

GOUVERNANCE ET PLANIFICATION : QUEL ROLE DANS L'EMERGENCE DES PAYS ?

Présenté par

Zié BALLO (Chercheur à la CAPEC)

Assi KIMOU (Chercheur à la CAPEC)

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GÉNÉRALE 11

1. CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE.....	11
2. OBJECTIFS	13
3. MÉTHODOLOGIE	13

SECTION 1 : EXPÉRIENCE DES PAYS ÉMERGENTS EN MATIÈRE DE PLANIFICATION ET DE GOUVERNANCE 13

I. LE RÔLE DU PLAN DANS LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE DES PAYS ÉMERGENTS..... 13

1.1 CAS DE L'INDE 14

1.1.1.HISTORIQUE DE LA PLANIFICATION INDIENNE 14

1.1.2. PLANIFICATION ET PERFORMANCE ÉCONOMIQUE EN INDE 15

1.2. CAS DE LA CHINE 18

1.2.1. HISTORIQUE DE LA TRANSITION ÉCONOMIQUE CHINOISE 18

1.2.2. PLAN VERSUS. MARCHÉ DANS L'ÉCONOMIE CHINOISE MODERNE 20

1.2.3 RÉSULTATS RÉCENTS 22

1.3.L'EXEMPLE DES PAYS À STRUCTURES ÉCONOMIQUES PROCHES DE LA CÔTE D'IVOIRE : CAS DE LA MALAISIE 23

1.3.1. EVOLUTION DE L'ÉCONOMIE MALAISIE 23

1.3.2. LES PRINCIPAUX PLANS ET PROGRAMMES ÉCONOMIQUES 25

1.3.3. CADRE ET PROCESSUS DE PLANIFICATION POUR LE DÉVELOPPEMENT DE LA MALAISIE 30

1.3.4. QUELQUES RÉSULTATS 31

II- LES MODÈLES DE GOUVERNANCE ET LEUR IMPACT SUR LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE DES PAYS ÉMERGENTS 35

2.1. LE MODÈLE DE GOUVERNANCE CHINOIS 36

2.1.1. LES CARACTÉRISTIQUES DU MODÈLE CHINOIS DE GOUVERNANCE 36

2.1.2.- L'IMPACT SOCIO-ÉCONOMIQUE DU MODÈLE CHINOIS DE GOUVERNANCE 38

2.2- LE MODÈLE DE GOUVERNANCE INDIEN 38

2.2.3. LE MODÈLE DE GOUVERNANCE MALAYSIEN : UNE VOLONTÉ AFFIRMÉE D'ÉRADICATION DE LA CORRUPTION 41

SECTION 2 : ANALYSE DE LA PLANIFICATION ET DE LA GOUVERNANCE EN CÔTE D'IVOIRE..... 47

I- LA PÉRIODE 1960-1980 47

1.1. PERSPECTIVES DÉCENNALES DE DÉVELOPPEMENT 1960-1970 ET PLAN QUINQUENNAL 1971-1975..... 47

II. LA PÉRIODE 1981-1999 53

2.1.LES PROGRAMMES D'AJUSTEMENT STRUCTURELS (PAS) 53

2.1.1. LA PÉRIODE 1981-1986 53

2.1.2- LA PÉRIODE 1987-1993..... 54

2.1.3 LA PÉRIODE 1994-1998 : L'AJUSTEMENT MONÉTAIRE ET LA POURSUITE DES REFORMES 55

2.2. L'ÉTAT DE LA GOUVERNANCE SUR LA PÉRIODE 1981-1999	55
III. LA PÉRIODE 2000 À 2012.....	57
3.1. LE DSRP 2009	57
3.1.1. LES AXES DU DSRP	57
3.1.2- LES RÉSULTATS OBTENUS	57
3.1.3. LES RÉSULTATS ENREGISTRÉS EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE.....	58
3.2. LE PND.....	59
3.2.1. LES OBJECTIFS DU PND 2012-2015	59
3.2.2- LES RÉSULTATS STRATÉGIQUES DU PND 2012-2015	60
3.2.3 LES RÉSULTATS ENREGISTRÉS SUR LA PÉRIODE 2012-2013	61
3.2.4 LES RÉSULTATS ENREGISTRÉS DANS LE DOMAINE DE LA GOUVERNANCE	61

**IV-ANALYSE SWOT DE LA PLANIFICATION ET DE LA GOUVERNANCE EN CI AU
REGARD DES PAYS ÉMERGENTS** **64**

4.1. LA VISION	68
4.2. LA PLANIFICATION	68
4.2.1 AU NIVEAU DU CADRE DE PLANIFICATION	68
4.2.2. AU NIVEAU DU PROCESSUS D'ÉLABORATION DU PND.....	68
4.2.3. AU NIVEAU DE LA MISE EN ŒUVRE DU PND.....	69

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS..... **70**

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : synthèse des principaux plans quinquennaux en Inde	16
Tableau 2: performance du 11ème plan quinquennal (2006-2010).....	22
Tableau 3: incidence de la pauvreté	26
Tableau 4: Comparasion de PPP entre la Côte d'Ivoire et la Malaisie (1990-2012).....	32
Tableau 5: part des IDE dans les investissements de la Malaisie.....	32
Tableau 6: Evolution du marché de travail de la Malaisie	33
Tableau 7: synthèse de l'impact de l'e-gouvernance sur la lutte contre la corruption en Inde	40
Tableau 8: récapitulatif de la planification et de la gouvernance dans les trois pays	43
Tableau 9: évolution de l'indice de corruption et de démocratie en Côte d'Ivoire de 1983 à 1999.....	56
Tableau 10: Evolution des indicateurs de gouvernance sur la période 1996-2011	56
Tableau 11: Résultats stratégiques du PND et Cibles de développement	60
Tableau 12: Forces et Faiblesses de la planification et de la gouvernance en Côte d'Ivoire	65

Tableau 13: Matrice d'actions	72
-------------------------------------	----

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Processus de Planification Economique de la Malaisie	31
Figure 2: comparaison de la structure des exportations en 1991 et 2012.....	33
Figure 3: évolution comparée du PIB/tête de la Malaisie	34

RESUME ANALYTIQUE

La réflexion sur le développement économique en Afrique porte de plus en plus sur les conditions de succès de la transformation des économies de l'Afrique subsaharienne. Les débats théoriques interrogent bien souvent la dichotomie entre un rôle poussé de l'Etat et une régulation axée sur le marché. En effet, malgré l'amélioration de ses indicateurs macroéconomiques, l'Afrique fait encore face à un taux de pauvreté élevé et devra surmonter de nombreux défis en matière de gouvernance et de gestion économique.

Néanmoins, des pays qui présentaient, il y a quelques décennies les mêmes caractéristiques économiques que l'Afrique subsaharienne, ont pu réduire durablement les inégalités sociales, transformer les structures de leur économie pour constituer aujourd'hui les moteurs de la croissance de l'économie mondiale. Il apparaît dès lors que le sentier emprunté par ces pays pourrait constituer une source de bonnes pratiques pour l'Afrique subsaharienne.

Pourtant, dès l'accession à leur indépendance, plusieurs initiatives ont été prises par les pays africains pour mettre rapidement les jeunes nations sur la voie de la prospérité. Ces actions vont de la promotion de l'industrie de substitution aux importations à l'exportation accrue de produits primaires. Ces politiques qui tantôt accordaient une place de choix au capitalisme d'Etat, tantôt un ancrage au libéralisme économique, n'ont pas abouti de manière satisfaisante aux résultats escomptés.

A l'instar des autres pays africains, la Côte d'Ivoire a élaboré un ensemble de plans quinquennaux (1971-1975 ; 1976-1980 et 1981-1985) dans lesquels le marché et la puissance publique ont coexisté. Si sur la période de planification l'on a constaté une embellie économique avec un taux de croissance annuel moyen du PIB réel d'environ 7% au cours de la décennie 70, la crise de la balance des paiements des années 1980 a consacré l'éloignement de l'Etat de la sphère productive. Ainsi, la Côte d'Ivoire a mis en œuvre des programmes d'Ajustement Structurels (PAS) en remplacement des plans quinquennaux. Pourtant, aujourd'hui, les nouvelles économies émergentes combinent harmonieusement plan et marché.

Les résultats mitigés de ces PAS conjugués aux crises sociopolitiques qu'a connues la Côte d'Ivoire ont conduit à une aggravation de la pauvreté dont le taux est passé de 10% en 1985 à 48,9% en 2008. C'est ainsi que le pays a été éligible à l'initiative PPTE en mars 1998 et adopté en 2009 son Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP), disposant ainsi d'un cadre de référence qui fixe les grandes orientations en matière de réduction de la pauvreté et de développement économique, social et culturel.

Par ailleurs, pour lutter efficacement contre la pauvreté, le Gouvernement s'est engagé dans le processus OMD. L'évaluation à mi-parcours de la mise en œuvre du DSRP et des OMD a donné des résultats mitigés (PND 2012- 2015). En conséquence, pour prendre en compte d'une part, les nouveaux défis nés de la crise et d'autre part, les engagements conduisant au point d'achèvement de l'initiative PPTE, le gouvernement a élaboré le Plan National de Développement (PND 2012- 2015). Ce plan vise à transformer la Côte d'Ivoire en un pays émergent à l'horizon 2020. Depuis 2012, la Côte d'Ivoire connaît un taux de croissance annuel moyen du PIB réel supérieur à 9% et figure, selon le rapport *Doing Business 2014* de la Banque Mondiale, parmi les dix pays les plus réformateurs qui connaissent une dynamique économique notable. Cette performance économique qui met en exergue l'une des conditions nécessaires de la transformation structurelle vers une économie émergente risque d'être

étiolée si la qualité des institutions et le système de gouvernance ne concourent pas à la promotion d'une croissance économique soutenue.

Cette étude a pour objectif de rechercher les liens entre gouvernance, planification et émergence socio-économique de la Côte d'Ivoire. Pour ce faire, elle utilise comme approche méthodologique la revue documentaire. Celle-ci a consisté à rechercher et à analyser tous les documents portant sur la planification et la gouvernance dans les économies émergentes. Le rôle du plan et de la gouvernance dans la performance économique récente de l'Inde, de la Chine et de la Malaisie a ainsi d'abord été analysé. Ensuite, l'expérience de la Côte d'Ivoire a été passée en revue. Enfin, les forces et les faiblesses de la gouvernance et du plan actuellement en vigueur en Côte d'Ivoire, le Plan National de Développement 2012-2015, ont été relevées au regard des enseignements tirés de l'expérience de ces trois pays émergents. Sur la base de ces résultats, des recommandations ont été proposées.

Les principaux résultats portent sur les points suivants :

❖ **Expérience des pays émergents**

• ***Rôle de l'Etat***

- Conduite d'une politique économique prudente et pragmatique dans les trois pays ;
- Existence d'un Etat à haute conscience du développement par l'investissement dans le développement des capacités humaines et technologiques notamment, le gradualisme et l'interventionnisme du gouvernement.
- Élaboration du modèle de développement sous l'angle d'un secteur stratégique : le secteur manufacturier à haute intensité de main d'œuvre pour la Chine et la Malaisie et le secteur des services (logiciels, communication et finance) à forte intensité capitalistique et de travailleurs qualifiés pour l'Inde.
- croissance non extravertie tirée par l'investissement et la consommation domestiques dans les trois pays.

• ***En matière de planification***

- *Le cadre de planification*

Approche intégrée entre planification au niveau national et au niveau régional avec les cibles de croissance et de développement social ramenées à l'échelon de l'Etat ou de la région.

- *Le processus de planification*

Ce processus comprend la définition de secteurs prioritaires avec un horizon de planification à trois dimensions : long terme (la vision), le moyen terme (plan quinquennal) et le court terme (budget annuel). L'on s'attache également à la promotion d'une synergie et

l'intégration des plans sectoriels au plan quinquennal. De même, le plan national intègre les plans aux niveaux régional et local.

- *La mise en œuvre*

La mise en œuvre, la coordination et le suivi du plan sont réalisés par une entité unique.

En matière de financement,

De façon générale les pays étudiés dégagent trois principales sources de financement :

- *Mobilisation de l'épargne interne à travers :*
 - ✓ L'inclusion financière
 - Promotion d'agences bancaires surtout dans les zones rurales ;
 - Développement des réseaux de distribution par l'exploration de canaux alternatifs d'accès aux zones rurales (la Poste par exemple) et l'encouragement à l'utilisation de canaux novateurs des réseaux de paiement électronique (téléphone mobile et terminaux électroniques) ;
 - Accroissement de la pénétration des Assurances avec une plus grande utilisation de la bancassurance ;
 - Accès aux services bancaires par la fourniture de services de base à moindres coûts (finance islamique)
 - ✓ Un accès continu des PME aux financements
 - Instauration d'un système informatisé central de crédit et d'un bureau de crédit aux PME ;
 - Création d'un fonds de garantie destiné à aider les PME qui ont des antécédents insuffisants ou manquent de garantie pour obtenir des facilités de crédit
 - *L'élargissement de l'assiette fiscale par la décentralisation fiscale* à travers par exemple, l'instauration d'un système de contrat fiscal qui oblige les provinces à transférer au pouvoir central le niveau de taxe collectée, mais d'autre part à négocier la répartition des ressources fiscales. Cette possibilité de négociation amène les gouvernements locaux à élargir leur assiette fiscale.
- *La promotion des IDE et des PPP*
- *En matière de gouvernance*

Il ressort de l'analyse que les pays considérés ont entrepris d'importantes réformes visant à améliorer la qualité de la gouvernance.

En Chine, l'on note la promotion d'une administration publique moderne et efficace par la réduction du nombre de postes, le recrutement sur la base de la compétition et la promotion par le mérite. Il y a également une *décentralisation* poussée où les gouvernements locaux supervisent près de 75% des entreprises publiques, fournissent les biens et services publics au niveau local, et attirent l'investissement directs étrangers. Cette décentralisation s'accompagne d'un système de contrat fiscal (décentralisation fiscale).

Tout comme en Inde et en Malaisie, des Zones Economiques Spéciales (ZES) garantissant des tarifs et taxes préférentiels aux investisseurs étrangers ont été créées. A part les ZES, les IDE ne peuvent avoir accès au marché chinois que sur la base de joint-ventures (50%-50%) favorisant un transfert de technologie.

En Inde, la mise en œuvre d'un plan national de promotion de l'e-gouvernance a favorisé la transparence et la simplification des procédures administratives et des services aux plus pauvres du monde rural, réduit le temps de traitement des dossiers et supprimé les intermédiaires.

En Malaisie, hormis les stratégies de lutte contre la corruption, une initiative nationale visant à promouvoir un citoyen modèle a été lancée depuis 2004. Cette initiative incluant toutes les parties prenantes, vise à développer une société forte sur le plan moral et éthique, avec des membres possédant des valeurs religieuses et spirituelles fortes et stables.

❖ **Expérience de la Côte d'Ivoire**

▪ *En matière de planification*

Dans le cas spécifique de la Côte d'Ivoire, l'étude révèle que le processus de planification est conforme en plusieurs aspects à celui des pays émergents. Toutefois, il comporte des faiblesses, notamment :

- une approche non intégrée entre planification au niveau national et au niveau régional
- une absence de cibles pour certains secteurs
- des plans régionaux et locaux insuffisamment pris en compte
- insuffisance de coordination liée au fait que le suivi de la mise en œuvre est assuré par plusieurs structures
- absence de cadres stratégiques alignés sur le PND dans certains secteurs
- absence de services de suivi-évaluation au sein de certains départements ministériels ;
- absence de suivi de la réception effective des dotations budgétaires au niveau des établissements publics nationaux (EPN) et des collectivités territoriales ; ce qui amoindrit l'effet attendu des stratégies définies dans le PND.

▪ *En matière de gouvernance*

Par ailleurs des défis sont encore à relever en matière de gouvernance, notamment :

- les scores de tous les indicateurs de bonne gouvernance demeurent faibles ;
- la lourdeur administrative dans la procédure de passation des marchés publics ;
- un système de promotion dans l'administration publique faiblement basé sur le mérite ;
- la promotion tardive de l'e-gouvernance ;
- La faible crédibilité du budget par le manque d'orthodoxie de la gestion budgétaire et par de nombreuses décisions prises en cours d'année qui modifient les affectations de crédits.

De ce qui précède, l'étude recommande :

En matière de planification,

- **Au niveau du cadre de planification:**
 - Tout en situant le secteur privé au centre de la création de richesse, le rôle du gouvernement ne devra pas être atténué notamment dans la promotion des investissements domestiques ;
 - Définir clairement un cycle de planification précisant les périodes d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi du plan ;
 - Réaffirmer les secteurs prioritaires devant guider l'élaboration du plan national, ce qui permettra d'asseoir une base pragmatique du développement ;
 - Considérer divers horizons de planification à savoir le long terme (la vision), le moyen terme (cinq ans) et le court terme (le budget annuel). Une telle approche permettrait que l'exécution du budget de l'Etat dans le cadre des CDMT soit le reflet de la mise en œuvre du PND.
- **Au niveau du processus de planification:**
 - Privilégier une approche intégrée prenant en compte le niveau national, régional et local de sorte que la mise en œuvre du plan se fasse à tous les échelons du démembrement de l'Etat;
 - Harmoniser et intégrer les plans sectoriels dans le plan national de sorte à créer une synergie d'actions.
- **Au niveau de la mise en œuvre**
 - Mettre en place une seule entité de suivi de la mise en œuvre du plan ;
 - Mettre en place des services de suivi-évaluation dans tous les ministères ;
 - Renforcer les capacités de toutes les structures impliquées dans l'élaboration et la mise en œuvre du plan ;
 - Veiller au suivi de la réception effective et à temps des dotations budgétaires surtout des EPN et des collectivités territoriales.

En matière de gouvernance

- **Dans le secteur public**
 - Mettre en œuvre le plan national de promotion de la bonne gouvernance avec un accent particulier sur la mise en œuvre de la gouvernance électronique ;
 - Promouvoir la méritocratie dans l'administration publique ;
 - Renforcer le partenariat public privé dans les investissements publics ;
 - Renforcer les capacités des structures de promotion de la bonne gouvernance ;
 - Promouvoir la décentralisation fiscale ;

- Accorder aux régions des initiatives de réformes économiques ;
- Respecter l'orthodoxie budgétaire en veillant à une gestion rigoureuse du budget.
- Mobiliser l'épargne domestique par l'amélioration du taux de bancarisation, l'inclusion financière (monde rural) et la réduction du coût d'accès aux services financiers.

- **Dans le secteur privé**

- Encourager les joint-ventures entre entreprises étrangères et domestiques afin d'assurer le transfert de technologie ;
- Créer des zones économiques spéciales pour le développement des industries orientées vers l'exportation (les industries manufacturières). Des incitations et facilités pourraient alors être accordées aux entreprises exportatrices (déduction fiscales liées aux activités de promotion à l'extérieur par exemple).
- Accroître le financement des PME par :
 - l'instauration d'un système informatisé central de crédit et d'un bureau de crédit aux PME ;
 - la création d'un fonds de garantie destiné à aider les PME qui ont des antécédents insuffisants ou manquent de garantie pour obtenir des facilités de crédit.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

1. Contexte et problématique

L'Afrique Subsaharienne est parmi les régions qui présentent les taux de croissance du PIB réel les plus élevés au monde ces dernières années. Entre 2004 et 2012, cette région enregistre un taux de croissance annuel moyen du PIB réel compris entre 6,4% et 5,2%¹. Depuis 2001, six des économies qui croissent le plus rapidement au monde sont en Afrique. Selon le Fonds Monétaire International (2013), l'économie de la région, même si elle est basée sur l'exportation de produits primaires, demeure solide et devrait progresser en moyenne de 5% entre 2012 et 2015. En outre, même si le niveau d'Investissement Direct Etranger (IDE) est encore en deçà de la moyenne mondiale, l'Afrique Subsaharienne bénéficie encore d'un niveau croissant d'IDE.

Outre la dépendance des économies africaines aux produits d'exportations et aux ressources naturelles, un taux de pauvreté fortement élevé et l'instabilité politique endémique constituent des menaces sérieuses au développement économique du continent africain. En fait, plus de la moitié de la population africaine vit en dessous du seuil de pauvreté alors que ce taux est seulement de 28,8% pour l'ensemble des pays en développement (World Bank, 2010).

Pour résorber durablement la pauvreté, la plupart des dirigeants africains ont élaboré des programmes ambitieux de transformation de leur économie à travers les Documents de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP). Plus récemment, des plans nationaux de développement (PND) ont été adoptés afin de mettre ces économies sur le sentier de l'émergence économique. La Côte d'Ivoire, par exemple, a élaboré un Plan National de Développement (PND) qui devrait la transformer en un pays émergent à l'horizon 2020. Depuis 2012, la Côte d'Ivoire connaît un taux de croissance annuel moyen supérieur à 9% et figure, selon le rapport *Doing Business 2014* de la Banque Mondiale, parmi les dix pays les plus réformateurs qui connaissent une dynamique économique notable. Cette performance économique qui met en exergue l'une des conditions nécessaires de la transformation structurelle vers une économie émergente risque d'être étioyée si la qualité des institutions et le système de gouvernance ne concourent pas à la promotion d'une croissance économique soutenue. Plus précisément, les mécanismes de lutte contre la corruption, de gestion efficace des dépenses publiques, de mise en œuvre du processus décisionnel et de régulation de l'activité économique devraient concourir à la transformation économique recherchée.

En comparant l'expérience de certains pays émergents, il apparaît que le cadre de planification et le système de gouvernance du Brésil, de la Russie, de l'Inde, et de la Chine (BRIC) ne sont pas uniformes d'une économie à une autre. L'Inde, pays démocratique, a longtemps protégé son économie avant de l'ouvrir progressivement au marché, mettant ainsi en avant les défis en termes de capacité de régulation surtout en matière de gouvernance socio-économique (Sibal, 2011). Pourtant, l'Inde demeure un des leaders mondiaux en matière d'e-gouvernance, sachant que la gouvernance électronique promeut la transparence, favorise l'efficacité dans la fourniture des services publics et encourage la redevabilité des dirigeants (Swapna, 2012). De même, la transformation de la Chine est caractérisée par le passage progressif d'une économie centralisée et planifiée à une économie socialiste de marché tandis qu'en Russie la transformation essaie de combiner simultanément économie de marché et ordres politiques (Arhens, 2006). Si la comparaison ne pourra être aisée entre ces Etats-Continents et des Micro-Etats comme la Côte d'Ivoire, le cas d'autres nations émergentes à structures économiques semblables comme la Malaisie est édifiant. En fait, la Malaisie, pays multiraciale avec des tensions interethniques, qui connaissait une incidence de la pauvreté de 49,3% en 1979, a réduit en l'espace de deux décennies, le taux de pauvreté de 5,5%. Les inégalités de revenus ont aussi baissé grâce à un ensemble de réformes, une refonte de son système de gouvernance et une planification adéquate de son économie. Il importe dès lors de s'interroger sur la trajectoire à

¹FMI (2013). Perspectives économiques régionales. Mai 2013.

emprunter par la Côte d'Ivoire en matière de gouvernance et de planification si elle veut assurer son émergence socio-économique.

S'il est vrai que la place de la planification et du rôle de l'Etat ont évolué avec le contexte économique international, au regard de l'expérience des nouvelles économies industrialisées, le plan continue de jouer un rôle central dans la gouvernance économique. En fait, les théories de développement des années 1950, avec le modèle autocentré, recommandaient une stratégie de substitution aux importations, la protection des marchés intérieurs tout en accordant un rôle central à l'Etat dans le système productif compte tenu du scepticisme sur les capacités de régulation du marché (main invisible). Mais comme le montrait Krueger A. (1974), la protection prolongée des industries locales conduit à une crise de la balance des paiements en raison de l'absence de compétitivité du secteur industriel, des coûts bureaucratiques élevés et de la surévaluation des changes. La crise de la balance de paiement des années 1980, a replacé la pensée économique néo-classique au centre de la régulation de l'activité économique dans les pays en crise par la prise d'un ensemble de mesures dénommées par Williamson (1990) consensus de Washington.

La Côte d'Ivoire a connu, au cours de la décennie 70, une croissance soutenue du PIB réel avec un taux de croissance annuel moyen de 7% l'an sous l'impulsion de plans quinquennaux malgré le système d'économie de marché en vigueur. Avant l'élaboration du premier plan quinquennal (1971-1975), l'orientation de la politique économique se faisait à travers le plan décennal 1960-1970. Deux autres plans furent élaborés : les plans quinquennaux (1976-1980 et 1981-1985). Ces plans visaient surtout le décollage économique de la jeune nation en combinant à la fois capitalisme d'Etat et initiatives privées.

Avec la crise économique de la fin des années 1980, à l'instar d'un grand nombre de pays en développement, la Côte d'Ivoire a mis en œuvre des programmes d'ajustement structurels (PAS) alors que l'Inde ou la Malaisie tout en assurant la libéralisation de leur économie, conformément aux recommandations des institutions de Brettons Wood, ont adopté des plans et que la Chine qui n'a pas suivi le chemin tracé par le consensus de Washington a poursuivi l'ouverture et la libéralisation progressive de son économie. Sur la période 1981-1986, les PAS ont permis un rétablissement spectaculaire de l'équilibre des comptes publics grâce aux importantes restrictions budgétaires. Toutefois, ces restrictions ont contribué à la récession économique. Sur la période 1987 à 1993, les dépenses publiques continuent à se réduire, mais le poids de la dette ne cesse de croître. Enfin sur la période 1994-1999, Le solde de la balance commerciale s'améliore et demeure positif. Cependant, le taux de chômage s'aggrave et s'élève en 1998 s'élevait à 14,6 % avec une forte accentuation pour Abidjan où il atteignait 16,8% au niveau global et 19,4% chez les femmes.

Les résultats mitigés de ces PAS conjugués aux crises sociopolitiques qu'a connues la Côte d'Ivoire ont conduit à une aggravation de la pauvreté dont le taux qui était de 10% en 1985 est passé à 48,9% en 2008. C'est ainsi que le pays a été éligible à l'initiative PPTE en mars 1998 et a adopté en 2009 son Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP), disposant ainsi d'un cadre de référence qui fixe les grandes orientations en matière de réduction de la pauvreté et de développement économique, social et culturel.

De ce qui précède, l'on se pose les questions suivantes:

- Le processus de planification qui a conduit à l'élaboration du PND est-il susceptible de conduire l'économie ivoirienne vers les objectifs désirés ? que peut-on tirer comme enseignements des différents quinquennaux et DSRP?
- une planification de l'économie se justifie-t-elle encore dans un environnement économique mondialisé surtout dans un contexte où la qualité des institutions a été souvent relevée comme une contrainte majeure à l'essor économique de l'Afrique?
- Pour garantir une croissance économique soutenue, quelles sont les leçons à tirer des grandes économies émergentes telles que la Chine et l'Inde ou celles de nations similaires à la Côte d'Ivoire comme la Malaisie en termes de population et de superficie?

2. Objectifs

L'objectif principal de ce travail est de rechercher les liens entre gouvernance, planification et émergence socio-économique de la Côte d'Ivoire à la lumière des expériences des émergents. De manière spécifique, il s'agit de :

- Faire l'état des lieux des différents plans élaborés en Côte d'Ivoire
- Evaluer les résultats de ces plans ;
- comprendre le processus de planification et de gouvernance des pays émergents;
- relever les bonnes pratiques des nouveaux pays industrialisés comme leçons pour la Côte d'Ivoire dans sa quête de transformation socio-économique.

3. Méthodologie

Pour mener à bien cette étude, notre démarche repose principalement sur la collecte documentaire. L'analyse documentaire procède de l'approche de la revue systématique, c'est-à-dire en la matière de la sélection des rapports officiels, des documents de travail, des travaux de recherches publiés ou non directement en relation avec le sujet traité. A ce titre, nous avons dans un premier temps recherché les documents portant sur la planification et la gouvernance dans les BRIC et dans des économies à structures initiales similaires à celle de la Côte d'Ivoire, la Malaisie, notamment. Ensuite, nous avons procédé à la revue de tous les plans et documents de stratégie développés par l'Etat de Côte d'Ivoire. Il s'agit principalement des documents relatifs aux différents plans quinquennaux, des programmes d'ajustements structurels, du document de stratégie de réduction de la pauvreté et du Plan National de Développement.

La revue de ces différents documents de planification a permis de produire d'une part un tableau de synthèse sur les expériences des pays émergents et d'autre part d'effectuer une analyse SWOT de l'expérience de la Côte d'Ivoire. Le tableau de synthèse qui vise à tirer les leçons majeures de ces pays, porte entre autre sur le processus de planification, le rôle de l'Etat, la place du Marché, les résultats principaux en matière de planification et de gouvernance. En outre, après avoir dégagé les objectifs, la vision et les résultats des différents plans quinquennaux en Côte d'Ivoire, nous évaluons, à partir d'une matrice SWOT, la pertinence de ces plans eu égard à l'expérience des pays émergents.

SECTION 1 : EXPÉRIENCE DES PAYS ÉMERGENTS EN MATIÈRE DE PLANIFICATION ET DE GOUVERNANCE

Pour mesurer l'impact de la planification et du système de gouvernance sur la dynamique économique, nous explorons l'expérience de pays émergents pour en tirer des enseignements pour la programmation en Côte d'Ivoire. Deux groupes de pays sont analysés : le groupe des BRIC (plus précisément le cas de l'Inde et de la Chine) qui se distinguent principalement par la taille (superficie, population,) et ceux qui ont une taille relativement modeste, proche de celle de la Côte d'Ivoire à savoir la Malaisie notamment. Nous appréhendons dans un premier temps la place du plan dans la transformation économique des pays émergents avant de d'analyser l'effet de la gouvernance sur la performance économique des pays étudiés.

I. LE RÔLE DU PLAN DANS LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE DES PAYS ÉMERGENTS

Nous parcourons ici le rôle de la planification dans la dynamique économique ainsi que les principales réformes qui y sont rattachées. L'Inde et la Chine sont deux pays-continentaux présentant encore des caractéristiques de pays en développement. En effet, l'Inde avec plus d'un milliard d'habitant présente une forte densité de la population estimée à 340 habitants/km², avec un taux d'alphabétisation de 65%, est classée au 129^{ème} rang mondial pour son indice de développement humain. Pourtant l'Inde et la

Chine sont qualifiées aujourd'hui de pays émergents en raison de taux de croissance soutenue du PIB suite à la mise en œuvre d'importantes réformes à travers des plans.

1.1 Cas de l'Inde

1.1.1. Historique de la Planification indienne

L'Inde a pendant longtemps protégé son économie avec un rôle prépondérant de l'Etat dans le système productif. Toutefois, le contrôle par l'Etat de l'appareil productif va changer profondément avec la suite de la crise économique des années 1990.

Dwivedi (2010) fait la revue du rôle de l'Etat dans l'économie indienne. Il met en exergue les réformes économiques entreprises par l'Etat indien à travers une série de planification. Quoique la planification demeure au centre de la politique économique, la place de l'Etat a évolué progressivement. De 1950 à 2012, l'économie indienne a connu 11 plans quinquennaux qui se sont adaptés à chaque fois au contexte économique.

- Le *premier plan*, accordait un rôle central au gouvernement dans la formation du capital, l'introduction de nouvelles techniques, l'accroissement des services sociaux, l'organisation des forces productives et des rapports sociaux. Ce plan part du principe que seule une présence affirmée de ***l'Etat pouvait garantir une croissance accélérée et une meilleure satisfaction des attentes de la population***. Une telle vision s'est matérialisée par la place privilégiée accordée au secteur public dans la politique industrielle de l'Inde de 1956.
- Le *second plan* renforce la même idée par l'adoption d'un **modèle d'économie socialiste** en insistant sur le fait que **le secteur public soit le moteur de l'investissement dans l'économie nationale** afin de pallier aux échecs de marché. L'Etat était perçu comme incapable d'allouer de façon optimale les ressources dans le temps. Le secteur privé devrait jouer sa part dans le cadre global dessiné par la communauté.

Quarante années de planification avec une omniprésence bureaucratique dans le contrôle de la production, des investissements et du commerce, des politiques d'investissement et commerciales autocentrées, un secteur public au-delà de ces champs traditionnels d'intervention (Bhagwati, 1994) n'ont pas abouti aux résultats escomptés en termes de réduction de la pauvreté, ni d'accélération de la croissance, l'Inde étant parmi les économies les moins performantes de la région de l'époque. La crise économique de 1990-1991 a changé le rôle de l'Etat à travers la Nouvelle Politique Economique (NPE) contenue dans le *8^{ème} plan quinquennal*.

- Le *8^{ème} plan quinquennal* stipulait que la **planification devrait être désormais « indicative »** c'est-à-dire que le gouvernement devrait créer les conditions pour **favoriser la prise de décisions individuelle des agents économiques dans leur intérêt propre dans le but d'atteindre la cible visée**. En d'autres termes, cette option visait la mise en place des politiques qui influencent les comportements privés dans le but d'atteindre les objectifs publics (exemple de l'agriculture). Ce changement reposera sur le principe que **le marché est le principal élément qui guidera l'activité économique aussi bien pour les entreprises publiques que privées**. Une conséquence de cette démarche est l'accroissement des dépenses publiques dans les secteurs sociaux (Education, santé, logement,) au détriment du secteur productif.

Pour soutenir cette vision, un ensemble de réformes a été mis en œuvre.

- Changement de la politique industrielle en termes de :
 - o Suppression des licences à la création d'entreprises privées à l'exception des industries à impacts négatifs sur l'environnement,
 - o liberté d'importation de la technologie ;

- liberté des investissements étrangers ;
- suppression des restrictions d'expansion imposées aux grandes industries ;
- ouverture au secteur privé des industries réservées au gouvernement ;
- Changement des politiques de commerce extérieur et de change en termes :
 - Réduction des contraintes à l'importation,
 - libéralisation de la licence à l'importation,
 - suppression du contrôle de change laissant le change désormais déterminé par le marché.
- Changement de la politique fiscale
 - Réduction des taux d'imposition sur un nombre de produits afin d'accroître la compétitivité ;
 - réduction des dépenses improductives du gouvernement,
 - vente des capitaux du gouvernement (privatisation).

En définitive, le rôle du gouvernement dans la Nouvelle Politique Economique (NPE) est désormais réduit et limité à la détermination des cibles à atteindre dans chaque plan quinquennal, la mise en œuvre de ce plan étant désormais du ressort du secteur privé. Le 8^{ème} plan revendique donc « *une planification indicative* ». Le secteur privé prend l'initiative de la croissance économique, le gouvernement se chargeant de la réduction des inégalités et de la pauvreté en encourageant le secteur privé à se développer rapidement.

En conclusion, le rôle de la planification économique ne s'est pas estompé par l'adoption de la NPE. Le gouvernement ne se focalisera plus sur l'expansion de la croissance industrielle. Il s'attellera à faire des plans de sorte à assurer le progrès industriel source de réduction des inégalités, de la pauvreté, du chômage et d'assurer l'équilibre régional.

1.1.2. Planification et performance économique en Inde

L'Inde a opté pour un processus de planification ouvert et transparent. Tous les débats et controverse liés à la formulation et la préparation du plan sont publics et soumis aux critiques d'experts nationaux et internationaux. Des premières formulations en passant par les modifications successives jusqu'à la présentation au parlement, la planification se positionne comme la réponse à un processus démocratique. Le tableau suivant fait la synthèse des principaux plans, du cadre de planification et des résultats obtenus.

Tableau 1 : synthèse des principaux plans quinquennaux en Inde

Plans	Taux de croissance Ciblé	Taux de croissance réalisé	Cadre de conception	Objectifs visés	Résultats obtenus
1 ^{er} Plan (1951-1956)	2.1%	3.6%	Basé sur le modèle Harrod-Domar ; Contexte d'afflux massif de réfugiés à cause du conflit Indo-Pakistanaï, grave crise alimentaire, inflation galopante	Le plan visait les secteurs de l'agriculture, de l'électricité, du transport et la stabilité des prix	Objectifs de réhabilitation des réfugiés, de l'autosuffisance alimentaire et du contrôle des prix plus ou moins atteints.
3 ^{ème} Plan (1961-1966)	5.6%	2.8%	L'on part du postulat que l'économie indienne était entrée en phase de décollage. La vision devient dès lors de faire de l'Inde une économie qui s'auto-suffit et s'auto-génère.	Sur la base de l'expérience découlant des deux premiers plans, la priorité a été accordée à l'agriculture comme soutien aux exportations et à l'industrie.	Le plan échoue dans l'atteinte de ces objectifs compte tenu d'un ensemble de chocs non prévus : conflits armés (avec la Chine) et sécheresse. Sur cette base le plan quinquennal suivant s'inscrira dans le cadre de l'économie et la défense.
8 ^{ème} plan (1992-1997)	5.6%	6.8%	Une balance des paiements déficitaires, un endettement excessif, large déficit budgétaire, récession dans le secteur industriel, et un niveau d'inflation élevé caractérisaient le contexte d'élaboration de ce plan.	Changement drastique de politique pour endiguer cette situation économique désastreuse à travers l'introduction de réformes fiscales et la libéralisation de l'économie.	une croissance économique rapide mais jusqu'à présent inégalé (6.8%) ; forte croissance de l'agriculture, des manufactures, des importations et des exportations et réduction des déficits.
10 ^{ème} plan (2002-2007)	8%	7.6%	Le postulat principal est que la croissance économique ne devra pas être l'objectif unique du plan	Fixation d'objectifs mesurables à travers 11 indicateurs de	La mise en œuvre du 10 ^{ème} fait émerger l'Inde comme l'une des économies les plus dynamiques du monde. Les taux d'épargne et

			<p>national. Le rôle des Etats dans le processus de planification devrait s'accroître. Afin d'obtenir un développement équilibré entre régions, les cibles de croissance et de développement social sont ramenées à l'échelon de l'Etat.</p>	<p>développement en plus de l'objectif de croissance fixé à 8%. Ces cibles incluait la réduction des inégalités liées au genre dans l'alphabétisation et les salaires, la mortalité infantile et maternelle, l'accès à l'eau potable.</p> <p>- la gouvernance était considérée comme un facteur clé du développement et la priorité accordée à l'agriculture.</p>	<p>d'investissement se sont accrus, le secteur industriel a bien réagi pour faire face à la concurrence dans l'économie mondiale, les investisseurs étrangers s'intéressent davantage au marché indien.</p>
11 ^{ème} plan (2007-2012)	9%	8%	<p>Malgré la performance de l'économie indienne, la croissance économique n'est pas perçue comme suffisamment inclusive pour certaines catégories de groupes.</p>	<p>L'objectif principal de ce plan est d'avoir une croissance plus rapide et plus inclusive.</p>	<p>Quoique légèrement en deçà des prévisions, le 11^{ème} plan a permis d'atteindre ses objectifs de façon satisfaisante.</p>

Source :CAPEC

1.2. Cas de la Chine

Au début du XXI^{ème} siècle, la Chine émerge comme une nouvelle puissance économique sur la scène mondiale. En 2006, elle est devenue la quatrième économie du monde par son produit intérieur brut et la troisième puissance commerciale. Depuis 2012, elle se hisse au rang de deuxième économie mondiale (FMI, 2014). Depuis la fin des années 1970, la Chine a mis la modernisation de son économie au premier rang des priorités et elle a tout fait pour y parvenir. Sa stratégie a consisté à abandonner progressivement le plan pour le marché, la mobiliser ses immenses ressources en main d'œuvre et tirer pleinement profit de la mondialisation en devenant l'usine du monde (Lemoine, 2006).

1.2.1. Historique de la transition économique chinoise

La longue marche vers l'émergence peut être subdivisée en deux grandes périodes : la période 1949 à 1978 (ou période maoïste) et la période 1978-2006 (ou la marche vers l'économie de marché).

i. La voie chinoise de 1949 à 1978 : la période maoïste

Les communistes chinois arrivent au pouvoir en Octobre 1949 après avoir restauré l'unité politique du pays. L'Union soviétique leur fournit à la fois un modèle de développement et un appui économique considérable.

Mise en place de l'économie planifiée (1953-1957)

En 1949, les infrastructures et les capacités de production du pays sont en partie détruites et l'inflation fait rage. Le gouvernement entreprend la restauration de l'économie. Une des premières mesures économiques est la **réforme agraire** et dans les autres domaines, le programme économique fait, dans un premier temps, preuve de souplesse et de libéralisme. Une fois l'économie restaurée, la Chine s'engage sur la voie tracée par l'influence que détient à l'époque **la pensée économique soviétique**.

Le premier plan quinquennal (1953-1957)

Ce plan couvre les années 1953-1957 et correspond à une période de croissance très rapide. La volonté de constituer une puissance économique complète et autonome dicte un effort considérable d'investissements affectés en priorité aux industries lourdes (mines, sidérurgie, constructions mécaniques). La production de l'industrie est multipliée par 2,3, celle du charbon par 2, celle de la fonte par 3, celle de l'acier par 4. Cependant, déséquilibres et goulets d'étranglement ont accompagné la croissance, et dès la fin du premier plan, s'ouvre un débat sur la validité de la transposition en Chine du modèle soviétique.

Le Grand Bond en avant et les années noires (1958-1961)

La fin du premier plan quinquennal ouvre une longue période d'instabilité pour l'économie chinoise. Sous l'impulsion de Mao Tsé-Toung, les préoccupations idéologiques font irruption dans le débat économique et à partir de 1958, les ambitions révolutionnaires du pouvoir tentent de briser les pesanteurs économiques et sociales du pays.

Au début de 1958, les thèmes du Grand Bond sont lancés : libérer l'énergie de masse, émanciper les esprits, briser la bureaucratie, rejeter les modèles. Le huitième Congrès du parti (en mai 1958) officialise les ambitions du Grand Bond : « Rattraper l'Angleterre en quinze ans ». En août 1958, Mao donne son feu vert au mouvement de constitution des communes populaires qui regroupent les coopératives agricoles, la *planification, au sens d'une mise en cohérence au niveau national des objectifs et des ressources, disparaît*. L'anarchie qui préside à toute l'activité économique fait sentir ses effets : La récolte céréalière chute de 30% entre 1958 et 1960, la famine et la sous-nutrition sévissent (10 à 15 millions de personnes sont victimes de famines entre 1959 et 1962) et la production industrielle aussi s'effondre en 1961, l'agriculture ne lui fournissant plus ni matières premières ni débouchés

Une nouvelle politique économique émerge du désastre des « années noires » (1959 – 1961). Il s'agit désormais de rétablir le système de planification. En conséquence, la production agricole retrouve en 1965 son niveau de 1960, en 1966, la Chine a entièrement remboursé sa dette à l'Union Soviétique.

La révolution culturelle qui débute dès la fin de 1965 conduit le pays au chaos dans le courant de l'année 1967. Toutefois, de 1970 à 1978, les convulsions politiques perdent de leur violence. En 1978, le nouveau Premier Ministre Hua Guofeng annonce un nouveau départ de l'économie : *le plan 1978-1985 prévoit un vigoureux développement de l'industrie (10% par an)* axé sur un énorme effort d'investissement, largement à l'aide d'importations d'équipements occidentaux.

La stratégie de développement : la mobilisation des ressources au profit de l'industrie

A travers le « Grand Bond en avant » puis la « Révolution culturelle », les ambitions de transformation de la société ont pris le pas en Chine sur les impératifs économiques. Cependant, la stratégie économique continue à emprunter ses priorités et ses ressorts au modèle stalinien d'industrialisation. Les principes d'organisation planifiée de l'économie perdurent et donnent à l'Etat la capacité de mobiliser les ressources et de les affecter aux secteurs prioritaires.

- Les prix et les salaires des entreprises sont fixés administrativement.
- Les échanges avec l'extérieur sont un monopole d'Etat, qui est exercé par un petit nombre de corporations spécialisées par secteur ;
- Le système bancaire se réduit à une monobanque, dont les agences assurent le contrôle de la comptabilité des entreprises et la conformité de leurs opérations avec le plan, octroient des crédits à court terme pour le règlement des opérations courantes
- L'Etat finance le développement industriel par des ponctions sur le monde rural.
- La Chine se singularise par des taux d'accumulation élevés, qui oscillent entre 25% et 30%. L'effort d'investissement est canalisé vers l'extension d'un secteur industriel moderne.
- L'exode rural est strictement contrôlé.
- Les structures collectives aident à dégager les ressources locales suppléant la faiblesse des investissements de l'Etat ; elles organisent la mobilisation de la main-d'œuvre pour les grands travaux d'infrastructures et de gigantesques chantiers.
- L'autre volet de la politique agricole a résidé dans une planification des cultures axée sur la production prioritaire des céréales dans tout le pays. Cet objectif visait l'autonomie alimentaire au niveau local comme national.

Bilan à la fin des années 1970

- Au passif du bilan de la période maoïste s'inscrit **la pauvreté**, avec encore en 1981, 25 millions ne mangeant pas à leur faim.
- La croissance économique d'ensemble a été, de 1952 à 1978, de 6% par an selon les chiffres officiels, qui tendent à la surestimer, et serait plutôt de 4,4% (Maddison, 1998). Cette croissance est cependant largement absorbée par la forte croissance démographique (+2% par an) qui ramène la progression annuelle du PIB par tête à environ 2%.
- Pourtant au cours de cette période, **les progrès incontestables réalisés, seront une des bases du décollage de l'économie après 1978.**

Dans le domaine de **la santé, la politique maoïste privilégie la prévention** et une large diffusion des soins médicaux de base. A la fin des années 1970, la Chine a un niveau d'équipement médical et une densité des professionnels de santé bien plus élevée que celle des autres pays à bas revenu. La quasi-totalité de la population est alors couverte par un système d'assurance sociale minimale (Banque Mondiale, 1997). Les progrès en trente ans sont remarquables : entre 1950 et 1980, l'espérance de vie passe de 40 ans à 66 ans ; le taux de mortalité infantile chute de 175 pour mille à 40 pour mille.

L'effort d'éducation a été centré **sur la généralisation de l'enseignement primaire**. Au cours de cette période, l'industrie devient le secteur économique dominant. Mais l'industrie n'emploie qu'une faible fraction de la population active. Toutefois, la Chine n'a pas connu de véritable décollage économique.

ii. Vers l'économie de marché

A partir des années 1980, l'économie chinoise sort progressivement du système planifié. Après une première phase marquée par la décentralisation économique et financière, la Chine a entrepris depuis le milieu des années 1990 de se doter des institutions et des instruments de régulation nécessaire à une économie de marché.

La phase initiale des réformes : 1978–1983

- En décembre 1978, le Comité central du parti communiste donne le feu vert à la **décollectivisation agricole** (démantèlement des structures collectives et le retour à l'exploitation familiale des terres).
- Dans l'industrie, les mesures prises ont pour objectif d'améliorer le système en place : elles rétablissent **le profit comme critère de gestion dans les entreprises et les primes de rendement pour les salariés.**
- **L'ouverture sur l'extérieur est circonscrite à des régions** « pilotes » dans le sud du pays à l'écart des grands pôles industriels.

Un système économique dualiste : 1984–1989

Les effets positifs de ces réformes sur l'agriculture conduisent les autorités à leur donner une ampleur nouvelle. En octobre 1984, le comité central du parti prône un système mixte ou coexistant plan et marché. **L'objectif est une planification souple et indicative**, garantissant les équilibres d'ensemble et utilisant les moyens de régulation macroéconomique. En 1987, le treizième congrès du parti invoque un concept nouveau, le « *stade initial du socialisme* » pour justifier ce qui prend l'allure d'un retour au capitalisme. La planification recule et la sphère d'économie marchande s'étend si bien qu'à la fin des années 1980, l'économie fonctionne sous un double régime (prix planifiés et prix libres). Ce double **système évite à la Chine le choc d'une libéralisation brutale**, mais il s'accompagne de multiples fuites d'un circuit à l'autre, la spéculation et la corruption prennent une ampleur sans précédent et forment la toile de fond des événements de juin 1989 pour dénoncer le régime et sa corruption.

Dès l'automne 1988, **pour lutter contre l'inflation, le gouvernement gèle les réformes et rétablit le contrôle des prix.** A la fin de 1991, l'effondrement du communisme en URSS porte un coup fatal aux conservateurs car il achève de persuader les dirigeants que la légitimité du pouvoir en Chine repose sur l'essor économique et l'amélioration du niveau de vie de la population.

Vers l'« économie socialiste de marché »

A l'automne 1992, le quatorzième Congrès du Parti assigne un nouveau but aux réformes : **« l'économie socialiste de marché »**. La libéralisation des prix s'accélère et les prix libres gagnent du terrain (fin 1992, ils concernent 80% du commerce de gros et de détail). En Novembre 1993, le comité central du Parti relance la réforme des entreprises d'Etat et prévoit la diversification des formes de propriété. L'entrée de la Chine en décembre 2001 à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) ouvre plus largement la Chine à la concurrence internationale et constitue un moyen pour les dirigeants du rôle principal du secteur public.

1.2.2. Plan versus. Marché dans l'économie Chinoise moderne

La philosophie du plan quinquennal d'aujourd'hui est complètement différente de celle des modèles importés de l'ex-URSS lors de la révolution chinoise. Cette mutation peut s'appréhender à plusieurs niveaux. Tout d'abord, il y a un changement d'appellation passant du statut de « Plan » à celui de « Programme », reflétant du coup le changement d'un statut de liste d'objectifs économiques à atteindre à celui de cadre général d'orientation en termes de buts recherchés par les politiques économiques et sociales. Ensuite, durant les trois dernières décennies, le gouvernement Chinois a cédé un grand nombre de ces prérogatives au marché et le contrôle de la politique économique a été décentralisé. De même, le document qui se présente sous forme de plan quinquennal, n'est que celui

qui présente le cycle de politique économique relatif aux cinq ans à venir. Enfin, le processus de planification devient de plus en plus transparent et se base sur l'expertise aussi bien de tous les niveaux de l'administration mais aussi d'acteurs privés (domestiques et étrangers) et d'institutions internationales (APCO Worldwide, 2010).

i-Le cadre institutionnel actuel de la planification

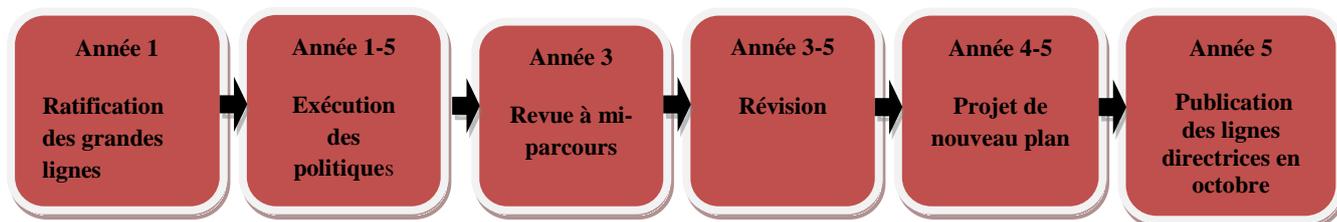
Comme l'indique Chow (2011), la Chine a pratiqué pendant longtemps une planification centralisée sous la direction de la Commission de Planification d'Etat (SPC). Evoluant vers un système d'économie de marché en 1978, la Commission de Restructuration du système économique a été créée en 1982. Cette commission était sous la direction du Premier Ministre lorsque la SPC travaillait sous les auspices d'un Vice-Président.

En 1998, la SPC sera rebaptisée Commission de Planification pour le Développement (DPC) et sera par la suite fusionnée à la Commission de Restructuration et à la Commission du Commerce (SETC). En 2006, elle sera encore une fois, rebaptisée Commission Nationale de Développement et de Réforme (NCDR), avec omission du terme planification, comme pour marquer la rupture avec le système d'économie dirigée. La NCDR désormais en charge de la planification, prépare les plans quinquennaux sur la base des propositions émanant du Comité Central du Parti Communiste, chaque plan devant être approuvé par le congrès du peuple.

iii. Le cycle du plan quinquennal et le processus de planification

Le processus de planification en Chine répond à un cycle comme le montre la figure 1.

Figure 1 : cycle de préparation du plan.



Source APCO Worldwide (2010)

APCO Worldwide (2010) décrit ce schéma comme suit :

- Année 4-5 du cycle précédent : élaboration du projet de plan quinquennal suivant

A l'approche de la fin du plan en cours, la NDRC commence à préparer le projet de plan suivant par la convocation d'une équipe d'expert (« task force »). L'équipe d'expert reçoit des instructions (guides) du Comité Central (et/ou du Bureau Politique). Parallèlement, les gouvernements locaux (provinces et municipalités) proposent leurs propres projets avec leurs propres équipes d'experts. Ces différents projets sont vigoureusement débattus et définitivement validés par une tierce partie indépendante (institution de recherche/universités nationales ou étrangères) recrutée à cet effet.

- Année 5 du cycle précédent : les Orientations sont formées

La dernière année du plan en cours, les ministères centraux et les gouvernements locaux soumettent leurs projets finalisés à la NDRC, qui sur cette base, produit les principes fondateurs du plan quinquennal. Deux sessions de validation de ces principes seront effectuées par le Comité Central avant que les « *Lignes Directrices* (« Guidelines ») ne soient publiées en Octobre au cours d'une session plénière, marquant le début d'une série de publication au niveau local. Après publication, les observations de l'opinion publique nationale et étrangère sont vivement encouragées.

- **Année 1 du plan quinquennal : les grandes lignes sont ratifiées**

Une version plus détaillée des « *Lignes Directrices* », « les Grandes Lignes (outlines) », est soumise au Congrès National (CNP) pour ratification au mois de Mars. Ce document souvent appelé « *Plan quinquennal* », demeure un document de politique générale. Une fois les « Grandes Lignes » endossées par le CNP, chaque province produit également son document appelé « *Plan Spécial* ».

- **Année 1-5 du plan quinquennal: exécution des politiques**

Les plans spéciaux créés à chaque niveau du gouvernement consacrent la manière dont les objectifs globaux du plan quinquennal seront réalisés. Les démembrements locaux de la NDRC sont à l'avant-garde des plans spéciaux.

- **Année 3-5 du plan quinquennal : Suivi et révision**

Tout au long de la période du plan quinquennal, les agences locales de la NDRC suivent les indicateurs quantitatifs et qualitatifs du plan et les transmettent au niveau central. Le plan fait également l'objet de révision formel à tous les échelons de l'Administration.

1.2.3 Résultats récents

La forme de planification d'aujourd'hui est mieux mise en exergue par les 11^{ème} et 12^{ème} plans. Le 12^{ème} plan (2011-2015) se base sur les résultats du 11^{ème} plan (2006-2010) pour l'orientation de ses objectifs. Chow (2011) fait une synthèse des objectifs et des réalisations du 11^{ème} plan dans le tableau suivant :

Tableau 2: performance du 11ème plan quinquennal (2006-2010)

Indicateurs	2005	Cible en 2010	Réalisé en 2010
PIB (en trillion)	18,5	7,5%/an	39,8
PIB par tête	14185	6,6%/ an	29748
Accroissement dans le secteur des services (% output)	40,5%	3%	43,0%
Accroissement de l'emploi dans les services (% total)	31,3%	4%	34,8%
Dépenses de recherche	1,3%	2%	1,7%
Taux d'urbanisation	43%	47%	47,5%
Réduction de l'émission de carbone		-10% /an	14,29%
Couverture assurance en milieu rural	8,5	9	9
Revenu net par tête en milieu rural	3255	5%/an	19109
Taux de chômage urbain	4,2%	5%	4,1%

Source : Chow (2011)

Le 12^{ème} plan devra poursuivre les acquis et l'orientation du 11^{ème} plan en réfutant dorénavant l'idée de croissance à tout prix par celle d'un modèle de croissance durable, respectueux de l'environnement et prenant en compte le contexte économique global récent. La vision du 12^{ème} plan s'inscrit dans les cadres d'une « société harmonieuse » et du « concept de développement scientifique » (APCO Worldwide, 2010).

1.3. L'exemple des pays à structures économiques proches de la Côte d'Ivoire : Cas de la Malaisie

La Malaisie a connu au cours des dernières décennies une transformation qualitative de son économie. Evans et Rauch (1999) et Rauch et Evans (2000) attribuent cette grande performance fortement aux capacités institutionnelles de l'Etat à travers l'adoption d'un ensemble de plans quinquennaux et d'une vision stratégique affirmée. L'analyse du cas de la Malaisie pour la Côte d'Ivoire se justifie pour plusieurs raisons :

- Tout comme la Côte d'Ivoire, la Malaisie est l'une des sociétés multiethniques d'Asie avec une inégalité de pauvreté et de revenus entre groupes ethniques ;
- Le pays a connu une période d'instabilités avec des émeutes violentes des années 1960 ;
- D'un taux de pauvreté de 49,3% en 1970, le pays s'est transformé en l'espace de deux décennies avec un taux de pauvreté de 8,5% ;
- Elle dispose sensiblement des mêmes ressources naturelles que la Côte d'Ivoire
- elle est passée d'une économie fortement tributaire de produits primaires à une économie industrialisée ;
- elle a inscrit clairement dans ses plans quinquennaux de développement une stratégie de réduction de la pauvreté ;
- elle a développé une stratégie qui permet à la fois de tirer profit de la mondialisation tout en mitigeant ses effets négatifs.

Nous présentons d'abord la structure de l'économie Malaisienne, les principaux plans et la politique de vision stratégique avant de retracer les tendances économiques récentes.

1.3.1. Evolution de l'économie Malaisienne

i. Des ressources naturelles abondantes

La Malaisie dispose en abondance de ressources naturelles. Elle est dotée de terres fertiles propices à l'agriculture faisant d'elle l'un des principaux producteurs de caoutchouc naturel dans le monde. Au début des années 1970, la Malaisie a commencé à diversifier son secteur agricole par la production à grande échelle de palmiers à huile devenant ainsi le premier exportateur mondial de caoutchouc et de palmier à huile. La Malaisie produit aussi le cacao même si c'est dans une proportion relativement moindre que le caoutchouc et l'huile de palme. La Malaisie est aussi productrice d'hydrocarbure (pétrole et du gaz naturel) ce qui lui a permis de résister à la crise du pétrole des années 1970. Le pays dispose également de ressources minières, l'étain notamment.

ii. D'une économie tributaire de produits primaires à une économie industrialisée

Avant 1957, l'économie Malaisienne dépendait fortement de l'exportation de produits primaires, l'étain et le caoutchouc principalement. Le rôle de l'industrie était mineur et se limitait à la transformation du caoutchouc, de l'étain et du bois, aux produits alimentaires et au génie civil. Initialement, la Malaisie a poursuivi une stratégie de développement mettant l'accent sur la diversification des exportations agricoles comme un moyen de stabiliser ses exportations. Toutefois, les décennies suivantes vont consacrer une transition rapide de l'agriculture vers l'industrie. Ces ajustements structurels résultent des politiques gouvernementales délibérées de substitution des importations et des stratégies d'industrialisation orientées vers l'exportation. *De la politique industrielle*

La politique industrielle de la Malaisie n'a pas été linéaire. Elle s'est adaptée progressivement au contexte économique du moment. On distingue trois grandes phases : l'industrialisation de substitution aux importations de produits surtout agro-alimentaires, une stratégie de développement des industries

orientées vers l'exportation et une stratégie de substitutions aux industries lourdes. Un élément clé de cette stratégie est le recours à l'investissement direct étranger.

La Malaisie a commencé à poursuivre une stratégie de développement de substitution des importations dans les années 1960 et a progressivement évolué vers une stratégie d'industrialisation orientée vers l'exportation dans les années 1970. Ainsi, les actes d'investissement ont été introduits pour attirer une plus grande participation étrangère dans les secteurs manufacturiers et des services. La Malaisie a également mise en œuvre la deuxième stratégie de substitution des importations depuis 1980 à travers son *Heavy Industries Corporation Act*. Ce cadre constitue pour le gouvernement un moyen pour développer les industries lourdes telles que la voiture de fabrication locale, les industries du ciment et de l'acier.

- *Le développement des industries de substitutions aux importations* : La stratégie d'industrialisation a commencé avec l'introduction d'incitations fiscales offertes aux industries pionnières en 1958, suivie par l'imposition de droits de douane et des quotas au début 1960 pour encourager le développement des industries de substitution des importations. Ces industries étaient pour la plupart concentrées dans la production de biens de consommation pour le marché intérieur. Afin de protéger les industries naissantes, la Malaisie devait ériger le mur tarifaire élevé, le contrôle des importations, offrir des incitations fiscales telles que des exonérations fiscales sur les biens d'équipement et les matières premières importés de l'étranger. Un large éventail de mesures incitatives a été introduit dans la Loi sur l'investissement de 1968 en faveur des entreprises nouvelles ou en expansion. Ces incitations comprennent une exonération totale ou partielle du paiement de la taxe et de l'impôt sur le revenu, les incitations de localisation pour disperser les industries, et les incitations en faveur des industries à forte intensité en main-d'œuvre.
- *La promotion des industries orientées vers l'exportation* : Au début des années 1970, la Malaisie a réorienté sa politique industrielle en promouvant l'industrialisation orientée vers l'exportation. Le changement d'orientation de la substitution des importations à la promotion des exportations a été motivé par la saturation du marché intérieur et ainsi que le déséquilibre régional de l'économie nationale qui en a découlé. En outre, la protection tarifaire dont bénéficiaient les industries de substitutions les a rendues très peu compétitives et non articulées aux autres secteurs de l'économie. La substitution aux importations et la promotion des industries orientées vers les exportations sont complémentaires compte tenu de l'étroitesse du marché intérieur.
- *La poursuite des incitations à l'exportation* : afin de renforcer sa part de marché dans le commerce mondial et attirer davantage les capitaux étrangers, la Malaisie a poursuivi à la fin des années 1970 sa politique de promotion de l'investissement. En 1977, les mesures de refinancement des exportations ont été introduites par des facilités de crédit accordées aux exportateurs malaisiens de produits manufacturés à des tarifs préférentiels. Le gouvernement a également étoffé les infrastructures industrielles par la création de zones industrielles et de zones de libre-échange dans des zones spécifiques du pays. Des incitations à l'exportation ont été également introduites pour la fourniture de primes à l'exportation sur la base de ventes à l'exportation et des déductions fiscales pour les dépenses de promotions industrielles à l'étranger. Les généreuses incitations à l'investissement offertes à l'investissement étranger ont abouti à l'entrée de grands groupes dans le secteur manufacturier.
- *La seconde phase de la stratégie de substitution aux importations : la promotion des industries lourdes* : la Malaisie a connu une récession en 1985, lorsque son PIB a enregistré une croissance négative de 1 pour cent. Pour faire face à la chute des investissements directs étrangers, la Malaisie a adopté une nouvelle loi sur l'investissement, l'*Investment Act 1986*, en remplacement de la Loi sur l'investissement de 1968. La loi de 1986 propose des incitations plus attrayantes dans le secteur manufacturier, l'agriculture et les services. Ces incitations, comprennent, entre autres, les allocations pour la construction, l'expansion et la modernisation des hôtels, des incitations pour la R & D, et ainsi que des garanties à l'investissement afin

d'éviter les risques non commerciaux, tels que la nationalisation des entreprises, et la libre entrée et sortie de capitaux.

De la place du développement humain

La mondialisation a eu des résultats positifs sur la croissance économique de la Malaisie grâce à l'expansion du commerce et l'investissement direct étranger qui a ouvert de nouvelles voies pour l'expansion économique. Ainsi, pendant les périodes de mondialisation rapide des années 1980 et 1990, l'économie Malaisienne est devenue plus intégrée à l'économie mondiale; sa part des exportations et des importations en PNB a augmenté d'environ 75 pour cent. Ceci s'est traduit par un taux de croissance annuel moyen de 8 pour cent l'an au cours de la période 1987-1997, principalement tiré par l'exportation de produits manufacturés.

Pour réduire les disparités de revenu causées par la mondialisation, la Malaisie a réformé son système éducatif afin de répondre à la demande du marché du travail. Cette réforme s'est faite surtout en faveur des femmes (surtout dans le domaine des manufactures) dont le taux de Participation dans la population active a augmenté de 37,2 % en 1970 à 46,7% en 1990.

Les différents plans mettent un accent important sur le développement du capital humain. Après l'émeute raciale de la fin des années 1960, la Malaisie a révisé sa politique de l'éducation pour l'accès gratuit de toutes les races à l'enseignement primaire et secondaire. Cette politique a amélioré la qualité et l'accès de l'éducation à tous les groupes ethniques à la fois dans les zones urbaines et rurales. La main-d'œuvre qualifiée et semi-qualifiée étaient élargies à travers les programmes de formation professionnelle, technique, industriel, et dans l'agriculture. L'enseignement supérieur a augmenté rapidement au cours des 30 dernières années pour fournir la main-d'œuvre qualifiée de haut niveau. Pour répondre à une demande de plus en plus élevée de l'enseignement supérieur, la Malaisie a libéralisé sa politique de l'enseignement supérieur dans les années 1990 en encourageant à l'enseignement à distance pour faciliter l'éducation le long de la vie. Dans les années 1990, la Malaisie a approuvé la création et le fonctionnement d'un certain nombre de nouvelles universités publiques et privées, de grandes écoles supérieures privées pour se préparer vers l'économie de la connaissance comme un moyen de récolter les bénéfices de la mondialisation.

1.3.2. Les principaux plans et programmes économiques

L'évolution de la Malaisie vers l'émergence s'est manifestée à travers une série de politiques économiques contenue dans divers plans.

i. La politique d'éradication de la pauvreté: 1970-2001

En Malaisie, à la fois l'incidence de la pauvreté et des réponses politiques ont été intimement associées à la composition multi-raciale de la population du pays. En 2000, environ 58 % des 22 millions d'habitants de la Malaisie étaient Bumiputera (autochtones), les Chinois et les Indiens environ 24 % et 7 % respectivement, et les travailleurs immigrés comptant pour 11% (Hasan et Hashim, 2001). Au moment de l'indépendance en 1957, les groupes raciaux ont longtemps été séparés géographiquement et professionnellement. La majorité des Malaisiens a vécu dans le nord et l'Est de la Malaisie essentiellement agricoles, relativement sous-développée par rapport aux régions prospères de l'ouest où se concentrent les Chinois et les Indiens.

La persistance des divisions raciales et de classe de la Malaisie a finalement abouti à une série d'émeutes en 1969. Après les émeutes, les clivages qui avaient endommagé la consolidation de la nation ont été utilisés comme une plate-forme principale pour tracer le chemin du développement. La nouvelle politique économique (NEP) en 1970, muée en la politique nationale de développement (PND) en 1991 déterminera les sillons d'éradication de la pauvreté sans distinction de race.

ii. La nouvelle politique Economique (NEP): 1970-1990

La nouvelle politique économique (NEP), annoncée peu après les émeutes, visait ostensiblement à créer les conditions socio- économiques pour la réalisation de «l'unité nationale» grâce à des politiques de redistribution. Elle avait trois objectifs principaux :

Eliminer la pauvreté indépendamment de la race, mais notamment chez les paysans malais ;

Restructurer la société de sorte que la race ne soit plus associée aux conditions économiques;

Redistribuer la richesse au profit de la population autochtone.

Ces objectifs devaient être poursuivis par :

L'amélioration de l'accès au logement,

L'amélioration des services de santé et des services publics au profit de la qualité de vie des pauvres,

la promotion et l'adoption de techniques agricoles modernes basées sur l'efficacité du capital en combinaison avec des politiques de commercialisation, de crédit et d'assistance technique et financière conçues pour améliorer la productivité agricole et donc le revenu des pauvres ;

une politique de « discrimination positive » au profit des autochtones basée sur des quotas en matière d'éducation, d'accès à l'emploi et aux marchés publics, et une restructuration du capital des entreprises grâce à un financement d'Etat.

Le Plan Prospectif 1 (OPP1, 1970-1990), qui a été conçu pour mettre les principes de la NEP en exécution, prévoit une réduction du taux de pauvreté de 49,3% en 1970 à 16,7 % en 1990.

En 1990, les objectifs de performance d'OPP1 ont dépassé les attentes en matière de réduction de la pauvreté comme le montre le tableau 3.

Tableau 3:incidence de la pauvreté

	<i>1970</i>	<i>1976</i>	<i>1984</i>	<i>1987</i>	<i>1995</i>	<i>1997</i>	<i>1999</i>	<i>2000</i>
incidence	49.3	43.9	29.2	20.7	17.1	13.5	8.9	5.5
<i>Urbain</i>	58.7	47.8	24.7	19.3	15.6	11.8	13.2	-
<i>rural</i>	21.9	17.9	8.2	7.3	4.1	2.4	3.8	-
<i>disparité</i>	2.68	2.67	3.01	2.64	3.80	4.92	3.47	-

Source : Henderson et al (2002)

iii. La nouvelle politique de Développement (PND): 1990-2000

Si la réduction de la pauvreté était au centre de la NEP, la réussite de cette politique dépend en grande partie d'une croissance économique soutenue. C'est cette option qu'a pris la nouvelle politique de développement (NDP). La nouvelle politique de développement (PND) a succédé à la NEP en 1990. Le NPD inclus une révision de la formule précédente pour une croissance économique équilibrée qui

garantisse l'équité. De la stratégie anti pauvreté, l'on est passé à une stratégie d'éradication des souches (noyau dur) de la pauvreté grâce à la mise en place d'un programme spécial dénommé *Programme Pembangunan Rakyat Termiskin* (PPRT). Le PPRT a créé une base de données sur les ménages constituant le noyau dur des pauvres en leur offrant des prêts sans intérêt et le ciblage des projets adaptés à leurs besoins. La poursuite des tentatives de restructuration de la société malaisienne ont également été axées davantage sur l'emploi et le développement de la Banque Commerciale et Industrielle pour la Communauté Bumiputera (BCIC), un organisme chargé d'accroître la participation de la Bumiputera (les autochtones) dans les Secteurs modernes de l'économie. Le NPD a aussi mis l'accent sur le développement économique, la croissance et la génération de revenus. Conformément à cette orientation, le NPD a présenté un plus grand recours au secteur privé ainsi que l'adoption de la nécessité d'améliorer les compétences de base en tant que principal instrument pour générer la croissance. Malgré ces différences dans les objectifs, la conduite de ces différentes politiques s'est toujours appesantie sur la correction des inégalités entre groupes ethniques. Tous ces efforts ont concouru à une baisse significative de la pauvreté en Malaisie (tableau 3).

iv. La nouvelle vision : une orientation vers le statut de pays développé à l'horizon 2020

Le huitième plan quinquennal 2001-2005, est la première phase de la mise en œuvre du troisième Plan Prospective 2001-2010 (OPP3) qui incarne la nouvelle vision nationale de politique économique (NVP). La NVP a pour objectifs la poursuite d'une croissance durable et le renforcement de la résilience économique afin de créer une société unie et équitable.

Les défis à relever portent sur l'amélioration de la productivité totale des facteurs par un accent sur l'accroissement de la main-d'œuvre de qualité et la promotion de la recherche et développement (R & D). L'OPP3 met également l'accent sur le renforcement des valeurs positives entre les Malaisiens dans sa quête d'une société solidaire et équitable.

Cinq piliers gouvernent cette vision :

- Pilier 1 : Bâtir l'économie autour d'une chaîne de valeur;
- Pilier 2 : accroître les capacités dans la connaissance et l'innovation et promouvoir une « mentalité de première classe »;
- Pilier 3 : aborder sans relâche de façon constructive et productive les inégalités socio-économiques;
- Pilier 4 : Améliorer le niveau et la durabilité de la qualité de vie;
- Pilier 5 : renforcer les capacités institutionnelles et de mise en œuvre du pays par l'établissement d'un mécanisme plus efficace de mise en œuvre et de suivi.

De façon spécifique, le pilier 1 accorde le premier rôle au secteur privé afin d'accroître les investissements privés. A cet effet, il est prévu de fournir un environnement des affaires adéquat, de renforcer le développement des PME, d'accroître les partenariats-public-privé (PPP) et d'attirer le secteur privé étranger de haute qualité.

v. Le Plan Directeur du secteur financier

Malgré une économie aux fondamentaux solides, une croissance soutenue, la Malaisie n'a pas échappé à la crise financière asiatique de la fin des années 1990. En effet, la crise financière de 1998 a provoqué une chute de la monnaie nationale (le Ringgit) de 40% par rapport au Dollar américain, une chute de 70% de la valeur boursière, une extrême volatilité du marché financier et une dégradation de la note souveraine due à une surconcentration du niveau du risque. La baisse de la demande provoquée par cette situation engendre une contraction du PIB de 7,5%. C'est dans ce contexte qu'a été initié en 2001, le plan directeur du secteur financier (FSMP) pour développer un secteur financier résilient, diversifié et efficace.

Vision et objectifs du FSMP

La vision de ce plan est de mettre en place un système financier plus résilient, compétitif et dynamique détenant les meilleures pratiques, afin de soutenir et contribuer positivement à la croissance économique à travers le cycle économique, tout en développant des institutions financières locales fortes et orientées vers l'avenir, tirées par la technologie et prêtes à faire face à la libéralisation et à la mondialisation de l'économie. Cette vision globale se décline en trois objectifs principaux :

- *L'efficience* : fournir des produits et services à des coûts très faibles ;
- *L'efficacité* : développer un panier de produits (services financiers) afin de satisfaire les besoins des consommateurs
- *La stabilité* : pouvoir faire face aux chocs économiques et financiers adverses

Mise en œuvre du FSMP

La mise en œuvre du plan s'est opérée en trois phases à savoir :

- *Phase I : Le renforcement des capacités nationales* par l'amélioration des conditions domestiques et le développement des secteurs stratégiques et naissants
- *Phase II : la diversification du secteur financier* par l'intensification de la pression concurrentielle sur le marché financier et la libéralisation progressive de l'accès au marché.
- *Phase III: la promotion de la concurrence domestique* par l'assimilation dans le marché mondial par l'introduction de concurrents étrangers

L'exécution de ces différentes phases a porté sur les actions suivantes :

- *Le développement de solides institutions nationales et le renforcement de l'efficience et de la compétitivité* par :
 - La consolidation des institutions financières ;
 - Le développement de partenariats stratégiques avec des actionnaires internationaux,
 - La déréglementation des prix par l'instauration d'une régulation par le marché ;
 - une plus grande flexibilité dans l'emploi d'expatriés
- *Initiatives globales visant à assurer l'accès continu à des financements pour les entreprises, notamment les PME* par :
 - L'instauration d'un système informatisé central de crédit et d'un bureau de crédit aux PME pour la création d'une base de données pour rendre le processus de crédit plus efficient et efficace et pour vérifier la situation financière des clients et fournisseurs ;
 - La création d'un fonds de garantie destiné à aider les PME qui ont des antécédents insuffisants ou manquent de garantie pour obtenir des facilités de crédit auprès des institutions financières en fournissant une couverture de garantie ; Offrir une large gamme de produits et des services afin d'améliorer la capacité des PME à obtenir un financement
- *Promotion de l'inclusion financière* par :
 - L'accroissement du nombre d'agences surtout dans les zones rurales ;
 - Le développement des réseaux de distribution par l'exploration de canaux alternatifs d'accès aux zones rurales (la Poste par exemple) et l'encouragement à l'utilisation de canaux novateurs des réseaux de paiement électronique (téléphone mobile et terminaux électroniques) ;
 - L'amélioration de la pénétration des Assurances avec une plus grande utilisation de la bancassurance ;
 - L'accès aux services bancaires par la fourniture de services de base à moindres coûts.
- *Mises en place de mécanismes complets pour l'éducation et la protection des consommateurs* par :
 - Une amélioration de la transparence sur les produits bancaires et d'assurance ;
 - Des pratiques de marché équitables ;
 - Le renforcement de la conscience financière (éducation structurée des consommateurs, campagnes promotionnelles, masse média).
- *Le développement de talents de qualité pour des institutions financières solides et compétitives par la mise en place d'une plateforme de formation* à savoir :
 - Le programme d'enrichissement des talents du secteur financier pour la formation des meilleurs diplômés afin de leur fournir les fondements de l'industrie des services financiers;

- Le Centre International pour l'Education en Finance Islamique pour la construction de talents et compétences dans la finance islamique;
- L'académie internationale de recherche sur la charia pour la promotion de la recherche appliquée dans le domaine de la charia et de la finance islamique;
- Le centre international pour le leadership en finance pour la formation des cadres supérieurs en gestion stratégique et le leadership

1.3.3. Cadre et processus de planification pour le développement de la Malaisie

En Malaisie, l'architecture de planification est bâtie autour d'un organisme permanent dénommée Cellule de Planification Economique (CPU). La CPU formule et élabore les politiques et stratégies de planification. A ce titre, elle prépare les plans de moyen et long termes ; suit et évalue les performances dans la réalisation des projets et programmes.

Le processus de planification s'effectue selon une forme bien hiérarchisée. Au dessus de la CPU se trouve deux organes, le Conseil National pour la Planification (CNP) et le Comité de Planification pour le Développement (CPD).

Le CNP traduit la politique du gouvernement au CPD qui le transmet à son tour à la CPU. A partir du cadre de politique économique tracé par le CPD, la CPU définit le cadre général de planification qu'elle achemine au groupe inter-agence pour la planification (IAPG). Sur cette base, L'IAPG demande et reçoit des propositions des Ministères et des Structures de l'Etat fédéral, d'une part et d'autre part, des propositions des différents Etats ou régions. L'IAPG consulte également le secteur privé. Les différentes propositions, une fois consolidées, sont renvoyées à la CPU qui propose sur cette base une version provisoire du plan. Cette version provisoire est ensuite transmise au CPD puis au CNP. Une fois validée, la version provisoire est remise au cabinet du Premier Ministre qui à son tour le présente devant le parlement pour approbation.

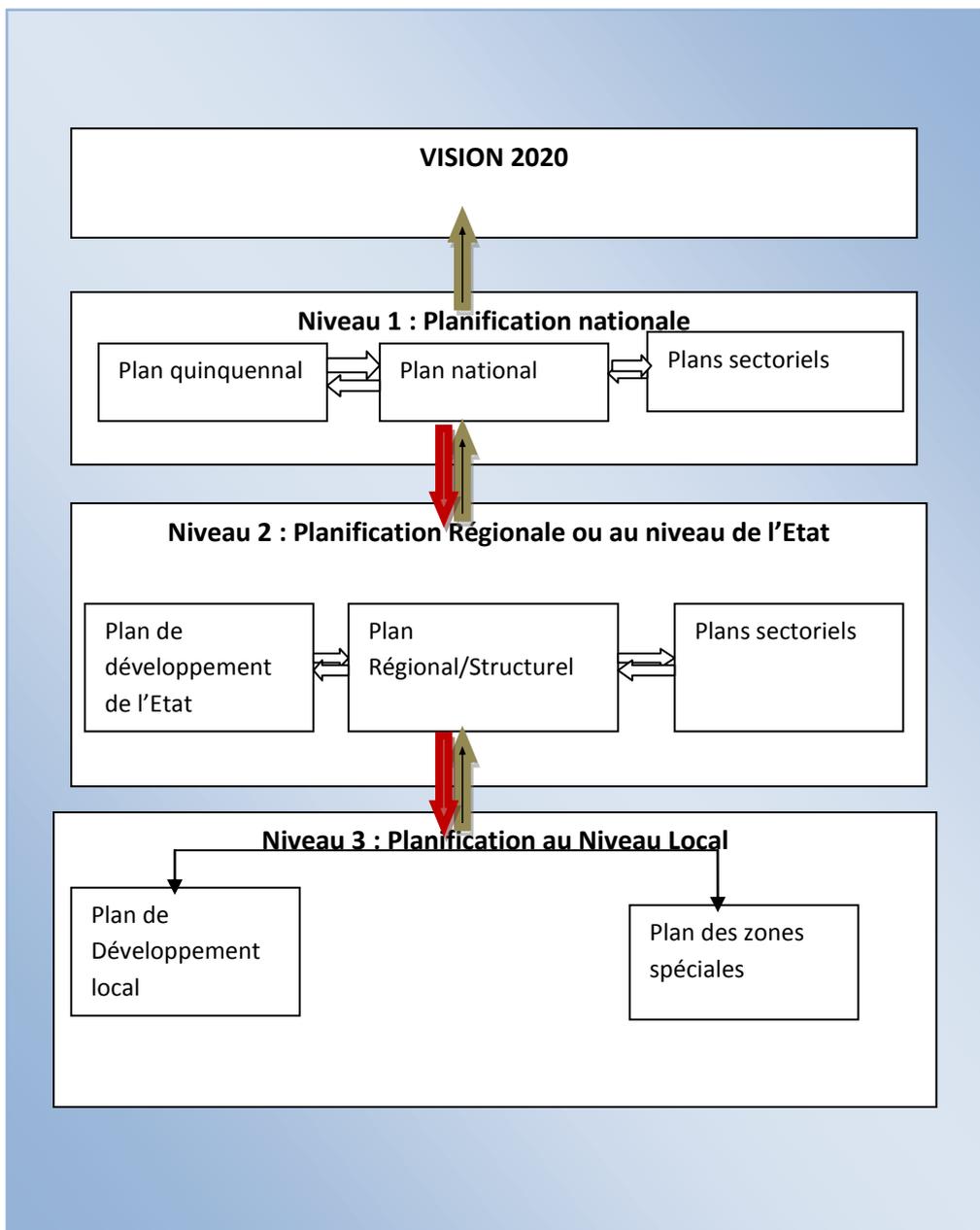
Notons que la mise en œuvre du plan relève du cabinet du Premier Ministre à travers la cellule de coordination et de mise en œuvre du Conseil National d'Action qui lui est rattaché.

L'horizon de planification se situe à trois niveaux:

- **Le long terme** : caractérisé par une nouvelle vision nationale de politique économique (NVP 1991-2020) devant assurer le développement total de la Malaisie et les Plans Prospectives OPP2 (1991-2001) et OPP3 (2001-2010);
- **Le moyen terme** représenté par les plans quinquennaux tels que le 9^{ème} plan quinquennal 2001-2006 et les revus à moyen terme des différents plans quinquennaux ;
- **Le court terme** matérialisé par les budgets annuels.

Le plan de développement de la Malaisie est mis en œuvre dans le cadre régi par la loi de 1976 relative à la planification du pays et des villes (*Town and Country Planning Act*). Le cadre National de Planification pour le Développement (NDPF) comprend trois niveaux de planification à savoir: le Conseil National de Planification (niveau fédéral), le Comité de Planification de l'Etat (au niveau de chaque Etat) et le Conseil local (au niveau des autorités locales). La mise en œuvre du NDPF s'effectue « **du haut vers le bas** » (*top-down*) partant du niveau fédéral au niveau local en passant par l'échelon de l'Etat dans le but d'atteindre la vision nationale de développement à l'horizon 2020 (Abdullah et al, 2011). Notons que chaque niveau de planification intègre les politiques sectorielles. Le processus de planification peut se schématiser comme suit:

Figure 1 : Processus de Planification Economique de la Malaisie



1.3.4. Quelques résultats

Plus de 90% des initiatives FSMP ont été achevées ou sont en cours de mise en œuvre sur une base continue. Des améliorations notables ont été réalisées par les institutions financières nationales. Les banques domestiques sont également plus résistants avec une gouvernance d'entreprise renforcée, les structures internes efficaces, pratiques de gestion des risques solides et des sources de revenus diversifiées. Le renforcement des capacités banques nationales a permis à celles-ci de s'aventurer à l'étranger et tirer profit de nouvelles opportunités d'affaires. Malgré un environnement de plus en plus difficile, les banques domestiques ont réussi à maintenir leur part de marché supérieure à 70%. Au fil des ans, la contribution du secteur financier au produit intérieur brut (PIB) a augmenté de 9,2 % en 2000 à 11% en 2008. Au cours des trois dernières années, le secteur de la finance et des assurances a progressé de 8,8% par an, dépassant la croissance du PIB réel. La croissance du secteur bancaire et de

la finance islamique a également progressé en moyenne d'environ 20 % au cours des cinq dernières années. Dans le domaine de la finance islamique, le plan de la libéralisation a renforcé la position de la Malaisie en tant que centre financier islamique international.

Au niveau des investissements privés, entre 1990 et 2012, la Malaisie a réalisé beaucoup de partenariats public-privé dans divers secteurs dont les plus importants sont dans le transport et l'énergie (voir tableau 4). Ce tableau comparatif, indique que la Côte d'Ivoire peut reposer sur ce type de partenariats pour réaliser des projets de grande envergure et endiguer ainsi son déficit en infrastructures socio-économiques.

Tableau 4: Comparasion de PPP entre la Côte d'Ivoire et la Malaisie (1990-2012)

	Énergie	Telecom	Transport	eau et assainissement
	1990-2012	1990-2012	1990-2012	1990-2012
Cote d'Ivoire	5	6	5	1
Malaysia	31	7	47	8

Source : CAPEC, à partir de données de la Banque Mondiale

En effet, la plupart des grands projets d'investissement sont financés par le secteur privé surtout étranger. La définition et la mise en œuvre de réformes propices à l'environnement des affaires constituent des facteurs importants. Comme l'indique le tableau ci-dessous, la majorité des projets d'investissements de la Malaisie sont financés par des capitaux étrangers. Cette démarche semble refléter la stratégie d'appui du secteur privé comme moteur de la croissance économique.

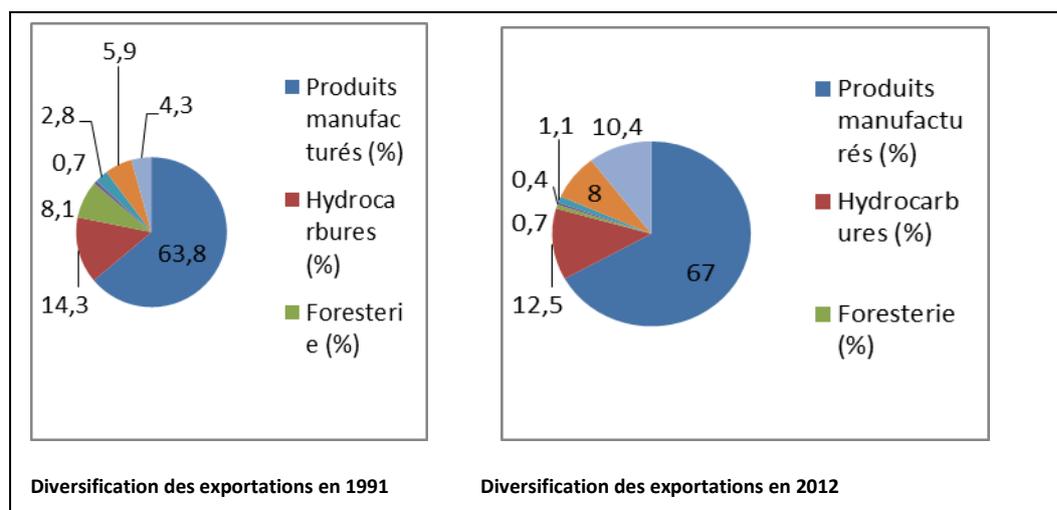
Tableau 5: part des IDE dans les investissements de la Malaisie

Année	2008	2009	2010	2011	2012	2013
nombre de projets d'investissement approuvés	919	766	910	846	804	144
financement domestique (%)	26,6	32,1	38,4	39,1	49,2	26,6
financement étranger (%)	73,4	67,9	61,6	60,9	50,8	71,4

Source : EPU, Malaysia (2014)

En outre les nombreuses incitations données à l'exportation (zones industrielles, zones de libre-échange, primes à l'exportation, déductions fiscales pour les dépenses de promotions industrielles à l'étranger) semblent avoir contribué à la modification de la structure des exportations de la Malaisie. En effet, comme l'indique la figure 2, entre 1991 et 2012, on constate non seulement une diversification des exportations, mais également un changement dans la structure de ces exportations. En effet, la domination des produits manufacturés s'est accentuée passant de 63% en 1991 à 67% du volume des exportations. Hormis le secteur de l'huile de palme, on constate une chute de l'exportation des produits primaires notamment les hydrocarbures (passant de 14,3% à 12,5%), de la foresterie (de 8,1% à 0,7%) et du caoutchouc naturel (2,8% à 1,1%). On note cependant un accroissement dans l'exportation d'autres produits (services, biotechnologiques, etc.) passant de 4,3% en 1991 à 10,4% en 2012.

Figure 2: comparaison de la structure des exportations en 1991 et 2012



Source : CAPEC à partir de données EPU-Malaysia (2014)

Cette tendance dans l'exportation reflète la structure de création d'emplois. Le tableau 6 montre qu'entre 2008 et 2013, le taux de chômage en Malaisie est demeuré très faible compte tenu de la création massive d'emplois dans les différents secteurs de l'économie. Les services, le secteur manufacturier et dans une moindre mesure, l'agriculture constituent les moteurs de la création d'emplois.

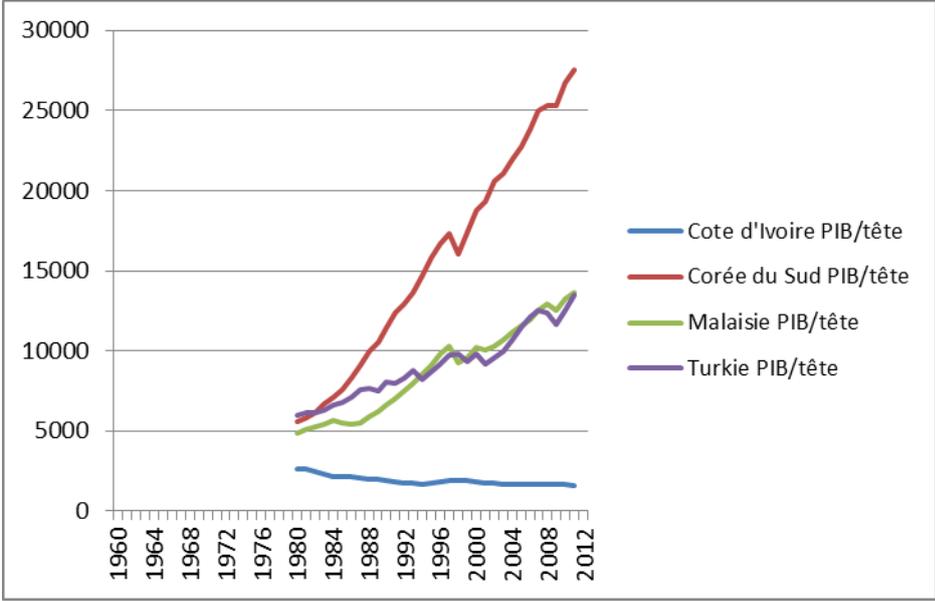
Tableau 6: Evolution du marché de travail de la Malaisie

	unité	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Taux de chômage	%	3,3	3,7	3,3	3,0	3,1	3,1-
Emplois créés (total)	millier	11,577	11,641	11,959	12,256	12,533	12,788
Agriculture	%	12	11,9	11,6	11,3	11,1	10,8
Mine	%	0,4	0,4	0,4	0,3	0,3	0,3
Manufacture	%	28,8	27,6	28,3	28,6	29	29,4
Construction	%	6,6	6,6	6,4	6,3	6,2	6,2
Services	%	52,2	53,5	53,3	53,5	53,4	53,3

Source : EPU, Malaysia (2014)

Le corollaire de toutes mesures et la mise en œuvre des plans est l'amélioration continue des indicateurs macroéconomiques, le PIB par tête notamment. Une analyse comparée de cet indicateur avec la Corée du Sud, la Turquie et la Côte d'Ivoire, met en exergue le fait que quoiqu'encore en retard par rapport aux performances de la Corée du Sud, la Malaisie a non seulement rattrapé la Turquie, mais est voie de la dépasser (figure 3). Quant à la Côte d'Ivoire, même si elle demeure largement en deçà de ces performances, elle pourrait s'inspirer de l'expérience de la Malaisie.

Figure 3: évolution comparée du PIB/tête de la Malaisie



II- LES MODÈLES DE GOUVERNANCE ET LEUR IMPACT SUR LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE DES PAYS ÉMERGENTS

Ce modèle s'analyse dans le cadre des changements institutionnels nécessaires à la transition économique. Selon Kauffman et al (2003), ce n'est pas le régime politique en lui-même (régime démocratique ou autoritaire) qui favorise la transition économique et promeut la croissance ; mais plutôt la qualité, la spécificité ainsi que les interactions entre l'Etat et les acteurs privés. Selon Wang (2009), la forte croissance économique des pays d'Asie de l'Est peut-être expliquée par la théorie néoclassique : niveau élevé des investissements domestiques avec des niveaux d'épargnes domestiques également élevés. De plus, tous ces pays ont mis en place des stratégies de développement orientées vers l'exportation, renforcées par des interventions publiques favorables au marché. De ce fait, l'expérience de l'Asie de l'Est montre que la démocratie (ou l'absence de démocratie) n'a pas de lien étroit avec une croissance économique réussie.

Pour Arhens et Mengerlinghaus (2006), une structure de gouvernance pro- marché (SGRM), calquée sur la base des contraintes de développement politico-économiques d'un pays donné, affiche un haut degré de redevabilité, garantit la participation, la prévisibilité et la transparence. Une telle structure résulte des arrangements institutionnels et organisationnels interdépendants et qui se renforcent mutuellement. Arhens et Mengerlinghaus (*op.cit.*) identifient quatre piliers de la gouvernance qui promeut l'efficacité du marché :

- i. *La construction d'un Etat fort* : l'Etat doit être suffisamment fort afin d'assurer la mise en œuvre de ses politiques, protéger les droits des acteurs économiques afin de prévenir la capture de l'Etat par des intérêts particuliers ;
- ii. *La limitation du rôle de l'Etat* : afin de limiter le risque inhérent à un Etat trop fort (violation des droits des citoyens par exemple), l'Etat doit être suffisamment limité afin de prévenir les comportements de prédation de politiciens et des hauts cadres l'administration. Dans ce cadre, le concept de fédéralisme garantissant le marché (FGM) est à promouvoir. Le FGM requiert : (a) une séparation claire de l'autorité nationale des gouvernements locaux ; (b) l'absence de contestation des autorités locales sur le contrôle de l'économie régionale ; (c) la surveillance du marché commun par le gouvernement central ; (d) une forte contrainte budgétaire aussi bien pour le pouvoir centrale que les gouvernements locaux ; (e) la stabilité institutionnelle de la structure fédérale.
- iii. *Le Renforcement des capacités du secteur public* : le renforcement des capacités comprend toutes les activités qui soutiennent la redevabilité, la prévisibilité et la transparence du secteur public. Le renforcement des capacités est essentiel pour l'efficacité et l'efficience de l'activité gouvernementale et comprend les réformes institutionnelles, le renforcement des organisations et le développement des ressources humaines.
- iv. *La création d'institutions économiques crédibles* : constitue le dernier pilier de la gouvernance en ce que les institutions économiques déterminent les incitations pour la mise en œuvre des activités économiques. Elles favorisent le fonctionnement du marché et promeuvent la croissance économique. Deux approches se dégagent dans la construction de ce type d'institution : se focaliser sur les meilleures pratiques dans d'autres pays ou s'appropriier les connaissances locales pour forger graduellement ses institutions. Alors que la première approche peut échouer compte tenu des différences en termes de normes et de croyances sociales, la seconde a le mérite de prendre en compte les besoins spécifiques du pays et d'intégrer ainsi la persistance des institutions informelles (Roland, 2004 et Kingston et Caballero, 2006).

Ce cadre conceptuel permet de capter la relation entre la gouvernance et la performance des pays émergents. Sur cette base nous appréhendons également la tendance de la Côte d'Ivoire en termes de

gouvernance afin de mieux tirer les leçons des expériences des pays qui sont sur la voie de la transformation de leur économie.

2.1. Le modèle de gouvernance Chinois

Kingston et Caballero (2006) identifient deux grandes phases dans la mutation de la structure de la gouvernance en Chine. La première phase (1978-1993) est marquée par des réformes graduelles avec pour objectif d'améliorer l'efficacité de l'économie. Quant à la seconde phase, elle se déclenche en septembre 2003 par la décision de 14^{ème} congrès du parti Communiste de transformer l'économie chinoise en une économie socialiste de marché. L'objectif visé était de créer des institutions de marché et établir des règles qui favorisent la régulation de l'économie par le jeu du marché.

2.1.1. Les caractéristiques du modèle chinois de gouvernance

Cette section relève les principaux traits du mode de gouvernance de la Chine.

i. Un Etat chinois fort

La politique chinoise dépend fortement du caractère du leader et du programme politique du leader du parti communiste chinois (PCC). Tout comme la révolution culturelle de Mao Tsé Tung a eu une conséquence dévastatrice sur l'économie, la politique de Deng Xiaoping ont favorisé la croissance économique chinoise (Qian, 1999). Kingston et Caballero (2006) montrent que de cette dépendance et de la domination d'un PCC hiérarchiquement organisé en matière de politique et de structuration de la société, l'on peut conclure que l'Etat chinois est un Etat fort.

ii. Un Etat chinois limité

Même si l'Etat chinois apparaît comme fort eu égard à sa capacité à orienter la politique économique et régir l'organisation de la société, un ensemble d'éléments indiquaient que l'Etat est limité si l'on s'en tient au niveau important d'Investissement direct étranger en direction du pays. Cette limitation s'appréhende par :

- *Une séparation horizontale des pouvoirs et une limitation interne au sein du PCC* : selon le modèle léniniste qui gouverne le modèle politique chinois, l'existence d'un pouvoir de fait est limité à l'intérieur et entre les différents organes du parti en raison des deux principes de ce système politique (centralisme démocratique et leadership collectif). Pour Sachs (2001), le premier principe implique que les différents membres du parti doivent discuter des orientations de politique, mais une fois une décision arrêtée, chaque membre devra suivre cette décision. Quant au leadership collectif, il se rapporte à une limitation institutionnelle de leaders puissants dans toutes les instances du parti.
- *Une séparation verticale des pouvoirs (décentralisation)* : pour créer un contre-pouvoir au niveau central, le pouvoir des instances locales a été accru. Même si l'Etat chinois demeure unitaire, la décentralisation des autorités crée de facto une forme de fédéralisme qui se rapproche des cinq conditions du FGM.
 - ✓ Les gouvernements locaux supervisent près de 75% des entreprises publiques, fournissent les biens et services publics au niveau local, et attirent l'investissement directs étrangers. De plus la création des zones économiques spéciales et la délégation des réformes accentuent l'autonomie des provinces ;
 - ✓ L'instauration d'un système de contrat fiscal oblige les provinces à transférer au pouvoir central le niveau de taxe collectée, mais d'autre part à négocier la répartition des ressources fiscales. Cette possibilité de négociation amène les gouvernements locaux à élargir leur

assiette fiscale. De plus, les ressources extrabudgétaires peuvent être entièrement retenues par les gouvernements locaux ;

- ✓ Même si certaines provinces utilisent leur autonomie pour ériger des barrières commerciales, l'Etat central continue de veiller au fonctionnement du marché national
 - ✓ S'il apparaît que des autorités locales influencent l'allocation des crédits, le système de contrat fiscal impose une contrainte budgétaire aussi bien au pouvoir central qu'aux autorités locales ;
 - ✓ Tout le processus de transition montre que la décentralisation est durable
- *La promotion graduelle de l'Etat de droit* : après le régime de Mao, l'Etat de droit s'est graduellement renforcé avec une inscription formelle dans la constitution de 1982. L'Etat de droit s'est renforcée avec l'adhésion de la Chine à l'OMS en 2001, qui, en raison de l'engagement aux institutions, normes et lois internationales limite les pouvoirs du PCC. De même l'ouverture du système bancaire et la baisse des tarifs contribuent à réduire le pouvoir de protection des industries locales. Quoiqu'encore contrôlé par l'Etat, on note également l'ouverture progressive des médias et la progression d'une société civile.

iii. *Une administration aux capacités renforcées*

Même si la connexion étroite entre les cadres et le PCC dilue quelque peu leur crédibilité à respecter les règles, garantir l'efficacité et réduire la corruption, l'administration publique chinoise a fait d'énormes progrès vers une bureaucratie moderne et efficace (réduction du nombre de postes, recrutement sur la base de la compétition, promotion par le mérite).

iv. *Des institutions économiques fortes*

Tout au long du processus de transition, la Chine a initié de façon pragmatique et graduelle une série de réformes qui ont favorisé sa transformation économique. Ces réformes portent sur :

- *La protection des droits de propriété* : avec la vision d'économie socialiste de marché, le secteur privé a été pour la première fois officiellement reconnu comme le pilier majeur de l'économie chinoise. En 2004, le droit de propriété privée a été défini comme inviolable dans un amendement de la constitution. Compte tenu de la forte concurrence entreprise étrangère et domestique du secteur privé, des incitations sont données aux gouvernements locaux pour privatiser les PME du secteur public.
- *La politique de la concurrence* : cette politique graduelle qui a commencé au début des années 1980 a consisté à une réduction du contrôle du secteur industriel par l'Etat, une baisse des tarifs (de 50% en 1980 à 15% en 2000), une libéralisation des prix. On note également l'entrée dans l'OMC et la création de Zones économiques spéciales garantissant des tarifs et taxes préférentiels aux investisseurs étrangers. A part les ZES, les IDE ne peuvent avoir accès au marché chinois que sur la base de joint-venture (50%-50%) garantissant un transfert de technologie. Avec le renforcement de la concurrence, calquée sur le modèle européen, une loi anti-monopole ou abus de position dominante a été votée en 2007. Cette loi met en place un ensemble d'institutions capables de veiller au bon fonctionnement du marché. Il s'agit : de la Commission anti-monopole, Bureau anti-monopole et de supervision des prix de la Commission Nationale de Développement et des Réformes, le Bureau de veille anti-

monopole et anti concurrence illégale et le Bureau anti-monopole du Ministère du Commerce.

- Toutes ces réformes sont renforcées par *une stabilité monétaire* marquée, une *forte contrainte budgétaire* volontaire et la conduite d'*une politique économique prudente*.

2.1.2.- L'impact socio-économique du modèle chinois de gouvernance

- *L'impact de la décentralisation fiscale*

Xu (2011) identifie trois grands impacts de la décentralisation fiscale de la Chine :

- *La décentralisation financière a amené les autorités légales à développer l'économie de leurs provinces.* Contrairement à la décentralisation fiscale de certains pays qui se sont principalement orienté sur le côté dépenses, la décentralisation fiscale Chinoise porte à la fois sur les recettes et les dépenses. Cette approche a amené les autorités locales à non seulement réduire leurs dépenses par rapport au gouvernement central, mais également de s'assurer d'une source continue de recettes par la mise en œuvre de réformes attrayantes pour le secteur privé : c'est le fédéralisme fiscal favorable au marché.
- *La décentralisation fiscale a conduit à la réduction du poids fiscal sur les entreprises.* Les recettes fiscales en proportion du PIB ont chuté de 31% en 1978 à moins de 20% en 1993. Même si elles sont estimées au cours des périodes récentes à 25% du PIB, ce niveau demeure encore faible comparativement à la situation qui prévalait dans le cadre du système d'économie dirigée.
- *La décentralisation fiscale a favorisé les réformes entreprises par le gouvernement central en en réduisant le coût.*

- *L'impact de la promotion interne au sein du PCC*

Le PCC à travers un système de méritocratie a introduit de fortes incitations pour l'accès aux hautes fonctions de l'administration. Ce système a deux particularités : la première qui relève d'une vision élitiste et la seconde d'une gouvernance dans la réciprocité. La vision élitiste de la bureaucratie signifie que vous être qualifié à un haut poste dans l'administration, il faut en être jugé capable et vertueux. La réciprocité dans la gouvernance commande que le peuple est celui qui gouverne et en retour les autorités devraient prendre soins du peuple (Yao, 2014). En pratique, d'une part, les autorités sont sélectionnées à partir d'un long processus au cours duquel elles doivent démontrer leurs capacités et leur volonté de prendre soins du peuple et il est attendu que les autorités prennent des mesures proactives pour améliorer le bien-être des populations. Sur cette base, le PCC s'est transformé en organe de sélection de la méritocratie chinoise tout en assurant le contrôle du pays.

- *L'impact des réformes institutionnelles*

La Chine a introduit des institutions qui alignent intérêt personnel des autorités et intérêts de la société. Ces institutions n'ont pas suivi un cadre traditionnel tout tracé, mais plutôt reposé sur le pragmatisme.

- *Un Etat à haute conscience du développement*

En comparant les Etats Chinois, Coréen et Japonais, Yao (2014) montre que l'Etat Chinois est un Etat qui facilite le développement économique. Trois traits caractérisent un tel Etat : l'investissement dans le développement des capacités humaines et technologiques notamment, le gradualisme et l'interventionnisme du gouvernement. Ces traits montrent que l'Etat Chinois a pris de façon consciencieuse des mesures pour favoriser la croissance économique.

2.2- le modèle de gouvernance Indien

Bardhan (2006) relève que dans son modèle de développement, l'Inde contrairement à celui de la Chine s'est appuyé sur le secteur des services plutôt que le secteur manufacturier. Alors que la Chine

est considérée comme le centre manufacturier du monde, en Inde il y a eu une croissance absolue du secteur moderne notamment les logiciels, la communication, et la finance. De même dans leur processus de transformation, la stratégie chinoise a privilégié les activités à forte intensité de main d'œuvre (habillement, jouets, chaussures, ...) qui employaient une proportion très importante des pauvres à faible qualification, alors qu'en Inde, la croissance a été tirée par des activités à forte intensité capitaliste et de travailleurs qualifiés. Dans les deux pays, la croissance n'a pas été extravertie. La source principale de la croissance en Chine a été l'investissement domestique et en Inde, ce fut l'Investissement domestique et la consommation.

Au niveau de la gouvernance locale, les deux pays ont entrepris des réformes en matière de décentralisation avec des impacts importants sur le secteur privé local. En matière de redevabilité, chaque régime politique (autoritaire ou démocratique) a montré ses forces et ses faiblesses. Mais l'une des grandes contributions de l'Inde en matière de gouvernance est la promotion de la gouvernance électronique (e-gouvernance). L'e-gouvernance en Inde est captée à travers une stratégie nationale de promotion qui a donné des résultats importants dans tous les domaines d'organisation sociale.

2.2.1- La stratégie Nationale de Promotion de la gouvernance électronique

Pour faciliter l'accès des services publics aux citoyens indiens qui se trouvent même dans les hameaux les plus reculés de façon transparente, efficace et dans les meilleurs délais, le gouvernement indien a initié à la fin des années 1990 un vaste projet de gouvernance électronique. Yadav, N. et V. B. Singh (2012), Sachdeva, S. (2002) et Swapna, N. (2012) font une revue du plan National de gouvernance électronique (NeGP) ainsi que son impact possible sur l'économie indienne. Nous présentons les principaux points de ce plan.

i- *La vision Nationale du NeGP ;*

Le NeGP qui a été adopté en Mai 2006 vise à améliorer la fourniture de services publics aux citoyens et au secteur privé. Sa vision principale s'articule comme suit : « Faire en sorte que les services publics soient accessibles au citoyen ordinaire dans sa localité, à travers des centres communs de fourniture de ces services et d'en assurer l'efficacité, la transparence et la fiabilité à moindres coûts afin de satisfaire aux besoins primaires de chacun. » Cette vision identifie clairement ses priorités en matière de promotion de la bonne gouvernance, à savoir :

- **L'accessibilité**: cet aspect garde à l'esprit les habitants du monde rural qui du fait de la distance sont exclus du bénéfice de services publics à moindres coûts
- **Le centre commun de fourniture de services** : pour atteindre les habitants des zones les plus reculées, le projet met en place un centre commun de fourniture de services en ligne sur la base du principe « *en tout lieu, en tout temps* »
- **L'adoption de l'e-gouvernance pour améliorer la gouvernance** : L'utilisation des technologies de l'information et des communications (TIC) permettra au gouvernement d'atteindre les citoyens, améliorant ainsi la gouvernance. Cela permettra également une amélioration dans le suivi et l'application de divers programmes gouvernementaux augmentant ainsi la responsabilisation et la transparence au sein du gouvernement.
- **Améliorer la qualité de vie des citoyens** : l'e-gouvernance aiderait à atteindre cet objectif grâce à la fourniture des services au citoyen à moindres coûts, et à offrir ainsi de meilleurs délais d'exécution et de commodité aux demandeurs. L'e-gouvernance devient donc pour le gouvernement, la voie privilégiée de renforcement de la bonne gouvernance.

ii- *Stratégie de mise en œuvre.*

Sur la base des expériences nationales et internationales, l'approche et la méthodologie adoptée pour Plan national de gouvernance électronique (NeGP) se rapporte aux éléments suivants :

- **Infrastructure commune:** la mise en œuvre du NeGP implique la mise en place d'une infrastructure informatique commune et de soutien.
- **Gouvernance:** des dispositions appropriées pour le suivi et la coordination de la mise en œuvre du plan sous la direction des autorités compétentes ont été mises en place.
- **Initiative centralisée, mise en œuvre décentralisée:** l'e-gouvernance est encouragée par une initiative centralisée pour assurer une orientation axée sur le citoyen tout en permettant un modèle de mise en œuvre décentralisée.
- **Partenariats public-privé (PPP):** Il doit être adopté chaque fois que possible pour agrandir le pool de ressources sans compromettre les aspects de sécurité.
- **Éléments d'intégration :** adoption de codes d'identification uniques pour les citoyens, les entreprises et les biens.

2.2.2. L'impact socio-économique de la gouvernance électronique en Inde

Bhatnagar (2003) fait une revue de l'impact socio-économique de la gouvernance électronique en Inde. L'on peut retenir entre autre une :

- *Amélioration de la transparence et réduction de la corruption :* la Commission Centrale de vigilance, agence de surveillance des faits de corruption, a créé un site Internet qui publie des hauts fonctionnaires de l'administration centrale et fiscale contre lesquelles des procédures d'investigations sont engagées. Ces informations sont relayées par la presse pour dénoncer le phénomène. Le tableau 7 présente quelques exemples d'informations rendues transparentes du fait de la promotion de l'e-gouvernance.

Tableau 7: synthèse de l'impact de l'e-gouvernance sur la lutte contre la corruption en Inde

Type d'information rendue transparente	Impact sur la corruption	Type d'application mis en place par le gouvernement	Contribution de l'e-gouvernance
Règles et procédures régissant les services d'administration; fonctionnaires chargés de différentes tâches; La charte du citoyen Améliorer l'exposition des citoyens	procédures normalisées et unifiées pour la prestation des services ; résistance aux tentatives de retarder le traitement ;réduction des demandes arbitraires de documents supplémentaires.	Sites Internet des départements ministériels	<ul style="list-style-type: none"> - Transparence et simplification des procédures ; - Réduction du temps de traitement ; - Suppression des intermédiaires ;
Les noms des citoyens avec de grandes prêts en circulation, les taxes; noms des fonctionnaires visés par l'enquête ou condamné, l'indice de la corruption, de la performance des agences de l'enquête.	<ul style="list-style-type: none"> - Une sorte de punition pour les auteurs de corruption par l'exposition au public ; - Réduction des courtiers puissants; 	Site Internet du Commissaire Central de Vigilance	<ul style="list-style-type: none"> - Publication de noms ; - Publication de la performance des agences de régulation des faits de corruption

	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilisation du public, - Transparence et reddition de comptes 		
--	--	--	--

- *Amélioration de l'efficacité et de l'efficacité dans la fourniture des services publics* : de nombreux projets ont bénéficié des gains en efficacité en termes de réduction du nombre de procédures, de délais, et d'intermédiaires. Ces gains ont été réalisés parce que les processus désormais automatisés, exigent moins de temps. Par exemple, l'enregistrement des terres qui prenait en moyenne deux semaines se fait grâce à l'e-gouvernance en 2 ou 3 heures.

2.2.3. Le modèle de gouvernance Malaisien : une volonté affirmée d'éradication de la corruption

Conscient du danger de la corruption sur la performance économique du pays, le gouvernement malaisien a entrepris un ensemble de réformes en vue de changer les mentalités et lutter efficacement contre le phénomène. En effet, la Malaisie qui était l'un des modèles en termes de probité a vu un accroissement de plus en plus important du phénomène de la corruption dans sa société, toutes choses qui ont nécessité la prise d'un ensemble de mesures sensées inverser la perception de la corruption. Comme l'indique Abdullah (2008), ces mesures comprenant aussi bien des principes, procédures et institutions combinées à une volonté affirmée du gouvernement, constituent les infrastructures nécessaires à une lutte efficace contre la corruption.

- i- *La prise de la loi sur la prévention de la corruption et la création d'une agence anti-corruption* : le cadre légal de la lutte contre la corruption en Malaisie est la Loi de 1961 sur la Prévention de la Corruption (PCA61). La mise en application de cette loi s'est matérialisée par la création de l'Agence Anti-corruption en 1967 (ACA). Les attributions majeures de l'ACA sont de : (1) Investiguer et poursuivre tous les délits qui tombent sous le coup de la loi PCA61 ; (2) introduire des mesures de prévention de la corruption dans la fonction publique and tous les comités statutaires ; (3) Investiguer sur les plaintes disciplinaires portées à l'encontre des agents de la fonction publique. Le PCA61 a été amendée et remplacée par la loi anti-corruption de 1997, qui est entrée en vigueur depuis janvier 1998. Avec cette révision, l'ACA a été placée sous la tutelle du Premier Ministre à l'effet de renforcer son pouvoir et ses capacités opérationnelles. Entre 2001 et 2004, ACA a enregistré 38 471 plaintes, enquêtés sur 3 761 cas, procédé à 485 arrestations dont 1 ancien ministre qui a utilisé sa position pour des gains financiers.
- ii- *Le comité de comptabilité publique (PAC)* : Au début de chaque session parlementaire, le comité de comptabilité publique mandate que les comptes de la fédération et des Etats soient examinés par l'Auditeur General, qui a son tour les soumet au Roi, puis au Parlement. Le PAC s'assure de la comptabilité du gouvernement. Il initie des actions sur les points d'ombre exprimés par l'Auditeur General dans son rapport par une demande d'explication adressées aux agences concernées.
- iii- *L'instauration d'un plan de promotion de l'intégrité* : A sa prise de pouvoir, le Premier Ministre Badawia fit la promesse d'éradiquer la corruption et de promouvoir la bonne gouvernance et les valeurs d'éthique. Comme mesure, il a lancé le Plan National d'Intégrité (NII) en 2004 et simultanément créé l'Institut d'Intégrité de la Malaisie (IIM). Un programme qui cible aussi bien les acteurs du public que toutes les couches de la société a été établi. L'IIM s'assure de la mise en œuvre, de la coordination et du suivi-évaluation de l'agenda du NII, contenu dans la vision du premier ministre : « Développer une société forte sur le plan

moral et éthique, avec des membres possédant des valeurs religieuses et spirituelles fortes et stables, soutenues par de bonnes pratiques. »

- iv- *La réforme de la Police* : pour réduire les abus et la corruption des forces de police, une commission royale a été mise sur pied en 2004 afin de proposer des recommandations pouvant permettre de changer la mentalité et les pratiques des forces de police.
- v- *La création d'un bureau d'enregistrement des plaintes sur la corruption (PCB)* : un bureau de plaintes du public sur les actions gouvernementales et de l'administration a été créé en 1971. Ces plaintes portent sur les délais pour prendre des actions, le manque de services publics, absence de sanction, l'abus de pouvoir, etc. tous les autres faits de corruption sont du ressort de l'ACA. Même si le PCB n'a pas de pouvoir légal pour engager des poursuites, des réformes sont en vue pour le renforcer pour lui permettre d'initier des actions en justice.
- vi- *D'autres mesures* viennent compléter ces différentes institutions notamment, l'instauration d'un système d'audit (interne et externe) de l'administration publique, l'instauration d'un code d'éthique et d'un comité de discipline envers les partis politiques, la déclaration de biens des élus tous les deux ans, l'accroissement des contrôles formels et informels dans le secteur public.

Tableau 8: récapitulatif de la planification et de la gouvernance dans les trois pays

	Aspects	Chine	Inde	Malaisie
	Vision	Existence d'une vision claire et affirmée	Existence d'une vision claire et affirmée	Existence d'une vision claire et affirmée
Planification	Cadre de planification	<ul style="list-style-type: none"> - Grandes lignes du plan tracées par le Comité Central du Parti Communiste (CPC) ; - Existence d'un cycle de planification ; - Grandes lignes du plan approuvées par le Congrès National du Peuple (NPC) - Existence d'une agence chargée de la planification : Commission National du Développement et des reformes (NDRC) - Approche intégrée entre planification au niveau national et au niveau régional 	<ul style="list-style-type: none"> - Approche intégrée de planification ; - Cibles de croissance et de développement social ramenées à l'échelon de l'Etat.; 	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'une loi qui définit le cadre légal de planification depuis 1976 - Adoption du plan par le parlement - Existence d'une cellule autonome de planification - Approche intégrée et hiérarchisée d'agences étatiques
	Processus de planification	<ul style="list-style-type: none"> - Plan quinquennal - Définition de secteurs prioritaires - Fixation d'objectifs mesurables - Six étapes d'élaboration du plan : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Formation d'une task force ; ✓ Définition des principes du plan ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan quinquennal - Fixation d'objectifs mesurables - Définition de piliers sur lesquels repose le plan 	<ul style="list-style-type: none"> - Horizon de planification : long terme (la vision), moyen terme (plan quinquennal), court terme (budget annuel) - Processus « top down » : niveau fédéral (le pays), niveau de l'Etat (région), niveau local (commune)

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rédaction du plan provisoire ✓ Adoption par le PCC ✓ Ratification par le NPC ✓ Mise en œuvre et suivi-évaluation 		<ul style="list-style-type: none"> - Synergie et intégration des plans sectoriels au plan quinquennal - Interactions entre plan national, régional et local
	Mise en œuvre du plan	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en œuvre par le NDRC (au niveau local et national) - Evaluation à mi-parcours du plan 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluation à mi-parcours du plan 	<ul style="list-style-type: none"> - Mis en œuvre par la Cellule d'exécution et de coordination rattachée au cabinet du Premier Ministre - Evaluation à mi-parcours du plan
	Principaux résultats	<ul style="list-style-type: none"> - augmentation continue du PIB/tête - réduction du taux de pauvreté - modification de la structure des exportations - un accroissement des PPP et des IDE - transformation structurelle de l'économie avec une contribution importante du secteur industriel ; - prise en compte de plus en plus marquée de l'environnement ; - fort investissement dans la recherche 	<ul style="list-style-type: none"> - augmentation continue du PIB/tête - réduction du taux de pauvreté - modification de la structure des exportations - un accroissement des PPP et des IDE - transformation structurelle de l'économie avec une contribution importante des services 	<ul style="list-style-type: none"> - augmentation continue du PIB/tête - réduction significative du taux de pauvreté - baisse significative du taux de chômage - modification de la structure des exportations - un accroissement des PPP et des IDE - transformation structurelle de l'économie avec une contribution importante du secteur manufacturier

Gouvernance	Rôle de l'Etat	<ul style="list-style-type: none"> - réforme graduelle et pragmatique ; - politique économique prudente ; - système d'économie mixte ; - le gouvernement trace les grands piliers et définit la direction de l'ensemble de l'économie ; - protection des droits de propriété (droit constitutionnel) ; - Attraction des investissements directs étrangers par les gouvernements locaux ; - création de zones économiques spéciales ; - délégation des réformes économiques aux Provinces (Etats) ; - système de contrat fiscal entre provinces et pouvoir central ; - accès au marché interne autre que les ZES que sur la base de joint-venture (transfert de technologie) ; - politique économique prudente 	<ul style="list-style-type: none"> - promotion de la gouvernance électronique ; <p>Stratégie de croissance axée sur les services</p>	<ul style="list-style-type: none"> - promotion d'un système d'économie mixte - liberté d'entreprise sous la direction et avec le soutien actif du gouvernement - le gouvernement trace les grands piliers et définit la direction de l'ensemble de l'économie - le gouvernement s'assure de l'atteinte des objectifs socio-économiques - le gouvernement fournit au secteur privé la politique, le soutien politique et institutionnel en infrastructure - politique ciblée de lutte contre la pauvreté - performance économique comme outil de renforcement de la cohésion sociale (discrimination positive)
--------------------	----------------	--	---	--

	Place du marché	<ul style="list-style-type: none"> - le marché est le principal élément qui guidera l'activité économique aussi bien pour les entreprises publiques que privées ; - Le secteur privé est le moteur de la croissance ; - PPP accru dans le financement des projets de développement ; - Promotion des IDE ; - promotion des zones économiques spéciales 	<ul style="list-style-type: none"> - Le secteur privé est le moteur de la croissance ; - PPP accru dans le financement des projets de développement ; - Promotion des IDE ; - promotion des zones économiques spéciale 	<ul style="list-style-type: none"> -Le secteur privé est le moteur de la croissance - PPP accru dans le financement des projets de développement - Promotion des IDE -promotion des zones économiques spéciales - incitations à l'exportation - stratégies spécifiques en direction des PME
	Stratégie de lutte contre la corruption	<ul style="list-style-type: none"> - promotion de la méritocratie ; - coïncidence entre intérêt des dirigeants et intérêt général 	<ul style="list-style-type: none"> - promotion de l'e-gouvernance 	<ul style="list-style-type: none"> - mise en plan d'un plan anti-corruption.

Source : CAPEC, à partir de la revue documentaire

SECTION 2 : ANALYSE DE LA PLANIFICATION ET DE LA GOUVERNANCE EN CÔTE D'IVOIRE

Dès son accession à l'indépendance, la Côte d'Ivoire a opté pour le libéralisme économique avec une importante intervention directe de l'Etat² (appelé capitalisme d'Etat). Pour préparer son décollage économique et la répartition équitable des ressources disponibles, la Côte d'Ivoire a adopté une stratégie d'intervention dans le développement axée sur une politique d'aménagement du territoire à travers une programmation de ses investissements. Ainsi, de l'étude sur « les perspectives décennales de développement économique, social et culturel 1960-1970 », un plan décennal 1960-1970 et trois plans quinquennaux (1971-1975, 1976-1980 et 1981-1985) ont été élaborés et mis en œuvre. Avec la crise de l'endettement et les difficultés économiques des années 1980, la mise en œuvre de ces plans de développement a été interrompue au profit des Programmes d'Ajustement Structurels (PAS).

Les résultats mitigés de ces PAS conjugués aux crises sociopolitiques qu'a connues la Côte d'Ivoire ces deux dernières décennies ont aggravé la pauvreté dont le taux qui était de 10% en 1985 est passé à 36,8% en 1995 et 48,9% en 2008. C'est ainsi que le pays a été éligible à l'initiative PPTE en mars 1998 et adopté en 2009 son Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP), disposant ainsi d'un cadre de référence qui fixe les grandes orientations en matière de réduction de la pauvreté et de développement économique, social et culturel.

Par ailleurs, pour lutter efficacement contre la pauvreté, le Gouvernement s'est engagé dans le processus OMD. L'évaluation à mi-parcours de la mise en œuvre du DSRP et des OMD a donné des résultats mitigés (PND 2012- 2015). En conséquence, pour prendre en compte d'une part, les nouveaux défis nés de la crise et d'autre part, les engagements conduisant au point d'achèvement de l'initiative PPTE, le gouvernement a élaboré le Plan National de Développement (PND 2012- 2015). Pour permettre à ce plan d'atteindre ses objectifs et favoriser l'émergence de la Côte d'Ivoire, une analyse critique des stratégies de développement adoptées s'avère nécessaire. Cette analyse distinguera les périodes suivantes : 1960 à 1980, 1981 à 1999, 2000 à 2012 et 2012 à 2015.

I- LA PÉRIODE 1960-1980

La période 1960-1980 est caractérisée par la mise en œuvre du plan décennal 1960-1970 et de trois plans quinquennaux (1971-1975, 1976-1980 et 1981-1985). Nous analysons brièvement le plan décennal et le plan quinquennal 1971-1975 puis nous insisterons sur le plan quinquennal 1976-1980 sur lequel nous disposons d'assez d'informations. Le plan quinquennal 1981-1985 qui n'a pu être mis en œuvre ne sera pas présenté. Nous terminons par une analyse de la gouvernance en Côte d'Ivoire au regard des quatre piliers d'une gouvernance favorable à l'émergence d'une économie de marché à savoir : un Etat fort ; un Etat limité, le renforcement des capacités ou la création des capacités nécessaires pour la mise en œuvre des politiques et la création d'institutions économiques crédibles (Ahrens et Mengerinhaus, 2006).

1.1. Perspectives décennales de développement 1960-1970 et plan quinquennal 1971-1975

L'étude « les perspectives décennales de développement économique, social et culturel 1960-1970 », rédigée en 1962, est le premier document de planification élaboré par la Côte d'Ivoire post indépendance sur la base d'enquêtes régionales multi-objectifs (Koffi, 2008). Le contexte de sa rédaction présente clairement un pays, qui sort d'une longue période de colonisation, ne disposant pas

² Bohoun B. et Kouassy O (1997) soutiennent que la présence permanente de l'Etat dans tous les secteurs d'activité et le faible développement du secteur privé national témoignent que la Côte d'Ivoire est loin de ce que devrait être une économie libérale.

suffisamment de ressources financières, ni humaines pour amorcer son développement. En outre, les nouvelles autorités politiques se retrouvaient face à de lourdes responsabilités de gestion à la fois économique et sociale auxquelles elles n'étaient pas préparées.

Les perspectives décennales sont articulées autour de trois objectifs globaux et quatre objectifs sectoriels. Les objectifs globaux sont formulés de la manière suivante :

- le décollage économique, qui vise à définir les grandes lignes de la croissance et la répartition équitable des ressources disponibles ;
- la transformation des structures de production,
- le financement de la croissance.

De façon spécifique, il s'agissait d'assurer le développement des infrastructures économiques, la promotion des infrastructures culturelles, sociales et administratives, le développement agricole et l'expansion industrielle.

La mise en œuvre du plan décennal 1960-1970 a conduit au «miracle ivoirien» qui s'est caractérisé par des performances économiques exceptionnelles à savoir: (i) un taux de croissance réel élevé (7,3%); (ii) un taux d'investissement brut de 19,4% financé principalement par les recettes d'exportation des produits agricoles ; (iii) un surplus budgétaire et un excédent de la balance des paiements; (iv) un faible endettement public extérieure (v) un taux d'inflation de 3,9% (PND, 2012 - 2015).

Le premier plan quinquennal 1971-1975 avait pour priorités la promotion des exportations et l'aménagement du territoire pour réduire les disparités régionales et bâtir le socle de la cohésion sociale qui devait être soutenue par une répartition équitable des richesses. La politique d'aménagement du territoire de la période 1971-1975 reposait en grande partie sur le développement régional à travers la création de pôles de développement. Ainsi, il a été mis en place une armature urbaine construite autour des trois pôles économiques que sont Abidjan, Bouaké et San-Pedro et d'importants investissements dans de grands projets régionaux sur l'ensemble du territoire national (Ministère du plan, 1977).

1.2. Le Plan quinquennal de 1976-1980 et ses réalisations

Cette section retrace les différentes options, objectifs, orientations et réalisations du plan quinquennal de 1976-1980 et analyse l'état de la gouvernance sur cette période.

i. Les options du plan quinquennal 1976-1980

Pour la période de 1976-1980, douze options ont été retenues pour la planification de l'économie. Ces options concernent :

- *Le maintien de l'option libéral*

Cette option implique que la croissance et le développement sont fondés sur la liberté d'entreprise et la responsabilité des individus.

- *Le maintien de l'ouverture de l'économie sur l'extérieur*

Il consiste à mettre l'accent sur tous les moteurs internes de la croissance du pays tout en prévoyant les aléas de la conjoncture internationale.

- *La recherche des conditions d'une accélération du rythme de la croissance à long terme de l'économie*

Elle consiste à maintenir une croissance aussi élevée que possible en se concentrant sur tous les moteurs de croissance et de saisir les opportunités d'expansion aussi bien des pays industrialisés que des pays socialistes. Aussi, cette recherche implique de maintenir les freins internes à la croissance.

- *L'accélération de l'« ivoirisation » des emplois et des centres de décisions*

Il s'agit d'accélérer la formation des cadres opérationnels au niveau des fonctions de responsabilités dans l'appareil de production en un temps défini et de façon explicite.

- *La recherche d'une transformation des modes de production du monde rural et de l'artisanat*

Il est question de moderniser, de promouvoir et de libéraliser l'agriculture dotée d'un esprit d'entreprise. La transition des modes de production ne devrait pas perdre de vue les emplois et les savoir-faire traditionnels.

- *L'amélioration décisive des conditions d'existence de la population en milieu rural et en milieu urbain*

Elle consiste à programmer les prestations communes et les équipements collectifs aussi bien en milieu urbain qu'en milieu rural pour faire évoluer le niveau de vie des populations.

- *La participation de tous aux objectifs et aux actions de développement*

Elle se manifeste par le fait que l'Etat doit avoir un rôle minimal qui se résume à animer le développement et à coordonner les actions en faveur des populations par la mise en place de programmes au moyen du management participatif qui fait ressortir les besoins réels et la réalisation des potentiels des populations.

- *La transformation des modes d'intervention de l'Etat et de l'administration*

Elle exprime une réforme de l'Etat et de l'administration afin qu'ils accomplissent pleinement leurs rôles de susciter, animer, coordonner et de faire fonctionner l'économie.

- *La recherche d'une mutation fondamentale du système éducatif.*

Elle consiste à privilégier le savoir-penser et le savoir-faire par rapport à la connaissance ; explorer et développer les possibilités de formation accélérée, d'auto-formation et de formation non scolaire.

- *La recherche d'un développement mieux équilibré de l'ensemble du territoire national*

Elle implique que le développement équilibré passe par l'aménagement du territoire avec la mise en valeur des potentiels de développement des différentes régions et une répartition des hommes et des activités.

- *La conception de nouveaux modes de solidarité*

Elle consiste à reformer la politique de sécurité sociale par ses finalités et ses moyens. Par exemple, à l'instar du Fonds Régional d'Aménagement Rural dans le milieu rural, il faudra créer un Fonds d'Investissement et d'Aménagement Urbain pour les villes et les différents quartiers d'Abidjan.

- *Le développement de la coopération régionale avec les pays voisins*

Il est nécessaire de développer les relations actives avec les pays de la sous-région particulièrement les pays anglophones.

Ces différentes options permettent de fixer quatre objectifs.

ii. Les objectifs du plan quinquenal 1976-1980

Le plan quinquennal de 1976-1980 s'est fixé comme objectifs :

- L'accroissement au maximum des revenus et des emplois du secteur agricole globalement et par région.
- La modernisation de l'agriculture par la promotion des entreprises agricoles moyennes, familiales, modernes et par une action globale de la transformation de l'agriculture traditionnelle.
- L'ivoirisation des emplois agricoles salariés et non-salariés.
- La contribution de l'agriculture à l'équilibre des comptes extérieurs.

Pour atteindre ces objectifs, plusieurs orientations sont élaborées.

iii. Les orientations

Les orientations mises en place pour atteindre les objectifs du quinquennat 1976-1980 sont conçues comme suit :

- la priorité à la modernisation;
- la dynamisation accrue des agents économiques;
- la promotion et la modernisation des activités artisanales et traditionnelles;
- la valorisation des ressources humaines nationales.

iv. Les réalisations du plan quinquennal 1976-1980

Ces orientations ont permis de réaliser des performances économiques dans tous les secteurs d'activité qui ont conduit à une croissance de 7,9% par an en moyenne pour le quinquennal 1976-1980. Grâce à cette forte croissance, le nombre d'emplois modernes offerts a augmenté à un rythme supérieur à celui prévu au plan (4,5% dans l'agriculture, 8,6% dans l'industrie, 6% dans le secteur tertiaire et pour les emplois traditionnels³). Cette évolution s'est accompagnée de la progression de l'ivoirisation des emplois dans l'industrie et dans le secteur moderne. Il a été enregistré également une croissance des revenus et de la consommation des ménages de 9,6% par an en termes réels, soit 5,1% par habitant.

En ce qui concerne les investissements publics, ils sont 41% supérieurs à ceux de la prévision du plan (1433 milliards de FCFA contre des prévisions de 1020 milliards de FCFA) avec un léger dépassement dans l'agriculture et un important dépassement de plus de 60% pour les investissements énergétiques qui étaient prévus pour 15% des investissements total. Le secteur des infrastructures économiques a enregistré un taux de réalisation financière de 1,41 par rapport aux prévisions. Les réalisations dans l'éducation et la formation sont les plus étonnantes. Elles dépassent de 154% les prévisions de la planification. Cependant, la grande majorité de ces investissements servent à couvrir les dépenses de fonctionnement qui représentent 40% du budget général de fonctionnement en 1980 (Ministère du Plan, 1983).

En définitive, quantitativement les réalisations ont été importantes dans la production et dans l'infrastructure économique ; mais la quinquennale 1976-1980 aura été plus encore caractérisée par l'amélioration du bien-être des ivoiriens et la réponse à leurs aspirations. Toutefois, selon le Ministère du plan (1983) des problèmes majeurs sont survenus durant la période 1976-80 qui ont pour

³ Selon les prévisions du plan 1976-1980, le nombre d'emplois offerts devrait passer de 55 000 en 1975 à 83 000 en 1980 dans l'industrie et de 289 000 en 1975 à 389 000 en 1980 dans le secteur tertiaire. Pour le secteur agricole, seul le taux de croissance de l'emploi est indiqué. Toutefois, dans le tome 1 du plan quinquenal 1981-1985, il est précisé que le nombre d'emplois dans le secteur primaire s'élevait en 1980 à 71 000.

conséquence de rendre difficile la réalisation des équilibres financiers. Au nombre de ces problèmes figurent :

- Un contexte extérieur défavorable marqué par la crise économique mondiale, la majoration des coûts de l'énergie, des matières premières et des biens d'équipements, la montée des protectionnismes et la détérioration des termes de l'échange ;
- Une forte urbanisation et un exode rural créant des problèmes d'emplois et d'approvisionnement des centres urbains.
- Une mise en valeur insuffisamment contrôlée des ressources naturelles du pays, qui s'accompagne de gaspillages et risque d'épuiser le capital national et de perturber gravement les équilibres écologiques.
- Une faible épargne privée qui s'investit peu dans le secteur productif ;
- une forte tendance des agents économiques à attendre de l'Etat, aide, assistance et protection ;
- la croissance des dépenses courantes de l'Etat tend à garder un rythme supérieur à celui de ses ressources. Pour maintenir un haut niveau d'investissements publics, un recours croissant au financement extérieur est nécessaire.
- une baisse de l'efficacité des interventions de l'Etat.

1.3. Analyse de la planification et de la gouvernance sur la période 1960 - 1980

1.3.1. Cadre et processus de planification

Le modèle de planification ivoirien s'inspire de la théorie des étapes de la croissance de Rostow. En effet, les perspectives décennales de développement économique et social pour la période 1960-1970 mentionnent que le problème à résoudre en Côte d'Ivoire correspond bien à ce que Rostow appelle « la phase de transition ». Ainsi, la période 1960-1970 est considérée comme celle de la transition d'une société traditionnelle vers une économie moderne et la période 1970-1980, celle du décollage.

Sur la période 1960-1980, l'architecture de la planification est bâtie autour du département du plan appartenant au Ministère des finances, des affaires économiques et du plan puis autour du Ministère du Plan créé en 1966. La création de ce ministère autonome traduit l'importance accordée par le Chef de l'Etat à la planification. Cette importance est confirmée par la nomination à la tête de ce ministère de l'un des plus grands planificateurs du pays (Koffi, 2008)⁴. Le Ministère du Plan était en charge de la préparation et de la mise en œuvre du plan. Jusqu'en 1975, la préparation du plan était faite principalement à partir des orientations données par le Président de la République dans son discours prononcé à l'occasion du Congrès du Parti unique (PDCI-RDA). Ce plan était ensuite adopté par le Parlement avant sa mise en œuvre.

Pour rendre la planification plus prospective et plus efficace, il a été décidé de reformer la méthode de planification lors de l'adoption du plan 71-75. C'est ainsi que l'Etat a mis en œuvre en 1972 la programmation par objectifs appelée aussi la loi-programme. De plus, le plan 76-80 a été précédé par une réflexion sur l'avenir à long terme de l'économie et de la société ivoirienne connue sous le nom d'opération « Côte d'Ivoire 2000 ». Cette réflexion s'est déroulée du mois d'octobre 1973 au mois de juin 1974 sous la supervision du Ministère du Plan et a réuni plus de 150 personnalités appartenant aux différents secteurs de l'activité économique, culturelle et sociale du pays. Ces personnalités ont été réparties en six groupes devant conduire la réflexion dans les six domaines suivants : l'agriculture ; l'industrie ; les activités tertiaires ; l'emploi, l'éducation et la formation ; le type de société ; l'urbanisation et l'aménagement du territoire. Les différentes réflexions ont été soumises à deux

⁴ Il s'agit de Mr Diawara Mohamed.

personnalités connues pour leur grande compétence dans l'approche du futur : Pierre Piaganiol et Herman Kahn. La vision qui s'est dégagée pour la fin du siècle est celle d'une « Côte d'Ivoire développée, juste et solidaire, ivoirienne dans sa substance, dans ses valeurs et dans ses modes de vie ».

Le plan 1976-1980 issue de la nouvelle méthode de planification n'est plus pour l'essentiel l'œuvre de seuls techniciens de la planification mais celle de l'administration, du gouvernement et des cadres exerçant des responsabilités dans les différents domaines de la vie économique, culturelle et sociale de la Nation. De plus, ce plan diffère dans sa forme avec les plans précédents, à savoir un plan en termes d'objectifs à atteindre et de moyens en vue de les réaliser. Par ailleurs, pour que les décisions stratégiques à la mise en œuvre du Plan soient prises, un *Conseil interministériel de planification* a été créé. Ce conseil avait pour mission de : (i) préparer les décisions à caractère stratégique à soumettre au Président de la République et à présenter au Conseil des Ministres, et (ii) à suivre leur mise en œuvre, jouant ainsi un rôle de coordination et d'animation de la politique de développement du pays.

Les améliorations de la méthode de planification se sont poursuivies dans l'élaboration du Plan quinquennal 1981-1985 qui n'a pu être mis en œuvre. Ces améliorations ont consisté surtout à une plus grande ouverture et une plus large participation à la préparation du Plan. En effet, tous les départements ministériels ont été invités à prendre une part plus active dans les analyses et dans la formulation des politiques afin de mobiliser toutes les compétences et d'enrichir les propositions contenues dans le Plan. Par ailleurs, parallèlement aux réflexions menées au niveau de l'Administration Centrale et pour accroître la participation des régions à la préparation du plan, la Direction du Développement Régional a organisé des consultations départementales. Les informations issues de ces consultations ont nourri les dossiers sectoriels et constitué la base d'une nouvelle approche des problèmes de développement régional et d'aménagement du territoire.

En somme, l'analyse de la planification révèle une évolution de celle-ci vers une planification plus prospective, plus efficace et plus participative et inclusive. Toutefois, à la différence des pays émergents, les objectifs des plans ne sont pas souvent mesurables. De plus, il n'existe pas de secteurs prioritaires et le mécanisme de suivi de la mise en œuvre du plan n'est pas précisé.

1.3.2. La gouvernance

Sur la période 1960-1980, la Côte d'Ivoire jouit d'une bonne stabilité politique et a pour système politique le monopartisme. De plus, comme le souligne Bouabré et Kouassy (1997) la présence permanente de l'Etat dans tous les secteurs d'activité et le faible développement du secteur privé national témoignent que la Côte d'Ivoire est loin de ce que devrait être une économie libérale. L'on pourrait donc dire que l'Etat de Côte d'Ivoire était relativement fort mais peu limité. Toutefois, le plan quinquennal 1981-1986, relève une baisse de l'efficacité des interventions de l'Etat qui se manifeste de plusieurs manières.

Dans les secteurs productifs, les choix ne résultent pas toujours d'études assez approfondies. Aussi, les conditions de réalisation sont-elles souvent plus coûteuses, et quelque fois différentes de ce qui était initialement prévu.

Dans le domaine des infrastructures et des équipements, les conditions de passation des marchés ne favorisent pas la baisse des coûts (normes souvent élevées par ex).

Dans le secteur parapublic on a pu constater une trop faible tutelle de l'administration centrale, une certaine confusion au niveau des structures juridiques et une imprécision dans la définition des missions. La gestion s'est parfois éloignée des règles rationnelles, et les coûts de fonctionnement et de réalisation trop élevés.

Enfin, les problèmes de recrutement des cadres et techniciens qualifiés dans l'administration, et la difficulté de conserver les compétences et les dynamismes, se traduisent par un alourdissement des procédures et une diminution de l'efficacité des services publics (Ministère du Plan, 1983)

La conjugaison des effets des problèmes internes et le contexte extérieur défavorable de la fin de la période 1976-1980 ont conduit à une crise des paiements extérieurs en 1980. Cogneau et Mesplé-Somps (1999) expliquent cette crise par plusieurs facteurs dont l'arrêt non anticipé de l'envolée des cours du café et du cacao, la baisse du taux d'épargne, la faible rentabilité des investissements publics dans les secteurs de production, un fort degré d'intervention publique dans l'économie et une appréciation du taux de change réel.

II. LA PÉRIODE 1981-1999

Suite à la crise de l'endettement et des difficultés économiques, le plan quinquennal 1981-1985 n'a pu être mis en œuvre et a été remplacé par des Programmes d'Ajustement Structurels (PAS) couvrant la période 1981-1993. Ces programmes ont été suivis d'un ajustement monétaire et d'une série de réformes sur la période 1994-1999. Cette section présente ces PAS et reformes puis analyse le rôle de la gouvernance dans leurs réalisations.

2.1. Les Programmes d'Ajustement Structurels (PAS)

La Côte d'Ivoire a connu quatre types de PAS : 1981-1983, 1984-1986, 1986-1988, 1990-1992. Ces programmes ont été mis en place dans le but de rétablir les équilibres financiers en ajustant les dépenses aux ressources et d'assurer une reprise de la croissance par des restructurations de l'appareil de production. Les études consacrées à l'analyse des effets de ces PAS distinguent deux sous-périodes : 1981-1986 et 1987-1993 (Azam, 1994, Cogneau et Mesplé-Somps, 1999).

2.1.1. La période 1981-1986

Le premier PAS est signé en 1981 et porte sur une durée de 3 ans (1981-1983). Il s'attaque prioritairement aux finances publiques, par une réduction drastique des dépenses d'investissement, par un plan de restructuration des entreprises publiques, par la mise en place de nouvelles mesures fiscales ainsi que par une politique monétaire restrictive. Cette situation combinée à la faible capacité de mobilisation des ressources de l'Etat a eu pour conséquence une diminution de la part des dépenses d'investissement public dans le PIB entre 1981 et 1983 de plus de 9,4 points et atteint le niveau de 6,2 %.

Du côté des dépenses courantes, des mesures restrictives sont entreprises : les salaires nominaux sont gelés, la politique d'embauche à la fonction publique est restreinte, 10 entreprises publiques sont démantelées, 4 sont privatisées et 11 sont placées sous surveillance de l'Etat. De plus, un plan de restructuration des différentes entités publiques est engagé et un comité de coordination des décisions en finance publique est créé. Quelques prix de services publics sont augmentés ainsi que les taxes indirectes telles que le taux de taxe sur la valeur ajoutée. Toutefois, la part dans le PIB des recettes diminue et passe de 25,6% à 25,1% (Cogneau et Mesplé-Somps, 1999).

Ces réformes ont permis d'améliorer les finances publiques. En effet, le déficit consolidé du secteur public est passé de -11,6% du PIB en 1981 à -2,8% du PIB en 1984. Toutefois, le PIB réel a baissé de 4 % en moyenne, ce qui a entraîné pour la même période une baisse cumulée du PIB par habitant de 21,6 % (Jarret et Mahieu, 1991). En outre, du fait de la détérioration des termes de l'échange, de l'appréciation du dollar et de la hausse des taux d'intérêt, la Côte d'Ivoire s'était trouvée en difficulté pour honorer ses engagements extérieurs. En 1984, le rééchelonnement de la dette est négocié avec le Club de Paris et le Club de Londres.

Le second programme d'ajustement est alors adopté pour la période 1984-1986. Il visait la réduction du déficit budgétaire et l'augmentation des recettes publiques. Ainsi, les dépenses d'investissement et les dépenses courantes ont été réduites. L'emploi public est gelé, les subventions sont réduites, les prix des services publics sont encore augmentés, des entreprises publiques sont liquidées et les salaires des

entreprises publiques sont alignés sur ceux de la fonction publique. Diverses taxes sont accrues, notamment les droits de douane.

Suite à ces réformes, à l'amélioration des termes de l'échange et à la reprise de la production agricole et de l'exploitation des gisements de pétrole, le solde budgétaire devient positif et la balance courante devient aussi excédentaire. Le PIB par tête cesse de décroître pour la première fois depuis 1978 et cette tendance se poursuit jusqu'en 1986.

Aux mesures de restrictions budgétaires, les institutions de Bretton-Woods ont ajouté une réforme commerciale et une nouvelle politique industrielle. Il s'agissait de réformes visant à la fois à remplacer les restrictions quantitatives par un droit de douane uniforme de 40% et à simuler une dévaluation par l'ajout de subventions aux exportations à hauteur de 20% de leur contenu en valeur ajoutée. Cependant, cette tentative de libéralisation commerciale et de diversification des exportations échoue (Cogneau et Mesplé-Somps, 1999).

En résumé, la période 1981-1986 est marquée par un effort important en matière de restrictions budgétaires permettant un rétablissement spectaculaire de l'équilibre des comptes publics. Ces mesures ont contribué à la récession économique. Toutefois, ce sont les variations des termes de l'échange et des aléas climatiques qui expliquent les échecs des premières mesures de stabilisation. Ainsi, la vulnérabilité de l'économie ivoirienne aux chocs exogènes est toujours aussi forte et révèle que la situation acquise à la fin de 1986 est des plus fragiles. Les deux plans d'ajustements n'ont su ni diversifier les sources de la croissance ivoirienne, ni consolider les recettes de l'Etat.

2.1.2- La période 1987-1993

Le retournement brutal des termes de l'échange à la fin de 1986 (moins 20%), qui se prolongera jusqu'en 1993 pousse la Côte d'Ivoire à mettre un terme au troisième plan d'ajustement structurel (1986-1988). Aussi, la période 1987-1989 a-t-elle été marquée par un recul dans les réformes de libéralisation commerciale ? Par exemple, en 1988, certaines barrières non tarifaires sont rétablies sur les biens manufacturés et les droits de douanes sont augmentés de 30%, le taux de protection effective atteignant 52% en 1988 (Schneider et al. 1992).

C'est en avril 1989 que le dialogue reprend avec les institutions internationales et aboutit à la négociation d'un programme de stabilisation pour une durée de 2 ans (1990-1993). Ce plan devrait permettre l'assainissement des finances publiques et par la suite, favoriser une relance de l'activité économique. La Banque Mondiale lance alors deux programmes sectoriels le PASFI (PAS Financier) et le PASCO (PAS Compétitivité).

Le programme sectoriel financier vise l'assainissement du système bancaire et la restructuration des quatre plus grandes banques de la place dès 1991. Le plan d'ajustement sectoriel compétitivité est mis en place en 1991, le décret d'application n'a été mis en œuvre qu'en 1993. Il vise notamment à homogénéiser les tarifs douaniers, à supprimer les barrières non tarifaires ainsi que les taxes et licences aux exportations (à l'exception du café, cacao et bois). Les privatisations sont reprises, pour 8 entreprises. Enfin, le contrôle des prix est supprimé en 1992.

Toutefois, ces mesures sont insuffisantes pour rétablir les équilibres internes et externes. Malgré les rééchelonnements de la dette, la Côte d'Ivoire n'arrive pas à honorer le remboursement de ses prêts, les arriérés de paiement extérieurs ne cessent de croître, et le compte des opérations du Trésor français est déficitaire.

Même si les dépenses publiques continuent à se réduire, le déficit public croît jusqu'à 16,5% du PIB en 1989 et 12 % en 1993. Le déficit du compte courant se creuse fortement jusqu'à 11% du PIB en 1993 à cause de la détérioration des termes de l'échange. Parallèlement, le poids de la dette ne cesse de

croître. La dette totale sur le PNB passe de 77% en 1980, à 152% en 1985, 196% en 1990 et 243% en 1993.

2.1.3 La période 1994-1998 : l'ajustement monétaire et la poursuite des réformes

Pour rééquilibrer les finances publiques et corriger les pertes de compétitivité accumulées pendant les années 80, le franc CFA a été dévalué de 50% le 12 janvier 1994. Elle s'accompagne d'un retour important du financement extérieur. Le FMI et la Banque mondiale renforcent leur influence sur les questions économiques et sociales. Un premier accord FASR (Facilité d'Ajustement Structurel Renforcée) est signé. Il comprend un programme d'ajustement couvrant la période 1994-97, un rééchelonnement de la dette et des programmes sectoriels comme le CASA (crédit d'ajustement au secteur agricole) ou un crédit pour le développement du secteur privé. Le FMI et la Banque Mondiale acceptent en avril 1997 de considérer la Côte d'Ivoire comme éligible à l'Initiative des Pays Pauvres et Très Endettées (PPTE) lancée en 1996. Un second accord FASR est signé en 1998. D'une durée de trois ans (1998-2000), il met particulièrement l'accent sur la poursuite des équilibres budgétaires, sur les réformes structurelles visant à renforcer le secteur privé ainsi que sur un plan de réduction de la pauvreté et d'augmentation des dépenses en éducation et en santé. Enfin, un examen attentif de la gouvernance est entrepris.

Le gouvernement met alors en place un contrôle serré de ses dépenses et de ses recettes et entreprend des réformes structurelles visant à accélérer la libéralisation de l'économie. Ainsi, la quasi-totalité des barrières non tarifaires sont supprimées. Ensuite les autorités achèvent le processus de libéralisation des marchés internes notamment par l'abolition quasi totale des contrôles de prix, par la libéralisation du commerce de denrées alimentaires (riz) et des transports, notamment maritimes. De nouveaux codes sont promulgués pour les investissements, les mines, le travail et les télécommunications. Le processus de privatisation est accéléré et la bourse d'Abidjan a été transformée en bourse régionale en septembre 1998.

Les résultats sont rapides et spectaculaires: le déficit global passe de 13,5% du PIB en 1993 à 6,8% en 1994, 3,7% en 1995 et 2,1% en 1996. Le solde de la balance commerciale s'améliore et demeure positif en passant de 7,1% du PIB en 1993 à 16,4% en 1994, 14,2% en 1995 et 13,7% en 1994. Cependant, bien que les gains de compétitivité aient été préservés après la dévaluation, la part du cacao restait toujours importante dans les exportations (35%) et la diversification des exportations limitée, tant au niveau sectoriel que géographique (Cogneau et Mesplé-Somps, 1999). De plus, le taux de chômage en 1998 s'élevait à 14,6 % avec une forte accentuation pour Abidjan où il atteignait 16,8% au niveau global et 19,4% chez les femmes. Quant au taux de pauvreté, il est passé de 31% en 1993 à 37% en 1995 avant de baisser à 33% en 1998 grâce en partie aux augmentations des revenus agricoles et des programmes sociaux post dévaluation.

2.2. L'Etat de la gouvernance sur la période 1981-1999

L'Etat de la gouvernance sur la période 1981-1999 est analysé à partir de quelques indicateurs de gouvernance.

Sur la période 1981-1999, la Côte d'Ivoire est caractérisée par une stabilité politique relativement forte et classée par l'indice « Polity IV⁵ » comme une autocratie malgré l'avènement du multipartisme en 1990. Cependant, la politique économique du pays est guidée par les institutions de Bretton Wood à travers les PAS. Malgré ces PAS, le niveau de corruption est demeuré élevé, exception faite de la

⁵ L'indice Polity IV mesure le niveau de démocratie sur une échelle de -10 à +10, avec un score de -10 à 0 désignant une autocratie et un score de 0 à +10 une démocratie.

période 1991-1995 où le score enregistré est de 4 sur une échelle de 0 à 6. Par exemple, en 1988, une étude sur l'incidence des contrôles routiers, réalisée par la Direction et Contrôle des Grands Travaux (DCGTX) à la demande de la Banque mondiale, révélait que 88% des contrôles effectués par les forces de l'ordre ivoiriennes se terminaient par la corruption et coûtaient directement environ 8 milliards de FCFA à l'ensemble des transports routiers. Face à cette situation, la Banque mondiale a imposé, sous forme de conditionnalité au prêt sectoriel routier n°2, que la Côte d'Ivoire réduise et simplifie ses contrôles routiers. Toutefois, la suppression des barrages abusifs fait encore partie des conditionnalités du financement du programme d'ajustement sectoriel des transports (CI-PAST) soumis à la Banque mondiale mais approuvé en septembre 1998 (Ballo, 2006). En 1999, des affaires de corruption conduiront même à la suspension de l'appui des bailleurs de fonds en 1999.

La Côte d'Ivoire peut donc être considérée comme un Etat faible sur la période 1981-1999. De plus, le caractère autocratique du régime et le niveau de corruption élevé suggèrent que l'Etat de Côte d'Ivoire était peu limité sur la période 1981-1999, malgré la forte influence des institutions de Brettons Wood à travers les PAS et le processus de décentralisation engagé depuis 1980. Cela semble être confirmé par l'indicateur « Etat de droit » sur la période 1996-2000 dont le score est passé de -0,82 à -1,19, traduisant ainsi le non-respect des institutions par l'Etat et les citoyens. Par ailleurs, la capacité du gouvernement à formuler et à mettre en œuvre des politiques saines et efficaces semble faible ainsi que la qualité de la régulation. Cela est mis en exergue par les scores négatifs des indicateurs « efficacité du gouvernement » et « qualité de la régulation » qui sont passés, respectivement, de -0,06 en 1996 à -0,88 en 2000 et de -0,48 à -0,54.

Tableau 9 : évolution de l'indice de corruption et de démocratie en Côte d'Ivoire de 1983 à 1999

année	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99
corruption			2	2,5	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	2	2	2
autocratie	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-7	-7	-7	-7	-6	-6	-6	-6	-6	-6

Source : International Country Risk Guide (ICRG) et Polity IV

En somme, la qualité de la gouvernance a été médiocre sur la période 1981-1999 et s'est fortement dégradée sur la période 1996-2000 où le score moyen de la qualité de la gouvernance est passé de -0,3 à -0,95 (cf Tableaux 9 et 10). Cette situation pourrait aider à expliquer les faibles performances enregistrées sur la période 1981-1999.

Tableau 10: Evolution des indicateurs de gouvernance sur la période 1996-2011

	1996	1998	2000	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Voix et responsabilité	-0,65	-0,74	-1,10	-1,20	-1,26	-1,30	-1,38	-1,39	-1,30	-1,26	-1,12	-1,12	-1,13	-
stabilité politique	0,01	0,34	-1,33	-1,98	-1,85	-2,17	-2,31	-1,99	-1,98	-1,90	-1,31	-1,57	-1,41	1,26
efficacité du gouvernement	-0,06	-0,21	-0,88	-0,94	-1,02	-1,27	-1,34	-1,20	-1,24	-1,23	-1,17	-1,33	-1,19	1,11
qualité de la régulation	-0,48	-0,26	-0,54	-0,45	-0,82	-0,96	-0,91	-0,86	-0,85	-0,90	-0,95	-0,91	-0,86	0,77
Etat de droit	-0,82	-0,95	-1,19	-1,38	-1,46	-1,42	-1,50	-1,47	-1,50	-1,46	-1,24	-1,22	-1,28	1,11
contrôle de la corruption	0,20	-0,30	-0,69	-0,82	-0,98	-1,22	-1,24	-1,18	-1,07	-1,09	-1,10	-1,16	-1,10	0,91
moyenne	-0,30	-0,35	-0,96	-1,13	-1,23	-1,39	-1,45	-1,35	-1,32	-1,31	-1,15	-1,22	-1,16	0,99

Source : Worldwide Governance Indicators 2013

III. La période 2000 à 2012

Cette période est caractérisée par l'adoption et la mise en œuvre du Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP). Le processus d'élaboration qui a débuté dès 2001 pour aboutir en 2002 au DSRP Intérimaire a été interrompu par la crise militaire politique déclenchée le 19 septembre 2002. Suite aux Accords Politiques de Ouagadougou (signés en mars 2007), qui ont créé un environnement apaisé et de confiance entre les ex-parties belligérantes, les partis politiques et tout le corps social, la Côte d'Ivoire a renoué avec les institutions financières internationales et est entrée dans une phase de consolidation de la paix et de relance économique. Cet environnement a permis d'achever et adopter le DSRP en 2009. La mise en œuvre de ce DSRP a aussi été freinée par la crise postélectorale de 2011 et le point d'achèvement du PPTE n'a été atteint qu'en juin 2012. Cette section présente brièvement le DSRP et ses résultats et analyse le rôle joué par la gouvernance.

3.1. Le DSRP 2009

Le taux de pauvreté est passé de 33,6% en 1998 à 38,4% en 2002, puis à 48,8% en 2008. L'objectif global de ce DSRP est de réduire ce taux en le ramenant à 16,2% en 2015 conformément à l'engagement pris en 2000 lors du Sommet du Millénaire. Pour atteindre l'objectif global de réduction de la pauvreté, plusieurs stratégies décomposées en axes sont définies.

3.1.1. Les axes du DSRP

Les axes du DSRP sont au nombre de six :

Axe 1 : Consolidation de la paix, la sécurité des personnes et des biens ainsi que la promotion de la bonne gouvernance.

Axe 2 : Assainissement du cadre macro-économique

Axe 3 : Création d'emplois et de richesse par le soutien au monde rural et à la promotion du secteur privé comme moteur de la croissance.

Axe 4 : Amélioration de l'accessibilité et de la qualité des services sociaux de base, préservation de l'environnement, promotion de l'égalité du genre et sécurité sociale.

Axe 5 : Décentralisation comme moyen de participation des populations au processus de développement et de réduction des disparités régionales.

Axe 6 : Contexte international et intégration régionale.

3.1.2- Les résultats obtenus

Les résultats obtenus suite à la mise en œuvre du DSRP sont retracés dans le rapport national de suivi de la mise en œuvre du DSRP (2012). Il y ressort que plusieurs actions ont été réalisées conformément aux engagements pris dans chacun des six axes. Les dépenses relatives à l'ensemble de ces actions sur la période 2009-2011 s'élèvent à plus de 3 423 milliards de FCFA dont environ 2 756,9 milliards au titre des dépenses ordinaires et plus de 666,5 milliards alloués spécifiquement aux dépenses d'investissements. La répartition de ces dépenses pour les secteurs sociaux et certains secteurs-clé en matière de réduction de la pauvreté, tels que figurant dans le DSRP est la suivante.

Le secteur de l'éducation est celui qui a bénéficié le plus des ressources budgétaires sur la période 2009- 2011 avec environ 1 138 milliards de FCFA, soit 33,2% de l'ensemble des dépenses relatives à la Stratégie de Réduction de la Pauvreté (SRP).

Le secteur du « développement des infrastructures et des services de transport » occupe la deuxième position avec environ 693,6 milliards de FCFA sur la période 2009-2011. Sur cette période, le secteur de la santé et de la lutte contre le VIH-SIDA occupe le troisième rang et a bénéficié au total de 357,5 milliards de FCFA, soit environ 10,4% des dépenses relatives à la SRP.

Le secteur de la santé et de la lutte contre le VIH-SIDA est suivi du secteur de l'énergie dont les dépenses s'élèvent à 225,2 milliards de FCFA, soit près de 6,6% des ressources allouées à la mise en œuvre de la SRP.

Le secteur de l'agriculture et développement rural occupe le sixième rang après celui de la coopération internationale (4,33%) et a bénéficié de plus de 112,8 milliards de FCFA, soit 3,3% des dépenses relatives à la SRP.

Les différentes actions réalisées conjuguées au plein rétablissement des relations avec les partenaires au développement, à l'évolution favorable de l'extraction minière et à la bonne tenue de la production agricole d'exportation ont permis à l'économie de relativement bien résisté aux effets de la crise financière mondiale de 2008. En effet, le taux de croissance du PIB s'est établi à 3,8% en 2009, contre 2,3% en 2008, excédant pour la première fois le croît démographique (2,9%), depuis 1999.

Cependant en 2010, l'activité économique a été perturbée par des chocs endogènes, notamment le délestage électrique observé sur le premier semestre de l'année, la baisse drastique de la production de pétrole brut et la crise postélectorale déclenchée en Novembre 2010. Ces chocs ont négativement joué sur la production industrielle, les services et le fonctionnement de l'Administration et d'une façon générale sur l'économie. En effet, pour le seul mois de décembre, la crise postélectorale a fait perdre plus de 0,4 point de pourcentage de PIB. Le taux de croissance s'est donc finalement établi à 2,4%, alors qu'il était initialement projeté à 3%.

En 2011, malgré les efforts du Gouvernement de normaliser la situation socioéconomique et politique, le pays a vu son PIB se contracter par rapport à son niveau de 2010 pour se situer autour de -5% compte tenu de l'ampleur des conséquences de la crise postélectorale. Cette crise a accentué la pauvreté dont le taux qui était de 48,9% en 2008, est estimé à environ 49% en 2011 ((PNUD, 2013)

3.1.3. Les résultats enregistrés en matière de gouvernance

Dans le cas spécifique de la promotion de la bonne gouvernance, le Gouvernement a procédé à l'élaboration d'un Plan national de bonne gouvernance et de lutte contre la corruption pour la période 2010-2014. En plus, il a poursuivi les réformes dans les domaines de l'administration publique, de la justice et de l'économie. En matière de Justice, la mise en œuvre du DSRP s'est traduite par le rapprochement de la justice des justiciables, la construction et la réhabilitation d'infrastructures judiciaires, et l'amélioration des conditions de détention en milieu carcéral.

En matière de gouvernance administrative, le gouvernement a entrepris plusieurs actions de modernisation de l'administration et réorganisé l'administration territoriale en 5 types de circonscriptions administratives, à savoir les Districts, les Régions, les Départements, les Sous-Préfectures et les Villages et en 2 types de collectivités décentralisées que sont les Régions et les Communes. Au nombre des actions de modernisation de l'administration figurent (i) le recensement des fonctionnaires et agents de l'État en 2010 et 2011 en vue du contrôle et de la gestion prévisionnelle des effectifs; (ii) l'élaboration d'un code d'éthique et de déontologie des agents publics, (iii) le recours à la procédure d'appel à candidatures pour la désignation des responsables de certaines structures publiques et parapubliques (SNDI, VITIB, CNTIG, CIAPOL, etc.), (iv) l'élaboration et la validation d'un schéma directeur de gouvernance électronique qui est en phase d'adoption par le Gouvernement; (v) la dotation de plusieurs ministères techniques et directions de l'administration centrale de site web, (vi) la création des postes de Secrétaire Général et de Directeur des Ressources Humaines au sein de chaque Ministère.

En matière de gouvernance économique, le Gouvernement a procédé à la création de l'Autorité Nationale de Régulation des Marchés Publics (ANRMP) en 2009. De plus, le Gouvernement à travers le projet Don de Gouvernance et de Développement Institutionnel (DGDI) a poursuivi la

déconcentration en 2009 et 2010 du SIGFIP, de l'ASTER et du SIGMAP. Ses efforts ont également porté sur le renforcement des capacités de gestion du secteur pétrolier, la définition d'un cadre réglementaire de la filière café cacao et la réalisation d'un audit de cette filière. Ces différentes actions ont eu, selon le rapport national de suivi de la mise en œuvre du DSRP, un impact positif sur la gouvernance économique en Côte d'Ivoire (la célérité dans le traitement des dossiers, l'accessibilité des données, la transparence dans la gestion et la passation des marchés publics, etc.).

Toutefois, les différentes réformes n'ont pas conduit à une amélioration significative des indicateurs de gouvernance. En effet, les scores obtenus par la Côte d'Ivoire pour les six indicateurs du projet Worldwide Governance Indicators (WGI) de la Banque mondiale⁶ quoique supérieurs à ceux enregistrés sur la période 2000-2008, restent négatifs sur la période 2009-2011 (Cf tableau...).

L'indicateur « *voix et responsabilité* » est passé d'un score de -1,12 en 2009 à -1,13 en 2011. Cette faible performance traduit l'impossibilité pour les citoyens de participer à la désignation des autorités gouvernementales et l'insuffisante crédibilité des institutions et des processus électoraux. L'indicateur de « *stabilité politique* » s'est aussi détérioré sur la période 2009-2011, passant de -1,31 à -1,41 avec un pic de -1,51 en 2010. Cette évolution traduit la faible capacité des institutions à garantir l'exercice du jeu démocratique et à réduire la perception de la probabilité de déstabilisation du gouvernement par des moyens anticonstitutionnels et /ou violents.

De même, l'indicateur « *efficacité du Gouvernement* » a enregistré un recul sur la période 2009-2011, passant de -1,17 en 2009 à -1,19 en 2011. Ces scores traduisent l'insuffisante performance de l'administration, la mauvaise qualité des services publics et l'affaiblissement des compétences humaines de l'administration. L'indicateur « *Etat de droit* » quoiqu'en baisse relativement à la période 2000-2008, s'est aussi détérioré sur la période 2009-2011, passant de -1,24 en 2009 à -1,28 en 2011. Quant à l'indicateur « *contrôle de la corruption* », son score est passé de -1,10 en 2009 à -1,16 en 2010 puis est retombé à -1,10 en 2011. Au contraire, l'indicateur « *qualité de la régulation* » a enregistré une légère amélioration, passant de -0,95 en 2009 à -0,86 en 2011.

De manière générale, la qualité de la gouvernance, quoique meilleure que celle de la période 2000-2008, demeure mauvaise sur la période 2009-2011 avec un score moyen qui est passé de -1,15 en 2009 à -1,16 en 2011 (cf tableau 10). Cette situation pourrait aider à expliquer les résultats mitigés enregistrés suite à la mise en œuvre du DSRP.

3.2. Le PND

Pour atteindre son objectif d'émergence à l'horizon 2020, la Côte d'Ivoire a établi un Plan National de Développement (PND) sur la période 2012-2015.

Le coût global nécessaire pour la mise en œuvre du PND est de 11 076 milliards de FCFA dont environ 4 579,6 milliards pour le secteur public. Le coût annuel moyen est de 2 769,0 milliards de FCFA contre une capacité de mobilisation annuelle de financement de 579,63 milliards de FCFA. Il se dégage un besoin de financement global de 2 501,1 milliards de FCFA qui sera assuré par des dons et prêts projets additionnels et par des émissions de titres publiques (emprunts obligataires) sans compromettre la soutenabilité de la dette. L'Etat a alors organisé un groupe consultatif pour le financement des actions de développement inscrites dans le Plan National de Développement (PND 2012-2015) en décembre 2012 à Paris (France). Ce qui a abouti à des intentions de financement par les partenaires de l'ordre 8,6 milliards de dollars US, soit 4 319 milliards de FCFA.

3.2.1. Les objectifs du PND 2012-2015

Les objectifs qui se dégagent de ce plan sont :

⁶ Les indicateurs WGI prennent des valeurs allant de -2,5 à 2,5

- Construire en 2015, les fondements de la Côte d'Ivoire émergente à l'horizon 2020;
- Mettre le pays sur le sentier d'une croissance forte, soutenue, solidaire, créatrice d'emplois et respectueuse de l'environnement et;
- Fournir un cadre de référence pour le dialogue politique et la mobilisation des ressources.

Les principaux objectifs quantitatifs pour la période 2012-2015 sont :

- réaliser un taux de croissance constant du PIB d'environ 10% en moyenne sur la période tirée par un accroissement substantiel de l'investissement tant privé (y compris de l'extérieur) que public avec un ratio de l'investissement sur PIB de 18 % dont 7,5 % pour les investissements publics ;
- réduire le taux de pauvreté de moitié et revenir vers le groupe de tête des pays africains qui sont les mieux placés dans l'Indice du Développement Humain du PNUD ;
- atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement pour 2015 ou se rapprocher le plus possible des cibles;
- créer un des meilleurs climats des affaires en Afrique ;
- rejoindre le groupe de tête des pays africains en ce qui concerne la bonne gouvernance et la lutte contre la corruption (indice de la Banque Mondiale) ;

3.2.2- Les Résultats stratégiques du PND 2012-2015

Cinq résultats stratégiques ont été retenus pour sa mise en œuvre et des cibles de développement ont été fixées à l'horizon 2015 en partant des valeurs des indicateurs de progrès de 2008. Ces résultats et cibles sont résumés dans le tableau ci-dessous

Tableau 11: Résultats stratégiques du PND et Cibles de développement

Résultats stratégiques	Cibles
Résultat stratégique 1 « Les populations vivent en harmonie dans une société sécurisée dans laquelle la bonne gouvernance est assurée »	<ul style="list-style-type: none"> - réduire l'indice de sécurité de 3 en 2008 à 1 en 2015 - améliorer le classement du pays suivant l'indice de perception de la corruption en le faisant passer de 150ème sur 179 pays en 2008 à une position parmi les 80 premiers pays en 2015 - porter de 30% à 70%, l'indice de satisfaction des usagers de l'administration.
Résultat stratégique 2 « la création de richesses nationales est accrue, soutenue et les fruits de la croissance répartis dans l'équité »	<ul style="list-style-type: none"> - amélioration du taux de croissance qui devrait passer de -4,7% en 2011 à 10,1% en 2015 et du taux d'investissement de 8,2% à 19,5% - le taux de pénétration des institutions de micro-finance devra s'établir à 30% en 2015 - le délai d'établissement d'une entreprise devra être ramené de 40 à 20 jours sur la période considérée - le nombre de linéaire de routes interurbaines construites sur la période devra atteindre 1500 km environ alors que le renforcement de routes revêtues devra dépasser 2100 km.
Résultat stratégique 3 « les populations, en particulier les femmes, les enfants et autres groupes vulnérables ont accès aux services sociaux de qualité dans l'équité »	<ul style="list-style-type: none"> - le taux de mortalité des enfants de moins de 5 ans devrait être ramené de 125‰ en 2005 à 50 ‰ en 2015 - le taux de mortalité maternelle devrait baisser de 543 en 2005 à 149 décès pour 100.000 naissances vivantes en 2015. - Le taux brut de scolarisation dans le primaire ainsi que le taux net devraient progresser de 2008 à 2015 respectivement de 76,2 % à 95% et de 56,1% à 70% -Le taux d'achèvement dans le primaire s'améliorerait de 48,5% en 2008 à 54% en 2015 - le taux brut de scolarisation secondaire devrait passer de 76,2% en 2008 à

	89,4% en 2015
Résultat stratégique 4 « les populations vivent dans un environnement sain et un cadre de vie adéquat »	-la proportion de la population ayant accès de façon durable à une source d'eau potable devrait passer de 61% en 2008 à 82,5% en 2015 - la proportion de la population ayant accès à un meilleur système d'assainissement passera de 57% en 2008 à 81% en 2015 - la proportion de la population ayant accès à un logement décent avec une évolution de 30% en 2008 à 40% en 2015 - la proportion des zones protégées pour préserver la biodiversité passera de 10% en 2008 à 20% en 2015
Résultat stratégique 5 : « Le repositionnement de la Côte d'Ivoire sur la scène régionale et internationale est effectif »	soin est laissé aux différentes organisations régionales et internationales de se prononcer sur l'image du pays d'ici à l'horizon 2015

Source : PND 2012-2015

3.2.3 Les résultats enregistrés sur la période 2012-2013

Le rapport de suivi du PND portant sur l'exercice 2012 avec une extension sur le premier trimestre de l'année 2013 relève des avancées satisfaisantes dans l'atteinte des cibles de développement fixées dans le cadre du PND mais également des dysfonctionnements auxquels il faut remédier.

Au plan macro-économique, le pays a renoué avec la croissance. En effet, le taux de croissance du PIB réel s'est établi à 9,8% en 2012 contre une prévision de 8,1% dans le PND et devrait s'établir à environ 9,0% à fin 2013⁷. En 2012, cette croissance a été portée au niveau de l'offre principalement par les secteurs secondaire (+19,2%) et tertiaire (+13,5%) et du côté de la demande, par les investissements et la consommation (avec une progression respectivement de 83,3% et de 13,0% par rapport à 2011). Le taux d'investissement ressort ainsi à 13,7% du PIB en 2012, contre 8,2% en 2011 et 9% en 2010. En outre, cette croissance s'est réalisée dans un contexte de maîtrise des prix et des dépenses publiques avec un taux d'inflation de 1,3% et un déficit budgétaire global de 3,4% du PIB contre un objectif de 4,3%.

Des progrès ont été aussi enregistrés vers l'atteinte des différents résultats stratégiques surtout dans les domaines de la défense et la sécurité, des infrastructures économiques et de l'industrie, de la cohésion sociale, de l'agriculture, des technologies de l'information et de la communication, du commerce, de l'éducation, de la santé, de la protection sociale (Cf Rapport de suivi de la mise en œuvre du PND 2012). Des améliorations ont été aussi relevées en matière de gouvernance qu'il importe d'analyser.

3.2.4 Les résultats enregistrés dans le domaine de la gouvernance

En matière de Gouvernance, les actions menées ont porté aussi bien sur la gouvernance territoriale et administrative que sur la gouvernance économique. Au titre de la gouvernance territoriale, la priorité a été accordée à la construction de nouveaux bâtiments et la réhabilitation de bureaux dans les préfectures et sous-préfectures. De plus, de nouveaux textes législatifs et règlementaires ont été adoptés dans le domaine de la décentralisation.

En matière de gouvernance administrative, plusieurs actions ont été engagées pour renforcer la transparence et les capacités de l'administration publique et des usagers. Au nombre des mesures de renforcement de la transparence, on peut citer les concours assistés par ordinateur pour les recrutements qui se font désormais en fonction des besoins de l'administration (profil de postes), l'adoption d'un projet de loi portant code d'éthique et de déontologie des agents publics par le Conseil

⁷ Selon la Direction de la Conjoncture et de la Prévision Economiques

des Ministres ; le renforcement du suivi et de l'évaluation des fonctionnaires avec la notation électronique via le Système Intégré de Gestion des Fonctionnaires et Agents de l'Etat (SIGFAE). Concernant le renforcement des capacités de l'administration publique et des usagers, les actions concernent notamment la nomination de la quasi-totalité des Directeurs de Ressources Humaines ; l'élaboration d'un Cadre Stratégique de la Réforme Administrative avec l'appui du Programme des Nations Unies pour le Développement et la réalisation d'infrastructures.

En matière de gouvernance économique, pour optimiser l'allocation des ressources et assurer l'efficacité de la dépense, les Cadres de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) pour les secteurs sociaux (Santé et Education-Formation) ont été élaborés avec des objectifs précis et des indicateurs de performance. Ce processus d'élaboration des CDMT sectoriels a été étendu à huit nouveaux ministères. Cependant, selon le rapport PEMFAR 2013, les CDMT établis n'ont pas encore d'influence significative sur la préparation du budget. De façon précise, l'élaboration des CDMT ne conduit pas à l'élaboration d'un budget global pluriannuel glissant, malgré l'existence d'un PIP triennal glissant. Cette absence de cadre budgétaire à moyen terme a affecté la qualité du chiffrage des prévisions sectorielles retenues pour les CDMT pilotes. A cela s'ajoute, une insuffisance liée à la pertinence des indicateurs retenus⁸

En conséquence, la crédibilité du budget en 2012 quoique bonne d'une manière globale demeure faible. Selon le rapport PEMFAR 2013, la crédibilité du budget est entamée principalement par le manque d'orthodoxie de la gestion budgétaire du gouvernement, qui continue à consentir des avances de trésorerie et à accumuler des arriérés des paiements et par de nombreuses décisions prises en cours d'année qui modifient les affectations de crédits.

De plus, des mesures ont été prises pour améliorer le recouvrement des recettes fiscales et non fiscales. Il s'agit, entre autres, de l'élargissement de la base fiscale à travers de nouvelles taxes et de la lutte contre l'évasion fiscale par l'institution d'inspections régionales des services fiscaux. Enfin, des efforts ont été consentis par le Gouvernement pour améliorer la performance des entreprises publiques à travers l'apurement des arriérés de ces entreprises et la restructuration des banques publiques. De même, pour plus de transparence des finances publiques, les rapports trimestriels d'exécution physique et financière des dépenses sont rédigés par les DAAF, avec un rapport de synthèse produit par l'IGF. En outre, l'Autorité Nationale de Régulation des Marchés Publics (ANRMP), créée par décret N° 2009 – 260 du 06 août 2009, est pleinement opérationnelle. Le rapport PEMFAR 2013 note effectivement une amélioration de la transparence du budget entre 2008 et 2013. Toutefois, une absence de suivi de la réception effective des dotations est relevée surtout au niveau des établissements publics nationaux (EPN) et des collectivités territoriales ; ce qui ne permet pas de mesurer l'efficacité de l'utilisation des moyens qui ont été alloués aux services primaires et amoindri l'effet attendu des stratégies définies dans le PND.

Les actions menées se sont soldées par une légère amélioration de tous les indicateurs de gouvernance en 2012 (Cf Tableau 10). Le score moyen de ces indicateurs est passé de -1,16 en 2011 à -0,99, montrant ainsi la nécessité d'intensifier les efforts de promotion de la bonne gouvernance.

Par contre, les bonnes performances macroéconomiques contrastent avec l'évolution des indicateurs de pauvreté et de conditions de vie des ménages. Ainsi, les estimations du rapport sur le développement humain de 2013 indiquent que la pauvreté aurait augmenté en 2012. Le taux de pauvreté monétaire qui était de 48,9% en 2008, est estimé à environ 49% en 2011 et 50%⁹ en 2012. En outre, la pauvreté multidimensionnelle serait en hausse avec un indice de 61,5% en 2012 contre 34,4% en 2011 et 31,8% en 2008 (PNUD, 2013). Cette situation est confirmée par une étude réalisée

⁸ Cf « Stratégie pour la mise en place des outils modernes de budgétisation : perspectives pluriannuelles et budgétisation par programmes », FMI, mars 2013.

⁹ Ce chiffre est avancé par le Rapport National sur le Développement Humain 2013 dans son chapitre introductif.

par la CAPEC (2014) pour le compte du Ministère de l'Economie et des Finances qui a révélé que dans leur majeure partie les populations en Côte d'Ivoire, quoique percevant les actions du gouvernement, ne tirent pas profit ou ne bénéficient pas encore directement des fruits de la croissance économique forte réalisée au cours des deux dernières années (2012 et 2013).

IV-ANALYSE SWOT DE LA PLANIFICATION ET DE LA GOUVERNANCE EN CI AU REGARD DES PAYS ÉMERGENTS

Cette section analyse les forces et les faiblesses de la planification et de la gouvernance en Côte d'Ivoire au regard de l'expérience des pays émergents. Pour ce faire, nous utilisons les principaux aspects de la planification et de la gouvernance chez les pays émergents résumés dans le tableau 8 et nous vérifierons ces aspects pour la Côte d'Ivoire en se référant au Plan National de Développement (PND) 2012-2015. Les résultats de l'analyse SWOT sont présentés dans le Tableau 12. Chacun des points de ce tableau est détaillé ci-après.

Tableau 12: Forces et Faiblesses de la planification et de la gouvernance en Côte d'Ivoire

	Aspects	Forces	Faiblesses
	Vision	Existence d'une vision clairement affirmée par la volonté politique	
Planification	Cadre de planification	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un cadre institutionnel d'élaboration du plan : un Comité Interministériel doté d'un Secrétariat Technique et de six (06) Cellules Sectorielles appuyés par des consultants 	<ul style="list-style-type: none"> - Comité chargé de la planification n'est pas autonome ; - Approche non intégrée entre planification au niveau national et au niveau local ; - Prise en compte insuffisante de l'expérience de la Côte d'Ivoire en matière de planification
	Processus de planification	<ul style="list-style-type: none"> - Fixation d'objectifs et de résultats stratégiques quantifiables - Définition de secteurs porteurs de la croissance - Elaboration du PND s'est appuyée sur la capitalisation de certains documents officiels existants - Elaboration du PND faite de façon théorique selon l'approche Gestion Axée sur les Résultats (GAR) - Processus d'élaboration participatif : participation des acteurs publics, des représentants de la société civile, du secteur privé et des partenaires au développement. 	<ul style="list-style-type: none"> - une absence de cibles pour certains secteurs ; - Processus n'est pas du type top down : les secteurs porteurs de croissance définis sans prendre en compte l'efficacité des acteurs à la base de cette croissance ; - Plans régionaux et locaux insuffisamment pris en compte ; -

	Mise en œuvre du plan	<ul style="list-style-type: none"> - Cadre de suivi de la mise en œuvre du PND comprenant cinq (5) organes suivants : (i) le Conseil National de Suivi (CNS); (ii) le Comité de Supervision (CS); (iii) le Secrétariat Technique (ST); (iv) les Coordinations Sectorielles (CoS) et (v) les Comités de District (CD) ; - Suivi régulier et évaluations indépendantes selon un planning du Secrétariat Technique. 	<ul style="list-style-type: none"> - Problème de coordination entre les structures de mise en œuvre du PND ; - les CDMT n'ont pas encore conduit à l'élaboration d'un budget global pluriannuel glissant ; - Absence de cadres stratégiques alignés sur le PND dans certains secteurs ; - faible coordination et absence de services de suivi-évaluation au sein de certains départements ministériels ; - Absence de cibles et d'indicateurs de performance pour certains secteurs.
Gouvernance	Gouvernance territoriale	<ul style="list-style-type: none"> - Existence de structures de promotion de la Bonne gouvernance - Existence d'un Plan National de Bonne Gouvernance et de Lutte contre la corruption 2013 -2017; - La bonne gouvernance et la lutte contre la corruption est l'un des objectifs du PND ; - Construction de 	<ul style="list-style-type: none"> - Faibles scores pour tous les indicateurs ; - Lourdeur administrative dans la procédure de passation des marchés publics ; - Système de promotion faiblement basé sur le mérite ; - Promotion tardive de l'e-gouvernance.

4.1. La Vision

A l'instar des pays émergents, le PND s'appuie sur une vision claire et affirmée au niveau politique qui consiste à faire de la Côte d'Ivoire un pays émergent à l'horizon 2020. Cette vision découle des trois études nationales prospectives antérieures (Côte d'Ivoire 2000, Côte d'Ivoire 2010 et Côte d'Ivoire 2025) qui ont en commun les éléments suivants: (i) une croissance rapide, forte et soutenue ; (ii) la transformation structurelle de l'économie, notamment à travers le développement des industries et des services; (iii) une forte implication des nationaux dans la gestion et le contrôle du système de production, ainsi que dans le commerce et (iv) la transition d'un contexte où l'Etat est l'unique acteur à un autre qui voit apparaître de nouveaux acteurs de poids tels que les collectivités territoriales et les bailleurs de fonds internationaux. (PND 2012_2015)

4.2. La planification

Au regard de la planification dans les trois pays émergents étudiés, le PND, présente des atouts et des faiblesses touchant au cadre de planification, au processus d'élaboration et de mise en œuvre.

4.2.1 Le cadre de planification

Comme en Chine, Inde et Malaisie, il existe en Côte d'Ivoire un organe chargé de la planification. Cet organe est le Comité Interministériel placé sous l'autorité du Premier Ministre assisté du Ministre d'Etat, Ministre du Plan et du Développement¹⁰. Ce comité est doté d'un Secrétariat Technique et de six (06) Cellules Sectorielles. Sous la conduite du Secrétariat Technique les travaux de conception du PND se sont déroulés à travers les Cellules Sectorielles appuyées par un pool de consultants nationaux et une équipe d'experts de la Direction Générale du Plan et de la Lutte contre la Pauvreté. Toutefois, dans les pays émergents, comme la Chine et la Malaisie, le cadre de planification est régi par la loi et les missions des entités intervenant dans la planification sont hiérarchisées et intégrées.

4.2.2. Le processus d'élaboration du PND

A l'instar des pays émergents étudiés, la démarche méthodologique adoptée pour l'élaboration du PND s'est appuyée sur la capitalisation de certains documents officiels existants¹¹. De plus, l'élaboration s'est faite selon l'approche Gestion Axée sur les Résultats (GAR) et le processus a été participatif (cf PND 2012-2015). Par ailleurs, le PND Fixe des objectifs et résultats stratégiques quantifiables (Cf Tableau 11) et définit de secteurs porteurs de la croissance. Ces secteurs sont : (i) le secteur agricole; (ii) l'agro-industrie; (iii) le secteur de l'énergie (pétrole, gaz et électricité); (iv) le transport et le commerce; et (v) les télécommunications.

Toutefois, le processus d'élaboration du plan comporte certaines faiblesses. Premièrement, la démarche d'élaboration du plan n'intègre pas suffisamment le niveau sectoriel et local comme dans le cas de la Malaisie, l'Inde et la Chine. En effet, le rapport de mise en œuvre du PND en 2012 souligne l'inexistence de documents de politique sectorielle dans certains secteurs. De plus, les documents sectoriels existants semblent souvent faiblement en cohérence avec le PND (voir par exemple, le PND). En outre, il n'existait pas encore en 2012 de plans de développement régionaux couvrant la période 2012-2015. Le PND sert alors de boussole pour l'élaboration des plans sectoriels et locaux plutôt que d'être nourris par ceux-ci comme en Malaisie et en Chine.

¹⁰ Ce comité a été mis en place par l'Arrêté N°067/PMMD/CAB du 02 septembre 2011

¹¹ Ces documents comprennent: (i) le Programme Présidentiel de Gouvernement (PPG) ; (ii) le Programme Economique et Financier (PEF) ; (iii) le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP) actualisé; (iv) les Plans sectoriels de développement des Ministères, des Institutions et structures publiques ; (v) le Document d'Orientations Stratégiques du Gouvernement (DOSG) ; (vi) les Axes Ministériels; et (vii) le Programme de Travail Gouvernemental (PTG)

Deuxièmement, le PND n'établit pas de priorité entre les secteurs porteurs de croissance comme en Chine (par exemple, l'industrie lourde dans les deux premiers plans), en Inde (par exemple, le 3^{ème} plan accorde la priorité à l'agriculture) et en Malaisie (priorité a été accordée d'abord à la diversification des exportations agricoles puis aux industries de substitution et enfin aux industries orientées vers l'exportation).

Troisièmement, le rapport de mise en œuvre du PND 2012 note une absence de cibles et d'indicateurs de performance dans certains secteurs. Ce qui rend difficile le suivi de la performance dans ces secteurs.

Enfin, il n'existe pas un cycle de planification en Côte d'Ivoire comme en Chine si bien que la période de démarrage de l'élaboration nouveau plan n'est pas connue à l'avance. Un tel cycle a l'avantage de préciser les périodes d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi du nouveau plan.

4.2.3. La mise en œuvre du PND

Contrairement aux pays émergents comme la Chine et la Malaisie où il existe une structure en charge de la mise en œuvre du plan rattachée au Comité Central du Parti Communiste en Chine et au Cabinet du Premier Ministre en Malaisie, le cadre institutionnel de mise en œuvre du PND comprend cinq organes : (i) le Conseil National de Suivi (CNS) ; (ii) le Comité de Supervision (CS); (iii) le Secrétariat Technique (ST); (iv) les Coordinations Sectorielles (COS) et (v) les Comités de District (CD)). Le fonctionnement et les missions de chacun de ces organes sont bien précisés dans le PND 2012-2015. Il apparaît que la direction de ces organes relève de différentes autorités : le Premier pour l'organe délibérant (CNS), le Directeur de Cabinet du Ministre du Plan et du développement, le Directeur Général en Charge du Plan et de lutte contre la pauvreté pour le ST, un coordonnateur dans chaque ministère pour les COS et les gouverneurs de districts pour les CD. Une telle organisation peut être à l'origine de problèmes de coordination entre les entités en charge de mettre en œuvre du PND.

Par ailleurs, le rapport de suivi du PND 2012 relève certains dysfonctionnements dans le processus de mise en œuvre qui pourraient limiter l'atteinte des objectifs fixés au niveau des résultats stratégiques du PND. Ces dysfonctionnements ont trait à : (i) des difficultés liées à l'affectation efficiente des ressources publiques en vue de l'atteinte des objectifs du PND; (ii) des difficultés liées à l'organisation optimale du processus de mise en œuvre dans les secteurs; et (iii) des insuffisances dans la coordination du dispositif de suivi-évaluation au niveau central.

Les difficultés liées à l'affectation efficiente des ressources portent essentiellement sur le retard dans l'adoption par tous les secteurs de l'approche de budgétisation pluriannuelle axée sur les résultats (à travers les Cadres de Dépenses à Moyen Terme) et l'insuffisance des ressources pour réaliser convenablement certaines actions.

Les difficultés liées à l'organisation optimale du processus de mise en œuvre dans les secteurs concernent l'absence de cadres stratégiques alignés sur le PND du fait de l'inexistence de documents de politique sectorielle dans ces secteurs; la lourdeur administrative dans la procédure de passation des marchés publics et le plafonnement du budget alloué; l'absence de services de suivi-évaluation au sein de certains départements ministériels ; le chevauchement de mandats institutionnels, l'instabilité institutionnelle et une absence de cibles et d'indicateurs de performance pour certains secteurs.

Concernant les insuffisances dans la coordination du dispositif de suivi-évaluation au niveau central, il est relevé un retard dans la mise en place et l'activation des coordinations sectorielles et les comités de district et un besoin intense de formation à l'endroit de ces coordinations sectorielles et comités de district sur la mission qui doit être la leur et les principes et nécessités de reddition de compte.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Cette étude a analysé le rôle du plan et de la gouvernance dans la performance économique récente des pays émergents. Sur la base d'une revue documentaire, l'étude a recherché les forces et les faibles des plans passés et celui actuellement en vigueur en Côte d'Ivoire, le Plan National de Développement 2012-2015 notamment. La revue documentaire s'est axée sur l'expérience de l'Inde, de la Chine et de la Malaisie. Cette approche a permis de relever les principales forces de ces pays qui pourront constituer des leçons pour la Côte d'Ivoire dans sa quête d'émergence à l'horizon 2020.

Au regard des investigations, l'étude révèle, entre autres, que l'approche de planification ne prend pas suffisamment en compte les niveaux régional et local et que des défis sont encore à relever en matière de gouvernance. De ce qui précède, l'étude recommande:

En matière de planification,

- **Au niveau du cadre de planification:**
 - Tout en situant le secteur privé au centre de la création de richesse, le rôle du gouvernement ne devra pas être atténué notamment dans la promotion des investissements domestiques ;
 - Définir clairement un cycle de planification précisant les périodes d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi du plan ;
 - Réaffirmer les secteurs prioritaires devant guider l'élaboration du plan national, ce qui permettra d'asseoir une base pragmatique du développement ;
 - Considérer divers horizons de planification à savoir le long terme (la vision), le moyen terme (cinq ans) et le court terme (le budget annuel). Une telle approche permettrait que l'exécution du budget de l'Etat dans le cadre des CDMT soit le reflet de la mise en œuvre du PND.
- **Au niveau du processus de planification:**
 - Privilégier une approche intégrée prenant en compte le niveau national, régional et local de sorte que la mise en œuvre du plan se fasse à tous les échelons du démembrement de l'Etat;
 - Harmoniser et intégrer les plans sectoriels dans le plan national de sorte à créer une synergie d'actions.
- **Au niveau de la mise en œuvre**
 - Mettre en place une seule entité de suivi de la mise en œuvre du plan ;
 - Mettre en place des services de suivi-évaluation dans tous les ministères ;
 - Renforcer les capacités de toutes les structures impliquées dans l'élaboration et la mise en œuvre du plan ;
 - Veiller au suivi de la réception effective et à temps des dotations budgétaires surtout des EPN et des collectivités territoriales.

En matière de gouvernance

- **Dans le secteur public**

- Mettre en œuvre le plan national de promotion de la bonne gouvernance avec un accent particulier sur la mise en œuvre de la gouvernance électronique ;
- Promouvoir la méritocratie dans l'administration publique ;
- Renforcer le partenariat public privé dans les investissements publics ;
- Renforcer les capacités des structures de promotion de la bonne gouvernance ;
- Promouvoir la décentralisation fiscale ;
- Accorder aux régions des initiatives de réformes économiques ;
- Respecter l'orthodoxie budgétaire en veillant à une gestion rigoureuse du budget.
- Mobiliser l'épargne domestique par l'amélioration du taux de bancarisation, l'inclusion financière (monde rural) et la réduction du coût d'accès aux services financiers.

- **Dans le secteur privé**

- Encourager les joint-ventures entre entreprises étrangères et domestiques afin d'assurer le transfert de technologie ;
- Créer des zones économiques spéciales pour le développement des industries orientées vers l'exportation (les industries manufacturières). Des incitations et facilités pourraient alors être accordées aux entreprises exportatrices ;
- Poursuivre l'assainissement de l'environnement des affaires afin d'attirer les capitaux extérieurs ;
- Promouvoir les industries orientées vers l'exportation (les industries manufacturières) ;
- Accroître le financement des PME par :
 - l'instauration d'un système informatisé central de crédit et d'un bureau de crédit aux PME ;
 - la création d'un fonds de garantie destiné à aider les PME qui ont des antécédents insuffisants ou manquent de garantie pour obtenir des facilités de crédit.

Tableau 13: Matrice d'actions

Axes stratégiques	Objectifs	Actions Prioritaires
Améliorer le système de planification	Renforcer le cadre de planification	<ul style="list-style-type: none"> ○ Repositionner l'Etat dans la promotion des investissements domestiques ; ○ Définir clairement un cycle de planification précisant les périodes d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi et d'évaluation du plan ; ○ Réaffirmer les secteurs prioritaires devant guider l'élaboration du plan national ; ○ Considérer divers horizons de planification à savoir le long terme (la vision), le moyen terme (cinq ans) et le court terme (le budget annuel).
	Améliorer le processus de planification	<ul style="list-style-type: none"> ○ Privilégier une approche intégrée prenant en compte le niveau national, régional et local ; ○ Harmoniser et intégrer les plans sectoriels dans le plan national de sorte à créer une synergie d'actions.
	Réduire les insuffisances de la mise en œuvre du plan	<ul style="list-style-type: none"> ○ Aligner l'exécution du budget de l'Etat dans le cadre des CDMT sur le PND ; ○ Veiller au suivi de la réception effective et à temps des dotations budgétaires surtout des EPN et des collectivités territoriales ; ○ Mettre en place une seule entité de suivi de la mise en œuvre du plan ; ○ Mettre en place des services de suivi-évaluation

		<p>dans tous les ministères ;</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Renforcer les capacités de toutes les structures impliquées dans l'élaboration et la mise en œuvre du plan.
Renforcer la bonne gouvernance	Améliorer la gouvernance économique et administrative	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mettre en œuvre le plan national de promotion de la gouvernance électronique ; ○ Promouvoir la méritocratie dans l'administration publique ; ○ Renforcer le partenariat public privé dans les investissements publics ; ○ Renforcer les capacités des structures de promotion de la bonne gouvernance ; ○ Promouvoir la décentralisation fiscale ; ○ Accorder aux régions des initiatives de réformes économiques ; ○ Respecter l'orthodoxie budgétaire en veillant à une gestion rigoureuse du budget ; ○ Mobiliser l'épargne domestique par l'amélioration du taux bancarisation, l'inclusion financière (monde rural) et la réduction du coût d'accès aux services financiers.
	Soutenir le secteur privé	<ul style="list-style-type: none"> ○ Encourager les joint-ventures entre

		<p>entreprises étrangères et domestiques afin d'assurer le transfert de technologie ;</p> <ul style="list-style-type: none">○ Créer des zones économiques spéciales pour le développement des industries orientées vers l'exportation;○ Accorder des incitations et facilités aux entreprises exportatrices (déduction fiscales liées aux activités de promotion à l'extérieur par exemple) ;○ Poursuivre l'assainissement de l'environnement des affaires;○ Accroître le financement des PME par :<ul style="list-style-type: none">- l'instauration d'un système informatisé central de crédit et d'un bureau de crédit aux PME ;- la création d'un fonds de garantie destiné à aider les PME qui ont des antécédents insuffisants ou manquent de garantie pour obtenir des facilités de crédit.
--	--	--

Bibliographie

- Abdullah, N.R.W (2008) :Eradicating Corruption : The Malaysian Experience, JOAAG, Vol.3 No1;
- Abdullah, A.A., Z. Harum, and H. A. Rahman (2011) : Planning Process of Development in the Malaysian Context : A Crucial Brief Overview, *International Journal of Applied Science and Technology*, Vol. 1, NO 2
- Azam J.-P., Ch. Morrisson (1994). *La faisabilité politique de l'ajustement en Côte d'Ivoire et au Maroc*. Paris, Centre de Développement, OCDE, 129 p.
- BALLO, Z. (2006), "Corruption et Sécurité Routière : le Cas des Transports Routiers d'Afrique Subsaharienne". *Région et Développement* 24 : 159-193
- CAPEC (2014). Etude sur l'effet de la croissance économique en Côte d'Ivoire sur les Conditions de Vie des Populations. *Document de travail*. Ministère de l'Economie et des Finances.
- Pistor, K., P. A. Wellons, J. D. Sachs, and H.S. Scott (1998): The Role of Law and Legal Institutions in Asian Economic Development 1960-1995, *Asian Development Bank Institute*
- Arhens, J. (2006): Governance in the Process of Economic Transformation, Private University of Applied Sciences Goettingen
- Ahrens, J. and P.Mengeringhaus: Institutional Change and Economic Transition: Market-Enhancing Governance, Chinese-Style, *The European Journal of Comparative Economics* Vol. 3, n. 1, pp. 75-102
- Wong, J (2009): Better Governance, not Democracy, as China's Immediate Development Challenge, in *East Asian Policy* 4.
- Barhan, Pranab (2006): Decentralization of Governance and Development, in *The Journal of Economic Perspectives*, Vol.16, No.4, pp.185-205
- Bouabré B. et Kouassy O. (1997) : Ouverture sur l'extérieur et performances macroéconomiques en Côte d'Ivoire, in *Le modèle Ivoirien en questions : Crises, ajustements, recompositions*. Editions Karthala
- Cogneau D. et Mesplé-Somps S. (1999). *La Côte d'Ivoire peut-elle devenir un pays émergent ?* Centre de Développement, OCDE, Paris.
- FMI (2013). Perspectives économiques régionales. Mai 2013.
- IMF (2014). World Economic Outlook.
- Jarret M.-F. et Mahieu F.-R. (1991). Ajustement structurel, croissance et répartition: l'exemple de la Côte d'Ivoire. *Tiers monde*, tome 32, n°125, pp. 39-62
- Koffi K. P. (2008). *Le défi du Développement en Côte d'Ivoire*. L'Harmattan : Paris
- Ministère d'Etat, Ministère du Plan et du développement (2012). *Rapport National de Mise en Œuvre du PND 2012-2015*.
- Ministère du plan (1977). *Plan quinquennal du développement économique, social et culturel 1976-1980*. Volume 1-3. République de Côte d'Ivoire
- Ministère du plan (1983). *Plan quinquennal du développement économique, social et culturel 1981-1985*. Tome 1-3. République de Côte d'Ivoire
- Schneider H. et al. (1992). *Ajustement et équité en Côte d'Ivoire*. Centre de Développement, OCDE, Paris

SNGRC (2013). *Plan National de Bonne Gouvernance et de Lutte contre la Corruption*. République de Côte d'Ivoire.

République de Côte d'Ivoire (2009). *Stratégie de Relance du Développement et de Réduction de la Pauvreté*.

République de Côte d'Ivoire (2011). *Plan National de Développement 2012-2015*. Tomes I et II

Swapna, N. (2012): Performance of e-Governance in India Economy, *Interscience Management Review*, vol.2, Issue 2, pp76-80;

Sachdeva, S. (2002): White Paper on E-Governance Strategy in India

Yadav, N. and V. B. Singh(2012): E-Governance: Past, Present and Future in India, *International Journal of Computer Applications*, Vol.53– No.7, September 2012

Dwivedi, S.C. (2010): Role of state in Indian Economy: In the Age of Reforms, in *Bilingual Journal of Humanities and Social Sciences*, Vol.1

Henderson, J. , D. Hulme, R. Phillips and N. A.M.Nur (2002): Economic Governance and Poverty Reduction in Malaysia, *Working Paper, Manchester Business School*.

Chow, G. C. (2011): Economic Planning in China, *CEPS Working Paper No. 219, Princeton University*

APCO Worldwide (2010): China's 12th Five-Year Plan: How it actually works and what's in store for the next five years, in APCO Worldwide inc.

Yao, Y. (2014): *The Chinese Growth Miracle*, in Handbook of Economic Growth, Volume 2B, Elsevier

Xu, C. (2011). The fundamental Institutions of China's Reforms and Development, in *Journal of Economic Literature* 49 (4), 1076–1151.