en travail pour l'exportation sur le marché mondial**

166. On a déjà noté que ce type d'industrie n'est pratiquement pas représenté en Côte d'Ivoire en dehors de l'agro-industrie, malgré son avantage comparatif de pays abondant en main d'œuvre non qualifiée et les faibles rémunérations dans le secteur informel qui reflètent clairement cet avantage latent. En dehors des politiques affectant le marché du travail, d'octroi

d'avantages fiscaux ou de création de Zones Économiques Spéciales, et d'une façon générale de l'amélioration des autres contraintes déjà été exposées comme la logistique du transport, le coût de l'électricité et des terrains industriels, **l'association avec des partenaires étrangers qui garantirait les débouchés** semble indispensable sur ce créneau, vu la forte concurrence des pays asiatiques autres que la Chine.

167. Il y a certes des **facteurs extérieurs qui pourront dans l'avenir atténuer l'écart de compétitivité de la Côte d'Ivoire par rapport aux pays asiatiques** sur le plan du coût du travail. Les grands donneurs d'ordre internationaux en articles de confection cherchent à diversifier leurs sources d'approvisionnement pour ne pas se rendre trop dépendants d'un seul pays ou groupe de pays aux caractéristiques similaires. Les récentes grèves au Bangladesh et d'autres pays asiatiques pourraient les inciter davantage à chercher un certain degré de diversification géographique. Par ailleurs, avec la médiatisation des mauvaises conditions de travail et des salaires de misère payés dans certains pays asiatiques, un créneau de demande pour une offre plus éthique, dit "commerce équitable", apparaît et pourrait se développer. Mais ces facteurs sont **aléatoires** et l'opinion publique mondiale a tendance à se tourner rapidement vers d'autres sujets d'indignation. Il serait donc prudent de ne pas trop compter sur ces facteurs qui pourront éventuellement jouer en défaveur des pays asiatiques à bas salaires, cela reste néanmoins hypothétique.

### **Industries intensives en main d'œuvre qui approvisionnent le marché local et régional**

168. Hors agro-industrie, les industries intensives en main d'œuvre se trouvent actuellement dans les branches du travail du métal (construction métallique, fabrication de citernes, etc.) et parmi les industries de montage (véhicules utilitaires, mobylettes et vélos, réfrigérateurs, ventilateurs, etc.). Elles seront d'autant plus compétitives que la production sera à **faible coefficient "valeur / volume"**, ce qui procure une **protection naturelle par le biais d'un coût de transport maritime élevé** par rapport à la valeur de l'article.

169. Le développement de ces industries, actuellement peu présentes dans le tissu industriel ivoirien, pourra se faire à condition que:

- l'industrie sera **compétitive sur la base du TEC UEMOA / CEDEAO**, c'est-à-dire, la taxation à 10% des pièces importées et à 20% du produit fini. Le "régime monteur" des années 80 d'exonération des pièces importées et taxation du produit fini à 40%, n'est plus possible dans le contexte régional actuel. En plus, il serait regrettable de pénaliser des millions de consommateurs par un tarif douanier élevé, donc des prix de vente élevés, pour créer dans un premier temps une centaine d'emplois seulement,
- de telles industries **bénéficient d'économies d'échelle** au niveau de la sous-région. Une production rentable limitée à la seule Côte d'Ivoire sera difficile.

Pour l'ensemble du secteur industriel, quelle que soit la typologie dont relèvent les entreprises, l'amélioration de la compétitivité passera par :

- **un plan d'action avec des obligations de résultats datés et chiffrés**
- **un mécanisme de Suivi & Évaluation au plus haut niveau (Comité de la Compétitivité et la Primature)**

Un tel mécanisme de S&E est un facteur-clé indispensable pour le succès du plan d'action visant à renforcer la compétitivité structurelle de la Côte d'Ivoire. Les mesures de politique industrielle qui affectent la compétitivité sont multiples et relèvent de différentes administrations. Leur mise en œuvre devra être coordonnée et faire l'objet d'un suivi étroit.

De même, l'impact sur la compétitivité de l'industrie manufacturière doit être mesuré et évalué périodiquement à l'aide du benchmarking.

Compte tenu de l'importance de ces questions pour le développement économique de la Côte d'Ivoire, une petite cellule faisant fonction d' "**Observatoire de la Compétitivité**" et chargée également du suivi de classement de l'**Indice Global de la Compétitivité** (IGC) et du classement "**Doing Business**" pourrait être spécialisée au sein d'institutions existantes (Secrétariat du Comité Compétitivité, Primature) et utiliser les outils de benchmarking existants ou développés à cet effet.

## MATRICE D'ACTIONS pour lever les handicaps majeurs pour une transformation structurelle de l'industrie manufacturière ivoirienne

Handicap	Actions	Financement
<p><b>Marché du travail</b></p> <p>Coût de la main d'œuvre</p> <p>Qualité et productivité</p>	<p><b>Coût du travail</b></p> <p><b>À court terme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prise en compte du facteur compétitivité dans les <b>négociations collectives</b> qui ajusteront la grille des salaires après l'augmentation du SMIG.</li> </ul> <p><b>À moyen terme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modération dans l'augmentation du SMIG et dans les négociations périodiques sur les conventions collectives . ,</li> <li>• <b>Octroi d'incitations fiscales basées sur le nombre d'emplois effectivement créés</b> (ex post), dans le cadre du Code des Investissement et / ou de Zones Économiques Spéciales</li> <li>• Exploration du champ de flexibilité offert par des <b>Zones Économiques Spéciales</b>, y compris sur le plan d'un salaire minimum spécifique</li> </ul> <p><b>Qualification de la main d'œuvre</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réforme du système d'enseignement technique et de la formation professionnelle. Investissements dans les moyens matériels mis à la disposition de l'enseignement</li> <li>• Prise en compte des besoins de l'industrie dans les curricula de l'enseignement supérieur et orientation des bourses vers les formations scientifiques et techniques</li> </ul>	<p>Mesures institutionnelles sans coût pour le budget.</p> <p>Mesures institutionnelles et investissements.</p>
<p><b>Plateforme logistique</b></p>	<p>Les mesures pour améliorer la compétitivité de la plateforme logistique d'Abidjan ont déjà fait l'objet de recommandations détaillées; leur mise en œuvre se heurte actuellement aux intérêts acquis et à l'inertie.</p>	

<b>d'Abidjan</b>	<p><b>Actions à court et moyen terme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adoption d'un plan d'action daté et chiffré au sein du Comité Compétitivité,</li> <li>• Suivi périodique des réalisations (à échéances de 3 mois) au plus haut niveau (Comité de suivi secteur public / privé placé sous la responsabilité de la Primature ?).</li> </ul>	En grande partie mesures institutionnelles.
<b>Terrains industriels</b>	<p><b>Mesures de base</b> déjà réalisées par la création de l'Agence de Gestion et de Développement des Infrastructures Industrielle et l'augmentation des redevances</p> <p><b>Mesures à court terme:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assainissement de l'occupation des zones existantes, en utilisant tout l'arsenal juridique disponible et en adoptant un nouveau cadre juridique si nécessaire,</li> <li>• Revue de l'impact de l'augmentation des redevances sur la rentabilité des PME et mesures d'aménagement si justifié.</li> </ul> <p><b>Actions à moyen terme:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construction et aménagement de nouvelles zones, éventuellement dans le contexte de zones économiques spéciales, après des études de faisabilité approfondies et en partenariat public-privé,</li> <li>• Aménagement et mise à niveau des zones existantes (infrastructures, routes, électricité, services pour les entreprises, etc),</li> <li>• S'assurer que l'augmentation de la redevance n'est pas répercutée sur l'assiette de l'impôt foncier et de la patente, ce qui entraînerait une augmentation de la fiscalité globale, contraire aux objectifs de développement du secteur industriel et de la création d'emplois.</li> </ul>	<p>Mesure institutionnelle sans coût financier. Coût de l'étude.</p> <p>À déterminer de préférence en PPP.</p> <p>Mesure institutionnelle sans coût financier.</p>
<b>Électricité</b>	<p><b>Actions à moyen terme:</b></p> <p>Investissements importants dans l'extension et la réhabilitation du réseau, tel que la réduction des pertes techniques, et dans les capacités de production hydroélectriques pour diminuer la dépendance de l'énergie fossile et de ses cours mondiaux fluctuants.</p>	Programme d'investissement se chiffrant en centaines de milliards de FCFA.

<p><b>Promotion des PME et exportations</b></p>	<p><b>Mise en œuvre de la Stratégie Phoenix</b>  Pour faire face aux contraintes et développer la compétitivité des PME, le Plan Phoenix prévoit une intervention publique pour promouvoir l'accès au financement, le renforcement des capacités techniques et managériales, l'amélioration du climat des affaires et le développement de la culture entrepreneuriale et de l'innovation.</p> <p><b>Mise en Ouvre de la Stratégie Nationale des Exportations (SNE)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Accroître la compétitivité des produits ivoiriens</b> : modernisation des systèmes d'exploitation, réduction des coûts des facteurs de production, et gestion de la qualité,</li> <li>2. <b>Favoriser la diversification des exportations ivoiriennes</b> : promotion des produits à forte valeur ajoutée, ouverture de nouveaux marchés et mise en place de dispositifs d'appuis technique et financier aux entreprises exportatrices,</li> <li>3. <b>Améliorer l'efficacité des chaînes logistiques et des opérations du commerce extérieur</b> : facilitation des échanges, développement des compétences à l'exportation et renforcement des capacités, amélioration des chaînes de valeur des filières par l'appropriation des NTIC, et</li> <li>4. <b>Améliorer l'environnement des affaires pour soutenir les exportations et réduire les coûts de transaction</b> : renforcement du cadre juridique, réglementaire et institutionnel, dans les domaines du commerce, de l'investissement, de la protection de la propriété intellectuelle, et renforcement des capacités des institutions d'appui au commerce (IAC).</li> </ol>	<p>Programme d'investissement se chiffrant à environ 80 milliards de FCFA pour le Plan Phoenix et à déterminer pour la SNE.</p>
---	---	---

## Bibliographie

- Accenture. *Wage Increases in China: Should Multinationals Rethink their Manufacturing and Sourcing Strategy?*  
[http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture\\_Wage\\_Increases\\_in\\_China.pdf](http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture_Wage_Increases_in_China.pdf)
- Banque Mondiale. *Côte d'Ivoire – Zones Industrielles: Besoins et Perspectives*. Rapport. Juin 2013.
- Banque Mondiale. *Un Agenda pour la Croissance Basée sur les Exportations et les Ressources Naturelles*. Rapport No 62572-CI. Mars 2012.
- BIZET, Bernard. *Etude sur le Cadre juridique, institutionnel et réglementaire des terrains et zones industriels en Côte d'Ivoire*. Rapport pour l'APEX-Côte d'Ivoire et le PARE-PME. Abidjan. Mars 2013.
- Clarke, George. *Wages and Productivity in Manufacturing in Africa. Some Stylized Facts*. Background paper V for Light manufacturing in Africa. February 2011.
- DINH, Hinh T. et al. *L'industrie légère en Afrique. Politiques ciblées pour susciter l'investissement prié et créer des emplois*. Banque mondiale, 2011.
- DINH, Hinh T. et al. *Tales from the Development Frontier. How China and Other Countries Harness Light Manufacturing to Create Jobs and Prosperity*. The World Bank, 2013.
- ECORYS. *Etude de la faisabilité de la relance du Secteur textile en Côte d'Ivoire. 2<sup>ème</sup> partie. Propositions pour un plan de relance durable*. EuropeAid/127054/C/SER/Multi. Rotterdam, Janvier 2012.
- HAUSMAN, Hidalgo et al. *The Atlas of Economic Complexity. Mapping Paths To Prosperity*.
- IMF. Côte d'Ivoire. *Article IV Consultation and Fourth Review under the Extended Credit Facility Arrangement*. Country Report no 13/367. December 2013.
- Institut National de Statistique (INS). *Comptes de la Nation*. Abidjan.
- IOS PARTNERS. *Étude sur la Compétitivité des entreprises ivoiriennes*. Rapport provisoire. APEX-CI. Abidjan, Mars 2014.
- ONUDI. *Feasibility Study for a cotton Spinning Mill in 11 African countries. A study Undertaken by Gherzi for UNIDO*. Vienna. 2011.
- ONUDI. *Nouvelle Politique Industrielle de la République de Côte d'Ivoire. Phase I: Diagnostic du secteur industriel et du cadre institutionnel*. Octobre 2012.



- République de Côte d'Ivoire. Ministère d'État, Ministère de l'Emploi, des Affaires Sociales et de la Formation Professionnelle. *Situation de l'Emploi en Côte d'Ivoire en 2012. Enquête Emploi de 2012.*
- RYSOVA, Annoula. *Ghana: A Success Story? Product Space Analysis (Phase 1).* The World Bank, August 2013.
- TIEN, Bienvenue N. *Côte d'Ivoire-Jobs Stocktaking.* Final Report, Version 1.4. June 12, 2013.
- Union des Grandes Entreprises (UGE). *Etude de la Qualité et des Coûts des Facteurs et Système Fiscal de la Côte d'Ivoire.* Par Dr. Koné Salif, CIRES, Abidjan. 2007.
- World Bank. *Ghana – Manufacturing Competitiveness.* Africa Region. Competitive Industries Practice. Finance and Private Sector development. November 2012.
- World Bank. *Ivory Coast. Investment Climate Survey Report.* Report 69767.
- World Economic Forum. *Global Competitiveness Report.* Geneva, 2014.

## FILTISAC

### Données-clé

- Création: 1965, démarrage 1967.
- Une des premières usines à s'installer en Côte d'Ivoire – avec Nestlé – après l'Indépendance en 1960. Basée sur les besoins du secteur agro-industriel: Fabrication de sacs de jute pour l'exportation du cacao et du café, la principale source de croissance de la Côte d'Ivoire à cette époque.
- Chiffre d'affaires (CA) : environ 40 milliards de FCFA en 2013. Le chiffre d'affaires baisse pendant la crise socio-politique. Ainsi, la répartition approximative de la moyenne sur les 2 derniers exercices se présente comme suit :
 

– Sacs de jute :	38 %
– Sacs PP (polypropylène) :	35 %
– Articles emballage plastique :	27 % (en forte progression)
- Effectif : environ 1 500 employés.
- Capital: IPS (40%), SFI, DEG, banques et divers privés BVA (Bourse des Valeurs d'Abidjan).
- Installation de l'usine à Abobo, une " banlieue " d'Abidjan, sur un vaste terrain (et non pas en zone industrielle).

### Évolution du business model : Du monopole de fabrication d'un intrant agricole de base à une société diversifiée qui tire sa croissance de l'innovation

**Origine et 1<sup>ère</sup> phase : les sacs de jute.** Filtisac veut dire Filature et Tissage de Sacs. La fabrication locale de sacs de jute - **conditionnement indispensable pour l'exportation du café et du cacao** - répondait à la détermination de l'État Ivoirien de maîtriser les segments amont et aval de ces deux principales cultures d'exportation, considérées alors comme les "mamelles" de l'économie ivoirienne.

L'État de Côte d'Ivoire s'allie donc avec IPS (Industrial Promotion Services), une filiale d'AKFED (Aga Khan Economic Development) du Groupe Aga Khan, pour créer Filtisac. C'est un partenaire de référence, car le groupe avait traditionnellement des intérêts dans l'industrie de jute du Pakistan Oriental (aujourd'hui Bangladesh). Filtisac en importait la fibre de jute– d'ailleurs jusqu'à ce jour - et avait le monopole de la fourniture de sacs par une convention avec la Caisse de Stabilisation qui contrôlait alors entièrement la filière café-cacao en Côte d'Ivoire. En 1994, Filtisac fut **privatisée** et la part de l'État dans le capital cédée à des intérêts privés par son introduction à la Bourse des Valeurs d'Abidjan. Depuis la **réforme de la filière café-cacao**, intervenue à la même époque, Filtisac a obtenu par le biais d'une convention signée par les deux parties, l'approvisionnement exclusif de la sacherie-brousse, c'est-à-dire les sacs bord-champ distribués dans lesquels les planteurs mettent les fèves séchées pour acheminement dans les magasins des exportateurs à Abidjan. En effet, sur ce segment du transport, le sac de jute reste le conditionnement incontournable, en raison du caractère végétal et naturel de la fibre de jute, répondant ainsi aux exigences

de normes alimentaires dictées par l'ICCO (International Cocoa-Coffee Organization) des caractéristiques de la fibre naturelle. Récemment, la progression spectaculaire de la production de noix de cajou a ajouté un troisième secteur fortement utilisateur des sacs de jute, même si cette production est moins encadrée et que l'utilisation de sacs usagés semble fréquente. Par contre, depuis la réforme de la filière café-cacao, Filtisac n'a plus l'exclusivité sur les conditionnements spécialisés à l'exportation. Sur ce segment, les sociétés exportatrices ont maintenant le libre choix du type de conditionnement, qui se fait également en fonction du mode de transport, et de leurs fournisseurs. Mais la société a mis à profit l'innovation technologique pour garder une importante part de marché sur ce créneau.

**2<sup>ème</sup> phase : Diversification dans les sacs en matière synthétique.** En 1988, Filtisac a utilisé son expertise pour se diversifier vers les sacs en fibres synthétique pour répondre à la demande locale en emballages de grande capacité, pour l'exportation et le marché local: Coton, ciment, produits miniers, engrais, farine, riz, sel, bananes-ananas, etc. Ces produits exigent souvent une étanchéité absolue des sacs, contrairement aux fèves de cacao et de café dont le stockage doit permettre un certain degré d'aération. Il est important de souligner que cette diversification ne représente pas réellement une extension ou un degré supérieur du **savoir-faire technique** acquis dans la fabrication des sacs de jute; il s'agit plutôt d'une technologie différente. Les sacs de jute s'obtiennent par filature et tissage de la fibre de jute suivis de la confection des sacs; leur fabrication relève donc de la technologie de l'industrie textile. Par contre, les sacs en polypropylène (PP) ou polyéthylène (PE) s'obtiennent dans leur grande majorité par des procédés d'extrusion, lamination, microperforation et relèvent donc de l'industrie du plastique. Les similitudes et l'apport d'expérience se situent plutôt dans **l'organisation de la logistique et de la production**: logistique d'importation et de stockage de grandes quantités de matière première, transformation sur chaînes de production automatisées avec les équipements les plus performants, organisation de travail fonctionnant en 3/8 avec une large proportion de main d'œuvre non qualifiée et structure d'encadrement en conséquence, importance des normes et du contrôle qualité, maîtrise de la logistique de distribution sur le marché domestique et à l'exportation.

Sur le marché des "sacs exportation" cacao-café, dont le monopole lui échappe après la réforme de la filière, Filtisac a réussi à conserver une part importante du marché en adaptant la conception et la composition des emballages aux nouveaux modes de transports de plus en plus utilisés depuis une décennie. Au lieu du transport traditionnel des fèves de cacao et de café en sacs de 60 et 65 kg par des **bateaux "vraquiers"** et manipulés au port à dos d'homme par des dockers. Le **transport maritime évolue inéluctablement vers la conteneurisation**. Aussi, Filtisac s'adapte et propose aux exportateurs du revêtement intérieur des conteneurs en jute spécialement traité (enzymes d'huile) ou des "big bag mix" de grande capacité (jusqu'à 1,5 tonnes) en jute renforcé de bandes de **PP** (dérivé du pétrole) permettant la manutention par engins de levage (type "gerber"). Il s'agit donc d'un **changement complet de modèle pour répondre à la révolution du transport maritime** par la conteneurisation.

**3<sup>ème</sup> phase : Diversification dans les Emballages Rigides.** Produits d'emballage creux en plastique: bidons, jerricans, bouteilles, casiers, flacons et pots pour des industries clientes très diverses. Les produits sont obtenus par les procédés classiques de l'industrie du plastique: extrusion et injection, y compris injection-

soufflage pour les flacons et bouteilles. Filtisac livre également des "préformes", c'est à dire des semi-produits en plastique, à des clients qui ont eux-mêmes installé une unité de soufflage pour économiser sur les coûts du transport du vide et sur le stockage. **Cette nouvelle activité du packaging n'a presque plus rien à voir avec l'activité de base de filature et tissage de sacs de jute** à l'origine de la création de la société. Elle est en pleine expansion depuis quelques années. Au stade de conception, Filtisac met l'accent sur le partenariat avec les clients pour développer et tester des articles qui répondent exactement à leurs spécifications ou besoins d'innovation en marketing. Aux stades de production et commercialisation, le fournisseur local bénéficie ensuite de la flexibilité nécessaire (courtes séries) pour produire les quantités optimales qui correspondent aux besoins des industries clientes et leur permettent alors de minimiser les coûts d'inventaire (physiques et financiers), ainsi que de l'avantage de proximité pour la rapidité de la livraison. Le développement de cette activité a été rendu possible par l'absorption en 2009 de la SISEP spécialisée dans ce domaine. Pour compléter son offre de préformes, Filtisac s'est doté depuis 2013 d'une ligne ultra moderne de production de bouchons, utilisant la technologie de compression et répondant ainsi à la demande des embouteilleurs, souvent obligés de se tourner vers l'importation pour obtenir des bouchons pour leurs eaux minérales et boissons gazeuses.

## **Production, Matières Premières et Marchés**

### ➤ **Production**

Sacs de jute, sacs en matières synthétiques et articles d'emballage (voir ci-dessus les 3 phases de l'évolution de la société).

### ➤ **Matières premières**

La **fibres de jute** est majoritairement importée du Bangladesh et de l'Inde. La cotation se fait en dollars. Le prix d'approvisionnement a une incidence négative par l'évolution des modes de transport maritime. Comme mentionné plus haut, et ironiquement, ceci procure par ailleurs de nouvelles opportunités à Filtisac. En effet, la fibre de jute était traditionnellement importée en vrac, mais on en trouve de moins en moins suite à l'évolution vers la conteneurisation, ce qui renchérit le prix de l'approvisionnement livré C.A.F.

Les sources d'approvisionnement de **PP** et de **PE** (dérivés du pétrole) sur le marché mondial ne posent pas de problème d'accès, mais de fluctuations de coût en fonction du prix mondial du baril de pétrole.

La matière première jute représente environ 50% du coût de production des sacs en jute. Pour les articles en PP et PE, la valeur de la matière première représente environ 60 à 70% du coût des sacs. L'impact sur le coût de production des fluctuations du prix de la matière première est donc très important. Or, la société ne peut pas répercuter dans les mêmes proportions les augmentations du prix de la matière sur le prix de vente, ce qui conduit à une érosion des marges et donc des possibilités d'autofinancement. Le taux de change influe également sur le coût de l'approvisionnement en matières premières, notamment pour le

jute et pour la partie des achats de PP et PE hors zone euros. Différentes techniques de couverture du risque sont donc nécessaires, mais elles ont évidemment un coût significatif.

#### ➤ **Marchés**

- Le débouché des sacs en jute (sacs "bord-champ") est essentiellement constitué par le marché local (CCC et producteur d'anacarde).
- Sacs en PP: L'exportation représente 70% de la production. Les destinations sont les pays africains, essentiellement de la sous-région. Le transport se fait par la route; le transport maritime étant plus contraignant.
- Emballages rigides: Ventes partagées entre marché local (40%) et l'exportation (60%) en zones UEMOA et CEMAC.

### **Coûts de production**

Le facteur de production **électricité** ne semble pas poser de problème majeur. Les tarifs sont plus élevés que dans la plupart des autres pays de la sous-région, sans être toutefois considérés comme excessifs. La régularité de la fourniture s'est beaucoup améliorée récemment. Par ailleurs la société dispose de groupes électrogènes pour faire face aux ruptures ponctuelles.

**Terrain.** La société bénéficie d'un bail emphytéotique sur un grand terrain qui permet une organisation optimale des activités de stockage et de production. L'emplacement a même permis d'intégrer la production de la société SISEP absorbée en 2009.

**Les coûts et délais portuaires** sont le facteur le plus pénalisant. Le Port d'Abidjan est le plus cher de la sous-région et les procédures des différents services impliqués, notamment la douane, n'offrent plus aucun statut spécial aux grandes entreprises fiables, contrairement au système de "circuit blanc" auparavant en vigueur. La prise en compte, dans la structure de coût de l'entreprise, des coûts directs liés au port et aux autres intervenants ainsi que des coûts indirects (financiers et immobilisation de la marchandise) pèse sur sa compétitivité et donc sur la contribution du secteur formel à l'économie (voir plus bas la situation de la concurrence).

**Frais financiers.** En Côte d'Ivoire, le financement de l'investissement est plutôt un problème spécifique aux PME. Mais pour beaucoup de moyennes ou grandes entreprises telles que Filtisac, l'importance des frais financiers générés par les **retards de paiement des acteurs publics (États et organismes parapublics)** réduit clairement la rentabilité et handicape ainsi la capacité d'autofinancement, donc d'investissement. Dans le cas d'espèce, le Conseil Café-Cacao (CCC), un des principaux clients de Filtisac, accumule des retards de paiement approchant 2 % du chiffre d'affaires de l'entreprise, bien que disposant de comptes séparés du Trésor public et approvisionnés régulièrement par des prélèvements sur les exportations de café-cacao.

Il en est de même des crédits de TVA, c'est-à-dire de la différence entre la TVA payés sur les intrants qui devient remboursable à l'exportation du produit fini, lui-même exonéré de TVA comme dans tous les pays du monde.

## Coût du travail

Une hausse du Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti (SMIG) est intervenue en Novembre 2013. Le passage de 37 000 à 60 000 FCFA représente une augmentation de 74%. Par ailleurs, certaines indemnités obligatoires ("panier" pour le repas et transport) sont indexées sur le SMIG pour la totalité des salariés. Les employeurs craignent surtout l'impact de l'augmentation du SMIG sur les barèmes des conventions collectives des autres catégories socio-professionnelles d'ailleurs en cours de renégociation.

De par son activité partiellement saisonnière comme la production des sacs de jute pour les campagnes agricoles, Filtisac emploie un nombre relativement important de "journaliers" payés au SMIG: environ 300 à 400 sur un effectif total de 1 500. Par ailleurs, les frais de personnel représentaient avant l'augmentation du SMIG environ 19 à 20% du coût de production. Par rapport aux autres branches industrielles et par rapport à la moyenne des entreprises du secteur moderne de l'industrie manufacturière ayant une comptabilité au réel, et dont les frais de personnel sont de 6,6% du chiffre d'affaires, l'impact de l'augmentation du SMIG se traduira au minimum par une augmentation de 6% des charges du personnel, représentant environ 1% du chiffre d'affaires.

## Compétitivité et Concurrence

Sur le plan des **coûts de production comparés aux concurrents**, il serait très difficile de faire face à l'importation de sacs de jute en provenance du Bangladesh et de l'Inde où les producteurs bénéficient de subventions directes et indirectes, selon l'entreprise.

Au Bangladesh, le concurrent potentiel direct, la société publique *Bangladesh Jute Mills Corporation (BJMC)* est le plus grand fabricant et exportateurs de jute et d'articles de jute dans le monde. Malgré des restructurations du secteur, y compris par des programmes de la Banque mondiale, il est toujours largement dominé par les interventions étatiques, dans la mesure où le jute fait vivre une partie importante de la population. En Inde, le commerce des produits alimentaires de base est centralisé par des agences gouvernementales qui achètent aux producteurs la quasi-totalité des sacs pour la distribution des denrées et leur assurent ainsi des débouchés et prix garantis, ce qui leur permet de vendre au prix marginal à l'exportation.

**Sur le segment des sacs de jute, Filtisac n'est donc pas compétitif vis-à-vis des importations en provenance du Bangladesh.** Le fabricant bénéficie de sa convention d'exclusivité avec le CCC pour la fourniture des "sacs-brousse" et est protégé jusqu'à un certain degré par le mécanisme de la Taxe Conjoncturelle à l'Importation (TCI), qui est déclenché quand le prix C.A.F. unitaire d'une facture d'importation tombe en dessous d'un seuil indexé sur le prix de production intérieure et sur le prix de la matière première.

Mais les parts de marchés sont érodées par **l'utilisation de sacs de récupération**, en infraction à la réglementation en vigueur, qui prescrit l'utilisation de sacs neufs et alimentaires pour garantir la qualité et la traçabilité des produits d'exportation. C'est surtout le cas dans le secteur anacarde où le respect de la

réglementation est moins strictement contrôlé que dans la filière café-cacao. Les sacs neufs fabriqués localement ou importés sont tenus de respecter des **normes ivoiriennes**, établies par Codinorm. Néanmoins, les importations obtiennent souvent la main levée douanière avant le résultat des prélèvements. Pour la production locale, beaucoup de petits fabricants ne respectent pas les normes.

Par ailleurs, les **importations en provenance de certaines zones franches** de la sous-région entrent en concurrence déloyale. Étant exonérées de tous impôts et taxes (sur la production et les bénéfices) dans le pays d'origine, de par leur statut extraterritorial de zone franche, ces importations devraient s'acquitter des droits de douane à l'entrée sur le territoire douanier de l'UEMOA, en conformité avec les principes douaniers les plus élémentaires.

### **Atouts et contraintes pour la compétitivité**

#### ➤ **Atouts**

La partie consacrée à l'évolution du "business model" a déjà fait ressortir plusieurs atouts de la société.

- Parfaite maîtrise du **mode industriel de production automatisée** et de la **logistique en amont et en aval**,
- Grande **capacité d'anticipation** des changements systémiques (modes de transport) et adaptation de la production en conséquence,
- Parfaite maîtrise et expertise de la filière coton, permettant ainsi à Filtisac d'être à la pointe sur ce segment dans toute l'Afrique francophone,
- Importance accordée à la **qualité** (certifiée ISO 9001 version 2008). Existence d'un département de recherche,
- **Innovation et partenariat** avec les clients pour développer des solutions répondant aux demandes spécifiques,
- **Avantage proximité** pour réduire les délais de livraison et minimiser le coût du stockage chez les clients.

#### ➤ **Contraintes**

- Les **destructions massives** qui ont suivi la crise politique de 2011 ont nécessité un investissement de 2,5 milliards de FCFA qui doit être amorti,
- **Saisonnalité de la demande** de sacs de jute, en fonction des campagnes agricoles. Pour le cacao, les saisons se présentent comme suit : octobre à mars (grande traite), avec pic en novembre à décembre, mars à avril (petite campagne et sous-grades). Pour le café, c'est de janvier à février et pour l'anacarde, c'est de mars à avril,
- **Coût et délais excessifs de la logistique** à l'importation de la matière première et à l'exportation directe de produits finis, c'est à dire l'exportation d'emballage vers les pays de la sous-région,
- **Frais financiers élevés** lié aux arriérés du secteur public (CCC et crédits de TVA),

- **Impact prévisible de l'augmentation du SMIG** sur une activité intensive en main d'œuvre où les charges de personnel représentent 10 à 20% du coût de production, malgré son automatisation poussée,
- Concurrence d'un **secteur semi-formel** qui ne respecte pas les normes de qualité pourtant obligatoires, et de la **production des zones franches de la sous-région**.

### **Potentiel d'expansion**

- Une société innovatrice, leader sur son marché en Afrique francophone,
- Lui permettre de réaliser dans les meilleures conditions une expansion sur ses marchés traditionnels ,domestique et à l'exportation, et de conquérir de nouveaux marchés, **en levant les nombreuses contraintes du ressort de l'État**.





## Donnés-clés

- Création: 1968
- Activité: Teinture et impression de tissus pagnes "wax" et "fancy"
- Chiffre d'affaires: > 50 milliards FCFA en 2013 (30 milliards en 2003, redescendu à 16 milliards en 2007 suite à la crise du pouvoir d'achat)
- Capital: S.A. au capital de 3.75 milliards FCFA, cotée à la Bourse des Valeurs d'Abidjan (BVA)
- Effectif: env. 500, dont 85% dans la production
- Localisation: Zone Industrielle de Yopougon près d'Abidjan

## Le "Dutch wax" et la marque Vlisco

Le capital d'Uniwax était initialement détenu par Unilever à 85% et par Vlisco à 15 %. Vlisco produit du "Dutch wax" ou "wax hollandais authentique" depuis 1846, dans son usine d'Helmond à proximité d'Eindhoven.

En 1996, Unilever vend toutes ses participations. Vlisco monte à 88% dans le capital, le reste (12%) est introduit à la Bourse des Valeurs Abidjan (BVA). Uniwax est donc une filiale de Vlisco qui possède également une usine au Ghana dont les tissus sont vendus sous la marque GTP. En 2010, la société-mère Vlisco est rachetée par un fonds de capital-risque ACTIS (marchés émergents en Afrique, Asie et Amérique Latine, environ 5 milliards USD sous gestion) pour 150 millions USD.

Il n'est pas possible de retracer **l'essor, la chute et la renaissance d'Uniwax** en Côte d'Ivoire sans comprendre ce que représente l'authentique "wax hollandais" pour la femme africaine. Il s'agit d'un tissu de coton imprimé, de couleurs vives, en pièces de 6 yards. Le procédé de fabrication "wax" (selon la technique d'origine indonésienne de la cire perdue ou batik javanais) confère au tissu la même intensité de couleur sur l'endroit et sur l'envers. Il a une durée de vie très longue et est réputé ne pas se décolorer à l'usage et au lavage. En Afrique de l'Ouest, des pièces de wax faisaient traditionnellement partie de la dot et de nos jours continuent à être données en cadeau lors de fêtes. Le wax présente donc un investissement et joue le rôle de signe extérieur de richesse. Mais comme il représente une dépense éminemment "discrétionnaire", les ventes sont aussi très sensibles à la conjoncture et au pouvoir d'achat de la population.

Du fait de son prix élevé, conséquence du procédé de fabrication coûteux, le wax a suscité des imitations qui utilisent des méthodes alternatives d'impression pour des motifs similaires. Ces tissus appelés "fancy" ou "faux-wax", vendus à environ un tiers du prix des véritables wax, et sont imprimés sur une face seulement et n'atteignent pas la vivacité des couleurs ni la durée de vie du wax. La grande majorité des femmes africaines savent parfaitement distinguer entre un véritable "wax" et un "fancy" bon marché

assimilé à la production de masse de moindre qualité. La décision d'achat est déterminée par les possibilités financières.

La marque Vlisco est presque synonyme de "Dutch wax" en Afrique de l'Ouest. Avec son célèbre logo VLISCO-VVH imprimé sur les deux lisières du tissu, elle bénéficie d'une telle notoriété auprès de la consommatrice africaine (environ 90% de taux de reconnaissance) que le pagne de cette marque peut se vendre presque deux fois plus cher que le pagne Uniwax fabriqué en Côte d'Ivoire, alors que la différence de qualité n'est pratiquement pas perceptible pour un non-initié.

De son côté, le **pagne Uniwax** bénéficie d'un degré de notoriété très élevé par rapport à d'autres origines wax et par rapport aux imitations bon marché. Uniwax développe ses propres motifs, différents de ceux de Vlisco, par une équipe basée à Abidjan. Tous les motifs du wax hollandais (Vlisco et Uniwax) portent un numéro distinctif ou même un nom pour les plus connus (comme butterfly).

Vlisco possède également une usine au Ghana dont les tissus sont vendus sous la marque GTP. La marque Woodin est produite sur différents sites. La société-mère et les filiales sont sur des positionnements de marchés différents.

#### Positionnement des marques Vlisco et Uniwax

	<b>Positionnement (market segment)</b>	<b>Prix de vente moyen sur le marché (au détail) *</b>
Vlisco	Wax très haut de gamme	60 000 FCFA la pièce de 6 yds (peut aller jusqu'à 100 000 FCFA pour certains dessins très demandés)
Uniwax	Wax moyenne gamme	32 000 – 34 000 FCFA
GTP (Ghana Textile Printing)	Wax bas / moyenne gamme	25 000 FCFA
Woodin	Fancy (bas de gamme), positionnement "jeunes", dessins spécifiques, pas d'imitation des motifs du wax	Prix divers

\* Début 2014

### Production, matières premières et marchés

#### ➤ Production Uniwax (2013)

18,6 millions de yards pour un chiffre d'affaires dépassant 50 milliards de FCFA (environ 100 millions USD). Le bénéfice net atteint 1,35 milliards de FCFA en 2012 ce qui a entraîné un quadruplement du cours de l'action Uniwax sur la Bourse Régionale des Valeurs d'Abidjan sur quelques mois en 2013.

- **Équipement:** Machines *state-of-the art* en provenance des Pays-Bas, d'Allemagne et d'autres pays européens.
- **Matières premières**

La matière première principale utilisée est le tissu de coton écreu. Les teintures (dye) représentent également un poste significatif dans le coût de production. Environ la moitié du tissu écreu est actuellement importé de la sous-région (Bénin et Ghana à part égales) et l'autre moitié de Chine. L'usine Vlisco en Hollande importe la totalité de son tissu écreu de Chine. Uniwax a un intérêt évident dans la revitalisation de la filière textile en Côte d'Ivoire et notamment des activités filature et tissage de COTIVO., ayant déjà contribué à la restructuration de la Compagnie Béninoise des Textiles (CBT) qui lui fournit environ 25% de sa matière première, par un système de prix d'achat garanti, partiellement indexé sur le cours mondial du coton et partiellement sur la marge "industrielle" de la STB.

Selon Uniwax, les perspectives à moyen terme du segment filature-tissage de la chaîne de valeur textile en Afrique se sont profondément modifiées ces deux dernières années. Avant, l'avis généralement admis parmi les experts était que le segment filature-tissage de la chaîne de valeur n'est pas rentable en Afrique hors subventions et/ou accumulations de dettes (COTIVO traîne d'ailleurs une dette de 27 milliards de FCFA – environ 55 millions USD – ce qui complique singulièrement la recherche d'un repreneur). Mais la hausse mondiale du prix du coton a peut-être durablement changé la donne. Le prix du tissu écreu départ usine chinoise est maintenant sensiblement égal au tissu fabriqué en Afrique, avec une différence de qualité minime. En ajoutant le transport, les droits de douane et le coût du passage portuaire, l'écreu chinois revient plus cher livré chez le transformateur à Abidjan que l'écreu fabriqué en Afrique.

### ➤ **Marchés**

Destination en flux (=déclarés) : 50% marché local – 50% exportation  
 Destination en consommation estimée : 40% marché local – 60% exportations.

Les réexportations par des acheteurs étrangers représentent donc 10% ou environ 2 millions de yards. Il est assez aisée de déduire la destination finale des réexportations à partir des dessins et surtout des couleurs – les femmes nigérianes par exemple préfèrent les dominantes rouge/jaune. On peut en déduire que la destination finale d'une partie de ces pagne, en contournant les prohibitions d'importation, est donc le Nigeria, même s'ils sont officiellement exportés au Bénin. L'Afrique de l'Ouest reste le marché d'exportation principal, mais Uniwax a également commencé à exporter vers l'Afrique centrale et australe (Gabon, RDC et Angola). En Afrique du Sud, Nelson Mandela a contribué à donner une certaine popularité aux chemises en pagne africain : les siennes étaient créées par le styliste ivoirien Pathé'O.... Les exportations vers le marché ethnique de l'Europe et des États-Unis restent marginales, malgré quelques apparitions de Michelle Obama et de Beyoncé en tissu pagne ou inspiration pagne.

### **Reconquête du marché par le marketing et une nouvelle technologie**

Vu le prix élevé du tissu wax, les motifs sont souvent copiés en technique fancy et importés d'Asie. Cette importation en contrefaçon existe depuis des décennies en Afrique de l'Ouest. Tout en portant un grave préjudice financier aux usines locales, elle n'avait pas réellement réussi à ébranler la position dominante du wax, car la femme africaine sait faire la différence entre le wax et le fancy, visuellement et au toucher. Mais la crise socio-politique en Côte d'Ivoire depuis le début des années 2000 et l'érosion du pouvoir d'achat ont changé la donne et menaçaient la survie des entreprises textiles locales, notamment d'Uniwax,

dont le chiffre d'affaires a chuté de plus de 30 milliards de FCFA avant la crise (en 2003) à 16 milliards (en 2007). Les appels à une vigilance plus grande de la Douane envers la contrefaçon sont restés largement sans effet.

Un diagnostic sans complaisance des causes du problème par la direction locale ont permis un redressement spectaculaire de la situation d'Uniwax depuis 2007, par la combinaison de nouvelles approches marketing et d'une innovation technique majeure.

Sur le plan **marketing**, les collections de motifs étaient déjà renouvelées périodiquement. Uniwax a décidé d'accélérer ce renouvellement: l'équipe *conception (équipe de créateurs)* produit maintenant environ 60 nouveaux motifs par mois pour avoir constamment une longueur d'avance sur les imitateurs. Il y a dix ans, Uniwax sortaient seulement environ 100 nouveaux motifs par an. Pour les aider à dégager la capacité financière d'acheter les nouveaux modèles, le fabricant assiste également ses clients revendeurs à renouveler leurs stocks, par l'organisation concertée de campagnes de soldes promotionnelles. La société a fortement investi dans la recherche marketing et les enquêtes de marché pour avoir une meilleure connaissance du profil des consommatrices par tranche d'âge, catégorie socio-professionnelle (et donc pouvoir d'achat), pays d'origine, etc. La marque "Woodin" répond ainsi aux attentes des jeunes consommatrices avec des dessins plus modernes en qualité fancy, sans imitation des motifs wax.

Sur le plan de la **technologie**, la fabrication du wax comportait traditionnellement beaucoup d'opérations manuelles. Pour la qualité "block-wax" par exemple, la couleur du dessin était appliquée à la main par des grands "tampons". Pour les impressions en continu, les **dessins étaient gravés à la main sur des tambours** ou cylindres en cuivre. Il se déroulait au minimum entre 30 à 45 jours entre la réception de la commande et la livraison de la marchandise. Par **l'introduction de nouvelles techniques de gravure et d'impression**, ces délais ont été réduits de 5 à 7 jours. La gravure manuelle est remplacée par une gravure-machine dirigée par ordinateur à partir du dessin. De même, la technique traditionnelle du bloc-wax s'exécute maintenant en impression continue, tout en reproduisant les petites irrégularités qui font le charme des tissus "faits main". Cette **révolution technologique**, combinée avec l'accélération du renouvellement des dessins, a permis à Uniwax d'avoir une longueur d'avance sur les pagnes qui imitent ses motifs, car les importations d'Asie, avec les délais de transport et de sortie de port, n'arrivent sur le marché qu'après environ 60 jours.

### **Facteurs qui déterminent le coût de production** (autres que les matières premières)

**Électricité:** Nette amélioration, pas de problème majeur. Uniwax est par ailleurs en négociation avec Petroci (distributeur ivoirien de produits pétroliers) pour assurer l'approvisionnement en gaz et réduire ainsi de moitié la facture énergétique. A terme, la production de vapeur par l'utilisation de la biomasse, disponible en qualité importantes en Côte d'Ivoire, pourrait remplacer le recours au fuel lourd et au gaz. Néanmoins, ce changement de source d'énergie nécessite un investissement conséquent.

**Terrain industriel:** L'augmentation significative des redevances pour le terrain en zone industrielle de Yopougon va se répercuter de façon sensible sur le coût de production. Malgré cette augmentation des coûts de production, il reste cependant que dans la filière textile, l'activité d'ennoblissement de tissu (donc l'impression) a intérêt à être localisée à proximité des centres de consommation.

Le **coût de la logistique portuaire** pèse fortement sur le prix de revient (suppression du "circuit blanc" à la Douane), ainsi que le **poids et le coût indirect des formalités d'exportation**.

Le **non-remboursement des crédits de TVA** affecte les coûts de production et Uniwax en tant qu'exportateur. La proposition actuelle d'un remboursement partiel (abandon de 50% des créances) ampute directement les marges et donc la capacité d'investissement.

### **Coût du travail**

L'incidence de l'augmentation du SMIG va se répercuter à travers toute la grille salariale et risque d'augmenter le coût du travail d'environ 5% (hors personnel au SMIG).

Chez Uniwax, la **performance de la main d'œuvre** est considérée comme bonne selon les standards internationaux. Mais la création d'un centre des métiers textile est jugé indispensable.

### **Atouts et contraintes**

#### ➤ **Atouts**

- Notoriété très élevée de la marque Uniwax ("*brand name recognition*") qui bénéficie également des retombées de la notoriété de Vlisco,
- Fort degré d'Innovation sur les plans marketing et technologique. L'innovation est accompagnée des investissements nécessaires avec des équipes dédiées à la conception des nouveaux motifs. Ainsi, 3% du chiffre d'affaires consacré à la publicité, production d'un magazine trimestriel présentant les nouveautés, des études de marchés sont régulièrement commandées, et des investissements lourds dans les équipements de modernisation et d'expansion, de plusieurs millions de dollars américains en 2013 et 2014 ont été réalisés.
- Organisation optimale de la production avec plus de 40 ans d'expérience,
- Excellente connaissance du terrain et des marchés (CEO).

#### ➤ **Contraintes**

- Les facteurs qui augmentent le coût de production (voir ci-dessus),
- La lourdeur de l'environnement administratif, la focalisation des régies financières sur les rentrées immédiates de recettes, au risque de miner la croissance future de l'économie,
- L'importation en fraude.

### **Perspectives de croissance**

- **Augmentation des ventes sur le marché national et régional.** Actuellement, Uniwax a une part de marché de 5% sur le marché local. À travers les investissements réalisés en 2013 et prévus pour 2014, la société ambitionne d'augmenter la capacité de production de plus de moitié, à 30 millions de yards à l'horizon 2016, et d'atteindre une part de marché de 10% sur son marché intérieur.
- **Conquêtes de nouveaux marchés**, notamment exportations directes sur le marché nigérian, très prometteur avec l'émergence de la classe moyenne, et marchés au-delà de l'Afrique de l'Ouest.

Jusqu'à présent, à cause des prohibitions douanières d'importation de tissu, les ventes sur le Nigeria étaient essentiellement le fait de revendeuses béninoises sous forme de " ré-exportations". Uniwax compte sur la levée des restrictions annoncée pour Janvier 2015 pour pouvoir exporter directement au Nigeria.

- **Diversification dans le prêt-à-porter.** Cela est déjà en cours à petite échelle, avec des entreprises de sous-traitance en Côte d'Ivoire et au Ghana – 200 000 chemises en tissu Woodin vendues.

## La Nouvelle Parfumerie Gandour

### **Donnés-clés**

- Création: 1977
- Activité: Fabrications de parfums et cosmétiques
- Chiffre d'affaires: 50 milliards FCFA en 2012 (avant un incendie en Juillet 2013 qui a entièrement détruit l'usine et a nécessité une reprise partielle de la production dans des locaux provisoires)
- Capital: Entreprise familiale. Changement de statut juridique en 2000 sous l'appellation "La Nouvelle Parfumerie Gandour"
- Effectif: env. 1500, dont 650 permanents
- Localisation: Zone Industrielle de Yopougon près d'Abidjan

### **Une entreprise familiale dans un secteur porteur**

La Nouvelle Parfumerie Gandour est une entreprise familiale, fondée par le beau-père du CEO actuel. Le PDG détient un diplôme d'ingénieur et un MBA d'une des meilleures universités canadiennes. Le fondateur était initialement dans l'import – export dans les années 70. Il avait l'expérience de la gestion, le "flair" de ce qui pouvait marcher et une vision à long terme pour la société. Il commence une petite production industrielle, initialement parfums, pommades, crèmes, et se développe avec la diversification de la demande locale. Parallèlement, la mise sur le marché de nouveaux produits suscite et crée la demande" (par exemple les produits pour bébé) auprès de nouvelles couches de la société ivoirienne dont le pouvoir d'achat augmente.

Financement (capital et fonds de roulement): Le capital est resté familial depuis la création, sans appel à des fonds extérieurs. Mais l'usine fut entièrement détruite (bâtiments et outil de production) en Juillet 2013 par un incendie. La production n'a repris que partiellement et la firme s'efforce toujours de réunir les capitaux nécessaires pour financer de nouveaux équipements et le fonds de roulement pour l'achat des matières premières. Le bénéfice du nouveau Code des Investissement va alléger quelque peu le coût de la reconstruction: il accorde 40% de réduction des droits de douane sur les équipements et pièces de rechange. La description qui suit s'intéresse donc aux données structurelles de l'entreprise et du secteur et aux facteurs de compétitivité sur le marché intérieur et régional, avant les problèmes liés au sinistre.

### **Production, matières premières et marchés**

#### ➤ Production

La Nouvelle Parfumerie Gandour a connu une expansion régulière au fil des décennies, en progression du chiffre d'affaires et des effectifs. La crise socio-politique des années 2000 n'a pas affecté le secteur des cosmétiques. Les effets de la crise mondiale ont été perceptibles en 2009, mais n'ont pas eu d'impact majeur.

### ➤ **Matières premières**

Environ  $\frac{3}{4}$  de la valeur des matières sont importées,  $\frac{1}{4}$  est d'origine locale (beurre de karité, beurre de cacao et emballages). Les flacons et les boîtes en plastique, notamment, sont d'origine locale.

Impact de l'effet d'échelle (taille critique) sur le coût d'approvisionnement en matières premières et autres intrants : Pour importer des matières premières à des prix compétitifs, la commande minimale est d'un container. Une fois cette taille minimale atteinte, la différence de prix entre 1 ou 5 containers n'est pas très importante. Par contre, l'importation en "groupage" (plusieurs importateurs avec des quantités inférieures à un container), peut conduire à des prix de revient non compétitifs. Il faut donc une certaine taille pour atteindre des économies d'échelle ce qui donne un avantage aux fabricants existants et rend plus difficile l'arrivée de nouveaux intrants sur le marché. Par contre, ces petites sociétés qui n'atteignent pas la taille critique pour réaliser des économies d'échelle ne se soumettent pas aux mêmes exigences de qualité et peuvent donc aussi trouver leur créneau, malgré un coût des matières premières plus élevé.

La société met l'accent sur une bonne gestion des stocks de matières premières : pas plus de 2 mois de stocks pour ne pas être pénalisée par les frais financiers. Les ruptures de stocks sont rares : seulement deux ces dernières années, dont une pour congestion du Port d'Abidjan ce qui a causé un préjudice financier. Le transport maritime prend parfois plusieurs semaines selon l'origine, la sortie du port environ 5 jours après l'arrivée du navire.

### ➤ **Positionnement et Marchés**

La Nouvelle Parfumerie Gandour dispose de nombreuses gammes de produits pour femmes, hommes et bébé, soit environ 1600 références. Les gammes sont vendues sous des marques distinctes : Lomani pour les parfums, UB pour les shampoings, défrisants, etc. Cependant, l'emballage mentionne bien "Nouvelle Parfumerie La Nouvelle Parfumerie Gandour" comme fabricant.

Le **positionnement** recherché par la société est le **produit de bonne qualité à prix abordable**, adapté à la clientèle africaine. Elle dispose de la certification ISO 9001 depuis l'année 2006 et respecte rigoureusement les normes.

#### **Destination de la production**

- 20% marché local,
- 80 % exportation.

**Canaux de distribution:** 16 magasins exclusifs et supermarchés.

**La part à l'export a nettement progressé** sur la dernière décennie. Une usine d'une autre branche de la famille La Nouvelle Parfumerie Gandour avait été créé au Sénégal en 1970, et ultérieurement une autre usine au Cameroun. La Nouvelle Parfumerie Gandour Côte d'Ivoire exporte essentiellement sur l'Afrique de l'Ouest, mais ne cherche pas à concurrencer les deux sociétés "sœurs" au Sénégal et au Cameroun sur leurs territoires. Par contre, le marché nigérian est ouvert à la concurrence, pour les produits qui ne sont pas concernés par des restrictions quantitatives à l'importation comme le savon. Sur le marché nigérian, les



produits cosmétiques en provenance de Côte d'Ivoire bénéficient en général d'une bonne réputation auprès de la clientèle. Ils se vendent plus chers que les produits fabriqués au Nigeria, où les coûts de production sont plus bas. Néanmoins, la clientèle exigeante fait confiance à leur meilleure qualité et au respect des normes. Les produits cosmétiques ivoiriens ont donc un bon positionnement entre la production locale nigériane et les produits « afro-ethniques » surtout, importés de France et des États-Unis, qui arrivent jusqu'à 4 fois plus chers sur ce marché.

La société exporte également de petites quantités en Afrique du Nord, en Europe et aux Antilles, toujours pour le marché " afro-ethnique " (défrisants, crèmes éclaircissantes, produits à base de beurre de karité, etc.).

### **Concurrence**

Le marché des cosmétiques est caractérisé par une forte concurrence: entre production locale et importations d'une part et entre producteurs locaux de différentes tailles d'autre part. Si les coûts de production sont un facteur très important, la différenciation des produits reste le business model privilégié dans ce contexte.

Interrogée sur les avantages éventuels de formation de cluster d'entreprises, dans des zones économiques dédiées, la direction de La Nouvelle Parfumerie Gandour n'y voit pas d'avantage particulier dans ce secteur très concurrentiel des cosmétiques. L'entreprise maîtrise entièrement son circuit d'approvisionnement et ne fait pas, ou très peu, appel à des grossistes intermédiaires, un besoin qui pourrait inciter des petites entreprises d'autres industries au regroupement géographique. La proximité du Port est considérée comme facteur primordial pour la localisation et l'emporte sur toute autre considération. Par ailleurs, le "retour d'expérience" entre entreprises du même secteur n'est pas une pratique courante, même entre les trois branches La Nouvelle Parfumerie Gandour de Côte d'Ivoire, du Sénégal et du Cameroun. Apparemment les avantages du concept de cluster ne s'appliquent donc pas à ce secteur.

### **Coûts de production**

#### ➤ **Logistique portuaire et formalités à l'exportation**

L'environnement administratif en Côte d'Ivoire ne facilite pas les efforts des entreprises pour augmenter leurs parts de marché à l'exportation. Entre autres:

- Après la constitution d'un dossier d'agrément pour l'exportation vers la CEDEAO (donc le marché prometteur du Nigeria), obtention d'un certificat d'origine pour chaque exportation,
- Arriérés de crédits de TVA pour les exportateurs, alors que l'entreprise calcule ses prix de vente à l'exportation hors TVA comme ses concurrents,
- Nouvelle formalité de signature d'une autorisation/attestation par le Directeur du Trésor en personne ce qui prend en moyenne 4 jours.

L'instauration d'un guichet unique à l'exportation est apparemment en bonne voie. Mais d'une façon générale, il conviendrait de réintroduire un meilleur équilibre entre le rôle de collecteur de recettes de la

Douane et son rôle de facilitateur du commerce extérieur pour contribuer au redressement économique du pays.

#### À l'importation:

- **Fréquence des redressements de valeur en douane même pour les intrants industriels**, alors que les règles de l'OMC ne prévoient ce redressement administratif qu'en dernière position parmi 6 procédés pour déterminer la valeur en douane.
- Le **circuit "blanc"** du passage douanier réservé à quelques dizaines d'entreprises réputées fiable est tombé en désuétude.
- Montant élevé des frais d'approche

#### ➤ Terrains industriels

La société était déjà à l'étroit dans ses locaux avant le sinistre de 2013. Elle a pu louer deux petits terrains adjacents additionnels pour la reconstruction. Elle a dû malgré tout se résoudre à envisager une construction en étages pour doubler la surface. Un tel agencement n'est pas optimal pour une société industrielle et souligne l'urgence du problème des terrains industriels en Côte d'Ivoire et à Abidjan en particulier. Avec la réforme des zones industrielles, le prix du terrain va passer de 160 F/m<sup>2</sup> à 2500 F/m<sup>2</sup> en 2014, et augmenter de nouveau en 2015 et 2016.

#### ➤ Électricité

La société dispose d'un groupe électrogène, mais signale qu'elle n'a pas rencontré beaucoup de problèmes ces derniers temps. Le prix de l'électricité industrielle reste élevé en comparaison sous-régionale. Il existe bien trois tranches de tarifs, mais cette tarification avantage surtout le consommateur individuel. Une usine qui fonctionne en 3/8 ne peut pas choisir dans quelle tranche horaire consommer l'électricité.

#### ➤ Facteur Travail

La société ne rencontre pas de problèmes majeurs de recrutement. Plusieurs cadres ont accédé à leurs positions en promotion interne. Elle n'a pas d'accords de partenariat ou d'assistance technique, mais bénéficie occasionnellement des conseils des fournisseurs de matières premières. Il existe bien un retour d'expérience périodique (une fois par an) avec les sociétés "sœurs" du Sénégal et du Cameroun, mais cela ne constitue pas un facteur déterminant.

En matière de salaires, la société s'aligne sur le niveau salarial des autres grandes sociétés de la place. Les responsabilités de production et de contrôle de qualité exigent des profils pointus qui doivent être rémunérés en conséquence. Le niveau des salaires, notamment des cadres techniques et de management, peut paraître élevé pour un pays en voie de développement, mais est justifié par la cherté du coût de la vie à Abidjan.

Organisation du travail : 3x8, 7/7

## Atouts et contraintes

### ➤ Atouts:

- Secteur de produits de grande consommation relativement peu affecté par la conjoncture
- Bon positionnement dans le milieu de gamme, caractérisé par les devises "produit de bonne qualité à prix abordable" ou "luxe à petit prix,"
- Lignes de produits cohérentes et complémentaires ayant chacune une forte identité
- Réputation de qualité et de respect des normes sur le marché domestique et sur les marchés de la sous-région. Dispose d'un **centre de recherche en cosmétologie**. Rigoureux contrôle de qualité sous la responsabilité d'un cosmétologue (équipement GMP- Good Manufacturing Practices – et certification ISO 9001),
- Forte orientation "marché", à l'écoute du consommateur.

### ➤ Contraintes:

- La première contrainte au développement des ventes, autre que les conséquences du sinistre intervenu en 2013, est le **coût de la logistique portuaire et le poids des formalités à l'importation et à l'exportation**. Pour une société qui importe 75% de ses matières premières et exporte 80% de sa production comme La Nouvelle Parfumerie Gandour, la **contrainte logistique est doublement pénalisante**.
- L'exiguïté des **terrains industriels** disponibles et les compromis en termes d'aménagement optimal des chaînes de production, constituent la 2<sup>ème</sup> contrainte par ordre d'importance. L'augmentation des loyers de la Zone industrielle, sans garantie d'une amélioration des prestations, va peser sur le coût de revient dans les années à venir.

## Potentiel d'expansion

Un esprit entrepreneurial très fort permet à cette société de sortir d'un sinistre majeur qui a vu l'anéantissement temporaire de sa capacité de production, après 40 ans de présence dans le secteur. Elle dispose toujours d'atouts majeurs pour consolider sa position en Côte d'Ivoire et gagner des parts sur les marchés de la sous-région et au-delà, y compris sur le marché "afro-ethnique" de la diaspora.

## Seritex

### Donnés-clés

- Création: 1995 (par rachat d'une société existante)  
Extension importante de la capacité de production,  
Investissement dans des équipements teinture
- Activité: Confection de T-Shirts /Polos publicitaires (Communication sur objet)  
Accessoirement: tenues de travail, sacs et casquettes publicitaires
- Chiffre d'affaires: 3 milliards FCFA
- Matières premières: Fil de coton et teintures
- Effectif: 300 personnes à la production, dont environ 40 journaliers
- Processus industriel:—Des métiers circulaires "tricotent" le fil de coton en tissu maille, suivis des étapes teinture, coupe, confection, marquage sérigraphie.

*La sérigraphie est une technique d'impression qui utilise des pochoirs (à l'origine, des écrans de soie) interposés entre l'encre et le support. Les supports utilisés peuvent être variés: papier, carton, textile, métal, verre, bois, etc. Elle autorise un fort dépôt d'encre qui garantit non seulement une couleur intense qui dure dans le temps, mais également une bonne opacité. Elle est intéressante économiquement même pour de courts tirages.*

### Production, matières premières et marchés

Le métier de base est la **communication par objet**, c'est à-dire l'article textile publicitaire comme les tee-shirts, polos, sacs et casquettes. La sérigraphie est un procédé adaptée aux petites séries, mais la société a également la capacité de satisfaire de grosses commandes: de 100 à 50 000 pièces. Parmi ces clients figurent les plus grandes sociétés ivoiriennes et de la sous-région.

Le chiffre d'affaires a beaucoup progressé depuis la création. Initialement, Seritex transformait 400 kg de fil de coton par jour, aujourd'hui elle est à 2,5 tonnes de consommation de fil journalière. L'investissement dans des équipements de teinture a permis une expansion rapide de la production. Actuellement, Seritex est en train d'agrandir sa capacité de production, sur deux petits terrains adjacents à l'usine qui lui ont été attribués.

#### ➤ **Matières premières**

Jusque fin 2000, la bobine de coton était achetée en Côte d'Ivoire, ce qui constituait un atout. Aujourd'hui l'approvisionnement en fil de coton se fait en Chine, ce qui représente des frais (ouverture de lettre de crédit et frais d'approche au port) et des délais (temps de transport et passage portuaire d'environ 60 jours). Ceci entraîne la nécessité de constituer des stocks de matière première pour conserver la capacité de répondre rapidement à la demande. L'importation de la matière principale se traduit donc par une

immobilisation significative de trésorerie. Dans l'hypothèse d'une restructuration de la filature locale, et même si le fil de coton local était vendu 10 à 15% plus cher que le produit importé rendu usine, c'est-à-dire CAF plus droits de douane plus frais d'approche. Les utilisateurs locaux pourraient donc avoir intérêt à acheter localement, à qualité égale.

L'intérêt de l'approvisionnement en matière première locale s'explique par la part importante que représente le **fil de coton dans le coût de revient** d'un tee-shirt : environ 58%

#### ➤ **Marchés**

Seritex travaille pour le marché local et exporte vers la sous-région CEDEAO.

Pour le moment, l'export vers l'Europe ou les États-Unis n'est pas d'actualité. Une telle diversification géographique serait envisageable seulement en partenariat, pas en sous-traitance. Autrement dit, sous la forme d'un partenaire financier, car Seritex ne peut pas se permettre de faire des investissements lourds simplement sur la promesse de commandes futures.

Par contre, le prêt-à-porter de style africain, telle que la création d'une marque, serait une possibilité de diversification.

### **Coûts de production**

#### ➤ **Électricité**

La régularité de l'approvisionnement s'est beaucoup améliorée ces dernier temps. L'usine n'a pas souvent recours au groupe électrogène.

#### ➤ **Terrains industriels**

La forte augmentation des redevances pour la location des terrains industriels soulève de sérieuses préoccupations. Si le principe même d'un ajustement significatif n'est pas contesté (vu le bas niveau de ces redevances qui n'avait pas été relevé depuis des décennies), les nouveaux taux vont constituer un **poste important dans la structure de coûts** des entreprises, notamment à l'exportation où il n'est pas possible de répercuter des augmentations de source intérieure à cause de la concurrence régionale ou mondiale. Dans l'état actuel, cette augmentation aura donc un impact significatif sur la compétitivité de certaines entreprises exportatrices ivoiriennes. Pour Seritex, l'incidence de la nouvelle redevance approche 1 % de son chiffre d'affaires, ce qui est loin d'être négligeable dans une industrie où les prix, au niveau mondial, se calculent à 5 cent € près.

#### ➤ **Coût du travail**

L'entreprise emploie 300 personnes à l'usine plus une vingtaine dans l'administration et le commercial. Le mode de production est le 3/8. L'encadrement, chefs d'équipe et chefs de machine, est constitué d'une cinquantaine de personnes.

Seritex emploie un directeur technique tunisien dans une phase de formation d'optimisation de l'organisation, de l'encadrement et des process de production. L'entreprise avait été identifiée pour participer à un programme de mise à niveau sur financement extérieur et avait réalisé tout l'intérêt qu'elle pouvait tirer d'un appui technique. Elle a décidé d'aller plus vite et de recruter à ses frais ce directeur technique ayant une longue expérience dans la confection.

*Pour mémoire: L'industrie de la confection est le principal secteur de l'industrie manufacturière de la Tunisie en termes d'exportation, d'emplois et de valeur ajoutée. Elle compte plus de 2 000 entreprises employant plus de 10 personnes et occupe au total plus de 200 000 salariés (environ 40% de l'ensemble des emplois des industries manufacturières). La grande majorité des entreprises produisent totalement pour l'exportation, notamment vers les pays de l'Union Européenne, sous un régime "off-shore" assimilable à un statut de zone franche.*

### Niveau des salaires

Les ouvriers non-qualifiés gagnent en moyenne 80 000 FCFA brut / mois. Pour établir l'incidence du coût du travail sur le coût de production, il faut raisonner non pas en salaires, mais en "charges de personnel" pour l'employeur. Les charges de personnel incluent les cotisations patronales plus différentes indemnités en primes (par exemple la prime de transport de 25 000 FCFA/ mois). Au total, dans la comptabilité de l'entreprise, le poste "charges de personnel" est supérieur d'environ 50% à la masse salariale définie au sens étroit. Le tableau ci-après illustre l'incidence.

	FCFA	Euro	USD
Salaire moyen brut mensuel	80 000	122	165
Charges personnel	115 000	175	237

### Rémunération au rendement

Ce système de rémunération est prépondérant dans l'industrie de la confection au niveau mondial. Seritex utilise actuellement un système très atténué. Il existe une obligation de rendement minimum en pièces (c'est à dire tee-shirts produit par temps de travail de 8 heures) et une prime mensuelles pour les 3 meilleures performances. À condition d'avoir mis en place un encadrement correct et une définition judicieuse de la production minimale en pièces, l'équivalent salaire de la production minimale ne devrait pas être inférieur au SMIG, Seritex estime qu'une usine ivoirienne devrait pouvoir basculer vers le paiement au rendement.

### Impact de l'augmentation du SMIG de Novembre 2013 sur la compétitivité

Seritex n'a pas d'ouvriers payés au SMIG, mais l'impact à travers la grille de salaires de la convention collective, et l'indexation des primes et indemnités sur le SMIG, ne sera pas négligeable. Jusqu'à présent l'entreprise a absorbé l'augmentation, mais sera bien obligée de la répercuter sur les prix.

## **Formation du personnel**

Les ouvriers sont formés sur le tas. La formation dure environ 1 mois. Le temps nécessaire pour la formation dépend de la section et de la phase de production; certaines sections sont plus techniques que d'autres.

Seritex estime qu'il serait indispensable d'avoir un **centre de formation aux métiers du textile**, au moins pour le personnel d'encadrement.

## **Atouts et contraintes**

### ➤ **Atouts et facteurs de compétitivité**

- Spécialisation dans une technologie (la sérigraphie) et un segment de marché (communication sur objet / articles publicitaires) qui forment un créneau de marché bien défini et très spécifique,
- Bonne implantation sur le marché local et régional,
- Rapidité de la livraison (48 à 72 heures) en réponse à la demande du client.

### ➤ **Contraintes**

- Absence de source d'approvisionnement local de la principale matière première (fil de coton),
- Impact de l'augmentation des redevances sur les terrains industriels et de la répercussion de l'augmentation du SMIG sur le prix de revient, dans un métier ultra-sensible au prix,
- Absence de formation dans les métiers du textile, notamment de l'encadrement, ce qui oblige l'entreprise de recourir à un cadre technique de haut niveau recruté à l'étranger.

## **Potentiel d'expansion**

- Expansion du marché local et régional suite à la reprise économique,
- Partenariat pour pénétrer les marchés européens et américains,
- Création d'une marque de confection style africain.

## SOTICI

**Une des entreprises les plus dynamiques et intéressantes en Côte d'Ivoire est l'entreprise SOTICI** (Société de Transformation Industrielle en Côte d'Ivoire). SOTICI est l'une des usines, chef de file du marché de tuyaux en polyvinyle, en polyéthylène, et raccords en PVC d'Afrique de l'Ouest.<sup>57</sup> Elle est à la pointe de l'industrie du plastique de la région. Sur une période de trois décennies, elle s'est développée en taille et en réputation au point de devenir un acteur de premier plan au niveau régional. Elle s'est positionnée comme la première société qui fournit les ministères et les compagnies de services publics afin que ceux-ci aient un bon service d'assainissement et un service de fourniture d'eau potable. Ses produits sont exportés dans plus de 26 pays africains, allant du Cameroun à la Mauritanie. Elle a également une filiale à Dakar et un bureau au Togo. Son succès fut unique et son expérience de pénétration de niches de marchés pourrait être un enseignement précieux pour d'autres sociétés voulant s'introduire dans le monde de l'industrie légère.

**Les origines de sa création sont intéressantes.** La société fut établie en 1973 par l'oncle d'un jeune entrepreneur libanais bien formé, un élément majeur de la diaspora libanaise d'Afrique de l'Ouest. En 1991, le neveu prit la relève de l'affaire. Il avait eu une forte connexion avec d'autres hommes d'affaires libanais et il a puisé dans ce réseau pour échanger des informations sur les nouvelles opportunités de marché. Il fait partie des 250 000 libanais qui vivent en Afrique de l'Ouest et qui y représentent le groupe prépondérant de non africains. Il s'est servi de son réseau d'affaires et a choisi un produit, dont il pensait qu'il avait un potentiel de croissance, et ce même s'il ne se connaissait pas vraiment dans cette industrie. L'entrepreneur a utilisé le capital de sa famille et ne s'est pas appuyé sur les prêts bancaires. Tout comme le reste de la diaspora libanaise en Afrique de l'Ouest, il a fait preuve d'une grande endurance et adaptabilité aux chocs, même durant les années difficiles de la guerre civile ivoirienne.

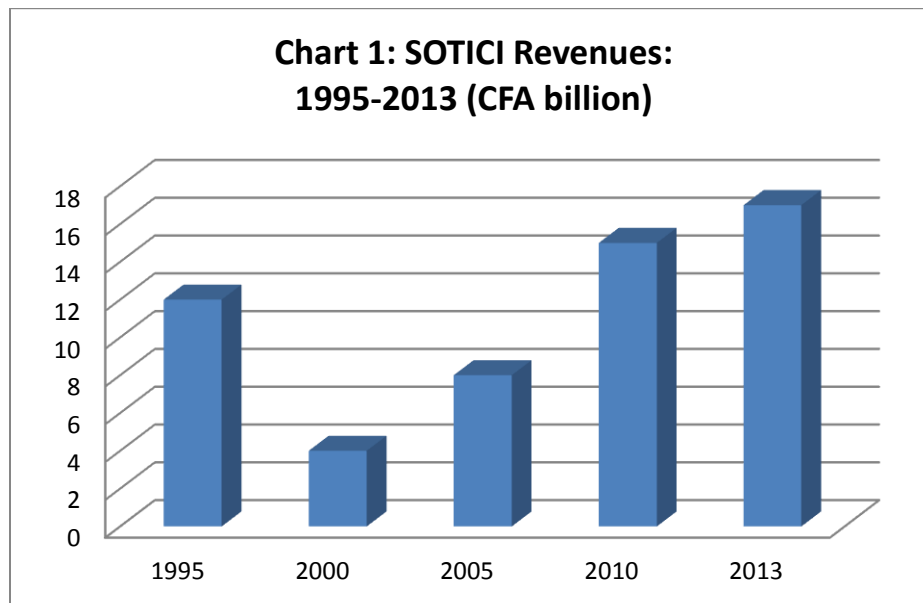
**L'entreprise a évolué dans le temps.** Son expérience industrielle et de gestionnaire s'est accrue, et il a développé son entreprise. SOTICI a fait preuve de sa place prépondérante sur le marché africain en fusionnant en 1998 avec WTOI (Industries des technologies de l'eau et du plastic), une usine à Johannesburg, en Afrique du Sud. De plus, elle a bénéficié de l'assistance technique d'ALPHACAN, une filiale du groupe ARKEMA, première industrie dans le secteur sur le marché Français. En parallèle à l'amélioration de ses produits et à l'apprentissage de la globalisation, elle a appris à gérer les risques, y inclus les risques politiques en Côte d'Ivoire et les risques macro-économiques dus à la volatilité des taux de change et les coûts renchérissés de l'énergie (c'est aussi important comme elle est dépendante des États-Unis d'Amérique pour l'importation de matières premières). Entre 2008 et 2012, l'entreprise a injecté 10 milliards de CFA pour accroître son capital d'un tiers. A présent, elle a des plans ambitieux pour continuer

---

<sup>57</sup> SOTICI opère dans une niche de l'industrie et produit des articles sophistiqués relatifs aux conduites d'eau et d'assainissement. Elle fabrique une gamme entière de PVC, de tubes PE et des raccords en PVC, dont les diamètres oscillent entre 15,2 et 500 mm. Ses produits les plus lucratifs et connus sont les tuyaux en polyéthylène de haute densité, qui sont livrés en rouleaux de 100 à 1 000 mètres de long.



son expansion sur les marchés régionaux et probablement asiatiques également. Constamment sollicitées par les compagnies de service public à travers l'Afrique, SOTICI est apparue comme une des entreprises les plus innovantes en Afrique de l'Ouest francophone.



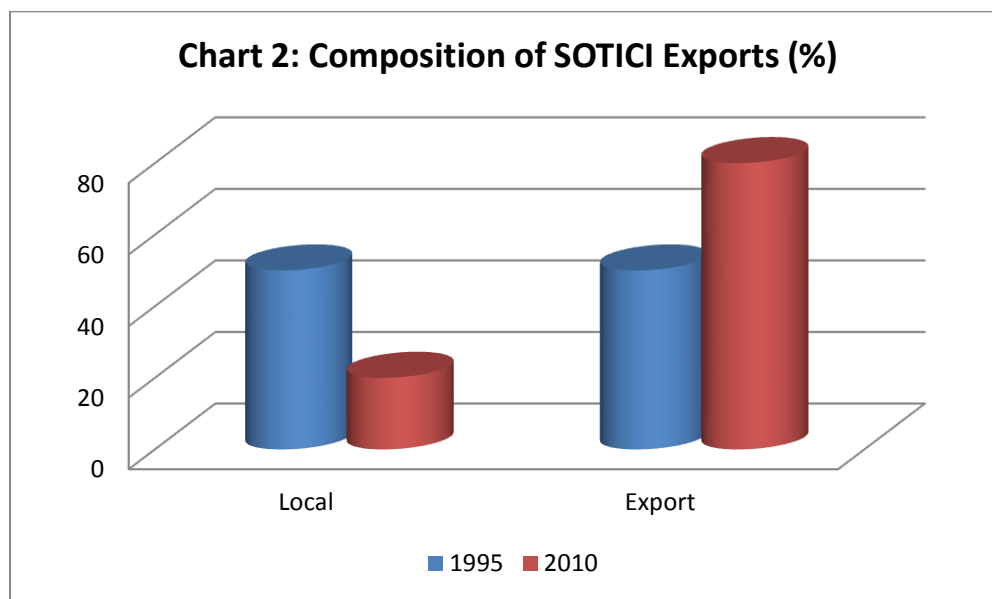
Source: Interviews de l'auteur réalisées à Abidjan, Zone Industrielle de Koumassi.

**Son expérience empirique est impressionnante.** C'est le producteur numéro un en Afrique de l'Ouest qui fournit plus de 90 pour cent des besoins de la Côte d'Ivoire en produits de tuyauterie. De plus, sa production annuelle est de plus de 20 000 tonnes et elle est en augmentation rapide depuis la crise. Selon les données de l'entreprise, il y a eu une reprise forte comme sa production s'est accrue de 10 pour cent par an localement et de 15 pour cent par an sur le marché des exportations depuis la fin de la crise de 2010. Elle se situe au sein d'une industrie qui se développe au niveau international à un rythme soutenu. Ainsi, l'entreprise a collectionné une série impressionnante de certifications pour rester connectée avec cette industrie.<sup>58</sup>

**SOTICI travaille dans une industrie florissante comme un modèle de gestion stable. Il y a sept composantes du succès de SOTICI.** Premièrement, l'entreprise a capitalisé sur sa localisation dans la région industrielle de Koumassi, à Abidjan. L'accès aux infrastructures et la proximité avec l'un des premiers ports d'Afrique de l'Ouest ont contribué au succès de l'entreprise. D'autres industriels n'ont pas pu bénéficier des mêmes atouts. Deuxièmement, SOTICI a une très bonne source d'approvisionnement d'intrants, y compris des matières premières de qualité venant d'Allemagne, des Etats-Unis d'Amérique, et d'autres pays occidentaux. Troisièmement, l'entreprise a une demande stable pour ses produits. Quatrièmement, l'entreprise connaît une demande stable pour ses produits étant donné que les tuyaux d'eau/hydraulique

<sup>58</sup> SOTICI était certifiée ISO 9003 en 1998, ISO 9001:2000 en mai 2003, et ISO 9001:2008 en 2009.

est en forte demande. Les compagnies de gaz et d'électricité en Afrique de l'Ouest sont des clientes de longue date qui aiment les tuyaux d'eau utilisés pour la distribution d'eau froide. Ces tuyaux sont en plastique, à la différence d'autres matériaux comme l'acier, utilisé pour le transport d'eau potable, de gaz et de pétrole à travers tout le continent en raison de son coût inférieur. Cinquièmement, l'entreprise est très innovatrice, sophistiquée et à la pointe de son domaine. Elle investit énormément de temps et d'argent dans les modernisations technologiques. Sixièmement, elle bénéficie d'un régime fiscal favorable, avec un niveau d'impôt sur le bénéfice de 27 pour cent, couplé avec des exemptions de taxes sur les biens d'équipements, qui aident à la rentabilité de l'entreprise. Septièmement, elle est compétitive en comparaison avec les entreprises européennes en raison des bas salaires, une bonne qualité, et sa proximité du marché. Huitièmement, l'entreprise a une force de travail compétente et formée de 500 personnes, ce qui lui permet de continuer à être dynamique.



Source: Interviews de l'auteur réalisées à Abidjan, Zone Industrielle de Koumassi.

**La maîtrise de SOTICI de sa chaîne d'approvisionnement est capitale pour son succès.** L'équipement de l'entreprise est composé de machines à la pointe de la technologie et provenant d'Allemagne. Des visites régulières des gestionnaires et du personnel technique aux salons professionnels européens ont aidé l'entreprise à rester à jour et au fait des derniers développements technologiques. Chaque ligne de production coûte entre 600 et 700 million de CFA. Presque toute la matière première, surtout les résines pour les tuyaux, viennent des États-Unis d'Amérique. Texas est un grand fournisseur. Les fluctuations du taux de change et l'augmentation des prix du pétrole ont conduit l'entreprise à garder près de 5 à 6 mois de stocks.

**L'entreprise a réussi également à bien gérer sa propriété et sa force de travail.** SOTICI est située en zone industrielle de Koumassi, en banlieue d'Abidjan. Le terrain était loué à un loyer très bon marché dans les années 70. Désormais, il existe des préoccupations au sujet du gouvernement qui multiplie le niveau des loyers, une conséquence des réformes entreprises pour redynamiser le tissu industriel ivoirien. En termes

d'électricité, SOTICI a une fourniture d'électricité stable dans la zone industrielle, pour laquelle elle paye des tarifs commerciaux, mais elle a également plusieurs générateurs qui prennent le relais en cas de délestage. La force de travail est en majorité ivoirienne avec quelques expatriés. La main d'œuvre locale est formée et payée substantiellement plus que sur le marché local. SOTICI consacre beaucoup de temps pour former le personnel et développer ses compétences sur le site.

**Un problème auquel l'entreprise fait face est le coût élevé du transport.** Les coûts élevés de l'entreprise sont dus au fait qu'Abidjan est l'un des ports les plus chers de la côte Ouest-Africaine. Selon le PDG, il est plus cher pour SOTICI de transporter un produit au port que d'exporter le produit d'Abidjan en Europe. Cela coûte plus de 1 400 dollars pour transporter et entreposer un conteneur de 40 pieds au port alors que cela ne coûterait que 1 000 dollars pour l'acheminer en Europe. A cause de coûts de transport élevés, il est plus difficile à SOTICI d'exporter en Europe. La combinaison de coûts de transport maritime élevés et de la compétition avec les producteurs européens établis fait que le marché Européen est difficile à pénétrer. Il existe cependant des opportunités pour se développer en visant les marchés émergents asiatiques. L'entreprise veut accélérer son développement en doublant ses investissements.

## Indicateurs-clé toutes branches industrielles 15 – 36

		CA	CA export	VA	VA / CA	Charges Personnel	EBE	Charg Pers / CA	Charg Pers / VA	Effectifs
Branche		(en millions FCFA)			%	(en millions FCFA)		%	%	nombre
15.10	Viande (abattage / transformation)	1,752	0	508	0.29	251	256	0.14	0.50	61
15.21	Poisson (congélation)	24,223	22,329	1,696	0.07	2,471	-775	0.10	1.46	951
15.22	Poisson (autres transformations)	67,266	64,581	7,357	0.11	6,044	1,313	0.09	0.82	2262
15.30	Fruits et légumes ( transformation, conserv)	328	0	39	0.12	27	17	0.08	0.70	34
15.41	Huiles brutes (palme, arachide, coton)	149,683	9,340	59,228	0.40	30,776	7,856	0.21	0.52	15432
15.42	Huiles raffinées	185,625	88,331	15,232	0.08	5,298	9,933	0.03	0.35	396
15.50	Prod laitiers, glaces	30,296	8,854	6,114	0.20	2,835	3,279	0.09	0.46	987
15.61	Travail des grains (farine, décorticage riz)	57,575	8,781	6,397	0.11	3,640	2,757	0.06	0.57	402
15.71	Boulangerie	67,664	0	10,411	0.15	3,485	6,926	0.05	0.33	2884
15.72	Biscuiterie	4,162	76	728	0.17	435	292	0.10	0.60	206
15.73	Pâtes alimentaires	20,781	12,709	2,327	0.11	979	1,348	0.05	0.42	506
15.74	Pâtisserie	535	0	118	0.22	134	-16	0.25	1.14	111
15.81	Sucre	81,180	1,730	35,956	0.44	15,787	20,169	0.19	0.44	8548
15.82	Cacao (transformation);chocolaterie	697,474	455,871	48,552	0.07	16,829	31,724	0.02	0.35	1947
15.83	Café ( torréfié, instantané)	989	46	243	0.25	289	-46	0.29	1.19	105
15.85	Prod alimentaires divers	111,732	294	24,157	0.22	15,215	8,943	0.14	0.63	1222
15.91	Boissons alcoolisées sauf bière	19,135	396	2,772	0.14	849	1,923	0.04	0.31	216
15.92	Eaux minerales; boissons non alcoolisées	8,692	1,696	1,381	0.16	835	546	0.10	0.60	295
15.93	Bière	116,643	2,773	42,155	0.36	11,989	30,166	0.10	0.28	938
15.94	Glaces alimentaires	286	0	20	0.07	38	-17	0.13	1.86	19
16	Tabac	77,494	23,332	13,887	0.18	3,462	10,425	0.04	0.25	295
17.10	Filature, tissage et ennoblissement textile	54,023	22,271	13,076	0.24	10,371	2,706	0.19	0.79	3389
17.21	Tapis et carpettes	275	0	10	0.04	8	2	0.03	0.82	5
17.22	Autres articles textiles textile n.c.a)	2,244	860	621	0.28	507	114	0.23	0.82	469
18.00	Vêtements	295	0	64	0.22	59	6	0.20	0.91	84
19.11	Cuir (tannage)	1,340	0	103	0.08	83	21	0.06	0.80	70

		CA	CA export	VA	VA / CA	Charges Personnel	EBE	Charg Pers / CA	Charg Pers / VA	Effectifs
Branche		(en millions FCFA)			%	(en millions FCFA)		%	%	nombre
19.20	Chaussures ( y compris en plastique)	13,335	10,117	704	0.05	1,025	-321	0.08	1.46	1032
20.10	Bois (sciage; rabotage)	69,329	45,778	16,412	0.24	12,648	3,764	0.18	0.77	5942
20.21	Bois (panneaux, contreplaqués, placage)	23,723	20,595	4,532	0.19	5,388	-856	0.23	1.19	2977
20.22	Charpenterie / menuiserie (sauf meubles,	6,089	894	2,024	0.33	1,701	321	0.28	0.84	580
21.01	Papier et carton	9,382	89	1,797	0.19	805	992	0.09	0.45	1216
21.02	Carton ondulé et emballages	17,254	13,440	3,640	0.21	1,961	1,679	0.11	0.54	223
21.03	Articles en papier ou carton	14,170	4,452	1,906	0.13	1,064	842	0.08	0.56	666
22.11	Édition (livres, journaux, revues)	23,768	3	5,682	0.24	4,744	938	0.20	0.83	685
22.12	Edition d'enregistrements	55	0	32	0.59	13	20	0.23	0.40	2
22.20	Imprimerie	37,405	421	8,622	0.23	5,052	3,569	0.14	0.59	1172
23.10	Raffinage pétrolier	1,151,310	522,442	30,707	0.03					
24.11	Engrais	54,591	3,537	5,688	0.10	1,457	4,231	0.03	0.26	102
24.13	Prod chimiques de base ( gaz industriels, a	7,706	35	1,353	0.18	957	396	0.12	0.71	733
24.21	Industrie pharmaceutique	4,972	0	703	0.14	1,041	-339	0.21	1.48	137
24.31	Savons, détergents; prod d'entretien	102,175	44,313	17,447	0.17	11,382	6,068	0.11	0.65	1269
24.32	Fabrication de parfums et de produits de to	93,894	66,272	13,822	0.15	7,680	6,141	0.08	0.56	3192
24.41	Prod agrochimiques ( insecticides, herbicid	28,591	5,369	1,234	0.04	1,953	-719	0.07	1.58	133
24.42	Peintures et vernis	13,773	170	1,774	0.13	1,256	518	0.09	0.71	274
24.43	Autres produits chimiques	9,801	5,038	755	0.08	437	318	0.04	0.58	194
24.50	Fibres synthétiques	2,869	0	574	0.20	467	108	0.16	0.81	207
25.11	Pneumatiques, rechapage	653	0	127	0.19	86	42	0.13	0.67	26
25.12	Autres ouvrages	14,753	0	590	0.04	1,496	-906	0.10	2.54	322
25.20	Produits en matières plastiques ( sauf chau	159,995	93,477	23,601	0.15	14,301	9,371	0.09	0.61	5476
26.10	Verre et articles en verre	360	0	-16	-0.04	41	-56	0.11	-2.56	25
26.21	Carreaux en céramique	0	0	-2	0.00	1	-3	0.00	-0.54	1
26.22	Tuiles, briques en terre	1,496	0	351	0.23	320	32	0.21	0.91	70
26.31	Clinker, ciment, chaux, plâtre	125,219	3,710	23,911	0.19	3,500	20,411	0.03	0.15	323

Branche		CA	CA export	VA	VA / CA	Charges Personnel	EBE	Charg Pers / CA	Charg Pers / VA	Effectifs
		(en millions FCFA)			%	(en millions FCFA)		%	%	nombre
26.32	Ouvrages en ciment, béton ou plâtre	3,868	0	927	0.24	758	169	0.20	0.82	310
27.10	Sidérurgie, première transformation de l'aci	5,269	338	794	0.15	351	442	0.07	0.44	118
27.20	Métallurgie, métaux non ferreux ( aluminium	3,696	1,740	594	0.16	222	372	0.06	0.37	42
27.30	Fonderie	617	0	254	0.41	195	59	0.32	0.77	42
28.10	Menuiserie métalliques et chaudronnerie ( c	57,988	4,509	12,439	0.21	10,001	2,437	0.17	0.80	3514
28.20	Autres ouvrages en métaux (serrures, vis, b	109,942	20,012	13,369	0.12	6,693	6,676	0.06	0.50	2016
29.10	Fabrication et réparation de machines (usa	6,996	110	2,148	0.31	1,742	510	0.25	0.81	385
29.20	Fabrication et réparation de machines et ré	5,034	0	1,517	0.30	770	747	0.15	0.51	153
29.30	Appareils domestiques (réfrigérateurs, cus	5,776	0	261	0.05	83	178	0.01	0.32	71
30.00	Machines de bureau et matériel informatiqu	45	0	-50	-1.13	19	-70	0.43	-0.38	6
31.00	Machines et matériels électriques (groupes	19,942	5,124	2,957	0.15	1,551	1,406	0.08	0.52	279
33.00	Instr médicaux/ précision / optique	401	152	129	0.32	139	-9	0.35	1.07	19
34.00	Construction de véhicules automobiles ( m	10,168	844	2,395	0.24	2,932	-537	0.29	1.22	725
35.10	Construction et réparation navales	18,311	17,899	9,701	0.53	4,654	5,047	0.25	0.48	272
36.11	Matelas et sommiers	433	0	65	0.15	23	42	0.05	0.35	24
36.12	Meubles [en toutes matières: bois, plastiqu	3,580	0	672	0.19	510	162	0.14	0.76	275
36.21	Bijoux	898	0	209	0.23	153	56	0.17	0.73	28
36.23	Fabrication de bougies ou d'allumettes	986	62	230	0.23	145	86	0.15	0.63	110
36.24	Articles divers( sport,jouets ,crayons, parap	2,866	0	476	0.17	356	120	0.12	0.75	172
	<b>Grand Total</b>	<b>4,025,177</b>	<b>1,615,212</b>	<b>510,211</b>		<b>264,616</b>	<b>225,180</b>			<b>77,376</b>