

# STRATÉGIE NATIONALE D'EXPORTATION 2015-2019 RÉPUBLIQUE DE CÔTE D'IVOIRE

STRATÉGIE TRANSVERSALE  
DÉVELOPPEMENT  
DES COMPÉTENCES À L'EXPORTATION



La Stratégie nationale d'exportation de la République de Côte d'Ivoire a été développée sur base de la méthodologie et de l'assistance technique du Centre du commerce international (ITC). Les opinions exprimées sont celles des auteurs et ne sont en aucun cas l'expression d'une opinion quelconque de la part de de l'ITC. Ce document n'a pas été formellement revu par l'ITC.

**Le Centre du commerce international (ITC) est l'agence conjointe de l'Organisation mondiale du commerce et des Nations Unies.**

**Siège :** ITC 54-56, rue de Montbrillant 1202 Genève, Suisse

**Adresse postale :** ITC Palais des Nations 1211 Genève 10, Suisse

**Téléphone :** +41-22 730 0111

**Fax :** +41-22 733 4439

**E-mail :** [itcreg@intracen.org](mailto:itcreg@intracen.org)

<http://www.intracen.org>

STRATÉGIE NATIONALE  
D'EXPORTATION  
RÉPUBLIQUE DE CÔTE D'IVOIRE  
STRATÉGIE TRANSVERSALE  
DÉVELOPPEMENT DES  
COMPÉTENCES À L'EXPORTATION



Programme d'appui au commerce et à l'intégration régionale (PACIR)

---

Un programme financé par l'Union européenne

---





## REMERCIEMENTS

Ce document représente les ambitions des parties prenantes publiques et privées qui ont consacré de longues heures pour formuler la présente stratégie de la fonction «développement des compétences à l'exportation», qui fait partie intégrante de la Stratégie nationale des exportations (SNE) de la Côte d'Ivoire. Il a été rédigé par M. Takouo Bade, coordinateur de la fonction «développement des compétences à l'exportation», sous la supervision de l'équipe d'experts du Centre du commerce international (ITC).

Le projet de la SNE a été activement promu par :

- **M. Guy M'Bengue**  
Navigateur SNE, Directeur général, Association pour la promotion des exportations de Côte d'Ivoire, APEX-CI
- **M. Serge Bombo**  
Directeur général adjoint, Association pour la promotion des exportations de Côte d'Ivoire, APEX-CI
- **M. Charles Jérôme Gauze**  
Secrétaire général, Ministère du Commerce, de l'artisanat et de la promotion des PME
- **M. Kaladji Fadiga**  
Directeur général du Commerce extérieur, Ministère du Commerce, de l'artisanat et de la promotion des PME
- **M. Kouya Bertin Gomun**  
Directeur de la Promotion et de l'assistance à l'exportation, Ministère du Commerce, de l'Artisanat et de la Promotion des PME
- **M. Waoti Seydou Toure**  
Directeur de la Coopération internationale et sous régionale, Ministère du Commerce, de l'Artisanat et de la Promotion des PME
- **Mme Ranie-Didice Bah**  
Chef de la Cellule de veille stratégique, Ministère du Commerce, de l'artisanat et de la promotion des PME

Le soutien et l'assistance technique ont été fournis par l'équipe d'experts du Centre du commerce international (ITC) :

- **M. Darius Kurek**  
Administrateur principal, Stratégie d'exportation, Centre du commerce international (ITC)
- **M. Sophien Hanouz**  
Consultant international, Centre du commerce international (ITC)
- **Mme Claude Manguila**  
Consultant international junior, Centre du commerce international (ITC)
- **M. Benjamin E. Walker**  
Coordinateur national, Centre du commerce international (ITC)

- **M. Paul Baker**  
Consultant international, Centre du commerce international (ITC)
- **Mme Nancy Beke**  
Conseillère technique nationale, Centre du commerce international (ITC)
- **Mme Veralyne Adou**  
Assistante programme, Centre du commerce international (ITC)

Le projet de la SNE a également été soutenu par l'équipe technique transversale suivante :

- **M. Takouo Bade**  
Coordinateur fonction transversale «Développement des compétences à l'exportation»
- **M. Adama Kone**  
Chargé des relations extérieures, Agent économique et douanier, Groupe FILTISAC, Consultant ITC
- **M. Anderson Kpokpa D.**  
Rapporteur
- **M. Augustin Kouakou Kouakou**  
Directeur de l'Institut de développement de la logistique et du commerce international Directeur d'école, GROUPE CSI/IDELCI
- **M. Claver Okobe**  
Enseignant à l'Académie régionale des techniques et sciences de la mer (ARSTM)
- **M. Djakaridja Konate**  
Directeur de la formation continue à l'École supérieure des hautes études technologiques et Commerciales (HETEC)
- **M. Djohou Kobenan**  
Directeur général, Cabinet de formation SSCO
- **M. Dominique Abdon Koko**  
Rapporteur
- **M. Simon Narcisse Konan**  
MEMPD (Ministère du Plan et du développement)
- **M. Soumahoro Karamoko**  
Consultant, membre du Comité douane-intégration

## TABLE DES MATIÈRES

---

REMERCIEMENTS .....	III
SIGLES ET ABRÉVIATIONS .....	VI
<b>RÉSUMÉ ANALYTIQUE</b> .....	<b>1</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>3</b>
<b>SITUATION ACTUELLE</b> .....	<b>5</b>
CONTEXTE GÉNÉRAL .....	5
SYSTÈME DE FORMATION TECHNIQUE DE LA CÔTE D'IVOIRE .....	5
ASPECTS ÉCONOMIQUES .....	7
MESURES ET INITIATIVES GOUVERNEMENTALES .....	11
ANALYSE DES INSTITUTIONS D'APPUI AU COMMERCE .....	11
CONTRAINTES À LA COMPÉTITIVITÉ .....	14
<b>ORIENTATIONS STRATÉGIQUES</b> .....	<b>23</b>
VISION .....	23
<b>MOYENS DE MISE EN ŒUVRE</b> .....	<b>24</b>
OBJECTIFS STRATÉGIQUES .....	24
GOUVERNANCE ET COORDINATION .....	25
CADRE DE SUIVI ET D'ÉVALUATION .....	25
FINANCEMENT DE LA MISE EN ŒUVRE .....	25
<b>PLAN D'ACTION</b> .....	<b>27</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>41</b>

## GRAPHIQUES

---

Graphique 1: Taux de chômage en fonction du niveau de qualification, 2012 . . . . .	8
---	---

## TABLEAUX

---

Tableau 1: Institutions d'appui au commerce . . . . .	11
---	----

## ENCADRÉS

---

Encadré 1: Inadéquation formation-emploi sur le continent africain . . . . .	9
Encadré 2: Situation du capital humain dans le secteur de l'emballage. . . . .	10
Encadré 3: Principaux programmes gouvernementaux récents . . . . .	10
Encadré 4: Évaluation des besoins en formation des IAC ivoiriennes . . . . .	14
Encadré 5: Liste des contraintes liées à l'offre . . . . .	15
Encadré 6: Liste des contraintes liées à la demande. . . . .	18
Encadré 7: Liste des contraintes liées au cadre législatif, réglementaire et institutionnel . . . . .	19
Encadré 8: Contraintes liées au développement des compétences à l'exportation dans les secteurs prioritaires de la SNE . . . . .	20

## SIGLES ET ABRÉVIATIONS

---

ACA	African Cashew Alliance	FCFA	Franc des Communautés financières d'Afrique – monnaie commune à la CEMAC et l'UEMOA
ACE	Audit, contrôle et expertises	FIRCA	Fonds interprofessionnel pour la recherche et le conseil agricoles
ANADER	Agence nationale d'appui au développement rural	GIZ	Coopération allemande au développement
APEX-CI	Agence de promotion et développement des exportations de Côte d'Ivoire	I2T	Ivoirienne de Technologie Tropical
ARECA	Autorité de régulation du coton et de l'anacarde	IAC	Institutions d'appui au commerce
CCA	Conseil du coton et de l'anacarde	ITC	Centre du commerce international
CEDEAO	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest	MCAPPME	Ministère du Commerce, de l'artisanat et de la promotion des PME
CEMAC	Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale	MINAGRI	Ministère de l'Agriculture
CGECI	Confédération générale des entreprises de Côte d'Ivoire	NEPAD	Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique
CNRA	Centre national de recherche agronomique	NPF	Nation la plus favorisée
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement	OCPV	Office de commercialisation des productions vivrières
CODINORM	Côte d'Ivoire Normalisation	OMC	Organisation mondiale du commerce
COPABO	Coopérative de producteurs d'anacarde de Bondoukou	OMD	Organisation mondiale des douanes
ECG	École de commerce et de gestion	ONG	Organisation non gouvernementale
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture	PAA	Port autonome d'Abidjan
FAOSTAT	Division de statistique de la FAO	PPP	Partenariat public-privé
		SH	Système harmonisé
		UEMOA	Union économique et monétaire Ouest-Africaine
		UNSD	Division statistiques des Nations Unies

# RÉSUMÉ ANALYTIQUE

La Côte d'Ivoire a clairement défini l'objectif de devenir une économie émergente à l'horizon 2020. Pour y parvenir, des politiques axées sur le développement et l'industrialisation ont été adoptées. Mais cet objectif ne peut pas être atteint sans que les produits agricoles et manufacturés, et les services, soient adaptés aux exigences et besoins des marchés locaux, régionaux et internationaux. La connaissance des marchés s'avère donc fondamentale pour permettre un meilleur positionnement et l'adaptation adéquate de la production. À ce titre, la formation académique, technique et professionnelle jouent un rôle essentiel dans l'adaptation des connaissances et contenus enseignés aux besoins actuels et futurs des marchés et des entreprises qui y sont actives.

La fonction transversale «développement des compétences à l'exportation» permet d'appuyer le processus d'expansion par la mise à disposition au secteur des exportations de personnes ressources ayant un savoir, un savoir-faire et un savoir-être dans les métiers de l'exportation. Le développement du secteur des exportations dépend de la bonne articulation des actions de formation professionnelle des différentes structures de la chaîne de valeur transversale, en vue de renforcer l'influence des entreprises locales sur les marchés extérieurs. Dans cette optique, la présente stratégie vise à rétablir une meilleure adéquation formation-emploi, à inscrire le développement des compétences dans une logique régionale, et à renforcer la gouvernance de la formation par l'implication du secteur privé et des systèmes de suivi et d'évaluation.

## SITUATION ACTUELLE

En vue de permettre un plus grand niveau de performance pour les secteurs stratégiques pour son développement, la Côte d'Ivoire s'est dotée d'un système de développement de compétences dont l'Enseignement technique et la formation professionnelle (ETFP) constitue la pierre angulaire. Des milliers d'ingénieurs, de techniciens et d'ouvriers qualifiés sortis du moule, participent étroitement à l'éclosion de l'économie nationale. Les structures privées et publiques proposent une large

gamme de formations pouvant soutenir les activités d'exportation, avec des diplômes allant du niveau bac+2 au niveau bac-5, et des certificats de qualification professionnelle dans les domaines suivants : transports, commerce, logistique, marketing, finance, management et gestion de la production. Les IAC interviennent dans les domaines suivants : séminaire de formation pour le renforcement des capacités, séances d'écoute et d'information et réalisation d'études.

Malgré cet acquis l'Etat de Côte d'Ivoire a un besoin impératif de reconsidérer son dispositif de formation professionnelle au vue d'une demande économique très pressante et d'une demande sociale de formation très forte de la part des jeunes sans emploi et d'adultes en projet d'évolution professionnelle. En effet, le nombre d'établissements publics de formation est insuffisant et sa répartition sur le territoire national est inégale, au regard de l'évolution des besoins en formation de la population. De plus, ils sont sous-équipés et souffrent d'un déficit d'enseignants. En conséquence, ces différents établissements de formation ne sont pas en mesure d'accomplir leur mission. Pour preuve, le nombre de diplômés au chômage est de plus en plus élevé.

Le chômage cette main d'œuvre qualifiée révèle un problème d'inadéquation entre les formations proposées et les besoins réels du marché du travail et des entreprises, qui s'illustre par un taux de chômage qui augmente avec le niveau de qualification. Ainsi, en 2012, le taux de chômage était de 24 % pour les jeunes diplômés de l'enseignement secondaire et de 38 % pour les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur. Un fossé s'est effectivement créé entre les besoins économiques que le secteur privé recherche en matière de compétences, et les connaissances acquises par les étudiants dans les universités de Côte d'Ivoire. Les résultats d'une récente étude illustrent cet état de fait, en indiquant qu'environ 40 % des diplômés ivoiriens occupent des emplois qui ne correspondent pas à leur formation.

De nombreuses réformes et programmes ont jalonné la politique ivoirienne en matière d'éducation et d'emploi, avec plus ou moins du succès. Parmi les principales faiblesses par lesquelles ont péché ces initiatives on peut citer : (i) le manque de ressources à disposition, (ii) la non-implication du secteur privé, (iii) le manque de coordination interministérielle éducation-formation-emploi, et (iv) l'absence de système d'évaluation de l'efficacité des filières de formation et des dépenses publiques.

## CONTRAINTES À LA COMPÉTITIVITÉ

Dans ce contexte, le diagnostic a permis d'identifier toute une série de contraintes fortes qui pèsent sur la fonction «développement des compétences à l'exportation».

### Contraintes liées à l'offre

- L'insuffisance d'établissements de formation publique et privés ;
- Les structures de formation sous-équipées et souffrent d'un déficit d'enseignants ;
- L'offre de formation et les contenus des enseignements ne correspondent pas aux besoins des entreprises et des marchés ;
- La qualité des formateurs n'est pas à la hauteur des exigences de l'enseignement technique et professionnel ;

### Contraintes liées à la demande

- Le Coût de la formation très élevé car hors de portée des petites et moyennes entreprises ;
- Les besoins en formation et accompagnement des entreprises, relatifs aux référentiels privés et spécifiques, ne sont pas couverts ;
- L'impact de la formation est mal apprécié par certains dirigeants d'entreprises.

### Contraintes liées au cadre législatif, réglementaire et institutionnel

- L'absence de législation incitant à l'investissement dans la formation professionnelle ;
- L'absence de reconnaissance des compétences des travailleurs en emploi dans le domaine de l'exportation et le manque de validation des parcours parallèles ou autodidacte ;
- L'absence d'actions concertées des partenaires sociaux dans la gouvernance du système de la formation ivoirien en ce qui concerne le développement de plan et des contenus de formation et de suivi et de l'évaluation de l'efficacité, des formation et des réformes et des mesures.

## ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Pour relever ces défis, mais aussi pour saisir les opportunités de développement, les parties prenantes ont défini la vision suivante pour orienter la stratégie de la présente fonction transversale :



Cote d'ivoire, leader sous régional d'expertise  
pour le développement des compétences à  
l'exportation. >>

Cette vision ainsi que les grandes orientations de la stratégie seront réalisées à travers les quatre objectifs stratégiques déterminés par les défis et les contraintes d'une part et des opportunités de développement de la fonction d'autre part, à savoir :

1. Améliorer l'adéquation formation-emploi dans les secteurs d'exportation.
2. Renforcer les capacités et la qualité des établissements de formation.
3. Établir un cadre de financement et de partenariat pour la formation et la recherche.
4. Répondre aux besoins spécifiques des secteurs et fonctions de la SNE.

## MOYENS DE MISE EN ŒUVRE

Pour atteindre la vision promue par la SNE et réaliser l'ensemble des actions contenues dans le plan d'action de la stratégie, tous les acteurs de la fonction «développement des compétences à l'exportation» doivent mener un effort concerté sur plusieurs fronts. La contribution réelle de la SNE au développement des exportations dépendra beaucoup de la capacité de l'État à planifier, mobiliser des ressources, coordonner des activités et suivre la mise en place de la stratégie. Un organe de gouvernance, le Conseil national des exportations (CNE), a été mis en place pour faciliter la mise en œuvre de la SNE. Une commission spécifique sera en charge de la mise en œuvre de la fonction transversale «développement des compétences à l'exportation» et de son plan d'action.

# INTRODUCTION

La Côte d'Ivoire a clairement défini l'objectif de devenir une économie émergente à l'horizon 2020. Pour y parvenir, des politiques axées sur le développement et l'industrialisation ont été adoptées. Mais cet objectif ne peut pas être atteint sans que les produits agricoles et manufacturés, et les services, soient adaptés aux exigences et besoins des marchés locaux, régionaux et internationaux. La connaissance des marchés s'avère donc fondamentale pour permettre un meilleur positionnement et l'adaptation adéquate de la production. À ce titre, la formation académique, technique et professionnelle jouent un rôle essentiel dans l'adaptation des connaissances et contenus enseignés aux besoins actuels et futurs des marchés et des entreprises qui y sont actives.

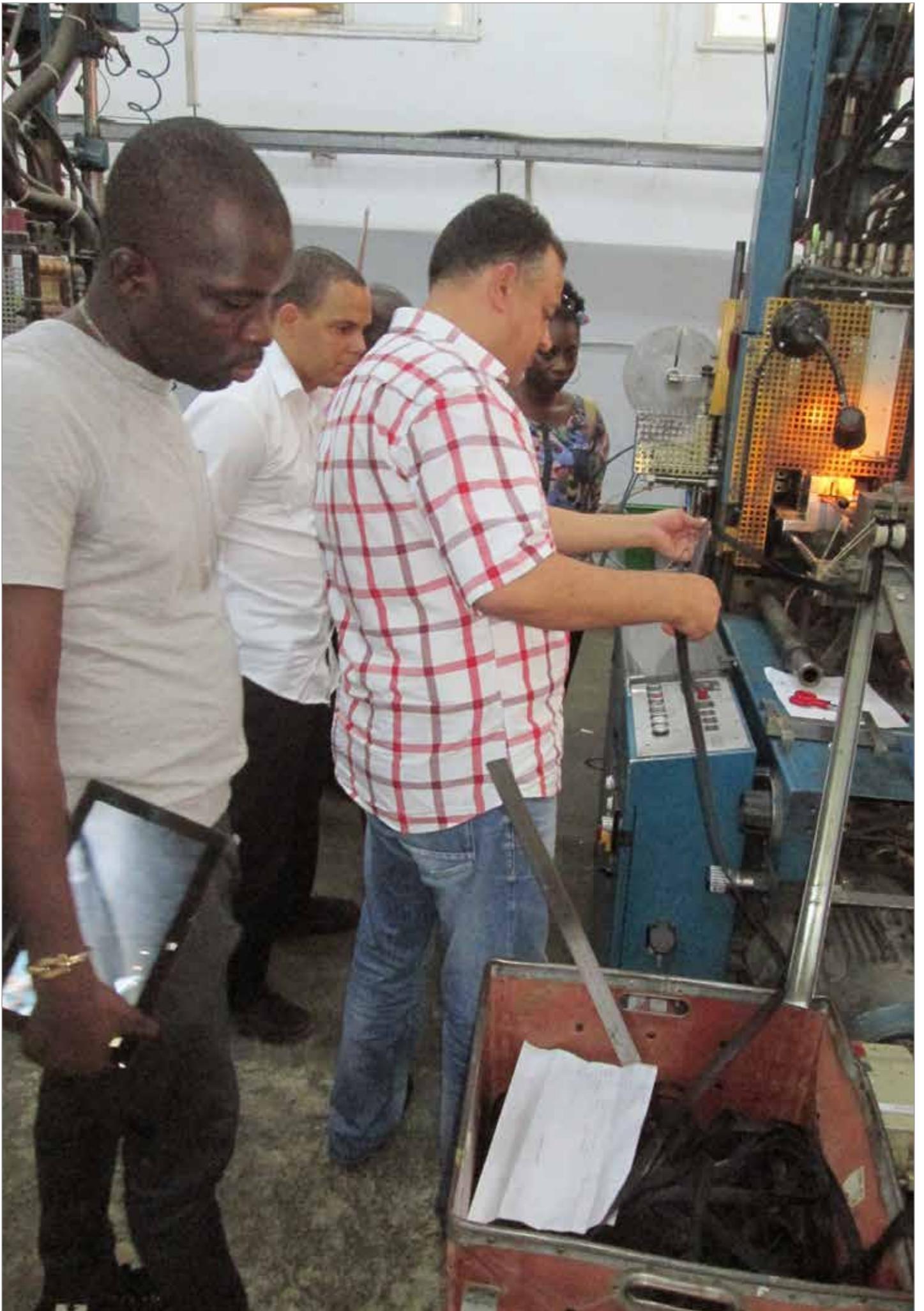
La cartographie des institutions d'appui au commerce, et l'analyse des contraintes effectuée au niveau national, a permis d'identifier les faiblesses dans le domaine du développement des compétences à l'exportation. Celles-ci s'avèrent être relativement plus importantes que celles des autres fonctions transversales qui sous-tendent les chaînes de valeur à l'exportation de l'économie ivoirienne. Par ailleurs, si la Côte d'Ivoire entend véritablement devenir une économie émergente, fondée sur un appareil industriel de pointe et des services performants et efficaces, alors le changement structurel de l'économie que cela implique doit passer par une refonte en profondeur du système de formation technique et professionnelle et de la formation supérieure. Celui-ci doit pouvoir fournir les qualifications et les compétences requises, non seulement pour couvrir les besoins actuels des entreprises, mais aussi et surtout pour anticiper les évolutions futures de l'économie mondiale. En bref, la Côte d'Ivoire doit se donner les moyens de son ambition.

La Côte d'Ivoire doit donc pallier les faiblesses actuelles de son système éducatif, mais aussi anticiper les évolutions et les enjeux à venir. Le développement des compétences à l'exportation renforcerait le positionnement de l'industrie ivoirienne qui en a bien besoin. En cela, l'État doit sérieusement prendre en compte cette fonction transversale qui se trouve en amont de tout développement du potentiel commercial de la Côte d'Ivoire.



(cc) photos Alessandro. 84522772.jpg.

La fonction transversale «développement des compétences à l'exportation» permet d'appuyer le processus d'expansion par la mise à disposition au secteur des exportations de personnes ressources ayant un savoir, un savoir-faire et un savoir-être dans les métiers de l'exportation. Le développement du secteur des exportations dépend de la bonne articulation des actions de formation professionnelle des différentes structures de la chaîne de valeur transversale, en vue de renforcer l'influence des entreprises locales sur les marchés extérieurs. Dans cette optique, la présente stratégie vise à rétablir une meilleure adéquation formation-emploi, à inscrire le développement des compétences dans une logique régionale, et à renforcer la gouvernance de la formation par l'implication du secteur privé et des systèmes de suivi et d'évaluation.



# SITUATION ACTUELLE

## CONTEXTE GÉNÉRAL

Pour stimuler son développement, la Côte d'Ivoire a besoin d'élever le niveau de performance de ses secteurs stratégiques. Pour ce faire, elle s'est dotée d'un système de développement des compétences dans lequel l'enseignement technique et professionnel joue un rôle essentiel. Historiquement, le volet Enseignement technique et formation professionnelle (ETFP) est une composante essentielle du secteur de l'éducation et de la formation en Côte d'Ivoire, et figure parmi les priorités de l'action gouvernementale au début de l'indépendance, avec plus de 40% du budget national qui lui sont alloués pendant plusieurs décennies.

Le Ministère de l'Enseignement technique, créé dès 1959, avait pour mission de former des cadres, des techniciens et des ouvriers qualifiés, dont le pays avait besoin pour alimenter le secteur industriel naissant et promouvoir le développement du monde rural. Avec la forte croissance économique du pays, ce département ministériel a vu ses missions s'étendre à la formation professionnelle. Il est donc devenu le Ministère de l'Enseignement technique et de la formation professionnelle, dont les principales missions sont de :

- Doter les étudiants des qualifications techniques et professionnelles qui leur permettront d'acquérir et d'exercer un métier ;
- Doter les personnes sans emploi des qualifications professionnelles qui faciliteront leur insertion dans la vie active ; et
- Doter les populations sous-qualifiées des qualifications qui leur permettront d'améliorer leur productivité.

Depuis, le secteur de la formation a connu un essor tant au plan quantitatif que qualitatif. Le Ministère a mis en place plusieurs structures de formation afin de soutenir l'effort de croissance, selon un réseau d'établissements et de structures d'accompagnement qui répondent aux besoins en personnel qualifié de l'industrie naissante et qui puissent appuyer le développement économique du pays.

Des milliers d'ingénieurs, de techniciens et d'ouvriers qualifiés fraîchement formés ont ainsi pu participer étroitement à l'éclosion de l'économie nationale, et à ce qu'il est convenu d'appeler «le miracle économique ivoirien». Mais la fin des années 1980 sont marquées par la crise économique, et donnent lieu à des mesures d'ajustement structurel et des réductions drastiques des dépenses publiques. Les investissements dans le système éducatif et la formation se réduisent considérablement, ce qui a une incidence marquée et durable sur la performance du secteur, la qualité de l'enseignement et les résultats scolaires.

## SYSTÈME DE FORMATION TECHNIQUE DE LA CÔTE D'IVOIRE

L'appareil de formation technique et professionnelle en Côte d'Ivoire comprend (i) la formation technique et professionnelle, (ii) la formation technique supérieure, et (iii) la formation continue spécialisée.

### ENSEIGNEMENT TECHNIQUE ET FORMATION PROFESSIONNELLE (ETFP)

Ce dispositif de formation technique et professionnelle se compose comme suit :

- Une structure d'ingénierie technico-pédagogique : l'Agence nationale de la formation professionnelle (AGEFOP) est un cabinet d'ingénierie et de formation professionnelle de l'État, chargé de prospecter et d'analyser les besoins en formation, et de mettre en œuvre des projets de formation.

- Une structure de formation des formateurs : l'Institut pédagogique national de l'enseignement technique et professionnel (IPNETP) est chargé de la formation, le perfectionnement et le recyclage des formateurs, ainsi que de la recherche pédagogique.
- Une structure de développement de la formation : le Centre ivoirien de développement de la formation professionnelle (CIDFOR) est chargé de développer la formation professionnelle, à l'aide d'outils d'information et de documentation.
- Une structure de promotion des nouvelles technologies de l'information et de la communication : le Centre de promotion des nouvelles technologies de l'information et de la communication (CPNTIC) a pour mission de promouvoir le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) dans les secteurs de l'enseignement technique et de la formation professionnelle, et ce dans toutes leurs composantes.
- Le Centre africain de management et perfectionnement du cadre (CAMPC).
- L'Académie régionale des sciences et techniques de la mer (ARSTM).
- 59 établissements publics de formation, dont : trois lycées techniques préparant au BAC et au BTS ; 10 lycées professionnels préparant au BT et au BTS ; 11 centres de perfectionnement aux métiers préparant aux BEP, BT, BP et BTS ; 35 centres de formation professionnelle préparant au CAP et au BEP ; et 13 structures d'intervention en milieu rural (composées de 10 unités mobiles pour les formations qualifiantes, et de 3 ateliers d'application et de production pour le perfectionnement des artisans et l'appui logistique aux jeunes diplômés du système pour la réalisation de leurs travaux).
- 333 établissements et cabinets privés de formation, agréés par l'État. L'ensemble de ces établissements forment dans tous les secteurs de métiers, des ouvriers qualifiés, des techniciens, des techniciens supérieurs, tous directement opérationnels dès leur sortie.

Ces structures, établissements et personnels, contribuent à la formation et l'encadrement de 66 000 apprenants, dont 8 000 sont en fin de formation. Les programmes de formation couvrent 70 filières (dont 14 tertiaires et 56 industrielles), réparties en 13 corps de métiers (en attendant la mise en place des branches professionnelles). Les six diplômes qui sanctionnent les formations diplômantes dispensées dans le cadre de l'ETFP en Côte d'Ivoire sont :

- Le Certificat de qualification professionnelle (CQP), obtenu après 2 ans d'études dans les centres de formation professionnelle (niveau CM2) ;
- Le Certificat d'aptitude professionnelle (CAP), obtenu après 3 ans d'études dans les centres de formation professionnelle (niveau 5ème) ;
- Le Brevet d'études professionnelles (BEP), obtenu après 2 ans d'études dans les centres de perfectionnement aux métiers ou les centres de formation professionnelle (élèves de 3ème âgés de plus de 19 ans ne pouvant pas être orientés en 2nde) ;
- Le Brevet de technicien (BT) obtenu dans les lycées professionnels après 3 ans d'études (niveau 3ème, qui concerne les meilleurs élèves titulaires d'un CAP) ;
- Le baccalauréat (BAC) qui est préparé dans les lycées techniques ; et
- Le Brevet de technicien supérieur (BTS), obtenu par les jeunes déjà détenteurs du BAC ou du BT, après 2 ans de formation dans les Lycées professionnels et techniques.

## FORMATION TECHNIQUE SUPÉRIEURE

Elle est regroupée au sein de l'Institut national polytechnique Félix Houphouët-Boigny (INPHB), né par le Décret 96-678 du 4 septembre 1996 de la fusion des quatre établissements existant précédents. Cela a permis de réduire les coûts structurels, d'allouer les moyens et les ressources de façon plus pertinente, et d'harmoniser les programmes de formation. Les établissements fusionnés constituaient avant 1996 les grandes écoles de Yamoussoukro :

- L'École nationale supérieure d'agronomie (ENSA) ;
- L'École nationale supérieure des travaux publics (ENSTP) ;
- L'Institut agricole de Bouaké (IAB) ; et
- L'Institut national supérieur de l'enseignement technique (INSET).

On y rencontre les catégories d'écoles suivantes :

- **Catégorie I :** elle concerne l'ENSIA, l'ENIS, et l'École supérieure d'industrie (ESI). S'étendant sur une période de cinq ans après le baccalauréat, la formation dans ces structures est polyvalente et spécialisée. Elle concerne les disciplines suivantes : mécanique, électricité, énergie, ingénierie industrielle, électronique, électrotechnique, et informatique.
- **Catégorie II :** elle concerne l'Institut de technologie industrielle et l'École de techniciens supérieurs. Elles forment en deux ou trois ans des techniciens supérieurs dans les domaines suivants : mécanique, électronique, électrotechnique, maintenance industrielle, chimie industrielle et génie alimentaire.
- **Catégorie III :** Elle concerne l'école de techniciens supérieurs du tertiaire. Elle comprend quatre structures qui forment en deux ans après le baccalauréat des techniciens supérieurs dans les domaines suivants : gestion commerciale, finance-comptabilité, assurance, transport-logistique, informatique de gestion, et secrétariat de direction.

Les structures privées et publiques proposent une large gamme de formations pouvant soutenir les activités d'exportation, avec des diplômés allant du niveau bac+2 au niveau bac+5, et des certificats de qualification professionnelle dans les domaines suivants : transports, commerce, logistique, marketing, finance, management et gestion de la production.

La formation technique supérieure repose sur le système d'enseignement Licence-Master-Doctorat (LMD). Les objectifs fondamentaux visés par le système LMD sont nombreux. Pour l'essentiel, on retiendra que le système vise à répondre aux besoins de qualification supérieure, à l'amélioration des niveaux de la formation, à la maîtrise de l'offre de formation, et au développement de la formation continue.

## FORMATION CONTINUE SPÉCIALISÉE

Celle-ci comprend les services offerts par les cabinets de formation professionnelle privés, dans les domaines de la formation, du conseil et du coaching, ainsi que les services fournis par les institutions d'appui au commerce dans les domaines tels que (i) les séminaires de formation pour le renforcement des capacités, (ii) les séances d'écoute et d'information, et (iii) la réalisation d'études.

## FAIBLESSES DU SYSTÈME

Une évaluation de la demande de formation la situe à environ 400 000 demandes par an, avec un taux de satisfaction de cette demande sociale de moins de 17%. En effet, la capacité d'accueil cumulée des infrastructures des universités et des grandes écoles publiques est d'environ 27 000 étudiants, même si plus de 90 000 étudiants sont accueillis en réalité. Le nombre d'établissements publics de formation est insuffisant et sa répartition sur le territoire national est inégale, au regard de l'évolution des besoins en formation de la population. De plus, ils sont sous-équipés et souffrent d'un déficit d'enseignants. Ce constat est aussi valable pour les établissements privés. En ce qui concerne l'enseignement supérieur, les capacités d'accueil des infrastructures existantes sont largement dépassées, et ce depuis déjà de nombreuses années. La disparité géographique des lieux de formation dans le pays montre le besoin crucial de refondre le dispositif en profondeur, en tenant compte à la fois des besoins en compétences et de la localisation de la demande.

Les universités et les grandes écoles publiques souffrent d'une déficience totale d'encadrement pédagogique et didactique. En effet, la norme préconisée par l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) pour un encadrement pédagogique de qualité est de un enseignant pour 25 étudiants dans les universités, et de un enseignant pour 15 étudiants dans

les grandes écoles. Dans les trois universités publiques de Côte d'Ivoire, le ratio moyen enseignant/étudiant est de un enseignant pour 75 étudiants.

Ce faible taux d'encadrement conduit inexorablement à une surcharge horaire de l'enseignement et de l'encadrement, dont les effets induits sont la baisse continue de la qualité de la formation, et le volume impressionnant des heures complémentaires déclarées, en constante progression chaque année.<sup>1</sup> En conséquence, ces différents établissements de formation ne sont pas en mesure d'accomplir leur mission. Pour preuve, le nombre de diplômés au chômage est de plus en plus élevé, ce qui révèle un dysfonctionnement au niveau de l'adéquation entre les diplômés préparés et les compétences recherchées par le monde professionnel.

## ASPECTS ÉCONOMIQUES

### SCOLARISATION DES JEUNES

Si le taux d'alphabétisation des jeunes de 15 à 24 ans est en progression (72,3% pour les hommes et les 62,7% pour les femmes), les chiffres présentés par l'UNESCO pour l'éducation secondaire sont inquiétant : en Côte d'Ivoire, sur la période 2008-2012, le taux de scolarisation dans l'éducation secondaire n'atteignait que 33,1% pour les garçons et 24,6% pour les filles. Les données fournies par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) confirment cette tendance, en indiquant qu'en 2010 seuls 22,1% de la population avait suivi un enseignement secondaire ou supérieur, avec un taux de scolarisation pour ces enseignements respectivement de 27% et 8,9% sur la période 2002-2011.<sup>2</sup> Il est par ailleurs à noter que, toujours selon le PNUD, la durée moyenne de scolarisation en Côte d'Ivoire ne s'élève qu'à 4,2 années, et que le taux d'alphabétisation des adultes (15 ans et plus) n'atteint que 56,2% pour la période 2005-2010.<sup>3</sup>

Des efforts colossaux doivent donc être entrepris en Côte d'Ivoire, afin d'améliorer le niveau global de qualification des jeunes, condition sine qua none de l'amélioration durable de la compétitivité de son économie et la diversification de sa production.

1. État des lieux (27 février 2012) du Docteur Albert FLINDE, Économiste, spécialiste de l'Économie de l'emploi, ancien Ministre de l'Enseignement technique et de la formation professionnelle.

2. PNUD, Rapport sur le développement humain 2013 - *L'essor du Sud: le progrès humain dans un monde diversifié*, 2013.

3. *Ibid.*

## CHÔMAGE

Plus de 36% de la population a entre 15 et 35 ans. Elle représente une main d'œuvre importante, mais ses compétences restent peu adaptées aux besoins des entreprises. Selon la Banque africaine de développement (BAD), «le pays compte 986 000 chômeurs en fin 2012, soit 9,4% de la population active. La structure du chômage révèle une vulnérabilité relative des jeunes (12,2% de chômage chez les 15-34 ans), en particulier les jeunes femmes (15,0% de chômage contre 9,7% pour les jeunes hommes) et un important chômage de primo-insertion (69,9% des chômeurs cherchent leur premier emploi). En termes absolus, les actifs de niveau inférieur ou égal au primaire représentent 54% des chômeurs, mais 76% de la population active».<sup>4</sup>

## INADÉQUATION FORMATION-EMPLOI

Un des problèmes majeurs que rencontre le système éducatif ivoirien, en dépit de son expansion, est l'inadéquation entre les formations proposées et les besoins réels du marché du travail et des entreprises. Celle-ci s'illustre par un taux de chômage qui augmente avec le niveau de qualification, comme le montre le graphique 1. Ainsi, en 2012, le taux de chômage était de 24% pour les jeunes diplômés de l'enseignement secondaire et de 38% pour les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur. La BAD indique également que «près de 27% des entreprises [ivoiriennes] en 2009 considéraient la mauvaise qualité

4. BAD, Rapport d'évaluation, Programme d'appui à l'amélioration de l'employabilité et de l'insertion des jeunes (PAAEIJ), novembre 2013, p. 5.

de la main-d'œuvre comme un frein à leur compétitivité, contre une moyenne de 20% dans la zone de l'UEMOA»<sup>5</sup>. Ce problème tient entre autre à un faible niveau de la qualité de l'éducation de base, confirmé par les évaluations des apprentissages réalisées au cycle primaire.<sup>6</sup>

Si les formations peuvent activement contribuer à la création d'emplois de qualité, notamment pour les femmes et les jeunes, elles semblent aujourd'hui en incapacité de répondre aux besoins du secteur privé, et encore moins aux besoins des entreprises exportatrices. Un fossé s'est effectivement créé entre les besoins économiques que le secteur privé recherche en matière de compétence, et les connaissances acquises par les étudiants dans les universités de Côte d'Ivoire. Les résultats d'une récente étude illustrent cet état de fait, en indiquant qu'environ 40% des diplômés ivoiriens occupent des emplois qui ne correspondent pas à leur formation.<sup>7</sup> Les compétences professionnelles et académiques existent pourtant en Côte d'Ivoire, le nombre d'étudiants étant même passé de 29 000 en 1990 à 110 000 en 2000, dont 4 486 diplômés.<sup>8</sup>

La conséquence directe de cette inadéquation réside dans le fait que certains secteurs ont désormais du mal à trouver du personnel qualifié, possédant les compétences requises pour occuper des postes dans certaines entreprises.

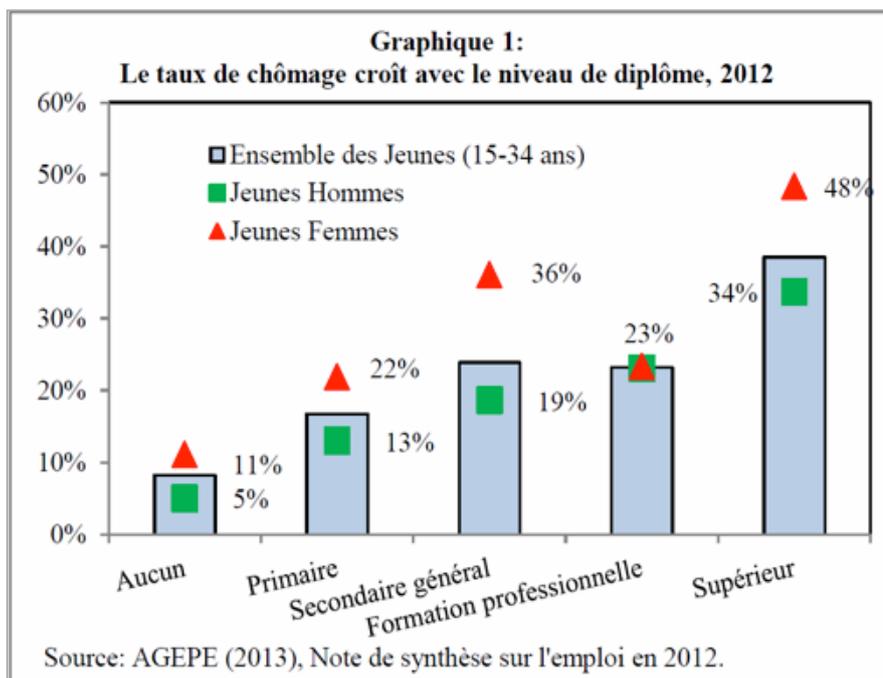
5. *Ibid.*

6. *Ibid.*

7. Banque mondiale, Rapport annuel, 2005, p 68.

8. Banque mondiale, Rapport annuel, 2005, p 68.

Graphique 1 : Taux de chômage en fonction du niveau de qualification, 2012



Source : Agence d'études et de promotion de l'emploi (AGEPE), 2013, cité par BAD (2013)

## ENCADRÉ 1 : Inadéquation formation-emploi sur le continent africain

L'édition 2012 du rapport annuel de la BAD, Perspectives économiques africaines (PEA), a porté sur l'emploi des jeunes en Afrique. Dans ce cadre, l'enquête menée sur 36 pays d'Afrique à propos des principales difficultés rencontrées par les jeunes sur le marché du travail montre certaines particularités de l'inadéquation formation-emploi sur le continent africain.

Le taux élevé de postes vacants, face à un chômage massif, confirme l'existence d'un décalage entre l'offre et la demande de qualifications, particulièrement substantiel dans les pays à revenu intermédiaire. Bien qu'un grand nombre de jeunes soient au chômage, et que l'offre de main-d'œuvre ne cesse de croître, beaucoup d'entreprises en Afrique ont du mal à pourvoir les postes vacants. En Égypte, par exemple, environ 1,5 millions de jeunes sont sans emploi<sup>1</sup>, alors que les entreprises du secteur privé ne parviennent pas à pourvoir 600 000 postes vacants. En Afrique du Sud, la situation est encore plus extrême : on y dénombre 3 millions de jeunes sans emploi, éducation ou formation, et 600 000 diplômés du supérieur en recherche d'emploi, alors que 800 000 postes restent vacants.\*

L'absence totale de qualification pose également problème, mais la question de l'inadéquation des qualifications paraît plus pertinente. D'après l'étude PEA précitée, 54 % des personnes interrogées estiment que le décalage entre l'offre des demandeurs d'emploi et les besoins des employeurs constitue un obstacle majeur. Ils étaient 41 % à citer le manque général de qualification parmi les demandeurs d'emploi comme étant un obstacle majeur.

L'inadéquation des qualifications avec les compétences recherchées révèle une qualité médiocre de l'enseignement et le manque de lien entre le système éducatif et les employeurs. Les agences de recrutement et de travail temporaire interrogées estiment que l'enseignement est généralement mal ciblé, et qu'il existe de fréquentes disparités entre les profils des candidats et les compétences requises pour un poste donné. La pénurie de techniciens, de mécaniciens ou d'électriciens, coexiste avec une offre pléthorique dans les domaines de l'audit, de la vente et de la communication.

Au niveau supérieur, les jeunes africains sont confrontés à un système universitaire qui s'est toujours focalisé sur l'emploi dans le secteur public, sans se soucier des besoins du secteur privé. Souvent, pour entrer dans la fonction publique, il suffit d'avoir un diplôme d'enseignement supérieur, quels qu'en soient le type et les qualifications. Parallèlement, l'enseignement supérieur dans les domaines techniques tend à être nettement plus onéreux que dans les sciences sociales, si bien que les établissements d'enseignement publics sont plus réticents à procéder à l'expansion de ces pôles.

Le taux de chômage varie selon la matière étudiée. Les diplômés des domaines techniques, comme l'ingénierie ou les technologies de l'information, trouvent beaucoup plus facilement un emploi que ceux issus de filières littéraires ou de sciences sociales.

**Source :** BAD, Perspectives économiques africaines, 2012.

\* Revue The Economist, *Briefing Over the rainbow*, oct. 2012. <http://www.economist.com/news/briefing/21564829-it-has-made-progress-becoming-full-democracy-1994-failure-leadership-means>

## STRUCTURE DU CAPITAL HUMAIN

Un autre fait saillant concerne la capacité du système éducatif actuel à couvrir les besoins futurs de l'économie. En effet, un des objectifs majeurs de la politique de développement, adopté par le gouvernement dans le cadre du Plan national de développement (PND), est l'industrialisation de l'économie ivoirienne, axée sur la transformation des matières premières dont le pays abonde. Le PND fixe un objectif de 50 % de matières premières transformées dans le pays. Or, pour atteindre cet objectif, la Côte d'Ivoire doit combler son déficit de travailleurs qualifiés. Selon les projections de la BAD, la Côte d'Ivoire devrait avoir deux fois plus de travailleurs avec

le niveau d'éducation secondaire et 20 % de plus de niveau supérieur.<sup>9</sup>

La formation, l'emploi et l'insertion des jeunes doivent être donc une priorité pour les autorités ivoiriennes afin de renforcer la compétitivité des entreprises ivoiriennes et de garantir un développement économique durable du pays sur le long terme. En particulier, il s'agit de mettre l'accent sur la pertinence des filières techniques au regard de l'évolution des besoins des entreprises ivoiriennes, notamment celles actives à l'exportation, et sur l'amélioration de la qualité et de l'efficacité de la main d'œuvre afin d'en accroître la productivité.

9. *Ibid.*, p. 6.

## ENCADRÉ 2 : Situation du capital humain dans le secteur de l'emballage

Le secteur de l'emballage compte 4% du personnel employé dans les industries ivoiriennes, réparti de la manière suivante :

- 6 000 personnes dans les entreprises d'emballage plastique ;
- 2 000 personnes dans les entreprises d'emballage en fibres naturelles ;
- 5 000 personnes dans les entreprises d'emballage carton ; et
- 2 000 personnes dans les entreprises d'emballage métalliques.

Le secteur de l'emballage représente donc plus de 15 000 emplois directs, mais aussi plus de 100 000 emplois indirects.\*

Il n'existe pas de formations spécifiques à l'emballage dans les cycles de formation des centres techniques, des lycées professionnel, des grandes écoles ou des universités ivoiriennes. La plupart des techniciens et des cadres sont recrutés parmi les électromécaniciens ou les électrotechniciens.

**Source :** Ateliers de consultations de la SNE, 2013.

\* Informations recueillies auprès des industriels du secteur de l'emballage.

## ENCADRÉ 3 : Principaux programmes gouvernementaux récents

### Programme d'appui à l'emploi (PAE)

Le PAE, un programme d'embauche et d'emploi, été initié par l'État en 1995. Il consistait à accorder des allègements fiscaux aux entreprises signataires des conventions de formation et d'apprentissage, à octroyer des primes d'embauche aux entreprises qui décident d'embaucher leurs stagiaires, et enfin à rémunérer les encadreurs des stagiaires. Le programme a été un échec. Cela s'explique par le fait que dans la mise en œuvre du PAE, les partenaires de l'AGEPE, la Direction générale des impôts (DGI) et la Caisse nationale de prévoyance sociale (CNPS), impliquées du fait des abattements et exonérations fiscaux, ont refusé de collaborer parce qu'ils n'avaient pas été associés à la conception du programme.

### Programme d'absorption des jeunes déscolarisés (PAJD)

Initié en 1996, la PAJD visait l'insertion des jeunes en rupture scolaire par le biais de la formation qualifiante, de courte durée, afin de leur éviter l'extrême pauvreté, et de favoriser la diminution du risque de délinquance, de la criminalité et des perturbations sociales. Ce programme a rencontré des limites sérieuses au niveau de son application.

### Projet emploi jeune et développement des compétences (PEJEDEC)

Approuvé en septembre 2011, le PEJEDEC est un programme d'urgence visant à appuyer le gouvernement ivoirien dans sa réaction rapide face à la situation économique et sociale. Il a pour objectif d'améliorer l'accès aux opportunités d'emploi et de développement des compétences des jeunes ivoiriens âgés de 18 à 30 ans. Le PEJEDEC bénéficie du soutien de la Banque mondiale et l'Agence française de développement (AFD).

### Programme d'appui à l'amélioration de l'employabilité et de l'insertion des jeunes (PAAEIJ)

Ce programme d'appui à l'amélioration de l'employabilité des diplômés de la formation professionnelle, de l'enseignement supérieur, et à l'insertion des jeunes au chômage (PAAEIJ) entend soutenir le gouvernement de Côte d'Ivoire dans ses efforts entrepris pour faire du développement des compétences et de la promotion de l'emploi les fondements d'une croissance économique soutenue et inclusive, conformément aux objectifs fixés dans le PND 2012-2015. Il contribue notamment aux politiques de réformes que le gouvernement poursuit fermement pour améliorer la pertinence des formations, la gouvernance du secteur de l'éducation, et offrir des opportunités d'emploi aux populations vulnérables. Approuvé en décembre 2013, le PAAEIJ bénéficie du soutien de la BAD.

**Source :** Ateliers de consultations de la SNE, 2013.

## MESURES ET INITIATIVES GOUVERNEMENTALES

La Côte d'Ivoire n'a pas pris de mesures particulières jusqu'à présent pour soutenir spécifiquement le développement des compétences à l'exportation, et pour soutenir l'emploi dans les secteurs d'exportations. Néanmoins, le gouvernement ivoirien a depuis toujours placé l'éducation et l'emploi au centre de sa politique de développement.

Dès 2009, il a même fait de l'emploi une priorité nationale en y consacrant 24,3% de son budget. En 2012, le gouvernement s'est doté d'une Politique nationale d'emploi (PNE), qui vise à créer pas moins de 200 000 emplois par an, en s'appuyant sur la stimulation de la création économique, l'investissement dans l'accumulation du capital humain et la rationalisation de la gouvernance de l'emploi.

De même, il a engagé d'importantes réformes du système éducatif, notamment en ouvrant l'enseignement technique et la formation professionnelle (ETPF) au dialogue, en privilégiant les partenariats avec le secteur privé, et en améliorant la qualité de l'enseignement supérieur grâce aux filières courtes. Il a notamment lancé en septembre 2012 un plan stratégique de réforme 2012-2021 de l'ETFP, axé sur le développement des compétences et l'amélioration de l'employabilité des jeunes.

Par le passé, de nombreuses réformes et programmes ont jalonné la politique ivoirienne en matière d'éducation et d'emploi, avec plus ou moins du succès. Parmi les principales faiblesses par lesquelles ont pêché ces initiatives

on peut citer : (i) le manque de ressources à disposition, (ii) la non-implication du secteur privé, (iii) le manque de coordination interministérielle éducation-formation-emploi, et (iv) l'absence de système d'évaluation de l'efficacité des filières de formation et des dépenses publiques.

La SNE devra tenir compte de ces leçons dans la structuration de ses orientations stratégiques en matière de développement des compétences à l'exportation.

## ANALYSE DES INSTITUTIONS D'APPUI AU COMMERCE

Les institutions d'appui au commerce (IAC) de la fonction « développement des compétences à l'exportation » se répartissent en 3 groupes à savoir les publics, les privés et les parapublics.

Le tableau suivant présente les principales IAC, dont les prestations influencent l'efficacité du fonctionnement des acteurs de la fonction « développement des compétences à l'exportation » en Côte d'Ivoire. Elles sont évaluées en fonction, d'une part de leur importance ou influence sur le secteur, et d'autre part de leurs niveaux de réactivité et de leurs ressources financières et humaines, selon les critères suivants : Faible (F) – Modéré (M) – Élevé (E). Cette analyse permet d'évaluer la cohérence des services offerts par les IAC, et leur efficacité telle qu'elle est perçue par les opérateurs du secteur

Tableau 1 : Institutions d'appui au commerce

Nom de l'institution	Services offerts	Importances (F-M-E)	Réactivité (F-M-E)	Ressources (F-M-E)
Ministère de l'Enseignement technique et de la formation professionnelle (METFP)	Élabore les textes légaux et réglementaires.	E	E	E
Ministère de l'Agriculture (MINAGRI)	Élabore les textes légaux et réglementaires.	E	E	E
Agence nationale de la formation professionnelle (AGEFOP)	Prospecte les besoins en compétences d'ingénierie à insérer dans la formation professionnelle de l'État.	E	E	E
Agence d'études et de promotion de l'emploi (AGEPE)	Observatoire de l'emploi, des métiers, de la formation et de promotion de l'emploi.	E	E	M
Fonds pour le développement de la formation professionnelle (FDFP)	Finance, contrôle et évalue les plans et projets de formation.	E	E	E
Centre ivoirien de développement de la formation professionnelle (CIDFOR)	Développe la formation professionnelle par la recherche, le perfectionnement, la documentation, l'information, les moyens techniques, le conseil, le partenariat et la coopération internationale.	E	M	M

Nom de l'institution	Services offerts	Importances (F-M-E)	Réactivité (F-M-E)	Ressources (F-M-E)
Centre de promotion des nouvelles technologies de l'information et de la communication (CPNTIC)	Développe les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) dans les secteurs de l'enseignement technique et de la formation professionnelle.	M	F	M
Fonds de promotion de la formation professionnelle et de l'apprentissage (FOPROFA)	Finance la formation.	M	F	M
Agence nationale pour le développement rurale (ANADER)	Améliore les conditions de vie du monde rural par la professionnalisation des exploitants et des Organisation professionnelle agricole (OPA).	E	E	M
Centre national de recherche agronomique (CNRA)	Recherche, mobilise les ressources techniques et financières autour de la recherche agronomique nationale.	E	E	M
Société ivoirienne de technologie tropicale (I2T)	Met au point les procédés et machines, et valorise les résultats de recherche scientifique en vue du développement industriel.	E	F	F
La chambre des métiers de Côte d'Ivoire (CNMCI)	Se charge de la promotion des produits artisanaux	E	M	F
La chambre de commerce et d'industrie de Côte d'Ivoire (CCI-CI)	Assure la formation des entrepreneurs et apporte un appui aux entreprises.	E	M	E
Centre africain de management et perfectionnement du cadre (CAMPC)	Fournit de la formation, des conseils, et de la recherche.	E	E	M
Association pour la promotion des exportations en Côte d'Ivoire (APEX-CI)	Est responsable de la croissance soutenue des exportations ivoiriennes.	E	M	E
Institut pédagogique national de l'enseignement technique et professionnel (IPNETP)	Forme les formateurs, les perfectionne et les recycle, se charge de la recherche pédagogique.	E	E	E

Source : Ateliers de consultation de la SNE, 2013.

## CARTOGRAPHIE DES SERVICES DES IAC LE LONG DE LA CHAÎNE DE VALEUR À L'EXPORTATION

Malgré dans la qualité des prestations offertes, il n'en demeure pas moins que beaucoup d'efforts reste à faire, surtout dans le domaine de l'exportation. Nous proposons ci-dessous les besoins en formation des acteurs de la chaîne de valeur en ce qui concerne les secteurs de la SNE. Que retenir de l'analyse des écarts entre le besoin en service et le service reçu ?

### COMMERCIALISATION, EXPORTATION

À ce stade, les coopératives et entreprises exportatrices reçoivent des formations, mais celles-ci ne leur permettent pas d'identifier et d'accéder aux marchés

internationaux. Ces acteurs éprouvent d'énormes difficultés dans la constitution et l'animation de réseaux. De plus, ils ne disposent pas de base de données commerciales. De nombreuses entreprises n'ont pas connaissance de l'existence des institutions d'appui au commerce extérieures, ni des services qu'elles fournissent. Les règles d'origine de l'Union économique et monétaire de l'Ouest africain (UEMOA) et de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) leur sont inconnues, et elles éprouvent d'importantes difficultés tant dans l'interprétation que dans la rédaction de leur contrat de vente à l'international. Il en ressort les besoins en formation dans les domaines suivants :

- La prospection à l'international ;
- La structuration et le fonctionnement d'un service export ;
- La préparation d'un dossier de recherche de financement à l'exportation ;

- La maîtrise des instruments financiers spécifiques à l'exportation ; et
- Les techniques d'interprétation des cahiers de charges.

---

#### DISTRIBUTION, TRANSPORT

---

Les petites entreprises et coopératives exportatrices sont incapables de réaliser des audits des services offerts par les intervenants de la chaîne de transport international. Elles éprouvent des difficultés dans la planification, le suivi et le contrôle de leurs opérations d'exportation, et ne maîtrisent pas les métiers tels que transporteur, manutentionnaire, acconier, commissionnaire agréé en douane, assureur, emballeur. Par exemple, les techniques de conduite d'engins de manutention pour le stockage ne sont pas vulgarisées, car à part certaines multinationales qui disposent de centres de formation en la matière, l'Etat de Côte d'Ivoire n'en a pas, ce qui rend cette formation inaccessible aux petites entreprises et coopératives d'exportation. Les fonctions mal maîtrisées sont notamment :

- Les techniques de manutention et de stockage ;
- La planification et le suivi des opérations d'import-export ;
- Les rôles et les responsabilités des différents acteurs de la chaîne de transport international ;
- L'audit des prestations des différents intervenants de la chaîne de transport international ;
- Les techniques d'emballage à l'import-export ; et
- La gestion pratique du transport de marchandises sous température dirigée.

---

#### TRANSFORMATION, TRAITEMENT

---

Les acteurs de ce niveau d'intervention font preuve d'une méconnaissance importante des processus de labellisation, et des techniques d'élimination des bactéries. Ils travaillent dans un environnement caractérisé par l'absence de normalisation des techniques de transformation, de tests et de contrôles de qualité, et donc la plupart du temps de l'absence de certification. Les petites entreprises éprouvent des difficultés dans l'harmonisation des processus de fabrication, ainsi dans l'établissement des documents d'exportation. Les besoins qui en découlent sont donc :

- Le besoin en formation pratique sur les techniques de conservation ;
- Le besoin de formation sur les techniques de rédaction des cahiers de charges ; et
- Le besoin en formation pratique sur logistique de la commande, notamment :
  - L'emballage ;
  - Le marquage ;
  - L'étiquetage ;
  - L'unitarisation ; et
  - L'établissement des documents à l'exportation.

---

#### DISTRIBUTION, STOCKAGE

---

Les contraintes rencontrées par les intervenants au niveau de la distribution et du stockage (exportateurs-producteurs industriels) sont généralement dues à : (i) la non-maîtrise des techniques de gestion des stocks et d'entreposage ; (ii) l'absence sur le marché de l'emploi de techniciens compétents (niveau BEP ou BT) dans le domaine du stockage, de la manutention (caristes) et surtout en techniques de conditionnement ; et (iii) la méconnaissance des règles et techniques de distribution sur les marchés à l'exportation. Aussi, il s'agit de vulgariser des formations pratiques portant sur :

- Les techniques de gestion d'un entrepôt logistique ;
- Les techniques de conduite de petits engins de manutention ; et
- La gestion de la distribution de leurs produits respectifs sur les marchés étrangers.

---

#### PRODUCTION

---

À ce niveau, les acteurs (producteurs individuels, coopératives, industriels) ne sont pas suffisamment sensibilisés et formés aux techniques de la culture intensive. Ils rencontrent d'énormes difficultés dues au dysfonctionnement entre les exigences du marché, les normes internationales, et les systèmes de production locale. Les petites entreprises et les coopératives exportatrices méconnaissent les enjeux de la traçabilité, et surtout ceux de la traçabilité agroalimentaire. Les besoins exprimés sont :

- La connaissance des typologies des systèmes de production ;
- La capacité à représenter les processus productifs ; et
- La connaissance des types de mesures ayant des incidences sur la productivité.

---

#### FOURNITURE D'INTRANTS

---

Les préoccupations des acteurs à ce niveau (semenciers, fournisseurs de bouture, fournisseurs d'engrais, fournisseurs de matériel et d'équipement, propriétaires terriens) sont notamment le retard dans la mise à disposition des intrants, et les difficultés dans la constitution de leurs semences. Les coopératives éprouvent d'énormes difficultés à introduire la culture bio pour minimiser les coûts de production et améliorer le rendement. Les besoins en formation qui se dégagent concernent surtout :

- Le renforcement des capacités en matière de techniques de production de semence ; et
- Les techniques d'élaboration de fiches produits.

## ENCADRÉ 4 : Évaluation des besoins en formation des IAC ivoiriennes

La cartographie des IAC dans le cadre de la SNE a permis, entre autre, de faire une évaluation globale des besoins de formation des IAC elles-mêmes. Ces besoins sont très larges et portent avant tout sur des formations qualifiantes. Les matières qui contribuent directement à la compétitivité des entreprises exportatrices et au succès de la SNE portent sur :

### Gestion stratégique et opérationnelle :

- Gestion stratégique pour la réalisation de diagnostic stratégique et la formulation de plan stratégique.
- Gestion opérationnelle, selon les principes de la gestion axée sur les résultats (GAR), la gestion par la qualité, et gestion de la chaîne de valeur dans une entreprise exportatrice.
- Communication interne et surtout externe (image, plaidoyer, lobbying).

### Marketing international, dans toutes ses déclinaisons :

- Établissement de diagnostic export.
- Prospections et études de marchés.
- Choix des modes de pénétration, et recherche de partenaires.
- Calcul des prix de vente à l'exportation.
- Maîtrise des règles et pratiques du commerce international.
- Préparation/conduite des négociations de contrats commerciaux internationaux.
- Gestion des opérations de commerce international (opérations d'exportations).
- E-commerce.

### Économie de la connaissance au sein et autour des filières d'activités à potentiel export :

- Intelligence économique, prioritairement : (i) la veille tous types confondus et la collecte de toutes données et informations utiles, et (ii) leur traitement pour produire de la connaissance, leur diffusion en temps voulu et plus largement la communication.
- L'intégration des NTIC dans la gestion des entreprises et des IAC, dans leur réseautage, le partage de l'information et de l'expertise dans le cadre d'un programme national de promotion de la « e-gouvernance », dont un des volets serait le « e-learning ».
- La maîtrise des domaines techniques qui touchent aux conditions d'accès aux marchés étrangers : normes et spécifications (Codex Alimentarius), certification organisation/produits/personnel, métrologie, essais et analyses de conformité sur les produits, inspection et audits des équipements et produits.

Source : ITC, Cartographie des IAC, Rapport de mission, février-mars 2012.

## CONTRAINTES À LA COMPÉTITIVITÉ

Les parties prenantes du secteur réunies au sein de l'équipe technique « développement des compétences à l'exportation » ont passé en revue les opérations du secteur, et les services offerts aux entreprises exportatrices, ce qui a permis d'identifier de manière détaillée les contraintes qui pèsent sur le système éducatif, en particulier sur la formation technique et professionnelle, et partant, sur les entreprises exportatrices. Les éléments de solution à ces contraintes constituent, à leur tour, le contenu du plan d'action de la stratégie. L'analyse est

structurée autour des (i) contraintes liées à l'offre des établissements du secteur, (ii) celles liées à la demande des entreprises ; et (iii) celles liées au cadre législatif, réglementaire et institutionnel. Enfin, pour la cohérence d'ensemble, les contraintes spécifiques aux secteurs prioritaires de la SNE ont été mises en évidence.

## CONTRAINTES LIÉES À L'OFFRE

### ENCADRÉ 5 : Liste des contraintes liées à l'offre

- Le nombre d'établissements publics de formation est insuffisant.
- Les structures de formation sont sous-équipées et souffrent d'un déficit d'enseignants.
- On assiste également à une prolifération d'établissements privés qui ne respectent pas les normes de l'enseignement professionnel et technique.
- L'offre de formation et les contenus des enseignements ne correspondent pas aux besoins des entreprises et des marchés.
- Les recommandations des experts sur les changements à apporter restent inappliquées.
- La qualité des formateurs n'est pas à la hauteur des exigences de l'enseignement technique et professionnel.
- La formation à l'AGEFOP est inadaptée à la demande.
- Le FDFP ne couvre pas les acteurs du secteur informel et les très petites entreprises.
- L'action de L'IPNETP
- Le niveau de formation des techniciens et des ingénieurs a baissé.
- Il n'existe pas de formation qui prépare et valorise les jeunes aux métiers agricoles.
- Les femmes ont peu accès aux formations techniques et de gestion.

#### Le nombre d'établissements publics de formation est insuffisant.

Les établissements publics de formation sont en nombre insuffisant pour répondre à la demande de formation qui se situe à environ 400 000 par an, soit un taux de satisfaction de cette demande sociale de moins de 17%. En effet, la capacité d'accueil cumulée des infrastructures des universités et des grandes écoles publiques est d'environ 27 000 étudiants, même si elles en accueillent en réalité un peu plus de 90 000. En conséquence des salles de travaux dirigés sont surchargés, parfois jusqu'à plus de quatre fois leur capacité d'accueil. Les étudiants ne bénéficient donc pas des conditions minimales exigées qui garantissent une formation de qualité. Par ailleurs, la disparité géographique des lieux de formation dans le pays n'est pas faite pour améliorer les choses, car la quasi-totalité des établissements publics de formation est concentrée principalement dans la zone Sud et ses environs. Des effectifs sont pléthoriques par endroits, alors que des classes sont vides dans d'autres zones.

Il faut donc, pour pallier cet état de fait, mettre en œuvre une refonte en profondeur du dispositif, après avoir rétabli la cohérence entre l'offre de formation et les besoins de compétences, tout en continuant les efforts pour résoudre le problème de répartition spatiale des enseignants et des élèves. Pour ce faire, l'État de Côte d'Ivoire devra

concevoir un plan d'incitation à l'investissement dans la formation, et de construction de structures régionales de formation dans les métiers de l'exportation, selon le potentiel export de chaque région.

#### Les structures de formation sont sous-équipées et souffrent d'un déficit d'enseignants.

Les universités et grandes écoles publiques de Côte d'Ivoire souffrent d'une déficience totale d'encadrement pédagogique et didactique.

En effet, la norme préconisée par l'UNESCO, pour un encadrement pédagogique de qualité, est de un enseignant pour 25 étudiants dans les universités et de un enseignant pour 15 étudiants dans les grandes écoles. Or, à ce jour, dans les trois universités publiques, le ratio moyen enseignant/étudiant est de un enseignant pour 75 étudiants.

Ce faible taux d'encadrement a conduit inexorablement à une surcharge horaire de l'enseignement et de l'encadrement, dont les effets induits sont la baisse continue de la qualité de la formation, et le volume impressionnant des heures complémentaires déclarées, en constante progression chaque année. Le déficit d'enseignants s'explique par le fait que ceux-ci ne sont pas payés pour leur productivité marginale, et par la mauvaise appréciation de la qualité des diplômes par certaines autorités.

### **On assiste également à une prolifération d'établissements privés qui ne respectent pas les normes de l'enseignement professionnel et technique.**

---

Nous pouvons prendre pour exemple des institutions de formation qui développent des filières informatiques, et qui ont un matériel informatique insuffisant et inadapté pour la formation en question. Nous pouvons également citer le cas de la formation en comptabilité, ou la quasi-totalité des établissements ne forment pas aux logiciels de gestion tel que SAARI ou CIEL COMPTA, pour la simple raison qu'ils n'ont pas de salle des machines, ou s'ils en ont, que le parc d'ordinateurs n'est pas suffisamment fourni, et surtout inadapté et incapable d'héberger les logiciels en questions. Parfois même, l'établissement ne dispose d'aucun logiciel pour soutenir la formation théorique. Cette situation persiste en raison de la complaisance de l'État lors des contrôles.

### **L'offre de formation et les contenus des enseignements ne correspondent pas aux besoins des entreprises et des marchés.**

---

Les programmes de formation s'en tiennent la plupart du temps à des enseignements théoriques. De plus, la nature même des filières de formation ne permettent pas, du moins dans la plupart des cas, de produire des diplômés répondant aux besoins du secteur économique. Dans le domaine des filières en rapport avec la formation en export, telles que les filières transport et logistique, ou commerce international pour ne citer que ces deux-là, l'inadaptation des contenus de formation aux besoins économiques, et le décalage qualitatif entre offre et demande sur le marché de l'emploi, sont flagrants. Dans ces filières la formation professionnelle n'est pas soutenue par une banque d'étude de cas. En conséquence, la formation n'est pas adaptée aux besoins des entreprises, ce qui entraîne une carence de professionnels sur le marché du travail, et le manque de qualification des demandeurs d'emploi. L'inexistence d'une cartographie des métiers liés à l'exportation et d'une référence métier et activités, validées par l'État de Côte d'Ivoire, et intégrées aux programmes de formation, contribuent au manque de professionnalisation des métiers de l'exportation.

### **Les recommandations des experts sur les changements à apporter restent inappliquées.**

---

De nombreux séminaires et ateliers de réformes des programmes de formation sont organisés sous l'égide des différents ministères en charge de la formation technique, professionnelle et de l'enseignement supérieur.

Ces différentes séances de réflexion ont même le mérite d'associer le patronat ivoirien afin d'adapter le contenu des programmes d'enseignement aux besoins des entreprises. Malheureusement, les conclusions de ces travaux demeurent lettre morte, car elles n'ont jamais bénéficié d'un début d'application. Les autres raisons importantes qui expliquent l'inadaptation de la formation par rapport aux besoins des entreprises sont la qualité de la pédagogie des enseignants d'une part, et la qualité du contenu de la formation de d'autre.

### **La qualité des formateurs n'est pas à la hauteur des exigences de l'enseignement technique et professionnel.**

---

La Côte d'Ivoire dispose d'un Institut pédagogique national de l'enseignement technique et professionnel (IPNETP), structure publique, qui travaille à la formation des formateurs de l'enseignement technique et professionnel. Malheureusement l'IPNETP ne forme que les formateurs du système d'enseignement public. Concernant les établissements privés, bien qu'ayant une forte capacité globale d'accueil, aucune structure ne travaille à la formation pédagogique de leurs enseignants.

En ce qui concerne la filière d'enseignement en rapport avec l'exportation, l'IPNETP met à la disposition des structures de formation professionnelle des théoriciens qui sont sensés mettre des compétences à la disposition de l'entreprise export. Pour étayer nos propos, nous prenons le cas des personnes qui sont recrutés par l'État de Côte d'Ivoire juste après l'obtention du Brevet de technicien supérieur, sans aucune expérience professionnelle, et qui sont amenés à dispenser des cours sur la gestion des opérations du commerce international, la gestion des transports et la gestion portuaire. Cet état de fait affecte la qualité de la formation, et par ricochet, augmente le taux de chômage des diplômés.

### **La formation à l'AGEFOP est inadaptée à la demande.**

---

L'AGEFOP ne forme pas de techniciens spécialisés en technique de manutention, d'entreposage et d'emballage. Elle ne met pas d'accent particulier sur les petits métiers en rapport avec l'exportation.

Cette situation pourrait s'expliquer par, d'une part l'asymétrie de l'information entre l'AGEFOP et les exportateurs potentiels, et d'autre part par le fait que lesdits métiers ne sont pas inscrits au cahier des charges de l'AGEFOP. Ces métiers n'étant pas vulgarisés, les formateurs en la matière sont très rares. Pour y remédier, il faut donc instaurer une communication entre l'AGEFOP et les exportateurs, mais également inscrire ces métiers liés à l'exportation (manutention-entreposage-emballage)

au cahier des charges de l'AGEFOP, et initier un programme de promotion et d'incitation à la formation à ces métiers.

### **Le FDFP ne couvre pas les acteurs du secteur informel et les très petites entreprises.**

Une des raisons de la non-couverture du secteur informel et des très petites entreprises demeure la non-identification de ceux-ci. Les raisons qui pourraient expliquer cet état de fait sont :

- Les acteurs du secteur informel méconnaissent les avantages liés à leur identification et localisation par les pouvoirs publics ; et
- Ils ne s'intéressent pas toujours à l'activité d'exportation et ne voient donc pas la nécessité de se former et de développer des compétences spécifiques à l'exportation.

Même lorsqu'ils sont identifiés, les acteurs du secteur informel ne participent pas à la cotisation au FDFP de façon régulière, pour la simple raison que la faiblesse de leurs revenus les amène à se soustraire à la cotisation au FDFP, laquelle constitue une réduction de leur marge bénéficiaire.

Pour remédier à cette situation, il faut concevoir et mettre en œuvre une politique fiscale incitative pouvant encourager ces petites entreprises à cotiser pour leur formation, et d'autre part sensibiliser les acteurs du secteur informel sur le potentiel d'exportation de leurs activités, ce qui augmenterait leur chiffre d'affaire.

### **L'action de L'IPNETP est limitée au secteur public.**

L'IPNETP ne travaille qu'à la formation pédagogique des formateurs de l'enseignement technique et professionnel du secteur public. Ceux du privé sont laissés pour compte et doivent se débrouiller pour acquérir des compétences en pédagogie. Comme l'État ne les oblige pas à passer par l'IPNETP, nombreux sont les formateurs du privé qui possèdent les connaissances, mais éprouvent d'énormes difficultés à les transmettre.

### **Le niveau de formation des techniciens et des ingénieurs a baissé.**

Les problèmes sous-jacents à cette contrainte sont les suivants : le lycée professionnel d'Odiénné a été détruit pendant la guerre de 2002 ; les infrastructures de l'Institut national polytechnique Félix Houphouët-Boigny et des lycées techniques et professionnels se sont dégradées ; le niveau de recrutement des étudiants pour la formation

dans les grandes écoles privées est bas ; la formation des ingénieurs dure 18 mois après le BTS ; et les formations sont plus théoriques que pratiques.

La plupart de ces problèmes résultent du manque de cadre réglementaire pour la formation de personnel dédié à la fonction qualité dans les grandes écoles privées. Des solutions possibles peuvent consister à réhabiliter les infrastructures scolaires et universitaires, et mettre en place un cadre réglementaire pour la formation du personnel dédié à la fonction qualité.

### **Il n'existe pas de formation qui prépare et valorise les jeunes aux métiers agricoles.**

La formation des jeunes dans des lycées agricoles pourrait davantage mettre l'accent sur les techniques de mécanisation, la connaissance des variétés améliorées et les moyens de collaborer avec les organisations de recherche, les techniques pour établir, tester et perfectionner les itinéraires techniques, et enfin leur enseigner des notions de base de gestion (gestion d'une exploitation, type de contrats-ventes, etc.). De plus, pour que les jeunes puissent s'intéresser à cette culture à fort potentiel économique, il serait judicieux d'instaurer un système d'octroi de prêt ou de financement de projets. Il faudrait également veiller à réduire la pénibilité du travail, et accroître la productivité à travers la mécanisation et la vulgarisation des variétés améliorées à hauts rendements, ainsi que des itinéraires techniques. Il faudrait également veiller à faciliter l'accès à l'emploi pour les jeunes et garantir des débouchés pour les producteurs et transformateurs à travers de la promotion des contrats d'achat-vente.

### **Les femmes ont peu accès aux formations techniques et de gestion.**

Les femmes ont peu accès aux formations techniques et de gestion, ce qui les empêche d'évoluer dans les filières d'exportation. Les femmes sont fortement représentées en début de chaîne de valeur, notamment au niveau de la récolte et de la première transformation, mais on en compte peu dans le domaine technique ou celui de la gestion. Les femmes jouent pourtant un rôle essentiel dans les secteurs agricoles (anacarde, coton, manioc). En effet, 90% de la main d'œuvre des unités de transformation d'anacarde est constitué de femmes. En revanche, lorsque les activités sont plus techniques, ou en relation avec la gestion, les femmes se font plus rares. Il est important de leur ouvrir des opportunités de formation sur les techniques plus modernes de production et de transformation, ainsi que des techniques de gestion.

## CONTRAINTES LIÉES À LA DEMANDE

### ENCADRÉ 6: Liste des contraintes liées à la demande

- L'impact de la formation est mal apprécié par certains dirigeants d'entreprises.
- Le coût de la formation est hors de portée des petites et moyennes entreprises.
- Les besoins en formation et accompagnement des entreprises, relatifs aux référentiels privés et spécifiques, ne sont pas couverts.
- Les conseils et l'expertise en matière d'emballage sont absents.

#### L'impact de la formation est mal apprécié par certains dirigeants d'entreprises.

Certains dirigeants de moyennes et/ou grandes d'entreprises apprécient mal l'impact de la formation continue sur leurs performances à l'exportation. Alors, bien que le coût de la formation soit à leur portée, ils prétendent ne pas avoir assez de ressources financières pour faire face aux charges induites par la formation. Ceux qui agissent ainsi sont généralement mal informés sur l'évolution du marché. Il faut donc mettre place une campagne pour sensibiliser les dirigeants d'entreprises sur l'importance de la formation continue à l'exportation, et le fait qu'elle peut leur permettre d'accroître leur compétitivité.

#### Le coût de la formation est hors de portée des petites et moyennes entreprises.

Les petites entreprises et coopératives à l'exportation ne sont pas toutes éligibles au FDFP en raison de son mécanisme de financement inadapté à leur situation (la quote-part de prise en charge est faible). Ceci s'explique par l'absence de politique fiscale incitative pouvant encourager ces petites entreprises à cotiser pour leur formation. Il est donc urgent de travailler à la création d'un fonds spécial pour le développement des formations à l'exportation, en faveur des petites entreprises et coopératives d'exportation.

#### Les besoins en formation et accompagnement des entreprises, relatifs aux référentiels privés et spécifiques, ne sont pas couverts.

Les offres de formations sont coûteuses, du fait de l'insuffisance de compétences nationales. Cette insuffisance de compétences nationales est due à l'absence de mécanisme de soutien financier pour la formation des consultants nationaux. La mise en place d'un tel mécanisme pour soutenir financièrement la formation des consultants nationaux aux référentiels privés et spécifiques pourrait contribuer à régler ce problème.

#### Les conseils et l'expertise en matière d'emballage sont absents.

Les causes de ce problème sont liées à la faiblesse de l'expertise dans le domaine de l'emballage, et de l'absence de cadre institutionnel. L'expertise dans ce domaine n'est ni détectée, ni développée, et encore moins encadrée. Les solutions tiennent à la mise en place d'un Centre technique de l'emballage, l'instauration d'un module de formation sur l'emballage dans les centres et écoles de formation professionnelle et technique, et l'organisation d'un salon des professionnels de l'emballage dans la sous-région.

## CONTRAINTES LIÉES AU CADRE LÉGISLATIF, RÉGLEMENTAIRE ET INSTITUTIONNEL

### ENCADRÉ 7: Liste des contraintes liées au cadre législatif, réglementaire et institutionnel

- Il n'y a pas de législation sur les incitations fiscales à l'investissement dans l'enseignement et la formation.
- Les parcours parallèles ou autodidactes ne sont pas validés.
- La régulation des établissements privés en ce qui concerne les cursus, les contenus et la qualité de l'enseignement est insuffisante.
- Les synergies entre les IAC sont insuffisantes.
- Il existe des contraintes liées à l'appui technique destiné aux exportateurs et importateurs.

#### **Il n'y a pas de législation sur les incitations fiscales à l'investissement dans l'enseignement et la formation.**

La trop grande dépendance de l'État vis-à-vis des ressources fiscales et douanières fait qu'il lui est difficile de renoncer à une partie de ces ressources. En conséquence, il n'y a pas, à ce jour, de législation élaborée et appropriée qui incite à investir dans la formation professionnelle, par exemple grâce à des exonérations sur l'ensemble du matériel didactique, ou sur les matériaux de construction pour ceux qui voudraient se lancer dans la construction d'établissements de formation. De plus, il n'y a pas de législation appropriée en faveur des stagiaires, ce qui se traduit par un niveau de rémunération des stagiaires en Côte d'Ivoire qui est fixé par chaque entreprise.

#### **Les parcours parallèles ou autodidactes ne sont pas validés.**

Les structures de formation ne disposent pas de procédures pour rétablir une certaine parité entre les acquis de l'enseignement classique et ceux résultant de parcours parallèles ou autodidactes. De fait, il n'y a pas de législation relative à la mise en place et au fonctionnement d'un programme de validation des acquis de l'expérience professionnelle, notamment en ce qui concerne les métiers de l'exportation. Cette situation induit une absence d'action concertée des partenaires patronaux, syndicaux, communautaires et des milieux de l'enseignement, pour l'investissement dans la formation, le développement des modes

de formation, et la reconnaissance des compétences des travailleurs dans le domaine de l'exportation.

Or, l'élaboration d'une loi favorisant la validation des acquis de l'expérience professionnelle, surtout en ce qui concerne les métiers de l'exportation, permettrait de valoriser cette main d'œuvre et d'en augmenter l'employabilité, et permettrait à la Côte d'Ivoire de disposer d'un vivier de compétences précieuses, validées et certifiées. La validation permettrait aussi de mettre ces capacités au service de la formation professionnelle, dans le public et le privé, ou service du coaching des entreprises tournées vers l'exportation.

#### **La régulation des établissements privés en ce qui concerne les cursus, les contenus et la qualité de l'enseignement est insuffisante.**

Du fait de l'incapacité des structures publiques à accueillir tous les bacheliers, les établissements privés d'enseignement supérieur se sont multipliés de façon anarchique et profuse. On assiste également à une prolifération d'établissements privés qui ne respectent pas les normes de l'enseignement professionnel et technique, ce qui pose le problème du rôle régulateur de l'État. Les programmes de formation, souvent théoriques, aussi bien que la nature des filières de formation, ne permettent pas, du moins pour la plupart des filières, d'offrir des cursus répondant aux besoins du secteur économique.

**Les synergies entre les IAC sont insuffisantes.**

Il existe un manque de synergies entre les IAC en ce qui concerne le développement des compétences en matière d'exportation. En effet, les IAC ont des missions similaires, ce qui entraîne un conflit de compétences. Cette situation provient en partie des responsables politiques qui n'ont pas une vision claire des missions de chaque IAC, notamment en ce qui concerne les IAC comme l'AGEFOP, l'AGEPE et le CNRA. Ces IAC doivent créer une plateforme de concertation et de coordination de leurs actions, afin d'harmoniser les synergies entre elles.

**Il existe des contraintes liées à l'appui technique destiné aux exportateurs et importateurs.**

Il y a un manque de moyens humains dans toutes les IAC, qui ne permet pas d'assurer un suivi permanent des exportateurs et importateurs. Le personnel qualifié reste encore limité dans la plupart des IAC, et les moyens sont insuffisants pour attirer les meilleurs professionnels de l'information commerciale. Le déficit de professionnel rend difficile le traitement des informations et la résolution des problèmes en matière d'information. Il est donc vital de pouvoir introduire des programmes de formation sur le commerce extérieur au niveau de la formation professionnelle dans les cycles de BTS, Master et Doctorat. Un renforcement de la capacité de formation professionnelle est aussi nécessaire pour mettre à niveau les acteurs dans les IAC.

**ENCADRÉ 8 : Contraintes liées au développement des compétences à l'exportation dans les secteurs prioritaires de la SNE****Anacarde**

*Dans le secteur de l'anacarde, le manque de formation continue sur les pratiques agricoles et la gestion de la production limite la productivité.*

Malgré les fréquentes formations suivies par les producteurs, leur impact sur les pratiques agricoles et la gestion des exploitations n'est pas probante. Les producteurs ont des difficultés à mettre en œuvre ce qu'ils ont appris. Cela s'explique par le manque de suivi post-formation et le besoin d'un accompagnement plus important.

**Caoutchouc**

*La main-d'œuvre qualifiée (saigneurs, greffeurs et régisseurs) fait défaut.*

Au niveau de la production d'hévéa, il existe un manque de main-d'œuvre qualifiée, telle que les saigneurs, les greffeurs et les régisseurs. Cela touche le cœur de la filière, à savoir sa matière première. Sans elle, la filière serait face à une situation critique qui se traduirait par une baisse du rendement et de la qualité de production. L'explication se situe au niveau d'une rémunération peu attractive et d'une pénibilité du travail qui ne permettent pas de motiver les populations locales, et qui ne s'intéressent donc pas à ces professions et au travail de la terre.

**Coton**

*Les politiques incitatives pour les jeunes sont insuffisantes.*

Comme pour la femme, la culture du coton est associée à la création d'emplois directs et indirects pour les jeunes. Cependant, la fluctuation des prix internationaux ayant des répercussions sur les prix aux producteurs et sur les revenus, les jeunes jugent dévalorisant la culture du coton, et se tournent vers d'autres activités plus rémunératrices, ce qui les incite à quitter les campagnes pour la ville. L'État doit revoir le système de fixation des prix pour inciter les jeunes à travailler dans ce secteur. De même, l'essor de l'économie cotonnière nécessite d'améliorer l'offre de formation pour les jeunes dans les métiers du coton et du textile, mais aussi dans les services liés à la filière coton, la vulgarisation agricole, les métiers de l'environnement ou d'autres métiers techniques et commerciaux.

---

### **Manioc**

*Les connaissances techniques pour assurer la qualité des produits dérivés du manioc sont limitées.*

Les connaissances techniques des acteurs pour assurer la qualité des produits dérivés sont limitées, comparées à celles des acteurs des secteurs dits traditionnels comme le café, le cacao, ou l'huile de palme. Les caractères informel et marginal de la filière constituent un frein au développement d'un savoir-faire à l'échelle nationale. Les institutions de recherche et développement, d'encadrement et de vulgarisation des bonnes pratiques et techniques agricoles, ont longtemps ignoré la filière manioc, préférant concentrer leurs efforts sur les produits dérivés du manioc destinés à la subsistance ou au marché local. Par conséquent, il n'existe pas de normes ou de procédés standards de fabrication des produits dérivés du manioc. Chaque producteur ou transformateur dispose donc de méthodes ou référentiels qui lui sont propres, et souvent empiriques. Les produits fabriqués sont donc hétérogènes et de qualité variable, voire douteuse, entraînant ainsi des préjugés et la méfiance de certains consommateurs potentiels.

### **NTIC**

*Les ressources humaines qualifiées, principalement des techniciens certifiés et des ingénieurs, sont insuffisantes.*

A l'instar des pays africains précités, la Côte d'Ivoire fait face à un déficit de ressources humaines qualifiées. De ce fait, outre la formation permanente de leurs agents, les opérateurs du secteur des NTIC sont amenés à investir dans des formations complémentaires pour les jeunes diplômés. Pour apporter une réponse à cette problématique, l'État ivoirien a créé en 2012 l'École supérieure africaine des technologies de l'information et de la communication (ESATIC). Ce dispositif public vient en complément des établissements privés qui dispensent des formations dans le domaine des NTIC. Cependant, les programmes d'enseignement de ces établissements ne tiennent pas compte des nouveaux métiers des NTIC, si bien que les entreprises du secteur peinent à trouver du personnel qualifié.

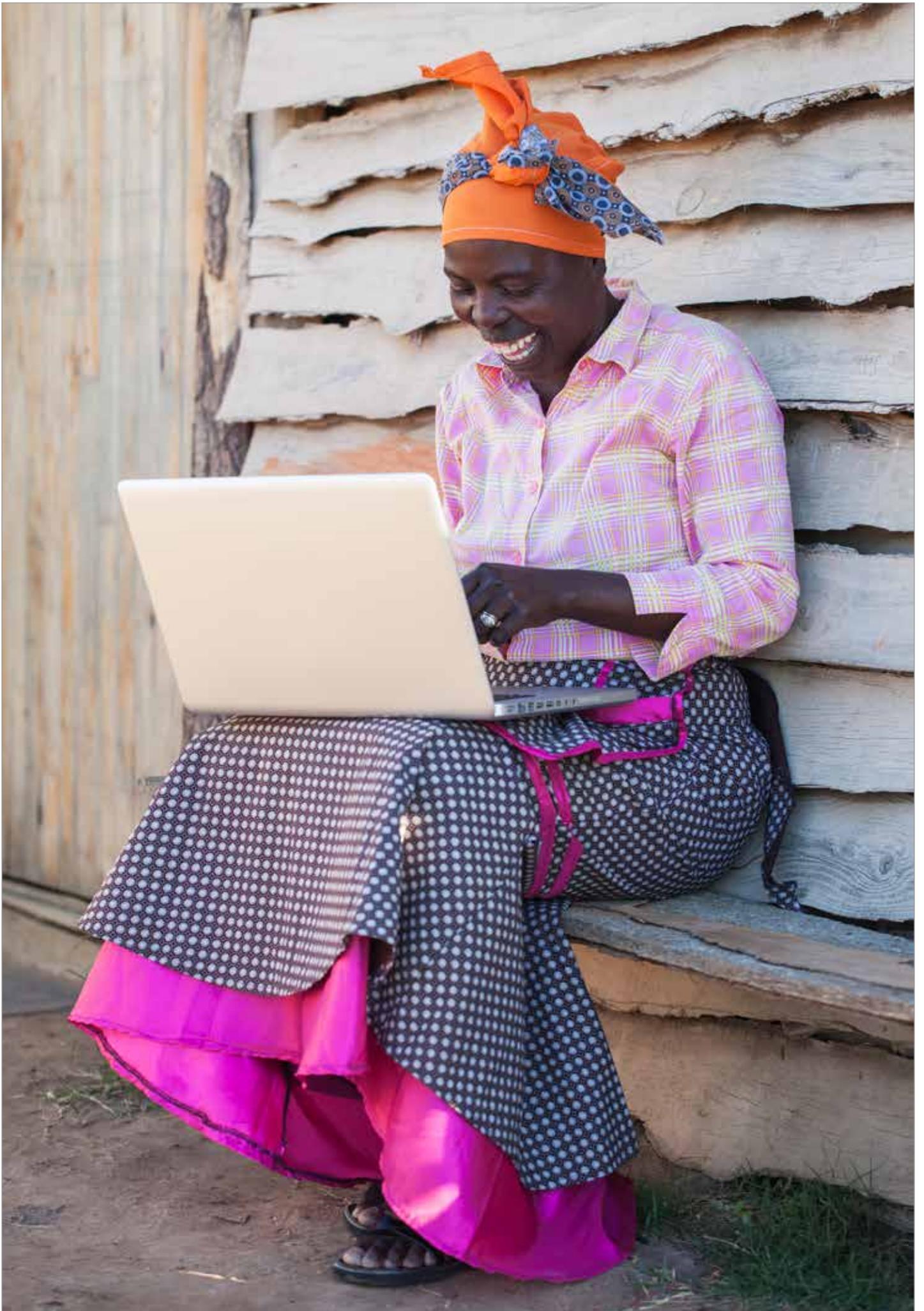
### **Textiles**

*Il y a une pénurie de personnel qualifié, les formations ne sont pas en adéquation avec les besoins des entreprises.*

Les difficultés auxquelles font face les entreprises ivoiriennes du textile et de la confection sont légions. L'une des principales est le manque de personnel technique qualifié, en raison de l'absence de formation technique dans les métiers du textile, notamment pour l'impression et son encadrement, ainsi que la confection, et du fait qu'une bonne partie des activités sont passées dans le secteur informel. De plus, dans les domaines enseignés, l'évolution rapide des métiers, des technologies et des marchés, rend les cursus non adaptés aux besoins des opérateurs économiques. Il apparaît donc indispensable de redynamiser la formation pour les métiers du coton, du textile, de la confection et du design, en capitalisant sur la création de pôles de compétences régionaux dans le cadre de l'UEMOA.

---

**Source :** Ateliers de consultation de la SNE, 2013.



# ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

## VISION

La vision permet de visualiser les progrès et les changements souhaités. Elle définit la direction générale de la stratégie, et constitue donc un guide essentiel pour les processus de conception et de mise en œuvre de la stratégie. Les parties prenantes de la fonction «développement des compétences à l'exportation» ont doté la présente stratégie de la vision suivante :



Côte d'Ivoire, leader sous régional d'expertise  
pour le développement des compétences  
à l'exportation.



Malgré les acquis du passé, l'État de Côte d'Ivoire a un besoin impératif de reconsidérer son dispositif de formation professionnelle. Cette nécessité découle d'une demande économique très pressante, et d'une demande sociale de formation très forte de la part des jeunes sans emploi et d'adultes en projet d'évolution professionnelle. La présente stratégie de la fonction «développement des compétences à l'exportation» vise une refonte en profondeur du dispositif de formation, après avoir rétabli la cohérence entre l'offre de formation et les besoins de compétences, et ce pour l'ensemble des secteurs prioritaires et fonctions transversales.

# MOYENS DE MISE EN ŒUVRE

## OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Le diagnostic a permis de dégager quatre objectifs stratégiques pour structurer la stratégie de la fonction «développement des compétences à l'exportation». Il s'agit d'abord d'adapter les contenus des formations pour qu'ils répondent aux besoins des entreprises à l'exportation. Ensuite il faut s'assurer de la disponibilité des établissements de formation, tant sur le plan financier que celui des ressources humaines, et ce sur la quasi-totalité du territoire. Pour cela, il faut disposer de moyens et de ressources financières qui permettront de développer la formation à l'exportation. Enfin, il s'agira de répondre aux défis spécifiques de chaque secteur prioritaire et de chaque fonction transversale de la SNE, y compris ceux de la fonction «développement des compétences à l'exportation».

### **Objectif stratégique 1 : Améliorer l'adéquation formation-emploi dans les secteurs d'exportation.**

Cet objectif doit répondre au besoin d'insertion professionnelle des jeunes et à celui de l'acquisition de compétences techniques évolutives pour les professionnels en activités. Il y a par conséquent un besoin accru de créer et de valoriser les compétences techniques requises par l'industrie et les autres secteurs de production. Il s'agit de mettre à niveau et d'harmoniser les connaissances du personnel technique, et d'instaurer des cursus de formation continue leur permettant d'accéder aux évolutions technologiques et à l'innovation. Cet objectif stratégique est soutenu par les objectifs opérationnels suivants :

- Actualiser la cartographie des métiers et compétences à l'exportation.
- Adapter les programmes de formation aux exigences des métiers de l'exportation.
- Actualiser la cartographie régionale des métiers à l'exportation.
- Faciliter l'accès à la formation aux métiers de l'exportation dans les régions et zones de production.
- Introduire la certification et la validation des acquis.

### **Objectif stratégique 2 : Renforcer les capacités et la qualité des établissements de formation.**

Cet objectif vise à construire des structures régionales de formation dans les métiers de l'exportation, et cela selon le potentiel d'exportation de chaque région. Les objectifs opérationnels qui sous-tendent l'objectif stratégique 2 sont les suivants :

- Développer et moderniser les infrastructures de formation.
- Améliorer les capacités et la qualité du personnel enseignant.
- Assurer la formation des formateurs qualifiés et compétents pour la formation aux métiers de l'exportation.

### **Objectif stratégique 3 : Établir un cadre de financement et de partenariat pour la formation et la recherche.**

Les contraintes liées au contexte macroéconomique et les problèmes de financement en Côte d'Ivoire n'incitent pas à la diversification des produits. Les collaborations ou les partenariats entre les universités et les entreprises restent peu développés, si bien que les jeunes diplômés ne répondent pas aux besoins réels des entreprises. Cet objectif vise à mettre en place des ressources et des instruments spécifiques qui permettent d'établir des partenariats avec les entreprises, et par ce biais de financer la formation et la recherche dans les secteurs d'exportation. Les objectifs opérationnels qui sous-tendent l'objectif stratégique 3 sont les suivants :

- Évaluer les besoins de financements des entreprises pour la formation.
- Améliorer les sources de financement pour faciliter l'accès à la formation.
- Créer des fonds d'incitation à la formation technique et professionnelle.
- Promouvoir les investissements dans la formation et la recherche.

- Inciter aux partenariats publics-privés pour la formation et la recherche.
- Renforcer le dialogue et la coordination public-privé pour le développement des compétences à l'exportation.
- Mettre en place des systèmes de suivi et d'évaluation des mesures pour la fonction.

#### Objectif stratégique 4 : Répondre aux besoins spécifiques des secteurs et fonctions de la SNE.

Cet objectif stratégique renvoie aux activités de développement des compétences dans les stratégies sectorielles et transversales et renforce ainsi la cohérence d'ensemble de la SNE. Le plan d'action contient la liste complète des objectifs opérationnels relatifs au développement des compétences à l'exportation dans toutes les stratégies sectorielles et transversales, ainsi que dans le document de la SNE. A l'étape de la mise en œuvre de la SNE, il s'agira pour le CNE d'avoir une vue complète et cohérente de l'ensemble des activités relevant du développement des compétences à l'exportation de la SNE et d'en assurer la coordination.

## GOUVERNANCE ET COORDINATION

Le large éventail d'activités à mettre en œuvre durant la période 2015-2020 nécessite une coordination et une planification minutieuse. Cette gestion de la mise en œuvre vise à identifier et allouer efficacement les ressources, coordonner les interventions entre les différents partenaires de mise en œuvre, et définir le système de suivi des résultats. À cette fin, un Conseil national des exportations (CNE) a été mis en place afin de faciliter le partenariat public-privé pour la coordination et la mise en œuvre de la SNE. Une commission spécifique sera en charge de la mise en œuvre de la fonction transversale « développement des compétences à l'exportation » et de son Plan d'action. La structure de mise en œuvre devra également être soutenue par un secrétariat exécutif, chargé de soutenir le CNE dans ses opérations hebdomadaires, et de faire le lien entre la planification et les institutions qui mettront en œuvre la stratégie.

Une coordination forte des institutions nationales, des acteurs privés, des agences et organisations de développement et des ONG, parfaitement orientée vers les différentes priorités de la stratégie, permettra d'éviter les doubles emplois et de garantir un impact maximum. Pour être absolument efficace, la gestion de la mise en œuvre doit se fonder sur le suivi des résultats des activités, afin d'ajuster les priorités de mise en œuvre selon l'évolution de la filière et du marché.

De nombreuses institutions joueront un rôle clef dans la mise en œuvre du plan d'action de la stratégie. Ces institutions seront responsables de l'exécution des projets en lien avec les priorités de la stratégie. Par conséquent, ces institutions ont effectivement la responsabilité du succès de la mise en œuvre de la stratégie. Chaque institution a pour mandat général de soutenir les secteurs et les fonctions de la SNE. Son mandat spécifique dans la mise en œuvre de la stratégie est clairement identifié dans le plan d'action.

## CADRE DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

Pour que la mise en œuvre de la stratégie soit efficace, il faut une coordination efficiente des interventions, mais surtout un suivi continu et une évaluation constante des résultats. Ceci est essentiel pour pouvoir identifier le besoin de mesures correctives, les définir et les intégrer à la planification des prochaines interventions. Le plan d'action de la stratégie définit des indicateurs de suivi et d'évaluation pour chaque activité de la stratégie. Ces indicateurs serviront de référentiel pour mesurer le succès de la mise en œuvre. Cependant, le suivi de la stratégie implique également un processus dynamique permettant aux parties prenantes de définir de nouveaux indicateurs de succès, ainsi que des outils de vérification adaptés aux besoins évolutifs de la mise en œuvre.

Les structures de gouvernance de la stratégie devront rapidement mettre en place un mécanisme de suivi et d'évaluation des résultats. Ce système doit permettre la production de rapports d'activités pour rendre compte au Conseil national des exportations et au Conseil des Ministres de la progression de la mise en œuvre.

## FINANCEMENT DE LA MISE EN ŒUVRE

Le financement de la mise en œuvre de la stratégie se fera selon trois modalités distinctes : le financement public, le financement privé, et le soutien des agences et organisations internationales.

Le plan d'action de la stratégie identifie des institutions nationales responsables de la mise en œuvre de certaines actions. Par conséquent, il reviendra à ces institutions de planifier les actions dont elles ont la charge et de les intégrer dans leurs plans de travail annuels. Ces plans de travail annuels seront normalement soutenus par le budget national, dans le cadre du mandat de ces institutions. Il sera également possible pour l'institution de mobiliser des ressources en coordination avec l'unité technique et le secrétariat exécutif afin d'éviter des doublons.



(cc) photos Alessandro. shutterstock\_12164179.jpg.

Un nombre important d'activités seront directement mises en œuvre par les acteurs privés dans le cadre de leurs opérations annuelles. Les ressources du secteur privé pourront également être mobilisées à travers des partenariats public-privé.

Le développement de synergies avec les agences et organisations internationales est important afin d'assurer

une mise en œuvre complète et rapide de la stratégie. Tel qu'indiqué dans ce document, de nombreux projets en cours, ou planifiés, possèdent déjà des synergies avec les priorités de la stratégie. Il sera de la responsabilité des institutions de mise en œuvre d'élaborer, en collaboration avec le secrétariat exécutif, des propositions de projet à soumettre aux agences et organisations internationales.

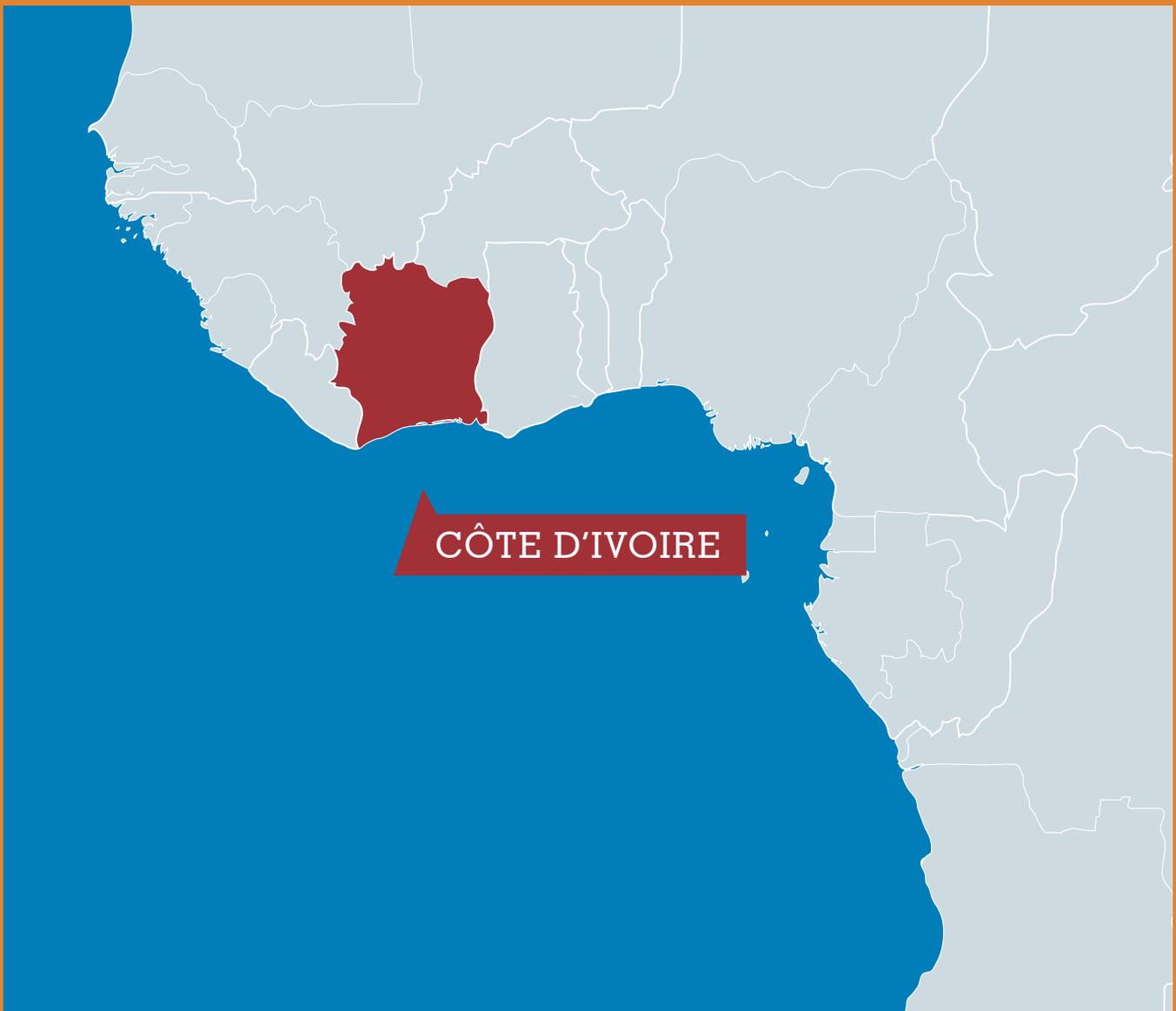
# STRATÉGIE NATIONALE D'EXPORTATION DE LA RÉPUBLIQUE DE CÔTE D'IVOIRE

## STRATÉGIE TRANSVERSALE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES À L'EXPORTATION

### PLAN D'ACTION

Le plan d'action de la stratégie de la fonction «développement des compétences à l'exportation» est composé d'activités au niveau macroéconomique qui ont émergé suite au diagnostic de la fonction et des stratégies sectorielles, ainsi que d'activités complémentaires nécessaires pour atteindre les objectifs stratégiques de la SNE. Les

niveaux de priorité 1, 2, et 3, correspondent à une mise œuvre à court terme (1 an), moyen terme (1-3 ans) et long terme (>3 ans) respectivement. Les coûts indiqués sont des estimations et devront être réévalués dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie.



Objectif stratégique 1. Améliorer l'adéquation formation-emploi dans les secteurs d'exportation.								
Objectifs opérationnels	Activités	Priorité 1=élevée 3=faible	Bénéficiaires	Mesures cibles	Principaux partenaires de mise en œuvre	Partenaires de soutien de la mise en œuvre	Programmes existants	Coût estimé (\$E.-J)
1.1. Actualiser la cartographie des métiers et compétences à l'exportation.	1.1.1. Faire l'inventaire exhaustif des métiers à l'exportation existants relativement aux secteurs de la SNE. En suivant la logique de la chaîne de la chaîne de valeurs respective de chaque secteur de la SNE.	1	Les secteurs de la SNE	Les principaux métiers de l'exportation sont connus. Rapport d'inventaire du potentiel export de chaque région disponible	Chambre de commerce et d'industrie	Ministère en charge de la formation professionnelle Ministère du commerce et de la promotion de l'artisanat et des PME, institutions de formations, Apex-CI, les faïtières, la chambre des métiers, la chambre d'agriculture		300000
	1.1.2. Procéder à l'actualisation de la cartographie des métiers à l'exportation relatif aux secteurs de la SNE	1	Les secteurs de la SNE	Les principaux métiers de l'exportation sont connus Rapport relatif à la cartographie des métiers à l'exportation pour les secteurs de la SNE disponible.	Chambre de commerce et d'industrie	Ministère en charge de la formation professionnelle Ministère du commerce et de la promotion de l'artisanat et des PME, institutions de formations, Apex-CI, les faïtières, la chambre des métiers, la chambre d'agriculture		100000
	1.1.3. Evaluer les besoins actuels en compétences, main d'œuvre et formation dans les secteurs et fonctions prioritaires SNE dans l'optique de l'émergence de la Côte d'Ivoire à l'horizon 2020.	1	Tous acteurs des secteurs et fonctions SNE	Etude économique menée et publiée, Projet de réforme adopté, Meilleure adéquation formations-emplois à court et moyen terme	Ministère en charge de la formation professionnelle	Ministère de l'enseignement supérieur Ministère en charge de l'enseignement technique. Chambres de commerce FDFF AGEFOP APEX-CI ECG		250000
	1.2.1. Evaluer les besoins émergents et futurs en compétences des entreprises ivoiriennes dans une perspective à long terme afin d'anticiper les changements nécessaires dans le système de formation, d'éducation et de recherche.	1	Tous acteurs des secteurs et fonctions SNE	Etude économique menée et publiée Projet de réforme adopté, meilleure adéquation formations-emplois à court et moyen terme	Ministère en charge de la formation professionnelle	Ministère de l'enseignement supérieur Ministère en charge de l'enseignement technique. Chambres de commerce FDFF AGEFOP APEX-CI ECG		250000
	1.2.2. Elaborer le référentiel emploi de chaque métier à l'exportation (ou profils de poste) relatif aux secteurs de la SNE.	1	Les secteurs de la SNE	Les profils de poste relatif au métier de l'exportation ont été élaborés. Référentiel emploi relatif aux secteurs de la SNE disponible	Chambre de commerce et d'industrie	Ministère en charge de la formation professionnelle Ministère du commerce et de la promotion de l'artisanat et des PME, institutions de formations, Apex-CI, les faïtières, la chambre des métiers, la chambre d'agriculture		100000

## Objectif stratégique 1. Améliorer l'adéquation formation-emploi dans les secteurs d'exportation.

Objectifs opérationnels	Activités	Priorité 1=élevée 3=faitible	Bénéficiaires	Mesures cibles	Principaux partenaires de mise en œuvre	Partenaires de soutien de la mise en œuvre	Programmes existants	Coût estimé (\$E.-U)
1.1. Actualiser la cartographie des métiers et compétences à l'exportation.	1.2.3. Elaborer le référentiel des activités (ou tâches) de chaque profil de poste.	1	Les secteurs de la SNE	Les activités ou tâches relatif à chaque profil de poste relatif au métier de l'exportation ont été élaborés Référentiel activités (ou tâches) de chaque profil de poste relatif aux secteurs de la SNE disponible.	Chambre de commerce et d'industrie	Ministère en charge de la formation professionnelle Ministère du commerce et de la promotion de l'artisanat et des PME, institutions de formations, Apex-CI, les faitières, la chambre des métiers, la chambre d'agriculture		100000
1.2. Adapter les programmes de formation aux exigences des métiers de l'exportation.	1.2.4. Réviser les cursus de formation actuels dans les métiers de l'exportation et les adapter aux besoins réels des entreprises afin d'établir une meilleure adéquation formation-emploi, en particulier dans les secteurs et fonctions de la SNE.	1	Personnes en formation, Acteurs de l'import-export	Les modules de formations ont été élaborés, Programmes de formation relatifs aux secteurs de la SNE disponible.	Ministère en charge de la formation professionnelle	Ministère de l'enseignement supérieur Ministère en charge de l'enseignement technique, Chambres de commerce FDFP AGEFOP APEX-CI ECG AGEPE CGECI ARSTM		500000
1.2.5. Créer des programmes de mise à niveau des compétences des actifs dans les secteurs et fonctions de la SNE par des formations qualifiantes de courte durée.	1.2.5. Créer des programmes de mise à niveau des compétences des actifs dans les secteurs et fonctions de la SNE par des formations qualifiantes de courte durée.	1	Personnes en formation, Acteurs de l'import-export	Les modules de formations ont été élaborés, Programmes de formation relatifs aux secteurs de la SNE sont disponible.	Ministère en charge de la formation professionnelle	Ministère de l'enseignement supérieur Ministère en charge de l'enseignement technique, Chambres de commerce FDFP AGEFOP APEX-CI ECG AGEPE CGECI ARSTM		500000
1.2.6. Créer des programmes de réorientation des actifs vers les secteurs et fonctions de la SNE par des formations qualifiantes de courte durée.	1.2.6. Créer des programmes de réorientation des actifs vers les secteurs et fonctions de la SNE par des formations qualifiantes de courte durée.	1	Acteurs de l'import-export	Programmes de formation relatifs aux secteurs de la SNE sont disponibles.	Ministère en charge de la formation professionnelle	Ministère de l'enseignement supérieur Ministère en charge de l'enseignement technique, Chambres de commerce FDFP AGEFOP APEX-CI ECG AGEPE CGECI ARSTM		500000

Objectif stratégique 1. Améliorer l'adéquation formation-emploi dans les secteurs d'exportation.								
Objectifs opérationnels	Activités	Priorité 1=élevée 3=faible	Bénéficiaires	Mesures cibles	Principaux partenaires de mise en œuvre	Partenaires de soutien de la mise en œuvre	Programmes existants	Coût estimé (\$E.-U)
1.2. Adapter les programmes de formation aux exigences des métiers de l'exportation.	1.2.7. Intégrer dans les cursus des formations aux métiers émergents (ex : NTIC, SPS, technologies).	1	Personnes en formation, Acteurs de l'import-export Secteurs de la SNE	Programmes de formation relatifs aux secteurs de la SNE sont disponibles.	Ministère en charge de la formation professionnelle	Ministère de l'enseignement supérieur Ministère en charge de l'enseignement technique. Chambres de commerce FDFP AGEFOP APEX-CI ECG AGEPE CGECI ARSTM		200000
	1.2.8. Mettre en place un comité spécifique pour la maîtrise de la planification allant dans le sens du développement de la formation aux métiers de l'exportation dans le secteur privé et public.	2	Secteurs de la SNE	Comité est ne place, Les plans de développement sont disponibles.	Ministère en charge de la formation professionnelle	Ministère de l'enseignement supérieur Ministère en charge de l'enseignement technique. Chambres de commerce FDFP AGEFOP APEX-CI ECG AGEPE CGECI ARSTM		300000
1.3. Actualiser la cartographie régionale des métiers à l'exportation.	1.3.1. Elaborer le référentiel régional des métiers à l'exportation.	1	Les secteurs de la SNE	Les métiers à l'exportation sont connus. Le référentiel régional des métiers à l'exportation disponible.	Conseils régionaux	Ministère en charge de la formation professionnelle Ministère du commerce et de la promotion de l'artisanat et des PME, institutions de formations, Apex-CI, les faitières, la chambre des métiers, la chambre d'agriculture		500000
	1.3.2. Mettre à jour la cartographie régionale des métiers à l'exportation.	1	Les secteurs de la SNE	Les métiers à l'exportation sont connus Cartographie régionale des métiers à l'exportation disponible	Conseils régionaux	Ministère en charge de la formation professionnelle Ministère du commerce et de la promotion de l'artisanat et des PME, institutions de formations, Apex-CI, les faitières, la chambre des métiers, la chambre d'agriculture		250000

Objectif stratégique 1. Améliorer l'adéquation formation-emploi dans les secteurs d'exportation.

Objectifs opérationnels	Activités	Priorité 1=élevée 3=faitible	Bénéficiaires	Mesures cibles	Principaux partenaires de mise en œuvre	Partenaires de soutien de la mise en œuvre	Programmes existants	Coût estimé (\$E.-U)
1.3. Actualiser la cartographie régionale des métiers à l'exportation.	1.3.3. Mettre en place une cellule permanente d'écoute, d'information et d'orientation par région relative à la formation aux métiers de l'exportation.	2	Secteurs de la SNE	La cellule permanente d'écoute, d'information et d'orientation par région relative à la formation aux métiers de l'exportation est mise en place.	Conseils régionaux	Ministère en charge de la formation professionnelle Ministère du commerce et de la promotion de l'artisanat et des PME, institutions de formations, Apex-CI, les faitières, la chambre des métiers, la chambre d'agriculture		2000000
1.4. Faciliter l'accès à la formation aux métiers de l'exportation dans les régions et zones de production.	1.4.1. Décentraliser les établissements nationaux de formation en fonction de la cartographie régionale des métiers à l'exportation.	2	Les personnes en formation ; les actifs ; les acteurs des secteurs de la SNE	Indice de couverture est de 50% en cinq ans.	Ministère en charge de la formation professionnelle	Ministère en charge de la formation technique, Ministère de l'éducation, Ministère du commerce et de la promotion de l'artisanat et des PME, institutions de formations, Apex-CI, les faitières, la chambre des métiers, la chambre d'agriculture		n.d.
	1.4.2. Etablir des centres de compétences régionaux pour la formation et la recherche dans les secteurs et fonctions de la SNE.	1	Les personnes en formation ; les actifs ; les acteurs des secteurs de la SNE	Au moins 1 nouveau centre par secteur devient opérationnel par année.	Ministère en charge de la formation professionnelle	Ministère en charge de la formation technique, Ministère de l'éducation, Ministère du commerce et de la promotion de l'artisanat et des PME, institutions de formations, Apex-CI, les faitières, la chambre des métiers, la chambre d'agriculture		n.d.
	1.4.3. Créer des établissements de formation dans les zones de production.	1	Les personnes en formation ; les actifs ; les acteurs des secteurs de la SNE	Au moins 1 nouveau centre par secteur devient opérationnel par année Les disparités spatiales diminuent	Ministère en charge de la formation professionnelle	Ministère en charge de la formation technique, Ministère de l'éducation, Ministère du commerce et de la promotion de l'artisanat et des PME, institutions de formations, Apex-CI, les faitières, la chambre des métiers, la chambre d'agriculture		n.d.
	1.4.4. Renforcer les services de vulgarisation agricole dans les zones de production en intégrant les bonnes pratiques et la formation des producteurs.	2	Les producteurs, Les acteurs des secteurs de la SNE.	Les bonnes pratiques sont vulgarisées.	Chambre de commerce et d'industrie	Institutions de formations, les faitières, la chambre des métiers, la chambre d'agriculture		3000000

Objectif stratégique 1. Améliorer l'adéquation formation-emploi dans les secteurs d'exportation.								
Objectifs opérationnels	Activités	Priorité 1=élevée 3=faible	Bénéficiaires	Mesures cibles	Principaux partenaires de mise en œuvre	Partenaires de soutien de la mise en œuvre	Programmes existants	Coût estimé (\$E.-J)
1.4. Faciliter l'accès à la formation aux métiers de l'exportation dans les régions et zones de production.	1.4.5. Renforcer la formation continue des producteurs par la mise place de systèmes de passeports compétences avec formation, vérification et validation des acquis.	1	Les secteurs de la SNE	Exonération de taxes.	Conseils régionaux	Communes, départements, chambre de commerce et d'industrie, Ministère du commerce et de la promotion de l'artisanat et des PME, institutions de formations, L'Apex-CI, les faitières, la chambre des métiers, la chambre d'agriculture, les IACS		n. d.
1.5. Introduire la certification et la validation des acquis.	1.5.1. Créer des certificats de qualification professionnelle aux métiers de l'exportation en rapport avec les secteurs de la SNE.	2	Les secteurs de la SNE	Les conditions d'accès aux différents certificats et leurs débouchés sont établies ; Manuel des programmes de formation pour l'obtention des certificats de qualification professionnelle aux métiers de l'exportation en rapport avec les secteurs de la SNE disponible.	Ministère en charge de la formation professionnelle Ministère en charge de la formation technique Ministère en charge de l'éducation	Institutions de formations, les faitières, la chambre des métiers, la chambre d'agriculture		2000000
	1.5.2. Mettre en place un système pour la validation des acquis de l'expérience professionnelle en établissant des critères et une procédure de validation, ainsi que organe fidèle au sein de l'administration.	1	Les acteurs des secteurs et fonctions de la SNE.	Le comité pour la validation des acquis de l'expérience professionnelle est mise en place	Ministère de la formation professionnelle	Ministère en charge de la formation professionnelle Ministère en charge de la formation technique Ministère en charge de l'éducation	PND	300000

Objectif stratégique 2. Renforcer les capacités et la qualité des établissements de formation.								
Objectifs opérationnels	Activités	Priorité 1=élevée 3=faible	Bénéficiaires	Mesures cibles	Principaux partenaires de mise en œuvre	Partenaires de soutien de la mise en œuvre	Programmes existants	Coût estimé (\$E.-J)
2.1. Développer et moderniser les infrastructures de formation.	2.1.1. Mettre en place un programme de financement spécifique pour les institutions de formation aux fins de leur permettre de s'équiper convenablement.	1	Institutions de formation	Programme de financement est en place	Ministère en charge des finances	Ministère en charge de la formation professionnelle Ministère en charge de la formation technique Ministère en charge de l'éducation	Programmes existants	5000000
	2.1.2. Mettre en place un comité spécifique pour la maîtrise de la planification financière allant dans le sens du développement de la formation aux métiers de l'exportation dans le secteur privé et public.	2	Institutions de formation Acteurs des secteurs et fonctions de la SNE	Le Comité est établi est opérationnel	Ministère en charge des finances	Ministère en charge de la formation professionnelle Ministère en charge de la formation technique Ministère en charge de l'éducation	Programmes existants	300000
	2.1.3. Etablir un plan directeur de construction et de modernisation d'infrastructures de formation en tenant compte de la répartition spatiale des besoins de formation dans les secteurs et fonctions de la SNE.	1	Institutions de formation Acteurs des secteurs et fonctions de la SNE	Le plan directeur est établi.	Ministère en charge des infrastructures	Ministère en charge de la formation professionnelle Ministère en charge de la formation technique Ministère en charge de l'éducation	Programmes existants	300000
2.2. Améliorer les capacités et la qualité du personnel enseignant.	2.2.1. Mettre en place une grille de critères de sélection des formateurs aux métiers de l'exportation.	1	Les consultants formateurs en entreprises ayant au moins 10 ans de formations régulières en entreprise dans les métiers de l'exportation ou des personnes exerçant encore ou à la retraite justifiant d'une bonne expérience à l'exportation	La grille de critères de sélection des formateurs aux métiers de l'exportation est disponible.	Ministère de la formation professionnelle	chambre de commerce et d'industrie, Ministère du commerce et de la promotion de l'artisanat et des PME, institutions de formations, les faïtières, la chambre des métiers, la chambre d'agriculture, les IACS	Programmes existants	200000
	2.2.2. Mettre en place un programme de formation pédagogique en se basant sur l'approche par compétence en direction des potentiels formateurs des formateurs.	2	Les formateurs dans les métiers d'exportation.	Le programme de formation pédagogique en se basant sur l'approche par compétence en direction des potentiels formateurs est disponible.	Ministère de la formation professionnelle Ministère en charge de la formation technique, Ministère de l'éducation	Ministère de la formation professionnelle Ministère en charge de la formation technique, Ministère de l'éducation	Programmes existants	2000000

## Objectif stratégique 2. Renforcer les capacités et la qualité des établissements de formation.

Objectifs opérationnels	Activités	Priorité 1=élevée 3=faible	Bénéficiaires	Mesures cibles	Principaux partenaires de mise en œuvre	Partenaires de soutien de la mise en œuvre	Programmes existants	Coût estimé (\$E.-U)
2.2. Améliorer les capacités et la qualité du personnel enseignant.	2.2.3. Mettre en place un cadre de partage et de transfert des compétences dans le domaine de l'exportation (Revue scientifique, séminaire, etc.) entre les différentes faitières.	2	Secteurs de la SNE	La cellule chargée d'organiser la participation des formateurs aux rencontres nationales et internationales portant sur le développement des compétences à l'exportation est créée.	APEX-CI	Ministère en charge de la formation technique, Ministère de l'éducation, Ministère du commerce et de la promotion de l'artisanat et des PME, institutions de formations, Apex-CI, les faitières, la chambre des métiers, la chambre d'agriculture	PND	200000
2.3. Assurer la formation des formateurs qualifiés et compétents pour la formation aux métiers de l'exportation.	2.3.1. Mettre en place un programme continu de formation des formateurs aux métiers de l'exportation.	1	Formateurs	Le programme est établi et intégré dans les cursus de formation, 10% des formateurs suivent le programme.	Ministère en charge de la formation technique, Ministère de l'éducation, Ministère du commerce	Ministère du commerce et de la promotion de l'artisanat et des PME, institutions de formations, Apex-CI, les faitières, la chambre des métiers, la chambre d'agriculture		3000000
	2.3.2. Mettre en place un répertoire de professionnels et d'expert-consultants pour la formation des formateurs aux métiers de l'exportation.	1	Institutions de formations	Le répertoire est établi.	Ministère en charge de la formation technique, Ministère de l'éducation, Ministère du commerce	Ministère du commerce et de la promotion de l'artisanat et des PME, institutions de formations, Apex-CI, les faitières, la chambre des métiers, la chambre d'agriculture		100000
2.3. Assurer la formation des formateurs qualifiés et compétents pour la formation aux métiers de l'exportation.	2.3.3. Mettre en place une cellule chargée d'organiser la participation des formateurs aux rencontres nationales et internationales portant sur le développement des compétences à l'exportation.	1	Institutions de formations ; formateurs	La cellule chargée d'organiser la participation des formateurs aux rencontres nationales et internationales portant sur le développement des compétences à l'exportation est créée	Ministère en charge de la formation technique, Ministère de l'éducation, Ministère du commerce	Ministère du commerce et de la promotion de l'artisanat et des PME, institutions de formations, Apex-CI, les faitières, la chambre des métiers, la chambre d'agriculture		200000
	2.3.4. Favoriser la participation des formateurs des formateurs identifiés aux différents cadres nationaux ou internationaux de rencontre et d'échanges relatifs au développement des compétences à l'exportation.	1	Institutions de formations ; formateurs	Les formateurs des formateurs suivent au moins 2 rencontres d'échanges par an.	Ministère en charge de la formation technique, Ministère de l'éducation, Ministère du commerce	Ministère du commerce et de la promotion de l'artisanat et des PME, institutions de formations, Apex-CI, les faitières, la chambre des métiers, la chambre d'agriculture		1000000

Objectif stratégique 2. Renforcer les capacités et la qualité des établissements de formation.								
Objectifs opérationnels	Activités	Priorité 1=élevée 3=faible	Bénéficiaires	Mesures cibles	Principaux partenaires de mise en œuvre	Partenaires de soutien de la mise en œuvre	Programmes existants	Coût estimé (\$E.-U)
2.3. Assurer la formation des formateurs qualifiés et compétents pour la formation aux métiers de l'exportation.	2.3.5. Mettre en place un comité spécifique pour la recherche des fonds aux fins d'avoir les ressources financières pour la participation aux différentes rencontres et d'échanges.	2	Institutions de formation ; formateurs	Le comité spécifique pour la recherche des fonds aux fins d'avoir les ressources financières pour la participation aux différentes rencontres et d'échanges est créé.	Ministère en charge de la formation technique, Ministère de l'éducation, Ministère du commerce	Ministère du commerce et de la promotion de l'artisanat et des PME, institutions de formations, Apex-CI, les faitières, la chambre des métiers, la chambre d'agriculture	PND/OFT	100000

Objectif stratégique 3. Établir un cadre de financement et de partenariat public-privé pour la formation et la recherche.								
Objectifs opérationnels	Activités	Priorité 1=élevée 3=faible	Bénéficiaires	Mesures cibles	Principaux partenaires de mise en œuvre	Partenaires de soutien de la mise en œuvre	Programmes existants	Coût estimé (\$E.-U)
3.1. Évaluer les besoins de financements.	3.1.1. Évaluer les besoins en formation des secteurs et fonctions de la SNE.	1	Entreprises des secteurs et fonctions de la SNE	Document relatif aux besoins en formation des secteurs de la SNE est disponible	CGECI	Chambre de commerce et d'industrie, Ministère du commerce et de la promotion de l'artisanat et des PME, Institutions de formations, Apex-CI, les faitières, la Chambre des métiers, la Chambre d'agriculture		500000
3.2. Améliorer les sources de financement pour faciliter l'accès à la formation.	3.2.1. Évaluer les coûts des programmes de formation par secteur et définir le niveau de contribution des bénéficiaires potentiels.	2	Entreprises des secteurs et fonctions de la SNE	Document relatif aux besoins en formation des secteurs de la SNE est disponible	CGECI	Chambre de commerce et d'industrie, Ministère du commerce et de la promotion de l'artisanat et des PME, Institutions de formations, Apex-CI, les faitières, la Chambre des métiers, la Chambre d'agriculture		200000
3.2. Améliorer les sources de financement pour faciliter l'accès à la formation.	3.2.1. Créer des prêts-formation auprès d'organismes publics ou privés.	2	Les personnes en formation	Mécanismes de prêts concessionnels établis.	Ministère en charge de la formation technique, Ministère de l'éducation, Ministère du commerce CGECI APEX-CI	Chambre de commerce et d'industrie, Ministère du commerce et de la promotion de l'artisanat et des PME, Institutions de formations, Apex-CI, les faitières, la Chambre des métiers, la Chambre d'agriculture		2000000

## Objectif stratégique 3. Établir un cadre de financement et de partenariat public-privé pour la formation et la recherche.

Objectifs opérationnels	Activités	Priorité 1=élevée 3=faible	Bénéficiaires	Mesures cibles	Principaux partenaires de mise en œuvre	Partenaires de soutien de la mise en œuvre	Programmes existants	Coût estimé (\$E.-U)
3.2. Améliorer les sources de financement pour faciliter l'accès à la formation.	3.2.2. Créer des programmes de parrainage-entreprises dans des domaines pointus pour les financer des formations hautement spécialisés.	2	Les personnes en formation ; institutions de formation	Programmes de parrainage-entreprises établis.	Ministère de l'enseignement supérieur Ministère en charge de la formation technique, Ministère de l'éducation, Ministère du commerce CGECI	Chambre de commerce et d'industrie, Ministère du commerce et de la promotion de l'artisanat et des PME, Institutions de formations, Apex-CI, les faitières, la Chambre des métiers, la Chambre d'agriculture APEX-CI		2000000
	3.2.3. Offrir des bourses scientifiques et sociales sur la base du mérite pour favoriser l'excellence et l'efficacité des formations.	2	Les personnes en formation ; institutions de formation	Programmes de des bourses scientifiques et sociales établis.	Ministère de l'enseignement supérieur Ministère en charge de la formation technique, Ministère de l'éducation, Ministère du commerce CGECI APEX-CI	Chambre de commerce et d'industrie, Ministère du commerce et de la promotion de l'artisanat et des PME, Institutions de formations, Apex-CI, les faitières, la Chambre des métiers, la Chambre d'agriculture		5000000
3.2. Améliorer les sources de financement pour faciliter l'accès à la formation.	3.2.4. Développer le mécénat-entreprises par le biais de partenariats pour développer des filières de formation adaptées aux besoins des entreprises.	1	Les personnes en formation ; institutions de formation	Programme de mécénat-entreprises établis dans les principes institutions de formation.	Ministère de l'enseignement supérieur Ministère en charge de la formation technique, Ministère de l'éducation, Ministère du commerce CGECI APEX-CI	Chambre de commerce et d'industrie, Ministère du commerce et de la promotion de l'artisanat et des PME, Institutions de formations, Apex-CI, les faitières, la Chambre des métiers, la Chambre d'agriculture		5000000
3.3. Créer des fonds d'incitation à la formation technique et professionnelle.	3.3.1. Mettre en place des fonds sectoriels ou régionaux pour le financement de la formation aux métiers de l'exportation.	1	Entreprises des secteurs et les fonctions de la SNE.	Fonds créé et opérationnel, Sources de financement de la formation en augmentation.	Ministère en charge de la formation professionnelle/ Ministère en charge de l'enseignement technique.	Chambre de commerce et d'industrie, Ministère du commerce et de la promotion de l'artisanat et des PME, Institutions de formations, Apex-CI, les faitières, la Chambre des métiers, la Chambre d'agriculture, Associations patronales		n.d.
	3.3.2. Mettre en place les mesures d'incitation (fiscalité, prestations) pour intéresser les entreprises à participer au fonds.	1	Entreprises des secteurs et les fonctions de la SNE.	Mesures identifiées Base légale adaptée.	Ministère de l'enseignement supérieur	CI, les faitières, la Chambre des métiers, la Chambre d'agriculture, Associations patronales		n.d.
	3.3.3. Diffuser l'existence du fonds et de son mécanisme auprès des secteurs de la SNE.	1	Entreprises des secteurs et les fonctions de la SNE.	Niveau d'information auprès des entreprises augmente.				400000

## Objectif stratégique 3. Établir un cadre de financement et de partenariat public-privé pour la formation et la recherche.

Objectifs opérationnels	Activités	Priorité 1=élevée 3=faible	Bénéficiaires	Mesures cibles	Principaux partenaires de mise en œuvre	Partenaires de soutien de la mise en œuvre	Programmes existants	Coût estimé (\$E.-U)
3.4. Promouvoir les investissements dans la formation et la recherche.	3.4.1. Mettre en place une politique spécifique d'incitation à l'investissement dans le secteur de la formation aux métiers de l'exportation en direction du secteur privée.	1	Les secteurs et les fonctions de la SNE.	Exonération de taxes ; Texte de création, annexe fiscale	Conseils régionaux	Chambre de commerce et d'industrie, Ministère du commerce et de la promotion de l'artisanat et des PME, Institutions de formations, Apex-Ci, les faitières, la Chambre des métiers, la Chambre d'agriculture		5000000
	3.4.2. Développer un programme de promotion des investissements et de partenariats dans la formation et la recherche auprès d'investisseurs privés à l'échelle nationale et à l'international.	2	Les secteurs et les fonctions de la SNE.	Programme développé et opérationnel, l'investissement étranger dans la formation augmente	CEPICI CGECI	Communes, départements, chambre de commerce et d'industrie, Ministère du commerce et de la promotion de l'artisanat et des PME, institutions de formations, L'Apex-Ci, les faitières, la chambre des métiers, la chambre d'agriculture,		1000000
3.5. Inciter aux partenariats publics-privés pour la formation et la recherche.	3.5.1. Mettre en place des partenariats entreprises-universités pour la formation dans les métiers de l'exportation par la mise en place d'une politique accompagnée de mesures incitatives pour les entreprises (exonérations, accès aux financements, distinctions).	2	Personnes en formation, Acteurs de l'import-export	Partenariats créés, Mesures incitatives mises en place, Meilleure adéquation formation-emploi à court et moyen terme	Ministère de l'enseignement supérieur Ministère en charge de la formation professionnelle/ Ministère en charge de l'enseignement technique. Ministère en charge de l'éducation nationale.	Chambres de commerce FDFP AGEFOP APEX-CI ECG AGEPE CGECI ARSTM		3000000
	3.5.2. Etablir un programme de passerelles formation-entreprises par la mise en commun de ressources publiques et privées et les cofinancements de filières pointues.	1	Personnes en formation, Entreprises	Passerelles créées, Meilleure adéquation formation-emploi à court et moyen terme	Ministère en charge de la formation professionnelle/ Ministère en charge de l'enseignement technique. Ministère en charge de l'éducation nationale.	Chambres de commerce FDFP AGEFOP APEX-CI ECG AGEPE CGECI ARSTM		5000000
	3.5.3. Mettre en place un programme de financement de la recherche et développement avec les universités et grandes écoles techniques à travers des partenariats-publics-privés.	1	Ecoles techniques Universités Entreprises	Programme établi et opérationnel Au moins 3 projet PPP par an sont créés.	Ministère en charge de la formation professionnelle/ Ministère en charge de l'enseignement technique. Ministère en charge de l'éducation nationale.	Chambres de commerce FDFP AGEFOP APEX-CI ECG AGEPE CGECI ARSTM		10000000

Objectif stratégique 3. Établir un cadre de financement et de partenariat public-privé pour la formation et la recherche.								
Objectifs opérationnels	Activités	Priorité 1=élevée 3=faible	Bénéficiaires	Mesures cibles	Principaux partenaires de mise en œuvre	Partenaires de soutien de la mise en œuvre	Programmes existants	Coût estimé (\$E.-U)
3.6. Renforcer le dialogue et la coordination public-privé pour le développement des compétences à l'exportation.	3.6.1. Établir un système de coordination interministérielle Emploi-Formation-Education	1	Etat de Côte d'Ivoire	Système de coordination établi (Comité, cellule, etc.) et opérationnel, Meilleures adéquation formation-emploi	Ministère en charge de la formation professionnelle/ Ministère en charge de l'enseignement technique. Ministère en charge de l'éducation nationale.	Chambres de commerce FDFP AGEFOP APEX-CI ECG AGEPE CGECI ARSTM CNE		500000
	3.6.2. Impliquer le secteur privé dans l'élaboration et le pilotage des programmes de formation.	1	Les secteurs et les fonctions de la SNE.	Meilleure adéquation formation-emploi	Ministère en charge de la formation professionnelle/ Ministère en charge de l'enseignement technique. Ministère en charge de l'éducation nationale.	Chambres de commerce FDFP AGEFOP APEX-CI ECG AGEPE CGECI ARSTM CNE		500000
3.6. Renforcer le dialogue et la coordination public-privé pour le développement des compétences à l'exportation.	3.6.3. Établir une plateforme formelle de dialogue et de coordination public-privée pour le développement des compétences à l'exportation, dans les secteurs et fonctions de la SNE.	1	Les secteurs et les fonctions de la SNE.	Plateforme établie, Meilleure adéquation formation-emploi	CNE Ministère en charge de la formation professionnelle/ Ministère en charge de l'enseignement technique. Ministère en charge de l'éducation nationale.	Ministère en charge de la formation professionnelle/ Ministère en charge de l'enseignement technique. Ministère en charge de l'éducation nationale Chambres de commerce FDFP AGEFOP APEX-CI ECG AGEPE CGECI ARSTM CNE		250000

## Objectif stratégique 3. Établir un cadre de financement et de partenariat public-privé pour la formation et la recherche.

Objectifs opérationnels	Activités	Priorité 1=élevée 3=faible	Bénéficiaires	Mesures cibles	Principaux partenaires de mise en œuvre	Partenaires de soutien de la mise en œuvre	Programmes existants	Coût estimé (\$E.-U)
3.7. Mettre en place des systèmes de suivi et d'évaluation des mesures pour la fonction.	3.7.1. Renforcer l'efficacité des formations en relevant les exigences et en améliorant les systèmes d'évaluation dans les formations.	2	Institutions de formation, acteurs des secteurs et fonctions de la SNE	Efficacité de la formation augmentée, Productivité de la main d'œuvre augmentée.	CNE Ministère en charge de la formation professionnelle/ Ministère en charge de l'enseignement technique. Ministère en charge de l'éducation nationale	Ministère en charge de la formation professionnelle/ Ministère en charge de l'enseignement technique. Ministère en charge de l'éducation nationale Chambres de commerce		1000000
3.7. Mettre en place des systèmes de suivi et d'évaluation des mesures pour la fonction.	3.7.2. Etablir un système de suivi et évaluation pour mesurer l'efficacité relative des filières de formation.	1	Institutions de formation, acteurs des secteurs et fonctions de la SNE	Efficacité de la formation augmentée, productivité de la main d'œuvre augmentée	CNE Ministère en charge de la formation professionnelle/ Ministère en charge de l'enseignement technique. Ministère en charge de l'éducation nationale.	Ministère en charge de la formation professionnelle/ Ministère en charge de l'enseignement technique. Ministère en charge de l'éducation nationale Chambres de commerce		1000000

Objectif stratégique 3. Établir un cadre de financement et de partenariat public-privé pour la formation et la recherche.

Objectifs opérationnels	Activités	Priorité 1=élevée 3=fable	Bénéficiaires	Mesures cibles	Principaux partenaires de mise en œuvre	Partenaires de soutien de la mise en œuvre	Programmes existants	Coût estimé (\$E.-U)
3.7. Mettre en place des systèmes de suivi et d'évaluation des mesures pour la fonction.	3.7.3. Établir un système de suivi et évaluation pour l'efficacité des dépenses publiques et investissements dans la formation par des analyses coûts-bénéfices des mesures de formation dans les secteurs et fonctions SNE.		Institutions de formation, acteurs des secteurs et fonctions de la SNE	Efficacité de la formation augmentée, productivité de la main d'œuvre augmentée	CNE Ministère en charge de la formation professionnelle/ Ministère en charge de l'enseignement technique. Ministère en charge de l'éducation nationale	Ministère en charge de la formation professionnelle/ Ministère en charge de l'enseignement technique. Ministère en charge de l'éducation nationale Chambres de commerce		1000000

Objectif stratégique 4. Répondre aux besoins spécifiques des secteurs et fonctions de la SNE.

Secteur prioritaire / fonction transversale / SNE	Objectifs opérationnels	Remarque:
Anacarde	OP 4.3.	Cet objectif stratégique renvoie aux activités de développement des compétences dans les stratégies sectorielles et transversales et renforce ainsi la cohérence d'ensemble de la SNE. Le plan d'action contient la liste complète des objectifs opérationnels relatifs au développement des compétences à l'exportation dans toutes les stratégies sectorielles et transversales, ainsi que dans le document de la SNE. Ainsi, les chiffres indiqués dans la colonne « Objectifs opérationnels » correspondent aux numéros des objectifs opérationnels dans la stratégie correspondante. À l'étape de la mise en œuvre de la SNE, il s'agira pour le CNE d'avoir une vue complète et cohérente de l'ensemble des activités relevant du développement des compétences à l'exportation de la SNE et d'en assurer la coordination.
Caoutchouc	OP 1.4. et 4.1.—4.5.	
Coton-textile-habillement	OP 3.6.	
Fruits tropicaux	OP 1.1.	
Manioc et dérivés	OP 1.2.—1.3.	
NTIC	OP 3.1.—3.7.	
Accès aux financements	OP 1.1.—1.2. et 3.3.	
Qualité-emballages	OP 3.2.—3.3 et 4.4.	
Transports et facilitation des échanges	OP 2.6. et 4.2.	
Information et promotion commerciales	OP 5.1.	
SNE	OP 3.5. et 4.7	

# BIBLIOGRAPHIE

- BAD, *Rapport d'évaluation. Programme d'appui à l'amélioration de l'employabilité et de l'insertion des jeunes (PAAEIJ)*, novembre 2013, p. 5.
- BAD, OCDE, PNUD, CEA, *Côte d'Ivoire 2014, Perspectives économiques en Afrique*, 2014, 14 p.
- Banque mondiale, *Rapport annuel 2005*.
- Banque mondiale, *Doing Business 2013 : Des réglementations intelligentes pour les petites et moyennes entreprises*, 2012.
- Bulletin d'information Côte d'Ivoire économie (mensuel juillet-août 2012). Disponible sur : <http://www.cotedivoire-economie.com>
- Côte d'Ivoire, *Stratégie nationale d'exportation, Document de réponse*, 26 avril 2013.
- Revue The Economist, *Briefing "Over the rainbow"*, 20 oct. 2012. Disponible sur : <http://www.economist.com/news/briefing/21564829-it-has-made-progress-becoming-full-democracy-1994-failure-leadership-means>
- Albert FLINDÉ, *L'État des lieux de l'enseignement technique et de la formation professionnelle*, 27 février 2012. Exposé liminaire de M. Albert Flindé, Ministre de l'Enseignement technique et de la formation professionnelle, à l'occasion de «La matinale de la communication gouvernementale» du Centre d'Information et de Communication Gouvernementale (CICG).
- ILO, *Global Employment Trends for Youth*, 2011 Update. [Les tendances mondiales de l'emploi des jeunes: édition 2011]. Disponible sous : [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_elm/---trends/documents/publication/wcms\\_165455.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_elm/---trends/documents/publication/wcms_165455.pdf)
- ITC, *Enquête sur les mesures non tarifaires (MNT), Côte d'Ivoire: perspectives des entreprises sur les mesures non tarifaires*, série de l'ITC sur les mesures non tarifaires, 2014.
- OMC, *Rapport du secrétariat de l'Examen des politiques commerciales de la Côte d'Ivoire*, 2013.
- PNUD, *Rapport sur le développement humain 2013 - L'essor du Sud: le progrès humain dans un monde diversifié*, 2013.





  
Programme d'Appui au Commerce et à l'Intégration Régionale



Union européenne



**Siège:** 54-56, rue de Montbrillant  
1202 Genève, Suisse  
**Adresse postale:** ITC Palais des Nations  
1211 Genève 10, Suisse  
**Téléphone:** +41-22 730 0111  
**Fax:** +41-22 733 4439  
**E-mail:** [itcreg@intracen.org](mailto:itcreg@intracen.org)  
[www.intracen.org](http://www.intracen.org)