

# Suivi de la mise en œuvre des réformes vers l'émergence de la Côte d'Ivoire

RAPPORT D'AVANCEMENT N°1



**SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE DES RÉFORMES VERS  
L'ÉMERGENCE DE LA CÔTE D'IVOIRE**

**RAPPORT D'AVANCEMENT N°1**

Version finale - 26 juillet 2017

## **CENTRE DE DÉVELOPPEMENT DE L'OCDE**

Le Centre de développement de l'OCDE, créé en 1962, est un forum indépendant consacré au partage des savoirs et au dialogue, sur un pied d'égalité, entre les pays membres de l'OCDE et les économies en développement. Aujourd'hui, il regroupe 27 pays de l'OCDE et 25 pays non membres de l'OCDE. Le Centre se concentre sur les problèmes structurels émergents susceptibles d'avoir un impact sur le développement mondial et sur des enjeux de développement plus spécifiques auxquels sont confrontées les économies émergentes et en développement. Au moyen d'analyses factuelles et de partenariats stratégiques, il aide les pays à formuler des politiques économiques innovantes pour répondre aux défis mondiaux du développement.

Pour plus d'informations sur les activités du Centre, consulter le site [www.oecd.org/fr/dev](http://www.oecd.org/fr/dev).

Les opinions et les arguments exprimés ici ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE ou de son Centre de développement.

## AVANT-PROPOS

Ce document est le premier rapport d'avancement du partenariat de suivi 2016-20 entre la Côte d'Ivoire et le Centre de développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).

Le partenariat de suivi 2016-20 vise à suivre l'avancée des réformes par rapport aux objectifs de l'émergence de la Côte d'Ivoire, à fournir des conseils au Gouvernement ivoirien quant à la mise en œuvre des réformes, et à apporter une expertise internationale. Des ateliers de travail au cours desquels seront présents des fonctionnaires et experts en poste dans des administrations d'autres pays, seront organisés sur la période. Cet appui stratégique contribuera à améliorer les performances et l'efficacité de l'administration ivoirienne et, en fin de compte, à assurer la bonne réalisation des réformes.

Ce premier rapport d'avancement a un double objectif : d'une part, analyser les progrès en matière de développement des infrastructures, énergie et technologies de l'information et de la communication (TIC) et, d'autre part, proposer des pistes pour que l'administration publique ivoirienne impulse plus rapidement le changement.

Ce rapport est composé de trois chapitres : une vue d'ensemble (chapitre 1), un bilan des avancées en matière d'infrastructures, énergie et TIC (chapitre 2), et une discussion sur le pilotage du changement en Côte d'Ivoire (chapitre 3).

Ce rapport s'adresse en premier lieu aux autorités ivoiriennes. Tandis que le chapitre 1 (« Vue d'ensemble ») et le chapitre 3 (« Le pilotage du changement ») sont destinés à de larges audiences (présidence, primature, ministres, directeurs, etc.), le chapitre 2 (« Avancées en matière de développement des infrastructures, énergie et TIC ») est technique et destiné en priorité aux ministères, agences et tous les acteurs impliqués spécifiquement dans ce secteur.

Il est à noter que la proposition relative au dispositif institutionnel de suivi du plan d'action dans le chapitre 1 se base sur les échanges avec la partie ivoirienne tenus en octobre 2016, soit précédant la création du poste de Vice-Président.

## TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS.....	3
SIGLES ET ACRONYMES.....	5
CHAPITRE 1. VUE D'ENSEMBLE.....	7
De l'Examen multidimensionnel au suivi des réformes, un accompagnement personnalisé .....	7
La structuration du suivi des réformes : un dispositif institutionnel organisé autour de réformes prioritaires et indicateurs phares .....	8
Bilan à date de la mise en œuvre des réformes prioritaires.....	10
Axe de travail 1 : transformation structurelle et industrialisation .....	11
Axe de travail 2 : infrastructures – focus de ce rapport d'avancement .....	12
Axe de travail 3 : secteur financier.....	14
Axe de travail 4 : politique fiscale.....	16
Bilan à date des indicateurs phares .....	16
Le pilotage du changement pour l'émergence de la Côte d'Ivoire .....	25
Références.....	26
CHAPITRE 2. AVANCÉES EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DES INFRASTRUCTURES, ÉNERGIE ET TIC EN CÔTE D'IVOIRE .....	27
L'accès aux infrastructures clés pour l'émergence est facilité (résultat attendu 1) .....	27
Les infrastructures sont compétitives (résultat attendu 2).....	36
Les infrastructures sont financièrement soutenables (résultat attendu 3) .....	42
CHAPITRE 3. LE PILOTAGE DU CHANGEMENT EN CÔTE D'IVOIRE.....	47
Un engagement politique, une vision partagée et une planification performante sont les clés d'une bonne mise en œuvre des réformes.....	47
Un bon suivi de la mise en œuvre des réformes et une culture d'évaluation systématique de leurs impacts permettra une prise de décision informée .....	48
La mise en œuvre du Plan d'action offre une bonne opportunité pour l'implication régulière et plus étroite du gouvernement dans les processus de planification des partenaires techniques et financiers (PTF), en se servant des mécanismes de coordination existants.....	48
La bonne mise en œuvre des réformes doit être assurée par des acteurs compétents, impliqués, et informés .....	49

## SIGLES ET ACRONYMES

AFD	Agence française de développement
AFOR	Agence foncière rurale
Anaré-CI	Autorité nationale de régulation de l'électricité de Côte d'Ivoire
ANRMP	Autorité nationale de régulation des marchés publics
Ansut	Agence nationale du service universel des télécommunications-TIC
ARTCI	Agence de régulation des télécommunications de Côte d'Ivoire
BAD	Banque africaine de développement
BNETD	Bureau national d'études techniques et de développement
BIC	Bureau d'information sur le crédit
CAC	Commission administrative de conciliation
CEDEAO	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
Cepici	Centre de promotion des investissements en Côte d'Ivoire
CNP	Comité national de pilotage
CNP-PPP	Comité national de pilotage des partenariats public-privé
CPMP	Cellules de passation des marchés publics
DMP	Direction des marchés publics
EME	Établissement de monnaie électronique
FAI	Fournisseur d'accès internet
FCFA	Franc de la Communauté financière africaine
FER	Fonds d'entretien routier
FMI	Fonds monétaire international
IFRS	International Financial Reporting Standards
Irena	Agence internationale des énergies renouvelables
Kbit/s	Kilobit par seconde
MPE	Ministère du Pétrole et de l'Énergie de Côte d'Ivoire
MW	Mégawatts
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
PAA	Port autonome d'Abidjan
PAP	Plan d'actions prioritaires
PCD	Programme communautaire de développement
PER	Programme économique régional
Piducas	Projet d'infrastructures pour le développement urbain et la compétitivité des agglomérations économiques secondaires
PIP	Programme d'investissement public
PND	Plan national de développement
PPA	Parité de pouvoir d'achat
PPIAF	Public-Private Infrastructure Advisory Facility
PPP	Partenariat public-privé
PTF	Partenaires techniques et financiers
PTG	Plan de travail gouvernemental
SFI	Société financière internationale
SOAC	Système ouest africain d'accréditation
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TSU	Taxe spécifique unique
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée

UEMOA  
USD

Union économique et monétaire ouest africaine  
Dollar américain

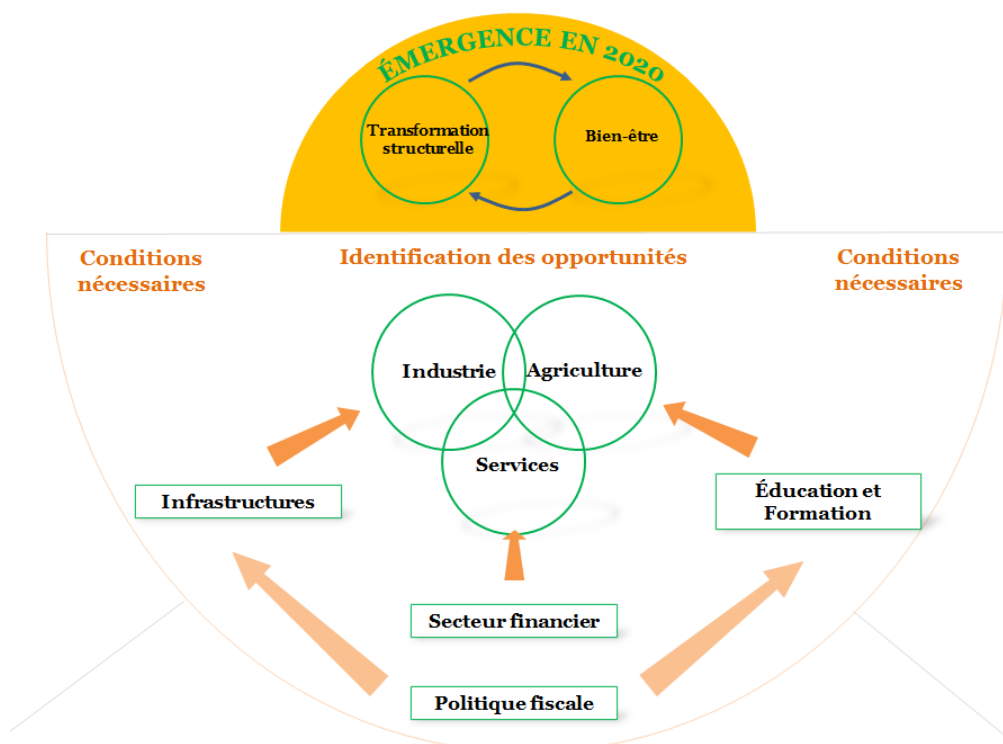
## CHAPITRE 1. VUE D'ENSEMBLE

Depuis la sortie de crise en 2011, les autorités ivoiriennes affichent la volonté forte de relancer durablement la dynamique de développement. Cette volonté se traduit dans les faits par des taux de croissance avoisinant les 10 %, et se matérialise par le Plan national de développement 2016-20 (PND), qui a succédé au PND 2012-15. Pour aider à l'élaboration du PND 2016-20, la Côte d'Ivoire a fait appel à l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Ainsi un Examen multidimensionnel a été conduit de septembre 2014 à décembre 2015. Désormais, les efforts du gouvernement sont focalisés sur la mise en œuvre rapide des réformes afin de réaliser la vision nationale de développement Côte d'Ivoire pays émergent en 2020.

### De l'Examen multidimensionnel au suivi des réformes, un accompagnement personnalisé

La Côte d'Ivoire vise à l'émergence en 2020. Pour atteindre cet objectif, de nombreuses conditions doivent être réunies afin de permettre la saisie de nouvelles opportunités économiques et ainsi faciliter la transformation structurelle et renforcer le bien-être des populations (graphique 1.1). *L'Examen multidimensionnel de la Côte d'Ivoire* (OCDE, 2016a, 2016b et 2016c) a ainsi recommandé une série de réformes pour l'émergence autour de cinq grands axes de travail : la transformation structurelle et de l'industrialisation, les infrastructures, le développement du secteur financier, l'éducation et les compétences, et la politique fiscale.

Graphique 1.1. Les sous-bassement de l'émergence de la Côte d'Ivoire



L'objectif de la coopération entre la Côte d'Ivoire et l'OCDE est d'accompagner la marche vers l'émergence. Sur la période 2016-20, le Gouvernement de Côte d'Ivoire impulse et met en œuvre les réformes. L'OCDE a pour rôle de suivre l'avancée des réformes par rapport aux objectifs de l'émergence,



de fournir des conseils au gouvernement quant à la mise en œuvre des réformes (rythme de réalisation, réformes prioritaires, risques potentiels, etc.), et d'apporter une expertise internationale. Cet appui stratégique permettra d'améliorer les performances et l'efficacité de l'administration ivoirienne, et en fin de compte, d'assurer la bonne réalisation des réformes.

Pour ce faire, le Gouvernement ivoirien et l'OCDE se rencontreront quatre fois par an. L'OCDE se rendra à Abidjan pour s'entretenir avec le Gouvernement ivoirien sur les progrès réalisés et les difficultés survenues, et rencontrer une série d'acteurs du secteur privé, du monde académique et de la société civile. Ces missions régulières permettront de relancer les dynamiques d'échanges en interne et avec l'OCDE qui avaient prévalu durant l'Examen multidimensionnel de la Côte d'Ivoire.

Deux rapports d'avancement annuels permettront d'établir des bilans à date. Chacun des rapports portera une attention particulière à l'un des cinq axes de travail identifiés. Pour ce premier rapport d'avancement, l'objectif est double. Il s'agit :

- d'analyser les progrès en matière de développement des infrastructures
- et de proposer des pistes pour que l'administration publique ivoirienne impulse plus rapidement le changement et soit plus efficace.

Des exercices d'apprentissage par les pays pairs seront organisés une fois par an. La coopération entre la Côte d'Ivoire et l'OCDE vise également à apporter des éclairages sur des problématiques données grâce aux échanges avec d'autres pays. Ainsi, des ateliers rassemblant des experts d'autres pays seront organisés tous les ans, en lien étroit avec les réformes menées relatives à l'un des cinq axes de travail. Ils permettront de tirer des leçons des expériences réussies, mais aussi des échecs rencontrés par d'autres gouvernements.

### **La structuration du suivi des réformes : un dispositif institutionnel organisé autour de réformes prioritaires et indicateurs phares<sup>1</sup>**

Les réformes recommandées à la Côte d'Ivoire par l'OCDE figurent dans un plan d'action. Le plan d'action comprend une description des 83 réformes à engager, des modalités de leur mise en œuvre, des résultats qui en sont attendus, des acteurs à impliquer, des estimations des coûts et des chronogrammes. Ce plan d'action a été réalisé par le Gouvernement de Côte d'Ivoire et l'OCDE entre septembre et décembre 2015, et se base sur les analyses préalables. Il est accompagné d'un tableau de bord composé d'indicateurs de suivi.

L'OCDE propose au Gouvernement de Côte d'Ivoire de mettre en œuvre un dispositif institutionnel de suivi de la mise en œuvre des réformes. Il est à noter que la proposition relative au dispositif institutionnel de suivi du plan d'action se base sur les échanges tenus avec la partie ivoirienne en octobre 2016, soit précédant la création du poste de Vice-Président. Le dispositif institutionnel de suivi de la mise en œuvre des réformes serait constitué d'un comité technique de suivi et de cinq groupes de travail interministériels, comme décrit sur le graphique 1.2 ci-dessous. Cette proposition se base sur le modèle passé, mis en place par le gouvernement pour atteindre les indicateurs phares du tableau de bord du Millenium Challenge Corporation et qui a permis de solides avancées. Le comité technique de suivi sera sous la tutelle de la Primature et composé de directeurs de cabinet des ministères impliqués et de l'OCDE. Il aura la responsabilité de la mise en œuvre des réformes du plan d'action et du bon fonctionnement des cinq groupes de travail.

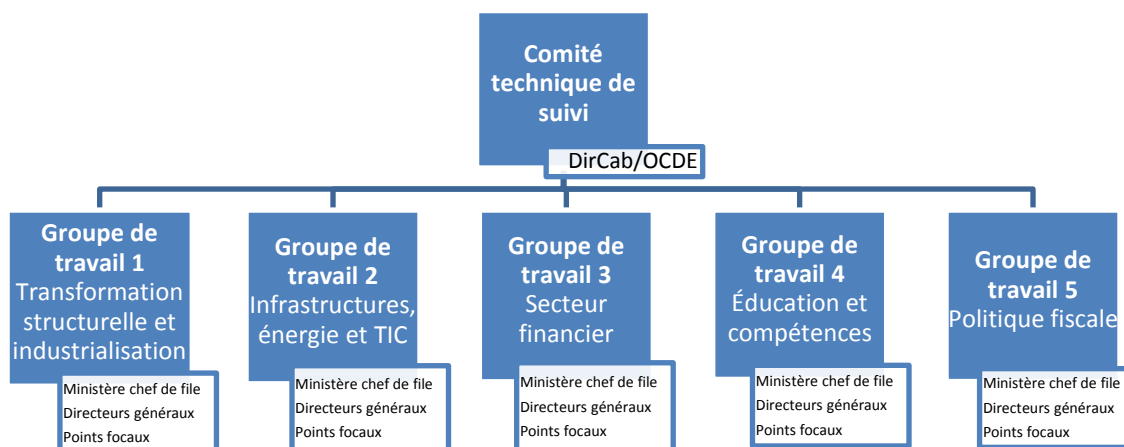
---

<sup>1</sup> La proposition relative au dispositif institutionnel de suivi du plan d'action se base sur les échanges tenus avec la partie ivoirienne en octobre 2016, soit précédant la création du poste de Vice-Président.

Le PND 2016-20 et le plan d'action sont complémentaires. Le PND 2016-20 porte sur des projets dans de multiples secteurs, tandis que le plan d'action se concentre sur les réformes dans cinq domaines. Le suivi du PND 2016-20 et de l'avancée des projets, notamment d'infrastructure, continueront d'être réalisés par le comité de suivi du PND. Le comité technique et les groupes de travail, appuyés par l'OCDE, se focaliseront sur le suivi des réformes.

Les groupes de travail correspondront aux cinq axes de travail identifiés : la transformation structurelle et de l'industrialisation, les infrastructures, le développement du secteur financier, l'éducation et les compétences, et la politique fiscale. Chaque groupe de travail aura une composition interministérielle (implication des Directeurs généraux) et un ministère chef de file qui devra être désigné. Selon les problématiques traitées, les groupes de travail pourront inclure la participation d'agences, ou de toute autre structure pertinente. Les groupes de travail auront pour objectif la bonne réalisation des réformes et l'atteinte des cibles des indicateurs phares pour chaque axe de réformes. Le suivi des avancées des groupes de travail se fera avec le comité technique de suivi, à travers un mécanisme flexible et ajustable selon le rythme des avancées et les obstacles rencontrés. Les chefs de file des cinq groupes de travail seront les ministères référents auprès du comité technique de suivi. Des points focaux de chaque ministère et agence seront désignés pour participer aux groupes de travail et pourront être engagés dans l'organisation des rencontres avec l'OCDE et la transmission des données et documents nécessaires à d'éventuelles analyses complémentaires.

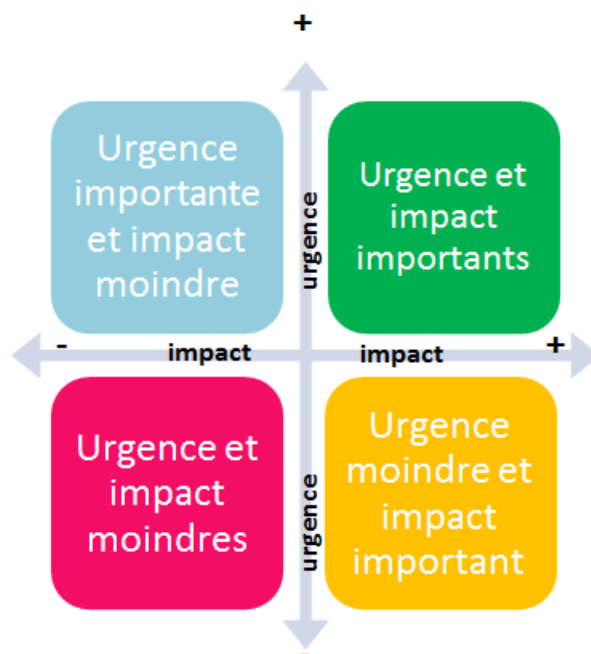
**Graphique 1.2. Description du dispositif institutionnel de suivi de la mise en œuvre des réformes en Côte d'Ivoire**



L'OCDE propose des indicateurs prioritaires, ainsi qu'un groupe restreint de réformes jugées prioritaires. Des nombreux indicateurs de suivi du tableau de bord, l'OCDE propose d'en garder un petit nombre qui seront prioritaires, répartis entre le comité technique de suivi et les cinq groupes de travail. De même, le comité technique de suivi et les cinq groupes de travail ont un nombre réduit de réformes jugées prioritaires, sélectionnées par l'OCDE sur la base des critères d'urgence (nécessité de la réforme dans de brefs délais) et d'impact (répercussions sur de multiples sphères économiques et sociales) et proposées à la Côte d'Ivoire, comme décrit dans le graphique 1.3 ci-dessous. Le groupe « urgence et impact importants » représente les réformes prioritaires. Les indicateurs et réformes retenues font l'objet d'un document de

travail séparé intitulé « Indicateurs de suivi et réformes prioritaires », qui servira de base de travail commune sur toute la période 2016-20. La dernière section de ce chapitre présente les avancées dans les indicateurs phares.

**Graphique1.3. Sélection des réformes prioritaires pour dynamiser la croissance ivoirienne**



### Bilan à date de la mise en œuvre des réformes prioritaires

La mission de l'OCDE à Abidjan en octobre 2016 a permis de dresser un premier bilan, non exhaustif, des réformes menées courant 2016, qui pourra être complété par la partie ivoirienne (groupes de travail ou ministères). Ce bilan se concentre sur les axes de travail suivants : transformation structurelle et industrialisation, infrastructures, secteur financier et politique fiscale. Pour cette première mission pilote, l'OCDE s'est focalisée sur certains axes de travail, l'axe éducation et compétence n'a ainsi pas fait l'objet d'entretiens spécifiques, mais il sera analysé lors d'une prochaine mission. Les infrastructures ont fait l'objet d'une analyse détaillée, présentée dans le chapitre 2. Plus spécifiquement, ont été abordées les réformes structurelles ayant une portée à moyen-long terme. Les sections suivantes décrivent les principaux progrès réalisés en lien avec les réformes prioritaires des axes de travail.

L'année 2016 a été une année importante, tant sur le plan du financement de l'économie qu'en termes de changements institutionnels. Elle a été marquée par une importante levée de fonds pour financer le PND 2016-20 en mai 2016, au cours du groupe consultatif (7 700 milliards FCFA [francs de la Communauté financière d'Afrique]). Les institutions internationales ont manifesté un intérêt : fin 2016, le Fonds monétaire international (FMI) a validé un nouveau programme sur trois ans pour financer le PND 2016-20 à hauteur de 658 millions de dollars américains (USD) suite aux bonnes performances économiques et à l'amélioration de l'environnement macroéconomique, et la Banque européenne d'investissement s'est installée en Côte d'Ivoire. Sur le plan politique, 2016 a été marqué par une réforme constitutionnelle en octobre, et des élections législatives en décembre.

## ***Axe de travail 1 : transformation structurelle et industrialisation***

**Résumé** : Les besoins de réformes relatives à la transformation structurelle, à l'industrialisation et à la compétitivité sont importants. À ce jour, les progrès sont bénéfiques, mais insuffisants. Certaines réformes jugées prioritaires (développement du secteur des services ; facilitation des affaires pour les petites et moyennes entreprises [PME] ; renforcement de la concurrence ; développement du capital foncier ; mise en avant des territoires) pourraient faire l'objet d'une attention accrue en 2017.

### **Résultat attendu des réformes 1 : le secteur agricole est performant et constitue un moteur de la croissance**

Le ministère de l'Industrie met en place des programmes de développement de la transformation des produits agricoles (anacarde, cacao, coton, fruits et légumes, etc.), complétés par des réformes mises en œuvre par le ministère de l'Agriculture et du Développement rural au niveau des filières palmier à huile et hévéa. Une stratégie est en cours de développement pour l'hévéa, et le ministère travaille avec la société financière internationale (SFI) pour définir précisément les besoins des opérateurs s'installant dans cette filière. Cette volonté de se rapprocher du secteur privé est essentielle. Elle devra être poursuivie en : i) menant une réflexion sectorielle stratégique avec le secteur privé pour le développement des filières ; et ii) renforçant des organisations sectorielles. En effet, alors que le patronat ivoirien est bien structuré, il y a peu de spécialisation et de structuration par filière, sauf pour les grandes filières traditionnelles comme le café-cacao. Au niveau de la filière anacarde, le ministère de l'Agriculture a entrepris des actions de développement, avec notamment le prélèvement de 30 FCFA par kilogramme de noix de cajou pour la structuration de la filière depuis la production jusqu'à la transformation.

### **Résultat attendu 2 : les filières agro-industrielles au fort potentiel sont des moteurs de la croissance**

La Côte d'Ivoire a pour priorité la transformation des matières premières agricoles et vise à attirer les investisseurs privés. Cette orientation stratégique est positive de par la place accordée aux investissements privés, qui devront progressivement permettre d'assurer une croissance durable reposant relativement moins sur l'investissement public. À ce titre, des mesures d'amélioration de la compétitivité des entreprises de transformation des matières premières pourraient être prises.

### **Résultat attendu 3 : le secteur industriel est diversifié et générateur d'emplois**

Un symposium entre le ministère de l'Industrie et le secteur privé sera organisé courant 2017. Il vise à discuter des modes de collaboration avec l'administration ivoirienne, et à mener des réflexions et faire des propositions en vue d'améliorer la compétitivité des entreprises ivoiriennes. Il s'agira, dans un second temps, d'assurer que cette initiative positive se traduise par des mesures concrètes pour le secteur privé. Par ailleurs, trois pôles de développement (Abidjan, San Pedro et Bouaké) sont pris en compte dans le cadre du Projet d'infrastructures pour le développement urbain et la compétitivité des agglomérations économiques secondaires (Piducas) appuyé par la Banque mondiale.

### **Résultat attendu 4 : le secteur industriel a accès aux infrastructures de production performantes**

Des efforts ont été réalisés pour la mise à disposition d'espaces de production : rationalisation des terrains disponibles, réhabilitation de la zone de Yopougon achevée à 90 %, aménagement en cours de la nouvelle zone du PK24 avec 62 hectares prioritaires, amorçage de l'aménagement d'une zone de 60 hectares dédiée à la cimenterie, et négociation de contrat en cours pour l'aménagement de 200 hectares par un opérateur privé.

### Résultat attendu 9 : le climat des investissements est incitatif pour le secteur privé

Le guichet unique du permis de construire est désormais opérationnel. Il s'agit maintenant de suivre les délais d'obtention des permis afin d'évaluer l'efficacité de ce guichet. Parallèlement, la gestion et les procédures d'attribution des terrains industriels devront être améliorées. Des agences, telles que le Centre de promotion des investissements en Côte d'Ivoire (Cepici), ont déjà intégré des réformes du plan d'action, comme la facilitation de l'importation des matières premières (coûts et délais), le renforcement du cadre juridique (soutien des activités des tribunaux, révision du cadre législatif, opérationnalisation de la Haute autorité pour la bonne gouvernance), le meilleur accompagnement des grandes entreprises, ou encore la simplification de la charge fiscale.

### Résultat attendu 10 : les normes et standards de qualité sont valorisés

Le Gouvernement ivoirien a initié des actions de promotion et de développement des normes et de la qualité. Il s'agit notamment de l'amélioration du dispositif juridique par l'adoption de deux lois et de leurs décrets d'application sur la normalisation et la promotion de la qualité ; de la lutte contre la contrefaçon, avec la création du Comité national de lutte contre la contrefaçon ; de la signature d'un nouveau contrat avec Codinorm, qui lui confie l'activité d'élaboration des normes et la gestion de la marque nationale de conformité ; de la promotion des meilleures entreprises inscrites dans la démarche qualité ; de l'attribution du siège du Système ouest africain d'accréditation (SOAC) à la Côte d'Ivoire par la Commission de l'Union économique et monétaire ouest africaine (UEMOA) suite à un appel à candidatures.

### Résultat attendu 13 : le potentiel économique du capital foncier est réalisé

En ce qui concerne le foncier rural, le Programme national de sécurisation du foncier rural est en cours de réalisation avec l'appui de plusieurs partenaires (Agence française de développement [AFD], Union européenne, Banque africaine de développement [BAD], etc.). Par ailleurs, une structure autonome dédiée au foncier rural (Agence foncière rurale [AFOR]) a été créée par décret n°2016-590 du 3 août 2016.

## ***Axe de travail 2 : infrastructures – focus de ce rapport d'avancement***

### Résultat attendu 1 : l'accès aux infrastructures clés pour l'émergence est facilité

De nombreux progrès ont été réalisés, notamment en matière d'accès à internet, mais devront être poursuivis. Cependant, la Côte d'Ivoire a connu une régression en matière de logistique sur l'année 2016, l'indice de performance logistique passant de 2.76 en 2014 à 2.6 en 2016.

L'accès aux infrastructures clés pour l'émergence dépend des ressources disponibles et des capacités des acteurs nationaux à préparer et à mettre en œuvre des projets d'infrastructure. En matière de ressources, une mesure importante a été l'établissement d'un fonds d'études visant à financer les études de projets d'infrastructure. La mise en œuvre efficace et dans les délais programmés du projet de pipeline ambitieux du Gouvernement ivoirien devra par ailleurs s'appuyer sur un renforcement des structures impliquées dans la préparation et la mise en œuvre des projets. Des programmes de formation pour les acteurs publics sur la passation des marchés et la structuration des partenariats public-privé (PPP), ainsi que la préparation d'outils et de documents modèles sont nécessaires pour fluidifier la préparation des projets.

Dans le secteur énergétique, la Côte d'Ivoire continue d'améliorer l'accès à l'électricité. Le pays bénéficie également d'un important potentiel dans le renouvelable, qui devrait contribuer davantage à améliorer l'accès à l'énergie, en particulier pour les populations rurales à l'écart du réseau. La politique énergétique du gouvernement prévoit un rôle grandissant pour les énergies renouvelables et le nouveau Code de l'électricité facilitera leur déploiement. Il faudra cependant conforter ces éléments de progrès en

complétant le cadre réglementaire par plusieurs textes d'application qui définiront les conditions spécifiques pour la mise en œuvre des technologies renouvelables. Pour encourager la participation du secteur privé, qui est en mesure d'apporter des solutions innovantes et adaptées, notamment pour des technologies hors réseau, il serait urgent de faire un recensement du potentiel des différentes énergies renouvelables en Côte d'Ivoire, et de promouvoir la mise en place de standards de qualité et de performance pour des produits énergétiques à l'échelle régionale.

L'état sévère de dégradation du réseau routier constitue un obstacle majeur à la mobilité des personnes et des biens en Côte d'Ivoire et, en conséquence, au développement économique. Il est urgent de renforcer et pérenniser le financement du Fonds d'entretien routier (FER) à travers la mise en œuvre de mesures permettant à la fois d'augmenter la contribution des ressources existantes, telles que la quote-part de la taxe spécifique unique (TSU), mais aussi d'élargir l'assiette à de nouvelles sources. Il est également important de protéger les recettes destinées à l'entretien afin qu'elles ne soient pas détournées vers d'autres fins, telles que le financement de nouveaux investissements.

### Résultat attendu 2 : les infrastructures sont compétitives

Des infrastructures de qualité et de coût abordable pour les contribuables et les utilisateurs sont un facteur déterminant pour contrôler les coûts pour les ménages et les entreprises, et ainsi permettre le développement d'une économie compétitive. La commande publique constitue un levier important dans le développement d'infrastructures compétitives. L'Autorité nationale de régulation des marchés publics (ANRMP) assure la bonne application du Code des marchés publics. Le fonctionnement du système de commande publique présente cependant des carences, qui se manifestent surtout dans le recours trop fréquent à des marchés gré à gré, y compris pour les grands projets d'infrastructure. Il est nécessaire de renforcer l'application de la réglementation sur la passation des marchés, notamment en renforçant les pouvoirs de l'ANRMP, particulièrement en matière de sanctions. Une plus grande transparence et un meilleur contrôle de la passation des marchés pour les projets PPP sont également indispensables pour optimiser l'impact de la commande publique.

Une réglementation qui favorise activement la concurrence est essentielle pour que le secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC) bénéficie à la majorité de la population, contribue à l'innovation et renforce la compétitivité de l'économie ivoirienne. L'attribution d'une quatrième licence globale en 2016 constitue un élément important pour le développement d'un secteur des TIC compétitif et abordable pour une plus grande partie de la population. Le secteur des télécommunications en Côte d'Ivoire est fortement dominé par deux opérateurs intégrés verticalement. La mise en place d'une régulation asymétrique – désignation des opérateurs puissants, définition de règles détaillées pour l'itinérance nationale, lignes directrices pour la portabilité des numéros – devra permettre au secteur de contribuer davantage au développement économique du pays. Compte tenu de la tendance vers la concentration dans le secteur des TIC, il faudra cependant veiller à la bonne mise en œuvre par les opérateurs de leurs obligations, surtout en matière d'accès aux réseaux et aux autres infrastructures essentielles, telles que les stations d'atterrissement des câbles internationaux.

La performance du Port autonome d'Abidjan (PAA) est un facteur déterminant pour la compétitivité de l'économie ivoirienne, les coûts de logistique se répercutant sur l'ensemble des entreprises et des ménages. Afin d'identifier les blocages et de cibler les interventions prometteuses pour améliorer la performance globale du port, il faudrait commencer par une étude de toute la chaîne de valeur portuaire pilotée par une institution indépendante et bénéficiant d'un appui politique important (Primature/présidence).

### Résultat attendu 3 : les infrastructures sont financièrement soutenables

Les investissements en infrastructure génèrent des coûts pour l'État, des obligations et des risques à long-terme. Toute nouvelle infrastructure devra être entretenue pendant sa durée de vie et ces coûts devront être assumés par les utilisateurs ou les contribuables. Les PPP créent des obligations conditionnelles à long-terme, même lorsqu'ils sont financés par les utilisateurs, et restent une question stratégique centrale pour les finances publiques. La maîtrise de ces coûts et ces risques est essentielle pour la soutenabilité des finances publiques et la confiance des investisseurs. Une participation plus active de l'autorité centrale budgétaire et/ou financière dans les étapes de planification et de préparation des projets d'infrastructure contribuerait à améliorer le contrôle des risques et à réduire l'impact des projets proposés sur les finances publiques.

### *Axe de travail 3 : secteur financier*

Résumé : La volonté de changement du ministère de l'Économie et des Finances est marquée, avec un programme ambitieux d'assainissement et de développement du secteur financier. Les progrès réalisés en 2016 sont significatifs. Il reste toutefois encore du chemin à parcourir, en particulier pour travailler sur les problématiques transversales, notamment de renforcement des capacités des PME, de cadastrage et d'éducation financière.

### Résultat attendu 1 : le risque de crédit est réduit et mieux évalué

Les coûts d'intermédiation financière doivent être réduits. Une réduction des risques auxquels sont confrontées les banques face aux PME est indispensable. La création et le bon fonctionnement du bureau d'information sur le crédit y contribueront grâce à la mise à disposition d'informations sur les demandeurs de crédit et une plus grande transparence de l'information. Une dérogation à l'obligation de consentement des clients avant transmission des informations les concernant au Bureau d'information sur le crédit (BIC) sur les crédits en cours et ceux datant de moins de cinq ans à compter du 21 avril 2014 a été accordée par ordonnance (ordonnance n° 2016-20 du 27 janvier 2016, portant modification de la Loi n° 2014-136 du 24 mars 2014, portant réglementation des bureaux d'information sur le crédit). Cela devrait contribuer à une plus grande utilisation du BIC par les banques.

Les sociétés de garantie mutuelle constituent des solutions de partage de risques qui devraient être explorées. À cet effet, les travaux sont en cours pour la création d'un fonds de garantie pour les PME. Une étude de faisabilité a été réalisée en 2016 et les travaux se poursuivent.

### Résultat attendu 2 : le fonctionnement du système des garanties est amélioré

Les progrès sont limités et il sera important de consacrer des efforts à la réforme du cadastrage et au développement d'un registre des garanties unifié à l'échelle nationale.

### Résultat attendu 3 : l'épargne nationale est mobilisée et sa maturité s'allonge

Le Conseil des ministres a approuvé la création d'une Caisse des Dépôts et Consignations. Des missions de benchmarking ont été organisées en France, au Maroc et au Canada. Un consultant est en cours de recrutement pour la réalisation d'une étude de faisabilité et de mise en œuvre.

### Résultat attendu 4 : l'inclusion financière est renforcée grâce à de nouvelles solutions de bancarisation

L'épargne privée, notamment de long terme, doit être captée plus efficacement. De nombreuses mesures ont été initiées à cet effet :

- La révision et l'élaboration de textes visant à mettre en place le système des agents bancaires afin de capter l'épargne populaire. À cet effet, avec le soutien technique de la Banque mondiale, le Programme de développement du secteur financier a travaillé et révisé le texte sur les agents bancaires (ou intermédiaires en opérations bancaires) afin de le rendre plus attractif (fédération des requêtes des intermédiaires en opérations de banque par les banques qui effectuent une vérification préalable avant de se tourner vers la BCEAO, révision du montant de la caution des IOB, etc.). Le texte a été partagé avec la BCEAO pour observations.
- Le développement de produits innovants pour inciter l'épargne de long terme. Il s'agit d'inciter la création/promotion de produits, tels que l'épargne logement.

Le développement de l'inclusion financière est promu. La création d'une Agence nationale pour la promotion de l'inclusion financière est prévue avant juillet 2017. Elle aura pour objectif de mettre en place une stratégie et de suivre les indicateurs d'inclusion financière. Dans cette lignée, un Forum national sur l'inclusion financière a été tenu.

Les services financiers innovants sont promus, avec notamment l'obtention par Orange Côte d'Ivoire et MTN Côte d'Ivoire de la licence d'établissement de monnaie électronique (EME). Ce changement dans le paysage bancaire ivoirien devrait contribuer à accroître la concurrence avec les banques de détail.

#### Résultat attendu 5 : la confiance des individus dans le système bancaire est accrue

Le décret n° 2016-1136 prévoyant la création de l'Observatoire de la qualité des services financiers a été adopté en décembre 2016. Les membres du conseil d'orientation ont été nommés. Le secrétaire exécutif doit l'être. Le ministère de l'Économie et des Finances travaille avec la Banque mondiale sur l'opérationnalisation (élaboration des procédures, du règlement intérieur, stratégie de communication, etc.). Il sera important de mener parallèlement des campagnes d'éducation financière au sein de la population et d'assurer l'indépendance de l'Observatoire. À ce titre, la source de financement de l'Observatoire jouera un rôle important.

#### Résultat attendu 6 : des solutions de financement alternatives au crédit bancaire existent

La loi communautaire sur le crédit-bail a été adoptée en décembre 2016, après adoption de la loi ivoirienne en décembre 2015. Un accord de coopération avec la Société financière internationale (SFI) a été signé en décembre 2015, il prévoit une étude de marché sur le crédit-bail en Côte d'Ivoire (juillet 2016), des ateliers de formation et de sensibilisation auprès des PME et des magistrats, et une campagne de communication avec des banques dans quatre villes du pays. Toutefois, les aspects fiscaux demeurent relativement peu attractifs, pénalisant le développement de ce type de financement. Le ministère de l'Économie et des Finances est en discussion avec l'association professionnelle des banques afin d'identifier les mesures incitatives que le gouvernement pourrait prendre.

Le recours par les entreprises au marché boursier reste une priorité. Il est prévu une facilitation d'accès des entreprises publiques à la côte. Une série de rencontre a été initiée entre le ministère de l'Économie et des Finances et la direction du Budget et du Portefeuille de l'État (ministère du Budget) afin d'identifier les leviers pouvant favoriser l'admission des entreprises à la côte. Des discussions sont en cours à la Bourse régionale des valeurs mobilières pour la création de compartiments sectoriels dédié aux entreprises afin de répondre aux spécificités des différents secteurs d'activité et de diversifier les sources de financement des entreprises.



## ***Axe de travail 4 : politique fiscale***

**Résumé:** La hausse des recettes de l'État est cruciale pour réaliser l'ensemble des réformes devant mener à l'émergence et faire face à l'augmentation des dépenses. Certaines avancées en matière fiscale se sont matérialisées en 2016, notamment sur le fonctionnement du système. Néanmoins, il reste nécessaire de mener une réforme globale de fond, basée sur des discussions avec les acteurs du secteur privé et les résultats des études en cours.

### **Résultat attendu 1 : l'administration fiscale fonctionne efficacement**

Les autorités luttent activement contre la fraude fiscale : la Côte d'Ivoire s'est dotée de trois nouveaux scanners aux points d'entrée sur le territoire pour scanner les containers à risques, et la gestion des chèques auprès des douanes a été informatisée, permettant de déceler plus rapidement les impayés. Les efforts doivent toutefois être poursuivis afin d'intégrer et de sophistication les systèmes d'information. Dans cette même optique, l'informatisation du guichet unique de dépôt des états financiers et son interconnexion avec les autres systèmes de recensement des bilans des entreprises (Institut national des statistiques et centrale des bilans), ainsi que la finalisation de la déclaration en ligne des impôts en ligne, simplifieraient les procédures fiscales. Par la suite, il s'agira de faire remonter l'information sur la satisfaction des utilisateurs et d'analyser l'efficacité du processus.

### **Résultat attendu 2 : la base d'imposition est élargie et simplifiée**

Des progrès restent encore à mener sur l'évolution de l'assiette fiscale, encore trop limitée. De nombreuses entreprises formelles sont pénalisées par la fréquence et l'ampleur des redressements fiscaux, tendance qui peut affecter les décisions d'implantation de futurs investisseurs étrangers. À ce titre, le dialogue État-secteur privé lancé en octobre sur les thèmes de la corruption et des redressements fiscaux est encourageant.

Le régime des exonérations apparaît généreux. Une étude a été lancée avec le Fonds monétaire international (FMI) sur le Code des investissements pour déterminer l'impact des exonérations, notamment sur le développement du tissu industriel. Les conclusions de cette étude devraient faire l'objet de discussions approfondies dans le cadre d'une réflexion stratégique globale sur la politique fiscale en Côte d'Ivoire.

### **Résultat attendu 3 : le fonctionnement du système fiscal est renforcé**

La finalisation de la réforme du cadastre et de l'adressage permettrait de tirer plus de profit de l'impôt foncier. Cette réforme devrait par ailleurs s'accompagner d'un effort de transparence du cadastre et de sensibilisation auprès des acteurs.

## **Bilan à date des indicateurs phares**

Les tableaux suivants mettent à jour les indicateurs phares de suivi. Le comité technique de suivi et tous les groupes de travail ont des indicateurs principaux permettant de mesurer les progrès vers l'émergence qui constituent les buts ultimes à atteindre pour l'émergence, et des indicateurs secondaires qui servent quant à eux à effectuer un suivi fin des résultats attendus des réformes. Ces indicateurs ont tous été choisis d'un commun accord avec le Gouvernement ivoirien.

### ***Méthodologie***

Les indicateurs retenus dans le tableau de bord comprennent des mesures objectives (données macroéconomiques, par exemple) ainsi que des données issues d'enquêtes, afin de prendre en compte la

perception et l'opinion des Ivoiriens sur certains sujets et éclairer sous un angle nouveau certaines réformes et politiques mises en œuvre. Pour chacun d'entre eux, le tableau présente :

- le niveau où se situe la Côte d'Ivoire en 2014, 2015 et 2016,
- les objectifs à atteindre en 2018 et 2020.

Les objectifs à atteindre en 2018 et 2020 sont établis en fonction de la nature des données et des objectifs nationaux de développement. Deux modes de calcul sont retenus, selon la disponibilité des données :

- En se basant sur les travaux d'analyse précédents (voir les volumes 1 et 2 de l'Examen multidimensionnel de la Côte d'Ivoire [OCDE, 2016]), et les priorités de la politique nationale. Ceci est réalisé pour toutes les données nationales et pour certaines variables de bases de données internationales.
- En utilisant une méthodologie statistique qui reflète les niveaux généralement obtenus par les économies des marchés émergents et à revenu intermédiaire dans le monde.

Cette méthodologie est appliquée pour les indicateurs pour lesquels les données internationales existent. Des estimations pour les valeurs de 2018 et 2020 sont calculées lorsque les données sont issues de bases internationales, telles que les Indicateurs du développement dans le monde de la Banque mondiale ; Gallup ; les données de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel ; et la base de données *World Input-Output*. Les valeurs cibles pour 2020 représentent les niveaux prévus pour un pays avec un produit intérieur brut (PIB) légèrement supérieur à 5 000 USD par habitant après ajustement des différences de pouvoir d'achat entre les pays. Ce chiffre est l'équivalent du PIB de la Côte d'Ivoire – qui double entre 2014 et 2020 (passant de 16 650 milliards FCFA en 2014 à 33 310 milliards FCFA en 2020) – et après ajustement de la croissance de la population, de l'inflation anticipée et des taux de change internationaux oscillant autour de leurs valeurs de long terme.

Les estimations se basent sur un échantillon composé de tous les pays de la tranche supérieure des revenus intermédiaires. Bien que tous les pays de ce groupe ne soient pas nécessairement des modèles d'émergence à suivre en soi, le critère du revenu permet, dans la majorité des cas, de sélectionner des pays partageant de nombreuses caractéristiques avec les économies émergentes. Par ailleurs, les pays de l'échantillon permettent d'obtenir suffisamment de données pour que les estimations économétriques des valeurs cibles en 2020 soient valides.

En utilisant ce groupe de pays comparateurs, des régressions bi-variées sont calculées pour chaque indicateur. L'indicateur retenu est la variable dépendante, avec le PIB par habitant en variable indépendante. La première étape est la régression des indicateurs sur le PIB par habitant (équation 1). Dans un second temps, le coefficient d'interception associé à la Côte d'Ivoire est additionné au coefficient estimé du PIB par habitant multiplié par le PIB par habitant cible en 2020 (5 009 en parité de pouvoir d'achat [PPA], USD internationaux constants) pour obtenir les valeurs cibles (équation 2).

$$\text{indicateur} = \alpha + \beta * \text{PIB par habitant} \quad (\text{éq. 1})$$

$$\text{valeur cible}_{\text{civ}} = \alpha_{\text{civ}} + \beta * 5\,009 \quad (\text{éq. 2})$$

L'utilisation plus systématique de sources nationales pourra permettre de compléter, et comparer, les données dans la mesure du possible. L'Institut national des statistiques vise à produire les statistiques et indicateurs nécessaires pour le suivi des réformes et du PND. Dans ce cadre, il est prévu une hausse des







ressources humaines issues de l'INS (recrutement de 20 nouveaux statisticiens par promotion), qui seront basées dans les directions des statistiques des ministères. Cette démarche permettra de résoudre le déficit de capacités statistiques au sein des ministères et de renforcer le système de pilotage statistique indispensable pour un suivi rigoureux des réformes, il demeure cependant important de rester réaliste quant à la faisabilité à court terme. Par ailleurs, la Cellule d'analyse des politiques économiques du CIRES a commencé un travail d'analyse du type d'informations nécessaires pour renseigner les indicateurs du tableau de bord et de leur fréquence, qui pourra être poursuivi.

### *État de progression*

Le tableau de bord doit donc être interprété avec prudence, en tenant compte des erreurs possibles de mesure et de leur réactivité aux actions entreprises. La plus grande valeur ajoutée de ce tableau est la synthèse des progrès mesurés par les différents groupes d'indicateurs. La richesse de la batterie d'indicateurs permet d'avoir une vue d'ensemble des progrès vers l'objectif final de l'émergence et de l'amélioration du bien-être.



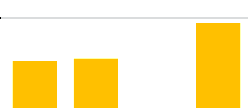

Le rythme de progression reflète un code couleur basé sur le taux de croissance de l'indicateur entre 2014 et 2015 ou pour la période 2014-16, et comparé avec le taux de croissance annuel moyen sur la période 2014-20. Le rouge signifie une absence d'évolution ou une évolution contraire à la tendance attendue. L'orange montre une évolution modérée. Le vert est utilisé pour montrer une évolution très positive.

Tableau 1.1. Comité technique de suivi – indicateurs prioritaires

Indicateurs	Niveau en 2014	Niveau en 2015	Niveau en 2016	Objectif en 2018	Objectif émergence 2020	Rythme de progression	Source et commentaires
PIB par habitant (prix courant, milliers FCFA)	756* (727)	819 (783)	882 (836)	1 032	1 236		Fonds monétaire international, <i>World Economic Outlook</i> pour les chiffres entre parenthèses et les objectifs 2018 et 2020. Les données de 2014, 2015 et 2016 ont été mises à jour par la DGE.
Taux d'investissement public (% du PIB)	6.9 %	6.4 %	6.6 %	8.5 %	8.8 %		« Plan national de développement » (PND) Côte d'Ivoire. La cible est basée sur l'hypothèse de l'« éléphant émergent » du PND. Données mises à jour en juillet 2017 par la DGE.
Taux d'investissement privé (% du PIB)	12 %	12.9 %	13.9 %	13.9 %	15.2 %		
Satisfaction à l'égard des conditions de vie : échelle de 0 (non satisfait) à 10 (très satisfait)	3.7*	4.4	4.5	5.1**	5.7**		Gallup
Ratio de la population pauvre en fonction du seuil de pauvreté national (% de la population)	48.9 % (2008)	46.3 %	Non disponible	35 %	32 %		Banque mondiale, <i>Indicateurs de développement dans le monde</i> . Le niveau actuel émane des données locales (PND), et les niveaux estimés sont calculés d'après la base de données Banque mondiale (différence de définition).
Part des personnes en situation d'emploi vulnérable	79 % (2012)	Non disponible	Non disponible	68 %	64 %		Banque mondiale, <i>Indicateurs de développement dans le monde</i> / BIT
Émissions de CO <sub>2</sub> (kg par USD PPA de 2011 de PIB)	0.137* (2013)	Non disponible	Non disponible	0.21	0.25		Banque mondiale, <i>Indicateurs de développement dans le monde</i> / Carbon Dioxide Information Analysis Center. La croissance économique entraînera une hausse des émissions de CO <sub>2</sub> , mais cette dernière devra être modérée.
Indice de perception de la corruption (0 = très corrompu, 100 = transparent)	32	32	34	35	36		Transparency International. Cette mesure devrait évoluer plus lentement que les autres compte tenu de la difficulté de sa traduction dans les perceptions de la population.





Note : \*signifie que la donnée de 2014 a été ajustée par rapport au tableau de bord présenté dans le volume 3 de *l'Examen multidimensionnel de la Côte d'Ivoire*. \*\*signifie que les objectifs 2018 et 2020 ont été ajustés en conséquence.

Tableau 1.2. Groupe de travail 1 – Transformation structurelle et industrialisation – indicateurs prioritaires

Indicateurs	Niveau en 2014	Niveau en 2015	Niveau en 2016	Objectif en 2018	Objectif émergence 2020	Rythme de progression	Source et commentaires
Indice de la complexité économique	-0.76*	-0.73	Non disponible	-0.69**	-0.64**		The Observatory of Economic complexity, MIT.
Productivité du travail par personne employée (USD, 2011 PPP)	8 546*	9 084	9 651	13 512	16 322		The Conference Board.
Productivité du travail dans le secteur agricole (valeur ajoutée brute par personne, 2010 USD constants)	2 697*	2 796	Non disponible	4 021**	4 683**		FAO. La méthodologie a changé : l'unité des estimations est passée de USD constants de 2005 à USD constants de 2010. Les chiffres ont été révisés pour tenir compte de cela.
Indice de la facilité de faire des affaires (rang sur 189)	145	139	142	118	104		Banque mondiale, <i>Indicateurs de développement dans le monde</i> .
Entreprises et coopératives exportatrices ayant une certification de qualité aux normes/standards internationaux (% du total)	3 %	Non disponible	Non disponible	21 %	30 %		Données locales : Organisme national de normalisation et de certification (Codinorm) - La cible se base sur l'analyse menée dans l'EMPP.


Note : \* signifie que la donnée de 2014 a été ajustée par rapport au tableau de bord présenté dans le volume 3 de *l'Examen multidimensionnel de la Côte d'Ivoire*. \*\* signifie que les objectifs 2018 et 2020 ont été ajustés en conséquence.

Tableau 1.3. Groupe de travail 2 – Infrastructures, énergie et TIC – indicateurs prioritaires

Indicateur	Niveau en 2014	Niveau en 2015	Niveau en 2016	Objectif en 2018	Objectif émergence 2020	Rythme de progression	Source et commentaires
Accès effectif à l'électricité (% de la population)	62 %*	Non disponible	Non disponible	70 %	77 %		Banque mondiale, <i>Sustainable Energy for All</i> (SE4ALL). Le chiffre de la Banque mondiale a été retenu par souci de comparaison internationale. L'accès à l'électricité correspond au pourcentage de la population disposant d'un accès à l'électricité. Les données sur l'électrification sont obtenues auprès de l'industrie, d'enquêtes nationales et de sources internationales.
Accès possible à l'électricité (% de la population)	74 %	80 %	81 %		100 %		Cet indicateur a été ajouté et émane de données locales (ministère du Pétrole et de l'Énergie). L'indicateur est calculé de la façon suivante : population des localités électrifiées/population totale.
Indice de performance logistique (1 = faible, 5 = élevée)	2.8	Non disponible	2.6	3.3	3.5		Banque mondiale, <i>Indicateurs de développement dans le monde</i> .
Réseau routier revêtu en état de forte dégradation (% du total du réseau)	15 %	Non disponible	19.5 %	8 %	5 %		Agence de gestion des routes (Ageroute). Calcul des auteurs pour 2016. Les chiffres de 2015 et 2016 pourront être mis à jour s'ils sont fournis.
Utilisateurs d'internet (pour 100 adultes)	15 %*	21 %	>30 %	25 %**	30 %** (50 %)		Banque mondiale, <i>Indicateurs de développement dans le monde</i> . La Banque mondiale a modifié sa méthodologie : les estimations incluent désormais les appareils mobiles et autres appareils ayant accès à internet, c'est pourquoi le chiffre passe de 3 % en 2013 à 15 % en 2014. Source ARTCI pour 2016. Les données de 2014 et 2015 pourront être validées avec des données locales. L'objectif du gouvernement en 2020 est plus ambitieux que celui fixé (50 %). Les chiffres du premier trimestre 2017 montreraient que cet objectif est déjà atteint.






Note : \*signifie que la donnée de 2014 a été ajustée par rapport au tableau de bord présenté dans le volume 3 de l'*Examen multidimensionnel de la Côte d'Ivoire*. \*\*signifie que les objectifs 2018 et 2020 ont été ajustés en conséquence. Les indicateurs en orange sont ceux ajoutés sur la base des discussions de mai et juillet 2017.

**Tableau 1.4. Groupe de travail 3 – Secteur financier – indicateurs prioritaires**

Indicateur	Niveau en 2014	Niveau en 2015	Niveau en 2016	Objectif en 2018	Objectif émergence 2020	Rythme de progression	Source et commentaires
Crédit bancaire (% PIB)	20 %	23 %	24 %	27 %	30 %		Banque mondiale, <i>Indicateurs de développement dans le monde</i> . La valeur pour 2016 est issue de la Direction générale de l'économie (DGE).
Population qui a épargné auprès d'une institution financière (% d'adultes de plus de 15 ans)	9 % (14 %)	Non disponible (14.5 %)	Non disponible (16 %)	13 %	15 %		Banque mondiale, <i>Global Findex</i> . La définition de l'indicateur est : « personne de plus de 15 ans qui a épargné ou mis de l'argent de côté dans une banque ou un autre type d'institution financière au cours des 12 derniers mois ». Les données entre parenthèses sont issues de l'APBEF et BCEAO.
Population avec un compte mobile (% des adultes de plus de 15 ans)	24 % (21 %)	Non disponible (47 %)	Non disponible (55 %)	35 %	40 %		Banque mondiale, <i>Global Findex</i> . Les données entre parenthèses sont calculées sur la base des données locales. Pour 2014, le calcul est de 9.3 millions de comptes, dont 29 % actifs soit 2.69 M / les chiffres de population active de la Banque mondiale. Pour 2015 et 2016, le pourcentage représente le nombre d'abonnés ou de comptes actifs utilisés au cours des trois derniers mois (6 182 573 en 2015 et 7 459 586 en 2016, selon le ministère des TIC) sur la population adulte (13 280 000 personnes, selon la Banque mondiale).
Population avec un compte bancaire (% des adultes de plus de 15 ans)	15.1 %	Non disponible	Non disponible	31.4 %	32.3 %		Banque mondiale, <i>Global Findex</i> . La définition est : « pourcentage de répondants de plus de 15 ans déclarant avoir un compte à une banque ou à un autre type d'institution financière ».

Note : \*signifie que la donnée de 2014 a été ajustée par rapport au tableau de bord présenté dans le volume 3 de *l'Examen multidimensionnel de la Côte d'Ivoire*. \*\*signifie que les objectifs 2018 et 2020 ont été ajustés en conséquence. Les indicateurs en orange sont ceux ajoutés sur base des discussions de mai et juillet 2017.



Tableau 1.5. Groupe de travail 4 – Éducation et compétences – indicateurs prioritaires

Indicateur	Niveau en 2014	Niveau en 2015	Niveau en 2016	Objectif en 2018	Objectif émergence 2020	Rythme de progression	Source et commentaires
Taux d'achèvement du secondaire (%)	40 %*	44 %	Non disponible	58 %**	74 %**		Banque mondiale, <i>Indicateurs de développement dans le monde</i> . Cet indicateur est complété par des sources locales ci-dessous.
Taux d'achèvement du secondaire 1 - données locales (%)	35 %	36 %	42 %	Non disponible	54 %		Données fournies en juin 2017 par DSPS/MENETFP.
Taux d'achèvement du secondaire 2 - données locales (%)	22 %	21 %	22 %	Non disponible	25 %		Données fournies en juin 2017 par DSPS/MENETFP.
Taux d'achèvement du 1 <sup>er</sup> cycle (% du total du groupe)	57 %	63 %	Non disponible	81 %	93 %		Banque mondiale, <i>Indicateurs de développement dans le monde</i> .
Durée moyenne de scolarisation (ans)	3.3 %*	Non disponible	Non disponible	6.5 %**	8 %**		UNESCO, UIS, <i>Indicateurs de l'éducation</i> . En attente des données locales.
Étudiants inscrits dans l'enseignement technique et la formation professionnelle (% des étudiants inscrits au second cycle du secondaire)	14.9 %*	13.7 %	Non disponible	29 %	36 %		Base de données UNESCO.

Note : \* signifie que la donnée de 2014 a été ajustée par rapport au tableau de bord présenté dans le volume 3 de *l'Examen multidimensionnel de la Côte d'Ivoire*. \*\* signifie que les objectifs 2018 et 2020 ont été ajustés en conséquence. Les indicateurs en orange sont ceux ajoutés sur base des discussions de mai et juillet 2017.



**Tableau 1.6. Groupe de travail 5 – Politique fiscale – indicateurs prioritaires**

Indicateur	Niveau en 2014	Niveau en 2015	Niveau en 2016	Objectif en 2018	Objectif émergence 2020	Rythme de progression	Source et commentaires
Recettes fiscales (% PIB)	14.7 %*	15.2 %	Non disponible	18 %	20 %***		Banque mondiale, Indicateurs du développement dans le monde pour 2018. L'objectif 2020 est ajusté pour tenir compte des cibles UEMOA. La source des chiffres de 2014 et 2015 est le tableau des opérations financières de l'État (TOFE).
Poids des exonérations (% du PIB)	2.0 %***	2.2 %	2.1 %	Vers une réduction	Vers une réduction		« Rapport sur les dépenses fiscales 2016 », « Rapport provisoire sur les coûts fiscaux et douaniers 2015 », ministère du Budget et du Portefeuille de l'Etat. Les données pour 2016 sont estimées. Il n'y a pas d'objectif 2018 et 2020, mais la Côte d'Ivoire doit tendre vers une réduction.

Note : \*signifie que la donnée de 2014 a été ajustée par rapport au tableau de bord présenté dans le volume 3 de *l'Examen multidimensionnel de la Côte d'Ivoire*. \*\*signifie que les objectifs 2018 et 2020 ont été ajustés en conséquence. \*\*\* signifie que ces données ont été ajoutées par rapport au volume 3 de *l'Examen multidimensionnel de la Côte d'Ivoire*.

## **Le pilotage du changement pour l'émergence de la Côte d'Ivoire**

Tout programme de réforme ambitieux doit être soutenu et renforcé par une bonne gouvernance du pilotage du changement, tant au niveau de l'organisation de la mise en œuvre, qu'au niveau des capacités humaines et financières. Une bonne gouvernance sous-entend des institutions engagées, une planification claire, avec un appui politique et une mise en œuvre sur la durée, une vision partagée, une priorisation et mise en cohérence des réformes clés, et le développement d'une culture de suivi et d'évaluation. La bonne gouvernance sous-entend également une chaîne de budgétisation fluide et bien articulée entre les différents processus, avec une mobilisation de ressources proactive, la responsabilisation des acteurs et un alignement de tous les acteurs derrière les priorités établies. Enfin, le pilotage du changement comprend l'organisation du travail avec une administration publique mobilisée et renforcée, une bonne coordination des acteurs et la participation des citoyens et du secteur privé. Le chapitre 3 dresse un état des lieux du système de pilotage du changement en Côte d'Ivoire et propose des améliorations pour assurer le succès de la mise en œuvre des réformes, parmi lesquelles :

- La mise en œuvre des réformes doit être appuyée par une volonté politique, traduite par un leadership engagé pour responsabiliser les plus hautes sphères de l'État.
- La Côte d'Ivoire doit assurer une bonne planification de la mise en œuvre des réformes, avec une vision claire, largement partagée dans tout le pays, et déclinée en objectifs priorisés et cohérents.
- La mise en œuvre des réformes doit être conduite sur la durée de manière ininterrompue et accompagnée de mécanismes de suivi, et informée par des évaluations systématiques.
- La Côte d'Ivoire doit mobiliser un financement adéquat pour la mise en œuvre des réformes, en travaillant étroitement avec les partenaires techniques et financiers (PTF) pour assurer un alignement des priorités et le financement des réformes.
- Les efforts de délimitation des divers documents stratégiques doivent continuer sur la durée et les conséquences budgétaires doivent être organisées en fonction.
- L'administration publique doit être mobilisée pour accompagner la mise en œuvre des réformes et travailler de manière efficace et coordonnée.
- La Côte d'Ivoire doit continuer à investir dans la formation et le renforcement des capacités afin d'assurer des ressources humaines adéquates.
- Des mécanismes de suivi et de coordination doivent être mis en place pour assurer la bonne mise en œuvre des réformes. Le soutien et l'engagement politique sur la durée, et aux plus hauts niveaux de l'État, sera essentiel pour atteindre l'émergence.
- La Côte d'Ivoire doit continuer à impliquer le secteur privé dans la mise en œuvre des réformes et l'élaboration des stratégies de développement

## Références

OCDE (2016a), *Examen multidimensionnel de la Côte d'Ivoire : Volume 3. De l'analyse à l'action*, Éditions OCDE, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264255883-fr>.

OCDE (2016b), *Examen multidimensionnel de la Côte d'Ivoire : Volume 2. Analyse approfondie et recommandations*, Éditions OCDE, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264251670-fr>.

OCDE (2016c), *Examen multidimensionnel de la Côte d'Ivoire : Volume 1. Évaluation initiale*, Éditions OCDE, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264248557-fr>.

## CHAPITRE 2. AVANCÉES EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DES INFRASTRUCTURES, ÉNERGIE ET TIC EN CÔTE D'IVOIRE

Ce premier rapport d'avancement observe attentivement les avancées en matière d'infrastructures, d'énergie et de technologies de l'information et de la communication (TIC). Pour chacun des trois résultats attendus du développement des infrastructures (accès aux infrastructures, compétitivité des infrastructures, soutenabilité financière des infrastructures), plusieurs réformes prioritaires issues du plan d'action sont proposées. Pour chacune d'entre elles, le chapitre met en avant les progrès réalisés (ce qui a été fait) et ceux qui restent encore à accomplir (ce qui reste à faire), et sur cette base émet un avis général (progrès limité, progrès en cours, progrès significatif). Un tableau récapitulatif des avancées est présenté à la fin du chapitre.

### **L'accès aux infrastructures clés pour l'émergence est facilité (résultat attendu 1)**

*Renforcer les capacités des acteurs nationaux dans le public et le privé pour la préparation et la mise en œuvre des projets d'infrastructure (dont les partenariats public-privé [PPP]) (réforme 1)*

Le Gouvernement ivoirien a identifié, à juste titre, le développement des infrastructures comme un élément clé de la marche vers l'émergence. Les ambitions du pays en matière d'infrastructures sont à la hauteur de la vision de l'émergence, avec un nombre important de projets dans le Plan national de développement (PND 2016-20). À eux seuls, les PPP comptent une vingtaine de projets en cours de transaction, d'une valeur totale de 4 050 milliards FCFA (francs de la Communauté financière d'Afrique), et 89 projets en préparation (site internet du CNP-PPP, consulté le 12 janvier 2017). La préparation et la mise en œuvre de cet ensemble de projets dans les délais programmés mettra à l'épreuve tout le système d'investissement ivoirien. Compte tenu du rôle important des capitaux privés dans le financement des infrastructures, la capacité des autorités à préparer des projets rentables sera cruciale pour la bonne exécution du PND.

Progrès : Limité

Ce qui a été fait :

#### **a) Mise en place d'un fonds de développement de projets pour financer les études des projets d'infrastructure.**

Un fonds d'études a été établi sous l'autorité du Premier ministre (arrêté n° 282 du 19 août 2013, modifié par l'arrêté n° 086 du 19 février 2014). Il a pour objet de financer les études préalables nécessaires pour la mise en œuvre de tout projet inscrit dans le PND et dans le Programme d'investissement public (PIP). Le Comité de pilotage du fonds, appuyé par un Comité technique, sélectionne les projets qui bénéficieront de l'appui financier du fonds. Les études éligibles à des financements du fonds incluent, entre autres, les évaluations de faisabilité technique et financière, les études d'impact environnemental et les analyses socio-économiques, ainsi que les études techniques relatives à la mise en œuvre des projets.

Cet instrument joue un rôle clé dans le processus de développement des infrastructures. Le Comité de pilotage exerce une influence importante sur la progression des projets en allouant le financement qui leur

permet d'avancer. Les critères formels de sélection pour les études éligibles se limitent à leur inscription dans le PND et le PIP.

**b) Un accord a été signé avec la Banque mondiale pour le renforcement des capacités en matière de PPP.**

Le Public-Private Infrastructure Advisory Facility (PPIAF), une structure rattachée à la Banque mondiale, destinée à encourager la participation du secteur privé dans le développement des infrastructures, est engagé dans un programme avec l'État ivoirien visant à renforcer le cadre juridique des PPP et mettre en place des réformes qui permettront d'attirer des investisseurs privés dans les projets d'infrastructure. Les trois objectifs du programme sont de : i) promouvoir des réformes qui serviront à encourager la participation du secteur privé dans le développement des infrastructures ; ii) renforcer les capacités du Comité national de pilotage des partenariats public-privé (CNP-PPP) afin qu'il puisse remplir sa mission d'assister les autorités contractantes à identifier, évaluer, préparer, négocier et contrôler les projets PPP ; et iii) contribuer à améliorer l'accès au financement des projets PPP. Les résultats attendus du programme sont les suivants :

- Le Gouvernement ivoirien est en mesure de prioriser, planifier et mettre en œuvre des projets d'infrastructure PPP et des transactions viables.
- Le futur cadre légal et institutionnel des PPP prend en compte la stratégie régionale, ainsi que la directive de l'Union économique et monétaire ouest africaine (UEMOA) en cours de développement.
- Les réformes entreprises dans différents secteurs sont favorables aux PPP.
- Un fonds d'infrastructure est mis en place.
- Le gouvernement est en mesure d'attirer du financement national et international pour des projets d'infrastructures PPP.

Ce qui reste à faire :

**a) Réduire la dispersion des rôles et des pratiques dans le développement des infrastructures en concentrant l'expertise de conception, préparation et gestion des projets, et renforcer les structures impliquées dans la préparation et la mise en œuvre des projets.**

Les responsabilités pour la planification et la mise en œuvre des projets d'infrastructure sont dispersées parmi de nombreux ministères, agences (Ageroute, Fonds d'entretien routier [FER], CI-Énergies, etc.), comités (CNP-PPP) et bureaux d'études (Bureau national d'études techniques et de développement [BNETD]). Dans le domaine du réseau routier, le ministère des Infrastructures économiques assure la maîtrise d'ouvrage, et la maîtrise d'ouvrage déléguée est assurée par l'Agence de gestion des routes (Ageroute).

Le CNP-PPP, pôle d'expertise sur les PPP, permet de centraliser et harmoniser les pratiques et les procédures de préparation des PPP, tout en respectant le rôle des ministères sectoriels en tant que maîtres d'ouvrages. Cependant, il n'existe pas d'organes centraux chargés de définir et contrôler les normes et les pratiques de sélection, préparation et mise en œuvre de projets d'infrastructure plus globalement, et de veiller à ce que les investissements en infrastructures soient soutenables pour les finances publiques et les usagers.

À travers son expérience et son expertise, le BNETD joue un rôle important d'appui au gouvernement dans le développement des infrastructures. Son rôle central dans le système d'investissement pourrait, cependant, être renforcé et rendu plus systématique, notamment, en lui donnant la responsabilité de définir, en collaboration avec les autorités économiques et budgétaires ainsi que les ministères sectoriels, les méthodologies et les normes qui devraient encadrer les études techniques et financières des projets d'infrastructure. Ses responsabilités pourraient s'étendre au contrôle de la qualité des études conduites par les ministères sectoriels et leurs maîtres d'ouvrages délégués. Toutefois, il faudra veiller à éviter des conflits d'intérêt, car le BNETD est en concurrence avec les cabinets privés dans le marché des études pour les projets.

Dans de nombreux pays, l'autorité économique et budgétaire joue un rôle de pointe dans le système d'investissement public (au Chili, au Royaume-Uni ou en Australie, par exemple). En Côte d'Ivoire, les responsabilités budgétaires, financières et économiques sont partagées entre le ministère du Budget et le ministère de l'Économie et Finances.

La Côte d'Ivoire pourrait bénéficier du renforcement des pouvoirs et des capacités de l'autorité économique et budgétaire en matière d'évaluation économique et de priorisation des projets, ainsi que de contrôle de leur soutenabilité financière. Il serait souhaitable de responsabiliser l'une de ces autorités en matière d'infrastructures et de mettre en place une équipe chargée de renforcer le système d'investissement public, d'établir des normes, des procédures et des méthodologies, et de veiller à leur mise en œuvre. Il faudrait que ce renforcement des ressources et des capacités soit accompagné d'une amplification des compétences dans le processus de préparation des projets, notamment en émettant des consignes par rapport aux études économiques et financières, en analysant les impacts budgétaires des projets (en particulier les PPP), et en approuvant les termes de référence et les décisions d'attribution de contrats.

**b) Développer les capacités des acteurs publics (CNP-PPP, BNETD, Ageroute, ministères sectoriels, etc.) et privés (cabinets de conseil, comptables, et juridiques) à travers des programmes de formation.**

Des faiblesses dans les capacités de préparation et d'exécution de projets se traduisent par des retards de mise en œuvre et le non-respect de procédures (par exemple, le recours non justifié aux marchés de gré à gré). Des discussions avec plusieurs acteurs publics ont révélé des défaillances dans la préparation et la mise en œuvre des projets. Dans certains secteurs, la mise en œuvre des projets se fait régulièrement avant que les études préalables ne soient finalisées et sans recours à des procédures concurrentielles. Selon les responsables, ceci s'explique par la grande urgence à renforcer les infrastructures dans le pays. Cependant, l'urgence ne doit pas primer sur la qualité et l'efficacité. Par ailleurs, l'urgence peut parfois s'expliquer par un manque de planification. Une meilleure planification à long terme devrait permettre l'identification des besoins en infrastructures suffisamment à l'avance pour pouvoir appliquer les procédures d'analyse et de passation de marchés.

Étant donné l'importance du rôle des PPP dans le développement des infrastructures, l'État devra mettre en place des programmes de formation sur les aspects financiers et juridiques des PPP, ainsi que sur leur gestion. Le programme du Public-Private Infrastructure Advisory Facility (PPIAF) devrait donc intégrer un volet formation. Les programmes de formation devront cibler prioritairement le CNP-PPP et les autorités contractantes qui seront les plus sollicitées en matière de PPP.

Les délais de passation des marchés publics ont également été identifiés comme une défaillance. Ces délais peuvent freiner la mise en œuvre des projets d'infrastructure ou enrayer des programmes essentiels, comme l'entretien des routes. L'une des causes de ces délais est le manque de maîtrise des processus de passation des marchés par certaines autorités contractantes. Afin de pallier cette faiblesse et de réduire les délais, il est essentiel de former les acteurs au sein des autorités contractantes à l'application du Code des

marchés publics et aux processus de passation des marchés. Des programmes de formation devraient viser en priorité les entités contractantes responsables de la plus grande proportion des dépenses publiques. L'Autorité nationale de régulation des marchés publics (ANRMP) prévoit l'élaboration d'une stratégie nationale de renforcement des capacités qui pourrait servir à définir et à prioriser ces besoins de formation.

**c) Préparer des outils et documents modèles pour guider la préparation des projets, fluidifier leur mise en œuvre et assurer leur maîtrise par les agents.**

L'adoption de méthodologies standardisées pour les analyses économiques et financières des projets permettrait de fluidifier et accélérer la préparation des projets, et de faciliter la comparaison d'un portefeuille de projets.

Le CNP-PPP a élaboré une méthodologie standardisée pour l'analyse financière des projets PPP. Cependant, il n'existe pas de méthodologies standardisées pour les analyses socio-économiques des projets. La responsabilité de la préparation des analyses économiques est dispersée parmi de nombreuses autorités contractantes, qui s'appuient souvent sur des cabinets privés pour l'élaboration des études. Il n'existe donc aucune base commune rationnelle pour établir la rentabilité des projets, ni pour comparer les projets entre eux. Une méthodologie standardisée pour l'analyse économique, déclinée par secteur, avec des prix virtuels, permettrait une meilleure appréhension des coûts et bénéfices, ainsi qu'une priorisation des projets sur des bases plus rationnelles.

Pour les projets de PPP, un schéma standardisé pour l'analyse et l'allocation des risques entre le secteur public et le secteur privé contribuerait également à renforcer les capacités de l'État à mettre en œuvre d'une manière durable son programme d'investissement.

Il en va de même pour les documents et contrats modèles pour les PPP. Au regard des ambitions de l'État ivoirien en matière de PPP, des documents et contrats modèles permettraient de mieux déléguer la préparation des projets à des autorités contractantes, et d'augmenter la capacité de l'État à exploiter ce mode de financement.

**d) Établir des critères de priorisation transparents pour guider la sélection des projets.**

Le fonds d'études joue un rôle clé dans le processus de développement des infrastructures. Le Comité de pilotage exerce une influence importante sur la progression des projets en allouant le financement qui leur permet d'avancer. Les critères formels de sélection pour les études éligibles se limitent à leur inscription dans le PND et le PIP. Étant donné le grand nombre de projets inscrits dans le PND et le niveau restreint de ressources disponibles dans le fonds (20 milliards FCFA dans le budget 2016), il serait pertinent d'établir une priorisation des projets basée sur des critères formels et transparents.

Une priorisation transparente devrait également s'appliquer aux choix des projets PPP. Afin de pouvoir cibler les capacités et les ressources du CNP-PPP et des autorités contractantes sur les projets les plus prometteurs, il serait important de développer un cadre d'analyse qui permettrait une priorisation des projets en amont.

*Mettre en place une politique énergétique appuyée par un cadre institutionnel et réglementaire qui soit plus incitative à l'investissement dans les énergies renouvelables (réforme 2)*

La production d'électricité à partir d'énergies renouvelables est négligeable. Cependant, les énergies renouvelables devront agir, à terme, comme troisième pilier du système énergétique ivoirien, aux côtés de la grande hydraulique et du thermique. Compte tenu des spécificités des énergies renouvelables, la mise en

place d'une réglementation et d'un cadre institutionnel adaptés sont essentiels pour attirer des investisseurs, et ainsi dynamiser le développement du secteur.

Progrès : En cours

Ce qui a été fait :

**a) Le ministère du Pétrole et de l'Énergie (MPE) a mis en place une stratégie énergétique qui définit le rôle des énergies renouvelables dans le mix énergétique futur.**

Le MPE a formulé une politique qui définit les axes stratégiques de développement du secteur énergétique à l'horizon 2030. La politique énergétique se décline dans des plans directeurs pour les divers segments du secteur énergétique, tels que le plan directeur production transport. Ce plan directeur définit des objectifs en matière de mix énergétique à l'horizon 2030. Il vise notamment une proportion de 16 % d'énergies renouvelables (hors grande hydroélectricité) dans son mix énergétique à l'horizon 2030. Ainsi, selon le MPE, la biomasse et le solaire devraient représenter chacun 200 mégawatts (MW) à l'horizon 2020, et respectivement 600 MW et 400 MW à l'horizon 2030.

Concernant les technologies hors réseau, selon les plans directeurs, une centaine de localités sont éligibles à la technologie du mini réseau alimenté par les énergies renouvelables, notamment le solaire à batterie ou le solaire hybride. Cependant, l'objectif principal du gouvernement est le raccordement de la vaste majorité des localités (plus de 8 400) au réseau national.

**b) Le cadre réglementaire devient plus favorable au déploiement des énergies renouvelables.**

L'un des objectifs du Code de l'électricité de 2014 est de « promouvoir le développement des énergies nouvelles et renouvelables ». Le Code de l'électricité élimine le monopole de l'État sur les activités de transport, distribution et commercialisation de l'électricité, et définit plusieurs régimes pour l'autoproduction. Ces dispositions sont favorables au développement des énergies renouvelables hors réseau et en mini réseau. Plusieurs décrets précisant les dispositions de la nouvelle loi ont été adoptés en 2016, dont le décret portant la dissolution de l'Autorité nationale de régulation de l'électricité (Anaré), remplacée par l'Autorité nationale de régulation de l'électricité de Côte d'Ivoire (Anaré-CI)<sup>1</sup>.

Ce qui reste à faire :

**a) Rendre publics et facilement accessibles sur le site du MPE les documents de politique énergétique ainsi que les plans directeurs.**

Ceci permettra de mieux communiquer la vision du gouvernement en matière de développement du secteur, et favorisera ainsi les investissements.

**b) Finaliser la mise en place du cadre réglementaire pour le développement des énergies renouvelables.**

Le Code de l'électricité définit le cadre général pour le développement du secteur électrique, dont les énergies renouvelables font partie. Il reste à compléter le cadre réglementaire par plusieurs textes d'application qui définiront les conditions spécifiques de mise en œuvre du code. Ces textes d'application de la loi, dont onze décrets et plusieurs arrêtés, sont en cours de préparation. Ils devront définir les modalités précises de production et de vente d'électricité par les producteurs d'énergies renouvelables.



Selon la Direction générale de l'énergie, les énergies renouvelables seront soumises au même régime de convention que les sources traditionnelles. Un producteur d'électricité à partir d'énergies renouvelables devra ainsi signer une convention avec l'État qui fixera les conditions de cession à l'État de l'énergie électrique produite, ou de vente à des tiers. Il n'est donc pas prévu un régime de tarifs de type *feed-in* pour les producteurs d'énergie renouvelables.

**c) Mettre en place une agence dédiée à la maîtrise de l'énergie et aux énergies renouvelables chargée d'accélérer le développement des énergies renouvelables en Côte d'Ivoire.**

Plusieurs des pays qui ont connu des avancées très rapides en matière de développement des énergies renouvelables ont adopté un modèle d'agence (c'est le cas du Maroc) ou de ministère dédié (comme en Inde). Selon le MPE, une agence dédiée à la maîtrise de l'énergie et aux énergies renouvelables n'est pas envisagée en Côte d'Ivoire. La direction générale de l'énergie du MPE, en collaboration avec la société d'État CI-Énergies, assure la mise en œuvre des programmes de développement des énergies renouvelables. Cependant, si les cibles en matière de déploiement d'énergies renouvelables ne sont pas atteintes, un schéma différent pour le développement de ces énergies pourrait être envisagé. En effet, les énergies renouvelables présentent des caractéristiques très différentes des énergies traditionnelles : plus petites puissances, technologies différentes, filières différentes, modèles économiques propres, etc. Leur développement requiert donc des capacités spécifiques et des incitations ciblées.

*Créer des incitations pour le déploiement des technologies solaires hors réseau et le développement de centrales à biomasse par des entreprises privées (réforme 3)*

L'État ivoirien vise à raccorder l'ensemble de la population au réseau électrique national. Cependant, un raccordement serait excessivement coûteux pour certaines petites localités situées loin du réseau. Des solutions hors réseau basées sur des énergies renouvelables pourraient alors permettre à ces populations d'accéder à de l'énergie électrique dans des délais raisonnables et à coûts abordables. Des centrales à biomasse, qu'elles soient connectées au réseau ou non, pourraient également servir à valoriser les déchets agricoles, et ainsi contribuer à améliorer les revenus des populations rurales. Les solutions les plus innovantes dans ces domaines proviennent du secteur privé. L'État a donc intérêt à mettre en place un cadre et des incitations pour favoriser et accélérer le déploiement de ces technologies par des entreprises privées.

Progrès : Limité

Ce qui a été fait :

**a) Des sites propices au développement de centrales alimentées par la biomasse provenant des déchets agricoles ont été identifiés.**

Selon le MPE, des études parcellaires ont été faites dans le cadre des plans directeurs en ajoutant la biomasse. Les sites de la petite hydroélectricité et quelques espaces en biomasse seront examinés dans le cadre d'Energos, avec l'Union européenne. Deux sites propices au développement de centrales alimentées par la biomasse provenant des déchets agricoles ont été identifiés et font l'objet d'appels à manifestation d'intérêt en cours d'évaluation.

**b) Mise en place d'une plateforme de travail interministérielle sur la biomasse.**

Le ministère du Pétrole et de l'Énergie collabore avec les ministères chargés des ressources de biomasse et impliqués en la matière à travers une plateforme de travail et des points focaux : ministère des Eaux et Forêts ; ministère de l'Agriculture ; ministère des Ressources animales et halieutiques ; ministère

de la Salubrité urbaine et l'Assainissement ; et ministère de l'Environnement et du Développement durable.

Depuis le Séminaire national de l'énergie 2012, et selon Énergie durable pour tous (SE4ALL), cette plateforme collabore à l'identification et la mise en œuvre des projets d'énergie renouvelable, notamment liés à la biomasse.

Ce qui reste à faire :

**a) Recenser le potentiel des différentes énergies renouvelables en Côte d'Ivoire et leur situation géographique.**

Il n'existe pas, à présent, de recensement du potentiel des énergies renouvelables sur le territoire, en dehors de la cartographie satellitaire solaire et éolienne produite par l'Agence internationale des énergies renouvelables (Irena) et des études de préfaisabilité des sites hydroélectriques de moins de 10 MW, faites par EDF dans les années 80. Cependant, selon le MPE, des termes de références ont été rédigés pour une étude du potentiel des énergies renouvelables sur le territoire.

**b) Éduquer les acteurs du secteur agricole sur la valeur des déchets afin de les inciter à collaborer à la mise en place de réseaux de collecte et d'approvisionnement en matières premières.**

Le développement des énergies biomasse ne dépend pas uniquement de l'apport financier et technique pour développer des centrales. Tout aussi importante est la mise en place d'un réseau d'approvisionnement stable en déchets agricoles de qualité à un coût acceptable. La mobilisation du secteur agricole est donc essentielle pour que les producteurs soient sensibilisés à la valeur des déchets agricoles. La plateforme interministérielle sur la biomasse citée ci-dessus devra travailler à éduquer les acteurs de la filière agricole et mettre en place les réseaux de collecte qui serviront à approvisionner les futures centrales.

**c) Adopter des standards de qualité et de performance régionaux pour les produits énergétiques renouvelables destinés aux consommateurs.**

Une harmonisation des standards au niveau de la région permettrait d'augmenter la taille du marché et les économies d'échelle, et de créer ainsi un contexte économique favorable pour la participation de sociétés privées dans le déploiement des produits énergétiques renouvelables, tels que les kits solaires.

Il n'existe pas encore de normes au niveau de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), mais selon le MPE des projets sont en cours. Par ailleurs, tout projet de kits, tels que prévus par l'arrêté d'application et initié par le ministère, fera l'objet de critères et de normes définis par lui. Ces normes devront être respectées par les concessionnaires. Il faudra cependant éviter de définir et appliquer des normes purement nationales car ceci pourrait constituer un frein important au développement du marché. En l'absence de standards régionaux, la Côte d'Ivoire devrait considérer l'adoption de normes internationales, telles que celles établies par Lighting Global - Lighting Africa, une initiative internationale soutenue par la Banque mondiale.

**d) Finaliser la mise place des incitations fiscales - telles que le dédouanement ou la réduction de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) sur des produits énergétiques visant les consommateurs - en conformité avec les standards de qualité et de performance.**

Un abattement de 9 % par rapport à une TVA de 18 % est prévu pour les panneaux solaires. Cependant, les taxes douanières sont entièrement dues.

### *Pérenniser et rendre plus transparent le mécanisme de financement du FER (réforme 6)*

La Côte d'Ivoire a défini des objectifs ambitieux de réhabilitation et extension du réseau routier (encadré 2.1). Cependant, en l'absence d'efforts d'entretien constants, les nouveaux investissements n'auront pas un impact pérenne sur la qualité du réseau. L'entretien courant du réseau routier représente donc un élément essentiel dans le développement d'un réseau routier moderne.

#### **Encadré 2.1. Vision de la Côte d'Ivoire pour le développement du réseau routier**

Selon le ministère des Infrastructures économiques, les objectifs au niveau des infrastructures routières et du transport routier consistent à réaliser, parallèlement à l'entretien courant du patrimoine, chaque année :

- la réhabilitation ou le renforcement d'environ 300 kilomètres (km) de routes du réseau revêtu en fin de durée de vie (15 à 18 ans)
- la reconstruction d'environ 4 ouvrages d'art sur l'ensemble du réseau
- l'entretien périodique d'environ 14 300 km de routes du réseau en terre
- le développement de 500 km de routes revêtues y compris les autoroutes interurbaines et les voies express urbaines.

Les résultats attendus sont les suivants :

- toutes les routes interurbaines en terre et les voiries urbaines en terre à l'intérieur des grandes villes sont réhabilitées
- tous les chefs-lieux de département sont connectés au réseau revêtu par des routes bitumées
- Un meilleur maillage d'Est en Ouest et du Nord au Sud du réseau bitumé est réalisé par l'aménagement, d'une part, des axes transversaux Est-Ouest connectés aux réseaux du Ghana, de la Guinée et du Libéria, et d'autre part, des axes longitudinaux Nord-Sud connectés aux réseaux du Mali et du Burkina Faso
- les principales voiries urbaines à l'intérieur des grandes villes sont bitumées.

Source : Ministère des Infrastructures économiques.

Au vu de la dégradation sévère d'une grande partie du réseau routier, il est urgent de mobiliser des ressources pérennes afin d'arrêter la détérioration du réseau. Selon des estimations de 2011, les besoins annuels de financement du FER s'élèvent à 80 milliards FCFA. Or, la taxe spécifique unique (TSU) sur les produits pétroliers, qui constitue la source principale de financement du FER, ne fournissait que 18.5 milliards FCFA de recettes au FER en 2013. Des réformes visant à augmenter et à protéger les ressources du FER ont été amorcées.

Les surcharges des poids-lourds représentent une cause majeure de la dégradation des routes. En plus d'assurer le financement de l'entretien, toute stratégie visant à préserver le réseau routier devra s'axer également sur la suppression des surcharges.

Progrès : En cours

Ce qui a été fait :

**a) Des propositions ont été faites visant l'augmentation des ressources financières du FER.**

Une étude a été conduite en 2011, visant à renforcer l'autonomie financière du FER et à accroître ses ressources financières par la perception de taxes parafiscales, de redevances et de certains impôts et taxes de l'État. L'étude a proposé plusieurs mesures afin d'élargir l'assiette de recettes du FER, dont un relèvement de la TSU, ainsi que l'affectation d'un pourcentage de taxes et de douanes relevant de l'usage de la route.

**b) La quote-part de la TSU affectée au FER a subi une importante augmentation.**

En 2014, la quote-part de la TSU affectée au FER a augmenté, passant de 20 à 73 FCFA par litre de super et de 0 à 25 FCFA par litre de gasoil. Cette évolution positive de la quote-part de la TSU s'est répercutée sur les recettes perçues par le FER, qui ont atteint 59 milliards FCFA en 2015 (contre 2 milliards FCFA en 2011).

**c) Plusieurs bailleurs de fonds participent au financement du renforcement du réseau routier.**

Les bailleurs de fonds peuvent être d'une aide précieuse pour la réhabilitation et le renforcement des routes existantes. Des bailleurs de fonds tels que l'Union européenne et l'Agence française de développement (AFD) contribuent financièrement au renforcement de plusieurs axes, dont ceux des routes Ferké-Ouangolo (pour un montant de 18.2 milliards FCFA) et Ferké-Bouaké (pour un montant de 59 milliards FCFA). L'AFD a participé au financement du Programme d'entretien routier (PER) 2012-13. La Côte d'Ivoire devrait viser à exploiter davantage cette source de financement pour la réhabilitation et le renforcement du réseau routier.

**d) La mise en œuvre du règlement sur le contrôle des véhicules lourds est en cours.**

La Côte d'Ivoire est engagée dans l'application du Règlement n°14/2005/CM/UEMOA du 16 décembre 2005 relatif à l'harmonisation des normes et des procédures du contrôle du gabarit, du poids, et de la charge à l'essieu des véhicules lourds de transport de marchandise. Plusieurs postes de pesage ont été installés (ou sont programmés) sur les grands axes routiers et dans les ports.

Ce qui reste à faire :

**a) Renforcer et pérenniser le financement du FER en accélérant la mise en œuvre des mesures proposées pour augmenter ses ressources.**

Il serait opportun de revoir et, si nécessaire, d'ajuster les propositions de l'étude de 2011 compte tenu de l'évolution de facteurs clés, tels que le cours du pétrole et les besoins du FER. Les mesures qui restent pertinentes devraient être adoptées dans les plus brefs délais afin de stabiliser le financement du FER. Aux ressources proposées dans l'étude pourraient s'ajouter les péages et les charges à l'essieu récupérées aux postes de pesage. Une extension des péages à d'autres grands axes, ainsi que des postes de pesage à d'autres points stratégiques contribueraient également à sécuriser le financement de l'entretien routier.

**b) Séparer le financement du développement et de la réhabilitation du réseau routier de celui de l'entretien courant.**

Une proposition a été déposée à la primature pour transformer le Fonds d'entretien routier en « Fonds routier », avec une amplification de sa mission au-delà du financement de l'entretien du réseau pour couvrir également le développement des infrastructures routières.

Dans la mise en œuvre de cette réforme, il faudra veiller à assurer la transparence dans la gestion des ressources du Fonds routier et protéger le financement de l'entretien. Il est donc essentiel que les textes régissant l'opération du fonds exigent qu'il y ait une séparation stricte entre le financement de l'entretien et celui de la réhabilitation et du développement de nouvelles infrastructures. La réhabilitation peut être considérée comme un investissement et financée par un mécanisme séparé. Le financement de la réhabilitation et des nouveaux investissements devrait se faire à partir de sources différentes de celles de l'entretien. Les ressources allouées à l'entretien (quote-part de la TSU) doivent donc être protégées et leur utilisation strictement contrôlée afin d'éviter qu'elles ne soient affectées à d'autres usages.

Les réformes proposées vont dans le sens de ces recommandations. Les textes prévoient des affectations de ressources distinctes pour l'entretien et le développement du réseau, ainsi que la mise en place de comptes bancaires séparés pour l'entretien et le développement de l'infrastructure routière.

### **c) Contrôler le niveau d'endettement du FER pour ne pas mettre en péril les dépenses pour l'entretien routier.**

Au cours de la période 2014-15, le FER a mobilisé d'importantes ressources financières auprès des banques, notamment par plusieurs levées de fonds (dont une de 130 milliards FCFA), ainsi que plusieurs avances de trésorerie. Le remboursement de ces prêts est couvert majoritairement par les ressources de la TSU.

L'endettement de l'ensemble des entreprises publiques (y compris le FER) nécessite l'approbation du ministre du Budget (autorité de tutelle) et du ministre des Finances (responsable de la dette publique). Le FER étant une société d'État, il est soumis aux obligations découlant de l'arrêté N° 3997MPMB/DPP du 1<sup>er</sup> juin 2015 portant fixation du seuil d'emprunt et de garanties des sociétés d'État. Cet arrêté définit le seuil au-delà duquel tout emprunt contracté par une société d'État doit être soumis à l'autorisation préalable du ministre auprès du Premier ministre, chargé du Budget.

Selon le ministère des Finances, une étude de soutenabilité de la dette est effectuée pour l'instruction des dossiers d'emprunt des entreprises publiques. Elle met notamment en évidence la capacité de remboursement de l'entité emprunteuse. Il faudra cependant veiller également à ce que le niveau d'endettement, et le service de la dette, ne mettent pas en péril la capacité du FER à pouvoir effectuer les dépenses courantes d'entretien routier.

## **Les infrastructures sont compétitives (résultat attendu 2)**

### *Renforcer la réglementation des marchés publics (réforme 7)*

La maîtrise de la commande publique est un facteur capital pour le développement des infrastructures car elle permet d'optimiser les coûts et la qualité, et d'éliminer la corruption. Un système de passation des marchés repose sur des procédures efficaces, des acteurs bien formés, la transparence, des contrôles et des sanctions crédibles et dissuasives à la fois pour les acteurs publics et privés.

Les acteurs clés dans la réglementation des marchés publics sont la Direction des marchés publics (DMP), qui donne un avis de non-objection dans l'attribution des marchés publics par les autorités contractantes, et l'ANRMP, qui intervient lorsqu'il y a des contentieux.

Progrès : Limité

Ce qui a été fait :

**a) L'ANRMP prévoit de mener des audits réguliers des marchés de gré à gré afin de vérifier leur légitimité.**

Un premier audit des marchés de gré à gré a été effectué par l'ANRMP en 2014 et a révélé qu'un pourcentage important des marchés conclus en gré à gré n'était pas justifié<sup>2</sup>. Suite à une baisse dans le nombre et la valeur de marchés de gré à gré en 2013-14 (de 42.8 % à 23 % en valeur), il y a eu une augmentation en 2015 (26.5 % en valeur). Un nouvel audit des marchés de gré à gré est prévu pour 2018.

**b) Le ministère du Budget publie un rapport trimestriel sur les opérations de passation des marchés publics.**

La publication du rapport trimestriel avec les statistiques sur les opérations de passation des marchés, ainsi qu'un récapitulatif des mesures prises, apporte de la transparence au domaine des marchés publics en permettant à des organismes tiers, qu'ils soient du secteur privé, de la société civile ou de la presse, d'exercer une certaine surveillance à l'égard de la passation des marchés.

Ce qui reste à faire :

**a) Renforcer les pouvoirs et l'autonomie de l'ANRMP, surtout en matière d'application des sanctions.**

Le nombre important de marchés de gré à gré peut s'expliquer en grande partie par le manque de pouvoir et d'autonomie des acteurs chargés de la régulation des marchés publics. L'ANRMP joue un rôle essentiel dans le développement des infrastructures en assurant que la passation des marchés soit effectuée dans un cadre concurrentiel et transparent, ce qui permet d'optimiser l'impact de la commande publique au niveau de la qualité et du prix.

Le renforcement du rôle de l'ANRMP passerait en premier lieu par une augmentation de son autonomie. L'une des contraintes qui limite l'autorité de l'ANRMP est son statut décrété, qui ne lui permet pas de prendre ses propres textes. Une demande de projet de loi a été soumise par l'ANRMP afin de renforcer ses compétences et entériner ses pouvoirs. La demande propose une augmentation des redevances pour couvrir 100 % de son budget (contre 75 % aujourd'hui), afin de lui donner davantage d'autonomie financière.

En deuxième lieu, le mode de gestion qui s'applique à l'ANRMP devrait être conforme à son statut d'organe indépendant. En tant qu'autorité indépendante, l'ANRMP devrait, dans la poursuite de ses missions, avoir la liberté de prendre des décisions concernant l'utilisation de ses ressources propres.

Finalement, l'ANRMP devrait pouvoir imposer des sanctions administratives directement en cas de dérogation au Code des marchés publics. Les infractions des acteurs publics, ainsi que les différends dans l'attribution des marchés publics entre l'administration et le secteur privé, sont gérés par la Commission administrative de conciliation (CAC), et non par l'ANRMP elle-même. La Commission administrative de conciliation doit être saisie par une autorité administrative pour pouvoir intervenir. En tant qu'arbitre indépendant, il n'y a pas de raison pour que l'ANRMP ne soit pas en mesure d'appliquer elle-même des sanctions administratives à des acteurs publics.

**b) Renforcer le schéma des sanctions pour les violations de la réglementation des marchés publics.**

Tout d'abord, le schéma des sanctions du Code des marchés publics ne devrait pas se limiter à une liste précise de violations, mais devrait s'appliquer à toute forme de dérogation non justifiée au code, y

compris les marchés de gré à gré. Il serait également souhaitable de renforcer les sanctions administratives pour qu'elles puissent avoir un véritable effet dissuasif sur les acteurs publics. Par ailleurs, il faudrait assurer l'application des sanctions disciplinaires et pénales pour des dérogations importantes au Code des marchés publics.

**c) Clarifier et renforcer la réglementation et le contrôle des marchés publics pour les PPP.**

Les PPP ne sont pas soumis au Code des marchés publics. Les procédures de passation des contrats PPP sont décrites dans le décret relatif aux contrats de partenariats public-privé (décret n° 2012-1151 du 19 décembre 2012). Le décret PPP stipule que l'appel d'offre ouvert est la méthode de passation des marchés privilégiée pour les PPP. Les dérogations doivent être approuvées au préalable par le ministre de l'Économie et des Finances, après avis du CNP-PPP. Malgré cela, de nombreuses conventions pour projets PPP ou concessions sont attribuées par entente directe (ligne ferroviaire Abidjan-Ouagadougou, nouvelles centrales thermiques, etc.).

L'ANRMP est habilitée à effectuer des audits de la passation des marchés PPP a posteriori. Il serait donc urgent que l'ANRMP effectue un audit de l'ensemble des marchés PPP conclus par entente directe. Un tel audit pourra servir à proposer des réformes aux procédures de passation des marchés des PPP.

Contrairement au Code des marchés publics, le décret PPP ne contient pas de dispositifs pour sanctionner des acteurs à la fois privés et publics pour violation des procédures de passation des marchés. La prochaine loi PPP en préparation devrait spécifier les dispositifs selon lesquels des violations pourront être identifiées, contrôlées, et sanctionnées.

**d) Renforcer la transparence pour les grands projets au-dessus d'une certaine valeur conclus par entente directe.**

Les contrats conclus par entente directe, en plus de pâtir de l'absence de conditions concurrentielles, sont plus vulnérables à la corruption. Même lorsqu'elles sont conclues en bonne foi, les ententes directes peuvent semer un doute quant à la probité des actions des autorités. Au vu du nombre important de grands projets négociés par entente directe, les autorités devraient adopter des mesures permettant de renforcer la transparence dans les attributions de ces contrats. Une première mesure consisterait à publier les contrats (plusieurs pays publient intégralement les contrats de tous les PPP), permettant ainsi aux médias et la société civile de les examiner. Une deuxième mesure consisterait à permettre à un représentant de la société civile de participer physiquement en tant qu'observateur à tout le processus de négociation.

**e) Compléter la mise en place de Cellules de passation des marchés publics (CPMP).**

L'installation des CPMP au sein des ministères permettra une meilleure maîtrise de la passation des marchés par les acteurs publics. Il faudra finaliser la nomination des responsables et engager le processus de recrutement afin de les rendre opérationnels le plus vite possible.

*Réviser la réglementation et la structure du secteur des TIC dans le but de réduire la tarification (réforme 9)*

L'accès aux TIC et leur tarification sont des facteurs déterminants pour le développement économique, le capital humain et la compétitivité. Les coûts élevés de l'accès à internet en Côte d'Ivoire freinent l'adoption et l'utilisation de ces technologies par une partie importante de la population, ainsi que par beaucoup d'entreprises. Une réglementation qui favorise activement la concurrence est essentielle pour que les TIC bénéficient à la majorité de la population, contribuent à l'innovation et renforcent la compétitivité de l'économie ivoirienne.

Les autorités ivoiriennes font preuve d'une bonne compréhension des enjeux et des défis en matière de TIC, ainsi que d'une forte volonté d'améliorer l'accès aux TIC pour la population. Une série de décisions ont été prises en 2016, qui visent à renforcer le cadre réglementaire afin d'entériner la concurrence dans le secteur et de contrôler les coûts. L'État met ainsi en place les éléments d'une régulation asymétrique qui établirait l'égalité des chances en matière de concurrence entre les opérateurs dominants, les plus petits opérateurs et les nouveaux entrants. Le secteur ivoirien des TIC montre cependant une tendance à la concentration, malgré les efforts des autorités<sup>3</sup>. Ces dernières devront être vigilantes en ce qui concerne la mise en œuvre effective de ces mesures par les opérateurs dominants.

Progrès : Significatif

Ce qui a été fait :

**a) Une quatrième licence globale a été octroyée.**

En 2016, une quatrième licence globale a été attribuée à l'opérateur LPTIC. La licence de LPTIC oblige le nouvel opérateur, dans une période de deux ans, à couvrir 70 % de la population et à acheminer 80 % du trafic sur son réseau. L'État ivoirien a pris une participation au capital de LPTIC à hauteur de 30 %, ce qui lui permettra d'exercer un meilleur contrôle de ses activités. Les autorités devront veiller à ce que le nouvel entrant s'acquitte de toutes ses obligations en termes de couverture et de performance, et qu'il offre, par conséquent, une concurrence crédible aux opérateurs existants. Les autorités devront également assurer la mise en œuvre par les opérateurs désignés comme étant « puissants » des dispositifs relatifs à l'itinérance nationale et la portabilité des numéros.

**b) Des obligations de couverture sont spécifiées dans les cahiers des charges des opérateurs.**

Le cahier des charges pour les détenteurs de licences globales en télécommunications requiert que les opérateurs couvrent la population sur l'ensemble du territoire national par les services de téléphonie, d'accès internet et de transmission de données (décret n° 2014-104 du 12 mars 2014 portant approbation du cahier des charges des titulaires de conventions de concessions et de licences pour l'établissement de réseaux et la fourniture de services de télécommunications/TIC). Les opérateurs désignés comme étant « puissants » ont des cibles spécifiques de couverture avec des taux de couverture qui doivent augmenter progressivement. Par exemple, ils sont tenus de couvrir 95 % de la population en service de téléphonie et 50 % de la population en service de transmission de données à au moins 512 kilobits par seconde (kbits/s) permettant l'accès à internet, un an au plus tard après l'entrée en vigueur du cahier des charges.

**c) Décisions prises sur les marchés pertinents et opérateurs puissants.**

L'Agence de régulation des télécommunications de Côte d'Ivoire (ARTCI) est tenue de définir les règles de détermination des marchés pertinents et des opérateurs exerçant une influence significative, de notifier les opérateurs concernés, et d'établir chaque année la liste des opérateurs puissants. Le 1<sup>er</sup> cycle d'analyse des marchés a été réalisé en Côte d'Ivoire en 2014. Les conclusions de cette étude ont permis à l'ARTCI de déterminer 15 marchés de télécommunications, parmi lesquels 11 marchés pertinents ont été déterminés. Sur ces marchés, des opérateurs puissants ont été identifiés et des obligations spécifiques leur ont été imposées. L'ARTCI a réalisé en 2016 le 2<sup>e</sup> cycle d'analyse des marchés pertinents et des opérateurs puissants. Deux décisions ont été signées, dont :

- Décision portant détermination des marchés pertinents dans lequel 11 marchés ont été déterminés (décision 2016-0235).



- Décision portant notification des opérateurs et fournisseurs de services puissants (décision 2016-0236).

**d) Décision prise sur la portabilité des numéros.**

L'ARTCI a pris une décision portant les lignes directrices pour la mise en œuvre de la portabilité des numéros de téléphonie mobile (décision n° 2016-0218). La mise en œuvre rapide de cette décision sera importante pour faciliter l'entrée du nouveau détenteur de licence globale.

**e) Décision prise sur l'itinérance nationale.**

L'offre d'itinérance nationale (*roaming*) par les opérateurs puissants est un élément clé de la régulation asymétrique. Étant donné la tendance à la concentration dans le secteur de la téléphonie mobile ivoirienne, il est d'autant plus important d'assurer la bonne mise en œuvre de l'itinérance nationale afin de permettre aux nouveaux entrants dans le secteur de la téléphonie d'offrir une concurrence crédible aux opérateurs déjà présents.

La fourniture de l'itinérance nationale par les opérateurs puissants est une disposition réglementaire contenue dans les cahiers des charges des opérateurs de télécommunication. Les lignes directrices pour l'itinérance nationale ont été élaborées en 2015. Malgré cela, une analyse conduite par le cabinet de conseil Polyconseil dans le cadre d'une analyse plus globale du secteur n'a pas trouvé d'offres d'itinérance nationale dans les catalogues des opérateurs.

Les lignes directrices ont été revisitées à travers la décision n° 2016-0239 du 7 décembre 2016. En outre, les plafonds tarifaires de l'itinérance nationale ont été fixés par décision n° 0237 du 6 décembre 2016. Par ailleurs, cette disposition réglementaire a été reprise en termes d'obligations spécifiques pour les opérateurs désignés comme exerçant une puissance significative sur le marché de la téléphonie mobile.

L'ARTCI devra veiller à la bonne application de ces décisions par les opérateurs puissants.

**f) Mise en place de la séparation comptable des coûts.**

La séparation comptable pour les opérateurs intégrés verticalement est en cours (décisions n° 2016-0122 et n° 2016-0156 de l'ARTCI). Une telle séparation permettra une meilleure transparence des coûts et améliorera le contrôle des coûts d'accès au réseau.

L'ARTCI a mené en 2016 une étude pour l'élaboration et la mise à disposition d'un modèle de séparation comptable. Celle-ci a été mise à la disposition des opérateurs de télécommunications afin d'évaluer les coûts et revenus des services et activités fournis par les différents opérateurs. Dans son principe, ce modèle de séparation comptable suit une approche hybride alliant les coûts prospectifs et les coûts historiques de l'opérateur, avec une phase de réconciliation avec les charges issues de la comptabilité sociale, pour valider les coûts économiques des nœuds et des liens du réseau des opérateurs. Ce modèle a été implémenté par les opérateurs et les restitutions ont été faites à l'ARTCI, conformément à la réglementation. Ces informations sont prises en compte, entre autre, pour la détermination des coûts d'accès au réseau des différents opérateurs et pour la fixation des plafonds tarifaires pour les terminaisons d'appels vocaux et SMS, notamment. Une décision a été prise en décembre 2016 sur le plafonnement tarifaire des terminaisons d'appels fixes, mobiles, SMS et de l'offre de gros d'itinérance nationale (décision n° 2016-0237).

**g) Adoption d'un encadrement de l'accès aux câbles sous-marins.**

La Côte d'Ivoire est actuellement desservie par trois câbles sous-marins (WASC, SAT-3, ACE), et deux opérateurs principaux sont membres du consortium de ces câbles.

Les opérateurs de câbles sous-marins offrent de la connectivité internationale en *one-shot*. Il est alors quasi impossible pour les fournisseurs d'accès internet (FAI) et les opérateurs non-membres des consortiums de câbles d'accéder directement aux têtes de câbles. Cela limite leur accès aux offres très compétitives de capacités des opérateurs de gros internationaux.

Cet encadrement concerne notamment l'ouverture des têtes de câbles aux FAI/autres opérateurs et une désagrégation de l'offre actuelle des opérateurs en trois composantes a minima :

- une offre de colocation dans les salles de station d'atterrissage ;
- une offre de backhaul pour l'accès aux stations d'atterrissage ;
- une offre de vente de capacité internationale.

À ce dispositif sont associées des obligations de transparence, de non-discrimination et de contrôle tarifaire, puis de publication d'offres de référence, auxquelles sont soumis les deux opérateurs actuels exerçant une influence significative sur ces marchés.

L'autre volet de la stratégie concerne le renforcement de la concurrence sur le marché de gros de la capacité internationale. Selon l'ARTCI, un appel à manifestation d'intérêt sera lancé en janvier 2017, avec pour objectif le lancement d'un appel d'offres pour l'octroi d'une licence d'exploitation de point d'atterrissage de câbles sous-marin en Côte d'Ivoire.

#### Ce qui reste à faire :

##### **a) Définir un modèle d'exploitation et une réglementation d'accès au réseau haut-débit en cours de construction.**

L'ARTCI est en train de finaliser un plan de développement de large bande. La première phase (l'état des lieux) a été complétée.

L'Agence nationale du service universel des télécommunications-TIC (Ansut) recrute un gestionnaire pour l'ensemble du système. Il sera important que le gestionnaire sélectionné ne soit pas l'un des opérateurs existants afin d'éviter des problèmes de discrimination.

##### **b) Mettre en place une régulation tarifaire des accès aux câbles sous-marins.**

L'encadrement des offres d'accès aux têtes de câbles sous-marins est censé augmenter à terme la concurrence au niveau de la transmission internationale. En attendant qu'un plus haut degré de concurrence s'installe, et pour inciter les opérateurs puissants à agir rapidement, il serait pertinent de mettre en place une régulation tarifaire des accès aux câbles sous-marins, ainsi que du backhaul d'accès aux atterrissages des câbles sous-marins.

##### **c) Assurer la bonne mise en œuvre des obligations des opérateurs découlant du cadre réglementaire.**

Les autorités ivoiriennes ont mis en place les éléments principaux permettant une régulation asymétrique du secteur des télécommunications. La concentration continue néanmoins à s'accroître dans

plusieurs segments (téléphonie mobile et internet fixe, par exemple). Les autorités devront maintenant assurer le respect des obligations, particulièrement celles des opérateurs puissants, afin de permettre l'émergence d'une concurrence plus intense et une réduction des coûts pour les ménages et les entreprises. Elles devront veiller à l'évolution du secteur et réagir en adaptant les dispositifs réglementaires si les tendances en matière de concurrence et de coûts ne changent pas d'orientation.

#### *Évaluer les procédures du Port autonome d'Abidjan (PAA) (réforme 11)*

Le PAA, de par son rôle central dans les flux économiques du pays, pèse considérablement sur la compétitivité du pays et le coût de la vie des Ivoiriens. Des inefficacités dans le fonctionnement du port ou dans sa structure économique peuvent se répercuter sur toute la chaîne des coûts. Afin de cibler les interventions les plus prometteuses, il est nécessaire d'analyser toute la chaîne de valeur du port de façon à identifier les points critiques de blocage et les éléments de la chaîne qui font gonfler les coûts.

Progrès : Aucune information

Ce qui a été fait : Pas d'informations

Ce qui reste à faire :

- a) **Lancer une étude sur la compétitivité du PAA, pilotée par une institution indépendante et puissante (primature/présidence).**

#### **Les infrastructures sont financièrement soutenables (résultat attendu 3)**

##### *Maîtriser les coûts et les risques à moyen et long terme associés aux infrastructures (réforme 14)*

Les investissements en infrastructure génèrent des coûts pour l'État, des obligations et des risques à long terme. Toute nouvelle infrastructure devra être entretenue et exploitée pendant sa durée de vie et ces coûts devront être assumés par les utilisateurs ou les contribuables. Les PPP, même lorsqu'ils sont financés par les utilisateurs, créent des obligations conditionnelles à long terme. La maîtrise de ces coûts et ces risques est essentielle pour la soutenabilité des finances publiques et la confiance des investisseurs.

Progrès : Limité

Ce qui a été fait :

- a) **Création d'un service dédié à la surveillance de l'endettement des structures parapubliques, dont les PPP.**

Une sous-direction du suivi des prêts rétrocédés ou garantis, de la dette du secteur parapublic et des PPP a été créée (décret n° 2016-600 du 3 août 2016) au ministère de l'Économie et des Finances. Ce service sera chargé d'examiner les dossiers de financement des PPP et de participer à leur suivi. Selon le ministère de l'Économie et des Finances, ce service sera opérationnel début 2017, avec la signature de l'arrêté portant sur l'organisation de la direction de la dette publique et des dons. L'effectif de départ du service sera de quatre agents et devrait évoluer progressivement, avec le nombre de dossiers à traiter. La création de ce nouveau service représente une avancée importante dans le cadre institutionnel des PPP, qui contribuera à la maîtrise des risques liés aux PPP.

Ce qui reste à faire :

**a) Contrôler l'impact des projets proposés sur les finances publiques grâce à la participation de l'autorité centrale budgétaire et/ou financière dans les étapes de planification et de préparation des projets d'infrastructure.**

Le projet de loi pour les PPP devrait prévoir un rôle plus important pour l'autorité centrale budgétaire et/ou financière dans la préparation des projets. Une participation de l'autorité centrale budgétaire et/ou financière dans la planification et la préparation des projets est importante pour assurer la soutenabilité financière des projets d'investissement.

Le ministère du Budget et le ministère de l'Économie et des Finances sont représentés dans le CNP-PPP, qui est l'organe de décision, de validation et d'orientation du cadre institutionnel de pilotage des PPP. En théorie, ils participent donc à la validation des projets de PPP à différentes étapes de leur développement (documents d'appel à la concurrence, attribution des contrats, etc.). Cependant, leur participation au CNP-PPP ne leur donne pas nécessairement un veto à des moments critiques du développement des projets.

Selon les dispositions du décret n° 2012-1151 du 19 décembre 2012 relatif aux contrats PPP, les contrats PPP sont signés par le ministre de l'Économie et des Finances, en l'absence d'objection du CNP-PPP. Les contrats PPP ainsi passés sont approuvés par décret pris en Conseil des ministres. Le ministère du Budget, quant à lui, n'intervient pas dans l'approbation des projets PPP en dehors de sa participation au CNP-PPP et au Conseil des ministres. La participation tardive du ministère de l'Économie et des Finances dans la préparation des projets d'infrastructure limite son influence sur le développement des projets. Son intervention directe uniquement au moment de la signature du contrat laisse très peu de marge de manœuvre pour influencer ou changer le cours d'un projet.

Le ministère de l'Économie et des Finances devrait également être habilité à intervenir aux phases préalables de préparation des projets afin de pouvoir contribuer à renforcer la qualité des projets. Les moments clés dans la préparation des projets qui bénéficieraient d'un apport technique du ministère incluent la préparation des études économiques et financières, la préparation des termes de références et la sélection du prestataire. Afin que le ministère puisse avoir un impact réel et important sur la préparation des projets, son approbation formelle à ces moments clés devrait être nécessaire pour que le projet puisse avancer à la prochaine étape.

**b) Publier un rapport annuel divulguant la totalité des obligations, garanties et autres expositions financières afférentes aux PPP, ainsi que les montants prévus des paiements et des recettes sur la durée de vie des contrats PPP.**

Actuellement, aucune publication en ligne ne fournit ces informations.

**c) Tenir compte des risques et des obligations conditionnelles afférentes aux PPP dans les documents budgétaires.**

Les documents budgétaires ne présentent pas d'analyse des obligations conditionnelles liées aux PPP.

**d) Dans le cas des PPP qui se financent sur la base des contribuables, comptabiliser les paiements pour les PPP dans le calcul de la dette publique en appliquant les standards comptables de l'International Financial Reporting Standards (IFRS).**

Les PPP ne sont pas, actuellement, comptabilisés dans le calcul de la dette publique. Mais ils le seront désormais, selon le ministère de l'Économie et des Finances. L'État a le devoir de tenir compte des passifs

conditionnels (y compris ceux liés aux PPP) dans le calcul de la dette publique. De même, l'État calcule désormais la dette du secteur public, intégrant celle des entités parapubliques.

---

<sup>1</sup> La liste complète des textes d'application n'a pas été communiquée à l'équipe de l'OCDE.

<sup>2</sup> La liste complète des textes d'application n'a pas été communiquée à l'équipe de l'OCDE.

<sup>3</sup> Dans le segment de l'internet fixe, Orange Côte d'Ivoire a connu une forte progression de sa part de marché, passant de 46 % à 67 % entre 2015 et 2016. Le même opérateur a atteint une part de marché de proche de 50 % dans le segment de la téléphonie mobile.

**Tableau 2.1. Tableau de suivi des réformes prioritaires de l'axe de travail infrastructures**

Résultats attendus	Réformes	Niveau de progrès	Ce qui a été fait	Ce qui reste à faire
<b>L'accès aux infrastructures clés pour l'émergence est facilité (résultat attendu 1)</b>	Renforcer les capacités des acteurs nationaux publics et privés pour la préparation et la mise en œuvre des projets d'infrastructure, (dont les PPP) (1)	Limité	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place d'un fonds de développement de projets pour financer les études pour les projets d'infrastructure.</li> <li>Un accord a été signé avec la Banque mondiale pour le renforcement des capacités en matière de PPP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réduire la dispersion des rôles et des pratiques dans le développement des infrastructures en concentrant l'expertise de conception, préparation et gestion des projets, et renforcer les structures impliquées dans la préparation et mise en œuvre des projets.</li> <li>Développer les capacités des acteurs publics (CNP-PPP, BNETD, Ageroute, ministères sectoriels, etc.) et privés (cabinets de conseil, comptables, et juridiques) à travers des programmes de formation.</li> <li>Préparer des outils et documents modèles pour guider la préparation des projets et fluidifier leur mise en œuvre, et assurer leur maîtrise par les agents.</li> <li>Établir des critères de priorisation transparents pour guider la sélection des projets.</li> </ul>
	Mettre en place une politique énergétique incitant davantage à l'investissement dans les énergies renouvelables, soutenue par un cadre institutionnel et réglementaire (2)	En cours	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le MPE a mis en place une stratégie énergétique qui définit le rôle des énergies renouvelables dans le mix énergétique futur.</li> <li>Le cadre réglementaire devient plus favorable au déploiement des énergies renouvelables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rendre publics et facilement accessibles sur le site du MPE les documents de politique énergétique et les plans directeurs.</li> <li>Finaliser la mise en place du cadre réglementaire pour le développement des énergies renouvelables.</li> <li>Mettre en place une agence dédiée à la maîtrise de l'énergie et aux énergies renouvelables, chargée d'accélérer le développement des énergies renouvelables en Côte d'Ivoire.</li> </ul>
	Créer des incitations pour le déploiement par des entreprises privées de technologies solaires hors réseau et de centrales à biomasse (3)	Limité	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des sites qui seraient propices au développement de centrales alimentées par la biomasse provenant des déchets agricoles ont été identifiés.</li> <li>Mise en place d'une plateforme de travail interministérielle sur la biomasse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recenser le potentiel des différentes énergies renouvelables en Côte d'Ivoire et leur situation géographique.</li> <li>Éduquer les acteurs du secteur agricole sur la valeur des déchets afin d'inciter leur collaboration dans les mises en place des réseaux de collecte et d'approvisionnement en matières premières.</li> <li>Adopter des standards de qualité et de performance régionaux pour les produits énergétiques renouvelables destinés aux consommateurs.</li> <li>Finaliser la mise place des incitations fiscales, telles que le dédouanement ou la réduction du TVA, sur des produits énergétiques visant les consommateurs et conformes aux standards de qualité et de performance.</li> </ul>
	Pérenniser et rendre plus transparent le mécanisme de financement du FER (6)	En cours	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des propositions ont été faites visant l'augmentation des ressources financières du FER.</li> <li>La quote-part de la TSU affectée au FER a subi une importante augmentation.</li> <li>Plusieurs bailleurs de fonds participent au financement du renforcement du réseau routier.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer et pérenniser le financement FER en mettant en œuvre les mesures proposées pour augmenter ses ressources.</li> <li>Séparer le financement du développement et de la réhabilitation du réseau routier de celui de l'entretien courant.</li> <li>Contrôler le niveau d'endettement du FER.</li> </ul>
<b>Les infrastructures sont</b>	Renforcer la	Limité	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'ANRMP prévoit de mener des audits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer les pouvoirs et l'autonomie de l'ARNMP, surtout en matière d'application des</li> </ul>

<b>compétitives</b> (résultat attendu 2)	réglementation des marchés publics (7)		réguliers des marchés de gré à gré afin de vérifier leur légitimité.	sanctions. <ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer le schéma des sanctions pour les violations de la réglementation des marchés publics.</li> <li>Clarifier et renforcer la réglementation et le contrôle des marchés publics pour les PPP.</li> <li>Renforcer la transparence pour les grands projets au-dessus d'une certaine valeur conclus par entente directe.</li> </ul>
	Réviser la réglementation et la structure du secteur des TIC dans le but de réduire la tarification (9)	Significatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une quatrième licence globale a été octroyée.</li> <li>Des obligations de couverture sont spécifiées dans les cahiers des charges des opérateurs.</li> <li>Décisions prises sur les marchés pertinents et opérateurs puissants.</li> <li>Décision prise sur la portabilité des numéros.</li> <li>Décisions prises sur l'itinérance nationale.</li> <li>Mise en place de la séparation comptable des coûts.</li> <li>Adoption d'un encadrement de l'accès aux câbles sous-marins.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définir un modèle d'exploitation et une réglementation de l'accès au réseau haut-débit en cours de construction.</li> <li>Mettre en place une régulation tarifaire des accès aux câbles sous-marins.</li> <li>Assurer la bonne mise en œuvre des obligations des opérateurs découlant du cadre réglementaire.</li> </ul>
	Évaluer les procédures du PAA (11)	Aucune information		<ul style="list-style-type: none"> <li>Lancer une étude sur la compétitivité du PAA, pilotée par une institution indépendante et puissante (primature/présidence).</li> </ul>
<b>Les infrastructures sont soutenables financièrement</b> (résultat attendu 3)	Maîtriser les coûts et les risques à moyen et long terme associés aux infrastructures (14)	Limité	<ul style="list-style-type: none"> <li>Création d'un service dédié à la surveillance de l'endettement des structures parapubliques, dont les PPP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contrôler l'impact des projets proposés sur les finances publiques grâce à la participation de l'autorité centrale budgétaire et/ou financière dans les étapes de planification et de préparation des projets d'infrastructure.</li> <li>Publier un rapport annuel divulguant la totalité des obligations, garanties et autres expositions financières afférentes aux PPP, ainsi que les montants prévus des paiements et des recettes sur la durée de vie des contrats PPP.</li> <li>Tenir compte des risques et des obligations conditionnelles afférentes aux PPP dans les documents budgétaires.</li> <li>Dans le cas des PPP qui se financent sur la base des contribuables, comptabiliser les paiements pour les PPP dans le calcul de la dette publique en appliquant les standards comptables de l'IFRS.</li> </ul>

### CHAPITRE 3. LE PILOTAGE DU CHANGEMENT EN CÔTE D'IVOIRE

La Côte d'Ivoire affiche une forte volonté politique pour atteindre l'émergence à l'horizon 2020. La réalisation de cet objectif dépend d'une mise œuvre efficace des réformes, ce qui nécessite un système de pilotage performant, et d'une bonne gouvernance. Cette gouvernance passe par une planification qui mette en cohérence les stratégies existantes, des objectifs prioritaires, une vision largement disséminée, un financement adéquat et optimisé, ainsi qu'un suivi engagé avec des mécanismes de coordination efficaces. Cela devrait permettre à la Côte d'Ivoire d'atteindre ses objectifs à l'horizon 2020. Ce chapitre dresse un état des lieux du système de pilotage du changement en Côte d'Ivoire et propose des améliorations pour assurer le succès de la mise en œuvre des réformes.

#### **Un engagement politique, une vision partagée et une planification performante sont les clés d'une bonne mise en œuvre des réformes**

Le succès de la mise en œuvre des réformes dépend d'une volonté et d'un appui politique prononcés. La volonté politique est la condition *sine qua non* pour la mise en œuvre des réformes. La Côte d'Ivoire démontre au plus haut niveau une forte volonté d'atteindre l'émergence à l'horizon 2020. Afin d'atteindre cet objectif, cette volonté doit se traduire par un leadership engagé pour responsabiliser les plus hautes sphères de l'État et assurer un suivi sans faille des réformes à entreprendre.

La clarté du message et la communication de la vision sont essentiels à la bonne mise en œuvre des réformes. La Côte d'Ivoire a une vision bien définie de son objectif de développement : l'émergence en 2020. Cette vision est diffusée avec clarté au sein de l'administration et au-delà, dans la sphère publique. Il sera important de maintenir la cohérence du message dans la durée, tout en détaillant la vision avec ses grands axes de réformes, et de redoubler d'efforts pour partager cette vision avec le secteur privé et la société civile. La communication autour des objectifs précis et du contenu des réformes au sein de l'administration semble à l'heure actuelle insuffisante. Par exemple, on note l'absence de décret de mise en œuvre du suivi du Plan national de développement (PND), et une faible communication autour des objectifs du PND. Une communication claire et précise de la vision déclinée en réformes et objectifs clés optimisera la visibilité globale sur le calendrier des réformes du gouvernement.

La réalisation de la vision de la Côte d'Ivoire dépend des efforts de mise en œuvre sur la durée. L'objectif ambitieux de la Côte d'Ivoire d'atteindre l'émergence à l'horizon 2020 requiert un soutien et un engagement politiques, et des efforts durables. Cela doit se traduire par une mise en œuvre ininterrompue des réformes. Un échéancier des réformes largement diffusé pourrait être envisagé dans le cadre des activités du comité technique de suivi. Celui-ci contribuerait à maintenir au sein des plus hautes autorités un dynamisme crucial pour insuffler un sens des réformes à travers tout le pays.

Une planification efficace passe par la priorisation des actions et l'harmonisation des principaux documents stratégiques. Des documents importants tels que le PND 2016-20, le Plan d'action 2016-20 issu de l'Examen multidimensionnel de la Côte d'Ivoire, le Programme d'investissement public triennal (PIP), ou les accords de partenariat bilatéraux et multilatéraux, soulignent les programmes et réformes qui devraient être mis en œuvre par le Gouvernement ivoirien. L'effort de mise en cohérence de ces documents et de priorisation claire des réformes et projets à entreprendre facilitera l'allocation optimale des ressources. La Côte d'Ivoire a déjà fait la distinction entre le PND, qui se focalise sur les projets, et le Plan d'action, qui se concentre sur les réformes. Ces efforts de cohérence doivent continuer pour délimiter les



autres documents stratégiques et organiser les conséquences budgétaires. Le Comité technique de suivi et les groupes de travail chargés de la mise en œuvre du Plan d'action auront donc un mandat particulièrement important : la priorisation du Plan d'action en réformes et activités précises.

L'harmonisation des grandes initiatives nationales avec les stratégies régionales, notamment celles de l'Union économique et monétaire ouest africaine (UEMOA) et de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) est importante. La CEDEAO a, par exemple, adopté la Vision 2020, que le Programme communautaire de développement (PCD) doit traduire dans les faits. L'UEMOA a, de son côté, un Plan stratégique 2011-20 qui devrait être mis en œuvre par le Programme économique régional (PER). La cohérence entre ces deux programmes est une nécessité qui a été comprise, d'où la création d'une plateforme de collaboration entre le PER et le PCD. La mise en cohérence des stratégies de développement permet de concentrer les efforts sur des objectifs communs et définis, que les stratégies soient régionales, nationales, thématiques ou sectorielles. Cette mise en cohérence est d'autant plus essentielle que les ressources allouées au niveau régional, en particulier par de grands partenaires internationaux, tels que l'Union européenne (Programme indicatif régional 2014-20 avec la CEDEAO), intègrent également des financements qui devraient parvenir directement aux pays concernés.

### **Un bon suivi de la mise en œuvre des réformes et une culture d'évaluation systématique de leurs impacts permettra une prise de décision informée**

La Côte d'Ivoire doit continuer à institutionnaliser des mécanismes cohérents de suivi des réformes pour améliorer la visibilité sur l'avancement des progrès. Le Plan d'actions prioritaires (ou PAP, anciennement Programme de travail gouvernemental ou PTG) décline les activités de chaque ministère, qui sont chacun évalués sur leur PAP tous les trois mois. La primature organise des réunions d'identification des contraintes, mais il n'existe pas de suivi continu global des PAP, ni de lien direct avec le budget. Dans certains cas, sont observés l'absence de mise en œuvre complète des PAP. En parallèle, un comité de suivi accompagne la mise en œuvre du PND sur cinq ans, mais on note des retards dans la création de mécanismes de suivi au niveau des groupes sectoriels. Le système de pilotage automatisé CLOE, basé à la primature et comportant plus de 500 indicateurs, ne semble pas être fréquemment utilisé, et pourrait bénéficier d'une plus forte communication et d'une sensibilisation accrue à son usage. Les cinq grands axes de travail proposés pour le suivi du plan d'action sont accompagnés d'un nombre limité de réformes prioritaires et d'indicateurs de suivi, ce qui permettra de revoir les succès de mise en œuvre à la lumière des progrès réalisés.

Une culture de l'évaluation permettrait de faire le bilan de l'impact des réformes et d'identifier les meilleures pratiques. L'absence de politique de reddition des comptes et de pratiques systématiques d'évaluation ne permet pas de faire de bilans précis sur l'état d'avancement et de corriger des mesures inefficaces ou redondantes aussitôt qu'elles surviennent. Une exigence renforcée au niveau ministériel sur la conduite systématique d'évaluations, ainsi que la formulation de lignes directrices officielles sur les méthodologies d'évaluation, mitigeraient ces risques et permettraient à la Côte d'Ivoire de faire le bilan sur l'efficacité des réformes implémentées avec plus de précision et d'identifier les meilleures pratiques.

### **La mise en œuvre du Plan d'action offre une bonne opportunité pour l'implication régulière et plus étroite du gouvernement dans les processus de planification des partenaires techniques et financiers (PTF), en se servant des mécanismes de coordination existants.**

L'harmonisation des actions à l'intérieur de l'administration publique doit être soutenue par un renforcement du travail conjoint entre le gouvernement et les PTF. Une Commission nationale de développement a été créée sous le haut patronage du président de la République. Ce dispositif doit assurer la concertation et la coordination de la mise en œuvre du PND. La CNP chapeaute la coordination interministérielle dirigée par le Premier ministre, dont dépendent les groupes de coordination sectoriels. De

leur côté, les PTF ont mis en place un dispositif de concertation des partenaires au développement, coordonné au niveau des ambassadeurs et des chefs de mission, avec des groupes thématiques et sectoriels dirigés par des chefs de file au niveau des bilatéraux et des multilatéraux. Des passerelles ont été créées entre la Commission nationale de développement et le mécanisme de concertation des PTF à travers des rencontres régulières entre le gouvernement et la communauté internationale, au niveau du Premier ministre, ainsi qu'aux niveaux ministériel et technique. Ce cadre de concertation doit permettre un travail conjoint pour une mise en cohérence entre les stratégies des PTF et les objectifs du PND. Malgré ces efforts et ce cadre institutionnel, des difficultés subsistent au niveau du suivi de l'aide. Il s'agit d'un problème de coordination dû à la multitude d'interlocuteurs pour la coordination de l'aide, et à la séparation entre le ministère de l'Économie et des Finances et le ministère du Budget. Le PND lui-même ne prend pas en compte le programme national d'aide au développement. À ce titre, la récente création d'une direction générale en charge de la coordination de l'aide au sein du ministère du Plan et du Développement est positive. Une clarification des rôles et des interlocuteurs contribuerait à accroître la visibilité du gouvernement et des PTF sur l'alignement de l'aide et le financement du PND. La Côte d'Ivoire doit continuer d'avancer sa réflexion sur le financement du PND comprenant un éventail plus large de sources de financement, dont l'aide au développement.

L'alignement du cadre du PND et des PTF se situe souvent au niveau stratégique, mais pas nécessairement au niveau des actions spécifiques, ni au niveau des cycles de budgétisation. Le cadre du PND est suffisamment large pour permettre un alignement non contraignant des PTF derrière ses grands objectifs, mais ne se traduit pas nécessairement par une mise en œuvre ou un financement des programmes et activités prévus dans le PND. Les cadres de coopération pluriannuels des PTF ne sont pas toujours synchronisés avec le PND, et n'ont pas toujours la flexibilité nécessaire pour se recentrer autour des priorités du gouvernement. Les cadres pluriannuels des PTF sont également différents les uns des autres en nombre d'années qu'ils couvrent, et fonctionnent selon des années fiscales différentes. Il devient dès lors compliqué de suivre l'apport international sur la base des documents budgétaires ou stratégiques existants en Côte d'Ivoire. Les principes de la déclaration de Paris d'harmonisation et d'alignement de l'aide nécessitent un leadership national sur la durée, une excellente articulation entre les différents ministères de tutelle, ainsi qu'une plus grande discipline au niveau des PTF. La coopération ne peut se réduire à la consultation, elle doit devenir une véritable coordination.

### **La bonne mise en œuvre des réformes doit être assurée par des acteurs compétents, impliqués, et informés**

La synergie entre la volonté politique et la mobilisation de l'administration publique est visible en Côte d'Ivoire. La priorité donnée par le président de la République et le gouvernement aux réformes doit être accompagnée par une administration publique qui se mobilise et se met au service des changements nécessaires pour arriver à l'émergence. Cette mobilisation et cet engagement est visible dans la hiérarchie ivoirienne, notamment par la mobilisation à plusieurs niveaux, que ce soit des ministres, des directeurs de cabinet, ou des directeurs généraux. Elle devra se poursuivre à moyen et à long terme. Le Comité technique de suivi aura un rôle central à jouer à cet égard.

Le Comité technique devra s'assurer que le consensus sur la vision de l'émergence s'étende dans tout le pays à travers des efforts de sensibilisation et de dialogue. Le niveau de consensus autour de la vision de la Côte d'Ivoire est un atout pour atteindre ses objectifs et doit également s'étendre à tout le pays, au-delà de la mobilisation de l'administration publique et de l'État en général. Il convient de sensibiliser le secteur privé, la société civile et l'ensemble de la population. Dans cette optique, les campagnes d'information et de mobilisation de tous les acteurs civils et économiques sont d'une grande utilité. Un dialogue régulier devra être organisé, y compris au niveau local, afin de soutenir la vision de l'État ivoirien et l'enrichir à travers une large implication de la population. Cela contribuera par ailleurs à assurer une appropriation de cette vision, ce qui facilitera un consensus national. Le Comité technique de suivi devra jouer un rôle

mobilisateur afin que la communication sur la vision du Président et des réformes touche toute la population ivoirienne.

Les talents au sein de l'administration publique doivent se focaliser sur les priorités du Gouvernement sans créer une administration à deux vitesses. La mise en œuvre d'un programme ambitieux de réformes requiert un engagement fort, une flexibilité et un dynamisme qu'il faudra créer au sein de l'administration publique, mais aussi d'assigner aux talents les priorités du gouvernement pour assurer la mise en œuvre des réformes de manière efficace et prompte. Ces efforts d'organisation des ressources humaines devront être effectués en veillant à ne pas dépourvoir les ministères de leurs talents, ce qui aurait pour conséquence de limiter leurs capacités d'exécution.

La capacité d'absorption des ministères est limitée par un problème de ressources humaines. Les processus d'exécution ne sont pas suffisamment maîtrisés par les acteurs sectoriels. Dans la passation des marchés, par exemple, les dossiers d'appel d'offre sont trop longs à mettre en œuvre (voir le chapitre 2), et la mise en œuvre des nouvelles règles pour engager les dépenses d'investissement est trop lente. Ces difficultés affectent la gestion de trésorerie et le cycle budgétaire et peuvent freiner la mise en place de projets complexes, tels que la réforme de l'administration publique en 2012, qui n'a jamais été mise en œuvre. La Côte d'Ivoire doit continuer à investir dans la formation et le renforcement des capacités afin d'assurer des ressources humaines adéquates.

Un manque de culture d'entreprise et de clarté dans la répartition des responsabilités ralentit la mise en œuvre des réformes. L'administration est parfois lente dans son fonctionnement. Ceci est lié, d'une part, à un manque de culture d'entreprise (responsabilisation, évaluation des performances, formation au leadership) et, d'autre part, au manque de distinction entre les niveaux opérationnels et stratégiques. Une division claire du travail et des responsabilités entre les ministères, les autres entités étatiques et tous les porteurs de dossiers sera essentielle pour la bonne mise en œuvre des réformes. De plus, une responsabilisation des acteurs pour l'exécution des dossiers, ainsi que l'utilisation d'outils permettant de distinguer les actions techniques et stratégiques, et de faciliter la prise de décision seront essentiels.

Les efforts de renforcement des capacités de diffusion d'information doivent être maintenus pour aider certains ministères sectoriels à se coordonner et éviter de travailler en silo. Bien que la volonté politique soit manifeste, des difficultés dans la coordination avec d'autres ministères et entités étatiques persistent, notamment dans le cas des réformes transversales. Ces difficultés sont souvent liées à des retards dans la remontée de l'information, ou à un manque de capacités d'acteurs moins habitués à la coordination que dans les grands ministères. Un renforcement des capacités pourrait soulager ces contraintes et améliorer la coordination des ministères sectoriels. Les ministères manquent par ailleurs de connaissances des priorités des autres ministères, et il n'existe pas de mécanisme pour identifier les priorités saillantes convergentes entre ministères, ou de mécanisme veillant à ce que ces priorités soient mises en œuvre par les acteurs. De nouveaux outils de dissémination de l'information et de responsabilisation pourraient être envisagés pour accélérer la mise en œuvre de réformes transversales.

Le renforcement de l'indépendance de certains organes liés à la bonne gouvernance est nécessaire à la réalisation de la vision de la Côte d'Ivoire. La bonne gouvernance est essentielle pour l'émergence à l'horizon 2020. Celle-ci assure la bonne prise de décision sur le long terme, une réalisation de projets transparente et efficace, et renforce le potentiel de transformation structurelle en accroissant l'attractivité du pays pour les investisseurs étrangers. La gouvernance fait l'objet d'une reconnaissance nécessaire, bien que tardive, comme en témoignent respectivement les rapports 2017 de la Banque mondiale et du Forum économique mondial. La Haute autorité pour la bonne gouvernance et la Cour des comptes sont des autorités clés dans ce domaine et leur efficacité dépend de leur niveau d'indépendance par rapport au gouvernement, notamment en matière budgétaire et politique. Les efforts doivent se poursuivre pour assurer la meilleure efficacité de ces organes de bonne gouvernance.

La Côte d'Ivoire doit continuer à impliquer le secteur privé dans la mise en œuvre des réformes et l'élaboration des stratégies de développement. L'engagement du secteur privé dans la marche vers l'émergence et la transformation structurelle est essentiel. Le secteur privé peut également accélérer la mise en œuvre des réformes. Il apparaît que le secteur privé a eu la perception d'une plus forte implication dans l'élaboration du PND 2016-20 que dans le PND précédent. Pour pleinement exploiter la participation du secteur privé dans la mise en œuvre du plan d'action, le recours à des mécanismes institutionnels de coordination et de participation devra être poursuivi.

