



GUIDE SUR LES FONCTIONS TRANSVERSALES DE LA STRATEGIE NATIONALE D'EXPORTATION (SNE)

Avis Consultatif N°010



**Financé par
l'Union européenne**

« Cette publication a été produite avec le soutien financier de l'Union européenne. Son contenu relève de la seule responsabilité du Conseil National des Exportations et ne reflète pas nécessairement les opinions de l'Union européenne »

REMERCIEMENTS

Ce document a été rédigé avec les contributions de :

❑ **Dr Kaladji FADIGA,**

Directeur Général du Commerce Extérieur du Ministère du Commerce et de l'Industrie

❑ **Mme Fatoumata FOFANA,**

Secrétaire Exécutive du Comité National de la Zone de libre-échange Continentale Africaine (CN ZLECAf)

❑ **M. Mamadou KONE,**

Responsable de la supervision des outils de veille à la Direction des Etudes et de l'Information Economique (DEIE) à la Chambre de Commerce et d'Industrie de Côte d'Ivoire (CCI-CI)

❑ **M. Donald KONAN,**

Président de la commission des Produits Tropicaux de l'Association Professionnelle des Banques et Etablissements Financiers de Côte d'Ivoire (APBEF-CI)

❑ **Mme Joëlle KOUASSI,**

Secrétaire Technique du Fonds de Garantie de Crédits aux PME

❑ **M. KOUASSI EDMOND,**

Directeur du Centre d'Information sur les Normes et la Réglementation (CINR) à CODINORM

❑ **Mme Olga KOUASSI,**

Directrice Générale de BUREAU NORME AUDIT (BNA)

❑ **M. LOGBO Franck,**

Responsable Business Unit Conseil et Audits au cabinet Easy Management

❑ **M. Kouya Bertin GOMUN,**

Directeur de la Promotion et de l'Assistance à l'Exportation (DPAE) au Ministère du Commerce et de l'Industrie

❑ **M. Takouo BADE,**

Responsable chargé de la formation, des études, de la recherche au Centre Africain de Développement de Compétences (CADEC-R)

SIGLES ET ABREVIATIONS

AFE : Accord sur la Facilitation des Echanges
APE : Accord de Partenariat Economique
BNA : Bureau Norme Audit
BNT : Barrière Non Tarifaire
CEDEAO : Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CNE : Conseil National des Exportations
CNI : Carte Nationale d'Identité
CNPS : Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
CODINORM : Côte d'Ivoire Normalisation
FGPME : Fonds de Garantie des crédits aux Petites et Moyennes Entreprises
GATT : Accord Général sur les tarifs douaniers et le Commerce
IDE : Investissements Directs Etrangers
MAOC : Mécanismes d'Alerte aux Obstacles au Commerce
OMC : Organisation Mondiale du Commerce
PAPSS : Système de Paiement et de Règlement Panafricain
PME : Petites et Moyennes Entreprises
PNI/OTC-OMC : Point national d'information/Obstacles Techniques au Commerce-OMC
PWIC : Portail Web d'Information Commerciale
RCCM : Registre de Commerce et de Crédit Mobilier
SMQ : Système de Management de la Qualité
SNE : Stratégie Nationale d'Exportation
UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
WACOMP : Programme de Compétitivité pour l'Afrique de l'Ouest
ZLECAf : Zone de Libre-Echange Continentale Africaine

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	i
SIGLES ET ABREVIATIONS	ii
SOMMAIRE	iii
PREAMBULE	v
FONCTION INFORMATION ET PROMOTION COMMERCIALES / FONCTION TRANSPORTS ET FACILITATION DES ECHANGES	1
I. L'ACCORD DE L'OMC SUR LA FACILITATION DES ECHANGES (AFE) : CONTEXTE, OBJECTIFS, STRUCTURE ET MISE EN ŒUVRE.....	2
I-1. Contexte	2
I-2 Objectifs.....	3
I-3. Mise en œuvre en CI.....	3
II. LA ZLECAF EN COTE D'IVOIRE.....	5
II-1. Historique.....	5
II-2. Objectifs.....	5
II-3. Contenu de l'accord	5
II-4. Mécanismes en place au niveau continental	6
II-5. Défis et enjeux.....	6
III- LE MÉCANISME D'ALERTE AUX OBSTACLES AU COMMERCE (MAOC).....	7
III-1. Objectifs du mécanisme d'alerte aux obstacles au commerce (MAOC).....	7
III-2. Mise en œuvre du MAOC.....	8
FONCTION ACCES AUX FINANCEMENTS	10
I- LE FONDS DE GARANTIE DES CREDITS AUX PME (FGPME)	11
I-1. Présentation du FGPME.....	11
I-2. Mode opératoire du FGPME	11
I-3. FGPME, facilitateur du financement.....	12
II- L'ACCES AUX FINANCEMENTS DES PME	13
II-1. Analyse des financements accordés aux PME exportatrices.....	13
II-2. Analyse des difficultés et perspectives pour une amélioration.....	14
FONCTION GESTION DE LA QUALITE ET EMBALLAGE	16
I- QUALITE ET EMBALLAGE PAR LE BUREAU NORME AUDIT (BNA)	17
I-1. Généralités	17

I-2 Présentation et activités de Bureau Norme Audit (BNA)	18
II- ROLE DE CODINORM DANS LE DISPOSITIF NATIONAL DE GESTION DE LA QUALITE DES PRODUITS ET SERVICES.....	20
II-1. Missions de CODINORM	20
II-2. Activités de CODINORM	20
II-3. Outils de CODINORM	21
III- MISE EN PLACE DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE	22
III-1. Introduction	22
III-2. Quelques difficultés dans le secteur de l'exportation : exemples des barrières non tarifaires et des normes d'emballages	22
III-3. Bénéfices d'une démarche qualité pour une entreprise d'exportation.....	24
III-4. Démarche de mise en œuvre /choix d'un cabinet	24
III-5. Conditions de réussite	26
III-6. Conclusion	26
FONCTION DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES A L'EXPORTATION	28
I- CARTOGRAPHIE DES SERVICES DES INSTITUTIONS D'APPUI AU COMMERCE LE LONG DE LA CHAÎNE DE VALEUR À L'EXPORTATION	29
I-1. La production	29
I-2. La fourniture d'intrants	29
I-3. La transformation, le traitement	29
I-4. La distribution, le stockage	30
I-5. La commercialisation, l'exportation.....	30
II- LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES A L'EXPORT	31
II-1. Contexte	31
II-2. Compétences à développer.....	32

PREAMBULE

L'Union européenne finance sur la composante nationale du Programme Indicatif Régional 11^{ème} FED une convention de financement dénommé Programme d'Appui à la Compétitivité et à l'Intégration Régionale (PACIR 2).

Cette convention dotée d'une enveloppe financière de **5,9 milliards de F CFA (9 millions d'euros)** est répartie autour de trois (3) composantes complémentaires qui sont :

- 1- L'accompagnement des Très Petites et Moyennes Entreprises (TPME) actives dans les chaînes de valeurs cibles identifiées par la Côte d'Ivoire à savoir l'anacarde, les fruits, le manioc, le caoutchouc/plastique, le coton/textile, les technologies de l'information. Cet appui aux TPME bénéficie d'une subvention de 2 millions d'euros.
- 2- Le renforcement des organisations intermédiaires, des agences d'appui aux entreprises afin qu'elles offrent de meilleurs services aux entreprises exportatrices des chaînes de valeurs concernées par la Stratégie Nationale d'Exportation (SNE). Ces organisations intermédiaires se verront octroyer des subventions à l'issue de lancement d'appels à propositions. Toutefois, le Conseil National d'Exportation (CNE), chargé de la coordination de la SNE bénéficie d'une subvention de 400 000 euros.
- 3- L'amélioration de l'environnement des affaires à travers une rationalisation du cadre réglementaire pour permettre aux opérateurs économiques actifs dans les chaînes de valeurs cibles de travailler dans un cadre juridique sécurisé.

L'exécution de la composante 2 du programme est confiée au **Conseil National des Exportations (CNE)** à travers une subvention directe pour l'exécution du **Projet d'Appui à la Mise en Œuvre de la Stratégie Nationale d'Exportation (SNE) de Côte d'Ivoire**.

Ce projet s'est fixé comme objectif global de contribuer à améliorer le potentiel d'exportation des entreprises ivoiriennes à travers un appui à la mise en œuvre de la Stratégie Nationale d'Exportation pilotée par le CNE.

Pour y arriver, trois objectifs spécifiques ont été identifiés dans son projet. Ce sont :

- (i) Actualiser la Stratégie Nationale d'Exportation (SNE) 2015-2019 et élaborer la future SNE ;
- (ii) Apporter un appui technique aux chaînes de valeur de la SNE ; et
- (iii) Renforcer le système d'information et de promotion commerciale des produits issus des filières et de communication autour de la SNE.

Ainsi dans le cadre de la réalisation de l'objectif spécifique (ii), il s'est tenu un atelier d'échanges et de discussion sur les fonctions transversales de la SNE à l'endroit des entreprises exportatrices.

Ces fonctions représentent les principales contraintes ayant une incidence sur la compétitivité et le fonctionnement des exportations et qui du fait de leur nature transversale, ont pour objectif d'améliorer l'environnement des affaires pour les entreprises et les exportateurs. Les fonctions transversales dégagées dans le contexte de la SNE concernent :

- Information et promotion commerciales
- Accès aux financements
- Gestion de la qualité et emballages
- Développement des compétences à l'exportation
- Transports et facilitation des échanges

Cet atelier de formation organisé sous forme de panels de discussion le 11 mars 2021 a vu la participation des experts des fonctions suscitées et a permis de situer les participants sur les principales contraintes du secteur des exportations et de les doter d'outils nécessaires leur permettant d'améliorer leur compétitivité.

Ce document issu des contributions des experts a été élaboré dans le but de servir de guide sur les fonctions transversales et sur les acteurs y intervenant en vue de proposer un moyen de remédier à ces problématiques et de fournir un support de base pour les entreprises du secteur privé.

SECTION A : FONCTION INFORMATION ET PROMOTION COMMERCIALES / FONCTION TRANSPORTS ET FACILITATION DES ECHANGES

Aperçu

La difficulté d'accéder à des informations commerciales pertinentes telles que les informations de marchés, les tendances, l'identification d'acheteurs, les exigences des acheteurs et les procédures d'exportations et à l'intelligence économique et la veille stratégique, sont une contrainte critique pour les exportateurs et le positionnement de leurs produits dans le commerce international. Cette fonction est également d'importance capitale pour le pays puisqu'elle permet une meilleure préparation aux négociations d'accords commerciaux, prépondérants pour le futur des exportations ivoiriennes (les contraintes à l'export seront directement liées aux négociations en cours (APE) car elles vont dicter la facilité d'entrée ou non dans les marchés européens).

Au niveau du transport et de la facilitation des échanges, des procédures trop longues et coûteuses, les nombreuses autorisations que l'exportateur doit obtenir, le manque de clarté dans les procédures aux frontières, sont quelques-unes des problématiques auxquelles la Côte d'Ivoire doit remédier afin de devenir compétitive sur les marchés internationaux. Les coûts onéreux du commerce et les insuffisances au niveau des infrastructures sont deux autres aspects essentiels. Le manque d'automatisation, d'utilisation d'équipements informatiques, d'usage généralisé de processus de traçabilité et de main-d'œuvre aux points d'inspection aux frontières rend le processus de documentation très difficile, coûteux et lent, et donc les échanges commerciaux difficiles.

Dans cette section, les fonctions transversales transports et facilitation des échanges ainsi qu'information et promotion commerciales seront analysées conjointement.

I. L'ACCORD DE L'OMC SUR LA FACILITATION DES ECHANGES (AFE) : CONTEXTE, OBJECTIFS, STRUCTURE ET MISE EN ŒUVRE

Cette présentation portant sur l'Accord de l'OMC sur la Facilitation des Echanges (AFE) abordera le contexte, les objectifs, la structure et la mise en œuvre au niveau national.

I-1. Contexte

Selon une étude réalisée en 2015 par les économistes de l'OMC, les coûts du commerce peuvent être équivalents à un droit *ad valorem* de 134% sur un produit dans les pays à revenu élevé, et à un droit de 219% dans les pays en développement.

La simplification des documents requis, la modernisation des procédures et l'harmonisation des prescriptions douanières peuvent réduire considérablement les coûts et les délais nécessaires pour exporter et importer des marchandises.

La réduction des délais et des coûts du commerce peut donc faire qu'un pays se connecte sans difficulté à une chaîne de production mondiale intégrée ou reste en marge d'une grande partie du commerce mondial. En outre, dans le contexte du ralentissement mondial du commerce, la facilitation des processus commerciaux peut donner une impulsion décisive au commerce international et à l'économie mondiale.

La nécessité d'un accord pour faciliter le commerce est apparue.

- L'engagement de l'OMC dans la facilitation des échanges a commencé en 1996
- Les négociations ont été lancées en 2004
- L'objet était de clarifier et d'améliorer les aspects pertinents des articles 5 (Liberté de transit), 8 (Redevances et formalités se rapportant à l'importation et à l'exportation) et 10 (Publication et application des règlements relatifs au commerce) de l'Accord Général sur les Tarifs Douaniers et le Commerce (GATT 1994).
- Conclusion de l'accord sur la facilitation des échanges à la 9^è conférence de l'OMC en 2013 à Bali.

I-2 Objectifs

L'accord est entré en vigueur le 22 février 2017 avec pour but de simplifier la circulation des marchandises à travers les frontières ; favorisant ainsi la croissance et la création d'emplois.

- *De manière spécifique, l'AFE vise à réduire, simplifier et accélérer les nombreuses formalités administratives à accomplir lors du passage des marchandises à travers les frontières.*

Les bénéfices de la mise en œuvre de l'AFE sont :

- Accélération des flux commerciaux par la simplification des procédures ;
- Réduction de coûts de transaction en éliminant les honoraires et charges peu raisonnables ;
- Revenu gouvernemental croissant en faisant la collection(ramassage) de devoir(droit) plus facile ;
- Attraction des Investisseurs Directs Etrangers (IDE) en fournissant un environnement commercial plus fiable et plus prévisible.

I-3. Mise en œuvre en CI

Au niveau national, la mise en œuvre de l'AFE a produit les résultats suivants :

- ✓ Auto évaluation des besoins et priorités en matière de facilitation des échanges en 2008 ; 2013 et 2015
- ✓ Mise en place formelle d'un Comité National de Facilitation des Echanges en février 2015
- ✓ Catégorisation des mesures (A ; B ; C) et notification des mesures de la catégorie A ; les catégories B et C sont en cours de notification
- ✓ Ratification en décembre 2016
- ✓ **Article 10.4:** Mise en place du Guichet Unique du Commerce Extérieur – Des fonctionnalités supplémentaires à déployer (paiement électronique, e-risk)
- ✓ **Article 1 :** Création du Portail Web d'Information Commerciale (PWIC) avec l'appui du Groupe de la Banque Mondiale ; Mise en place d'une cellule de gestion du PWIC avec l'appui de l'USAID - Des fonctionnalités supplémentaires à l'image du portail de la Jamaïque

**GUIDE SUR LES FONCTIONS TRANSVERSALES
DE LA STRATEGIE NATIONALE D'EXPORTATION (SNE)**

- ✓ **Article 11** : Etude sur l'amélioration du système de suivi de cargaison en transit à travers la mise en place du système GPS avec l'appui de l'USAID – Appui à la mise en place de ce nouveau système
- ✓ **Article 7.6** : Trois études sur l'établissement et la publication des temps moyens nécessaires à la main levée avec l'appui de l'OMD et l'Observatoire de la Célérité des Opérations Douanières (OCOD)
- ✓ **Article 7.7** : Lancement de la phase pilote du programme OEA avec l'appui de l'USAID – Evaluation de la phase pilote
- ✓ **Article 6.1 & 6.2** : Cartographie des redevances et impositions à l'import et à l'export avec l'appui de l'USAID - Appui à la Publication
- ✓ **Article 8.1** : Formation et sensibilisation des agences aux frontières Est & Nord avec l'appui de l'USAID et de l'Alliance Borderless
- ✓ **Article 23** : Formation des membres du CNFE sur les indicateurs de mesure, la réglementation commerciale nationale, la communication interne, les redevances

II. LA ZLECAF EN COTE D'IVOIRE

Cet exposé est articulé autour des points suivants : Historique, Objectifs, Contenu de l'accord, Mécanismes en place au niveau continental, Enjeux et défis de la mise en œuvre de la ZLECAf.

II-1. Historique

Pour l'historique, il est à noter ces avancées notables :

- Signature de l'Accord : 21 Mars 2018 à Kigali, lors du 10^{ème} Sommet Extraordinaire de l'UA par 44 pays dont la Côte d'Ivoire ;
- Ratification de la Côte d'Ivoire : 13 Novembre 2018 ;
- Création du Comité Nationale de la ZLECAf : 30 mai 2018 ;
- A ce jour, l'accord de la ZLECAf a été ratifié par 35 États.

II-2. Objectifs

Au niveau des objectifs, la ZLECAf vise à créer un marché unique pour les marchandises et les services afin d'approfondir l'intégration économique du continent africain.

Marchandises :

- Éliminer progressivement les barrières tarifaires et non tarifaires ;
- Augmenter le volume d'échanges intra-africains ;
- Améliorer l'efficacité des procédures douanières ;
- Améliorer la coopération sur les obstacles techniques au commerce ;
- Promouvoir les chaînes de valeurs régionales et continentales.

Services :

- Libéraliser progressivement le commerce des services ;
- Renforcer la compétitivité ;
- Promouvoir le développement durable ;
- Attirer les investissements.

II-3. Contenu de l'accord

L'Accord de la ZLECAf est constitué de différents protocoles dont le protocole sur le commerce des marchandises. Il a 9 annexes qui traitent notamment des règles d'origine, de

la coopération douanière et de l'assistance administrative mutuelle. Il y a également les protocoles sur le commerce des services, le règlement des différends, l'investissement et la propriété intellectuelle.

II-4. Mécanismes en place au niveau continental

Un mécanisme de surveillance et d'élimination des barrières non tarifaires (BNT) en ligne a été mis en place : www.tradebarriers.africa

Il y a également une plateforme panafricaine de paiement et de règlement (PAPSS) qui vise à faciliter les paiements de biens et de services en devises africaines. Elle permettra de :

- Domestiquer les paiements intra régionaux ;
- Économiser au continent plus de 5 milliards de dollars en coûts de transaction de paiement par an ;
- Formaliser une part importante des 50 milliards de dollars de commerce intra- africain informel ;
- Contribuer à stimuler les échanges intra-africains.

II-5. Défis et enjeux

La mise en œuvre de la ZLECAf, en termes de défis, mettra en lumière la concurrence rude avec des pays plus compétitifs, l'insuffisance de voies de communications entre les pays d'Afrique. Il faudra songer à la mise en cohérence de l'accord de la ZLECAf avec les autres accords bilatéraux ou multilatéraux déjà conclus ou en cours de négociation.

Malgré ces défis, la ZLECAf présente d'importants enjeux quant à l'accès à de nouveaux marchés, la facilitation des échanges avec les autres pays d'Afrique, l'augmentation de l'efficacité et le transfert de technologies, la réduction du coût des intrants et l'accès à l'investissement direct étranger.

III- LE MÉCANISME D'ALERTE AUX OBSTACLES AU COMMERCE (MAOC)

Cet axe a fait l'objet d'un exposé par M. Mamadou KONE, point focal dudit mécanisme pour la Côte d'Ivoire.

Les obstacles au commerce sont des mesures non tarifaires visant à faire obstacle au commerce. Ce sont des mesures politiques, autres que les tarifs douaniers, qui peuvent avoir un effet économique sur le commerce international de biens en changeant les quantités, les prix ou les deux. Ils peuvent être des obstacles réglementaires, c'est-à-dire des exigences excessivement strictes ou complexes auxquelles il est souvent difficile de se conformer ou des obstacles procéduraux qui sont des difficultés pratiques ou administratives rencontrées lors de la mise en conformité avec des mesures non tarifaires.

III-1. Objectifs du mécanisme d'alerte aux obstacles au commerce (MAOC)

Ce mécanisme vise à :

- Améliorer l'environnement des affaires et le potentiel d'intégration économique régionale et internationale ;
- Fournir un nouveau canal de communication entre le secteur privé et le secteur public sur les règles et procédures commerciales ;
- Contribuer à la résolution des obstacles au commerce et aider les autorités compétentes à mettre en œuvre les réformes nécessaires ;
- Fournir aux opérateurs commerciaux et aux institutions de soutien au commerce des informations pertinentes.

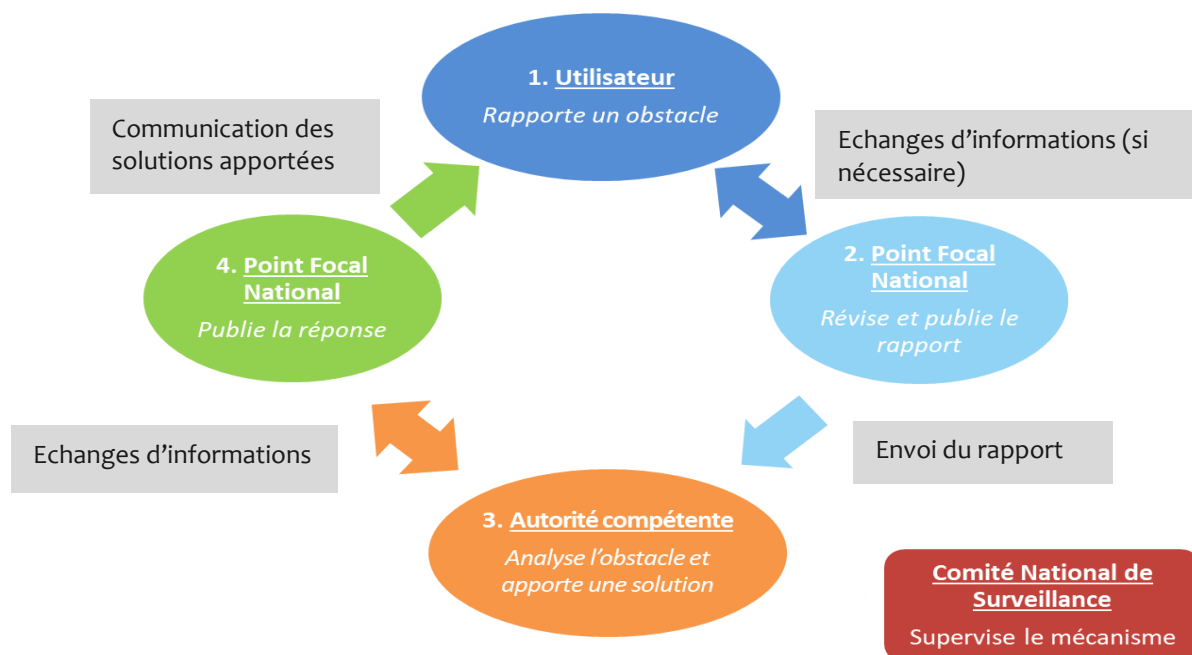
Il permet aux **entreprises** de rapporter en ligne les défis rencontrés et d'en parler directement avec les agences responsables, aux **autorités compétentes** d'interagir avec les entreprises et de résoudre les problèmes de manière efficace et aux **décideurs politiques** et institutions de soutien au commerce d'accéder à une base d'information à jour sur les obstacles rencontrés par le secteur privé et de mettre en place les politiques adaptées.

Les obstacles sont à signaler à l'adresse suivante :

www.obstaclesaucommerce.org/cotedivoire

Le fonctionnement de la plateforme MAOC peut être schématisé comme suit :

GUIDE SUR LES FONCTIONS TRANSVERSALES DE LA STRATEGIE NATIONALE D'EXPORTATION (SNE)



1. Les **opérateurs commerciaux** : signalent les obstacles rencontrés aux autorités publiques concernées à travers le MAOC ;
2. Les **agences gouvernementales** (points focaux) : prennent des actions en vue d'éliminer les obstacles et répondent aux opérateurs via le point focal national ;
3. Le **point focal national** : assure la bonne transmission des informations entre les acteurs publics et privés dans le respect de l'anonymat et veille au bon fonctionnement et la promotion de la plateforme ;
4. Le **Comité National de Surveillance** : veille au bon fonctionnement du mécanisme (communication entre les parties et résolution des obstacles). Il se compose d'un **point focal pour chaque agence** publique ou semi-publique impliquée dans les procédures et règlements commerciaux dans le pays.

III-2. Mise en œuvre du MAOC

La mise en œuvre de la plateforme dont le lancement a eu lieu en juin 2014 met en exergue les résultats suivants :

- Mise en place d'un Comité National de Surveillance et signature d'un Protocole inter-agences (Octobre 2014)
 - 20 agences membres

- Président du Comité de Surveillance : Ministère du Commerce et de l'Industrie
- CCI-CI : point focal national
- 450 utilisateurs enregistrés et 200 entreprises formées
 - Campagne de communication télé, radio et presse
- 77 obstacles rapportés dont 59 résolus et 18 en cours de résolution

La mise en œuvre a permis également de proposer des solutions face aux problèmes rencontrés. Il s'agit de la sensibilisation et du soutien aux agences dans le suivi des alertes pour faire face au manque de réactivité des points focaux pour répondre aux doléances des entreprises. Il faudrait du renforcement du savoir et compétences du secteur privé pour remédier au manque de clarté des rapports d'entreprises due à la méconnaissance des opérateurs des procédures commerciales et des mesures non tarifaires.

Les perspectives sont la refonte de la plateforme avec la simplification du questionnaire et du processus de soumission des alertes et l'extension du MAOC aux pays hors UEMOA de la CEDEAO dans le cadre du projet WACOMP.

SECTION B : FONCTION ACCES AUX FINANCEMENTS

Aperçu

La difficulté d'accès aux financements constitue l'une des contraintes majeures au développement des capacités d'approvisionnement, de labels et de marques nationales, de promotion des produits sur les marchés régionaux et sur les marchés internationaux. La problématique de l'accès aux financements revêt au moins trois dimensions :

- La disponibilité en ressources financières auprès des institutions de financement du secteur privé ;
- L'existence de produits financiers constituant des réponses efficaces aussi bien aux enjeux nationaux qu'aux enjeux des marchés ;
- Les connaissances réciproques des contraintes propres à chaque partie du financement (entreprises privées et institutions de financement).

Cette session présentera le Fonds de Garantie des crédits aux PME ainsi que l'analyse des financements et des difficultés rencontrées par les PME dans la recherche de financements.

I- LE FONDS DE GARANTIE DES CREDITS AUX PME (FGPME)

Il s'est agi de la présentation du fonds ainsi que son mode opératoire et des facilités qu'il prévoit.

I-1. Présentation du FGPME

Le Fonds de Garantie des Crédits aux Petites et Moyennes Entreprises (FGPME) a été créé par la Loi n°68-346 du 29-07-1968 par l'Etat de Côte d'Ivoire, et organisé, sous la tutelle du Ministère de la Promotion des PME, par le Décret n°2020-18 du 8 Janvier 2020.

Le FGPME a pour but de garantir auprès des banques les crédits sollicités par les PME Ivoiriennes et d'apporter les cautions nécessaires aux PME Ivoiriennes pour les Marchés Publics. Il a pour mission, entre autres, de faciliter l'accès des PME aux crédits bancaires, en partageant le risque de financement des PME avec les banques et établissements financiers par l'octroi de garanties.

I-2. Mode opératoire du FGPME

Le mode opératoire sera analysé en relevant les critères d'éligibilité, les éléments à fournir et la procédure pour une demande de garantie.

I-2.1 Les critères d'éligibilité

Il faut :

- Être une personne physique ou morale ivoirienne de droit privé exerçant une activité économique, quelle que soit la forme juridique, qui a réalisé au 31 Décembre N-1 un chiffre d'affaires inférieur ou égal à 1 milliard de FCFA ;
- Être à jour de ses obligations fiscales et sociales ;
- Créer des emplois durables.

I-2.2 Les éléments à fournir

Sur le site www.fgpme.ci

- **Se créer un profil d'utilisateur**

Sur la base des documents d'existence de la PME (RCCM, statut de PME délivré par le Ministère, déclaration CNPS, facture CIE ou SODECLI justifiant l'adresse géographique, plan de localisation, CNI du représentant légal) ;

- **Faire sa demande de garantie**

Sur la base des documents adressés à la banque (2 derniers états financiers, attestation de régularité fiscale des Impôts et attestation de régularité sociale de la CNPS, attestation de la

structure d'appui et d'encadrement, business plan, relevés de compte bancaire sur les 6 derniers mois, attestation de la banque garantissant l'octroi d'un crédit sous réserve des garanties).

I-2.3 La procédure pour une demande de garantie

- La PME introduit une demande de crédit auprès d'une banque conventionnée avec le FGPME ;
- La banque analyse le dossier selon ses procédures de crédit usuelles ;
- Après la notification de l'accord de principe de la banque prêteuse, l'entreprise bénéficiaire fait sa demande de garantie via le site du FGPME ou par pli déposé au siège du FGPME. La requête devra être accompagnée de la notification du pré-accord de financement de la banque et de l'ensemble des documents à fournir ;
- Après validation du Comité de Gestion du FGPME, le montant de la garantie accordée est notifié dans un délai maximum de 5 jours ouvrés à la banque prêteuse, avec copie à la PME et à la Structure d'Appui et d'Encadrement ;
- La garantie du Fonds ne pourra excéder 80% du montant de la garantie demandée par la banque. Le différentiel restant à la charge de la PME ;
- La banque prêteuse met en place le prêt et prélève à la PME, pour le compte du FGPME, les Frais d'Emission de la Garantie (qui s'élève à 10% du montant de la Garantie donnée par le FGPME) qu'elle reverse sur le compte du FGPME.
- Au terme du bon remboursement du Prêt, le FGPME reverse 50% des 10% de frais à la PME.

I-3. FGPME, facilitateur du financement

Le FGPME se présente comme un facilitateur de financement à travers les points suivants :

- Niveau de garantie sollicité par la banque partenaire : la garantie n'excède pas 50% du financement
- Taux négocié avec ses partenaires bancaires : 6,5%
- Couverture des engagements pour une durée allant jusqu'à 60 mois.

II- L'ACCES AUX FINANCEMENTS DES PME

L'analyse des financements, des difficultés et des perspectives pour une amélioration de l'accès aux financements des PME.

II-1. Analyse des financements accordés aux PME exportatrices

L'état des lieux et les offres de financements proposées aux PME feront l'objet de cet axe.

II-1.1. L'état des lieux

En Côte d'Ivoire, les Pme représentent 80% des entreprises recensées, génèrent en moyenne 20% du P I B emploient 23% de la population active et réalisent 17% à 18% de la valeur ajoutée de l'économie nationale.

Si les banques sont réticentes à financer les PME elles l'expliquent par les difficultés à recueillir des informations et des suretés fiables. Ainsi, les PME des secteurs secondaire et primaire, potentiellement créateurs d'emplois, estiment qu'elles sont insuffisamment financées.

Cependant, nous assistons à une évolution du financement de l'économie par le système bancaire les cinq dernières années.

II-1.2. Les financements proposés par les banques aux PME exportatrices

Il y a le découvert, l'ASPG (avance sur produits gages), le crédit-spot, la caution d'agrément et la caution de déblocage.

Le découvert : destiné à l'achat de produit bord champ directement avec les producteurs de matières premières ou les coopératives et remboursable sur une période de 12 mois maximum.

L'ASPG (avance sur produits gages) : destiné au refinancement des achats de produits et au financement des charges d'exportations à l'abri du gage des produits à exporter. Pour ce faire, le montant de l'avance doit être suffisant pour couvrir ses charges. La proportion d'avance proposée est de 90% de la valeur du produit adossé au contrat à exécuter.

Le crédit-spot : destiné à l'achat de produit bord champ directement avec les producteurs de matières premières, son objectif est d'assurer leur approvisionnement le temps de finaliser la livraison auprès d'exportateurs locaux ou de clients internationaux.

La caution d'agrément : engagement par signature destiné aux exportateurs. L'opérateur doit mettre à la disposition de l'organe de régulation une caution bancaire avant le démarrage de la campagne pour faire partir des exportateurs agréés.

La caution de déblocage: engagement par signature, ce financement permettra à l'exportateur de valider ses confirmations de ventes obtenues du CCC et d'honorer les contrats exports fixés et signés avec des clients internationaux acceptés par la banque.

II-2. Analyse des difficultés et perspectives

Les difficultés rencontrées par les PME et Coopératives, les critères principaux de financement des banques et les mesures à mettre en place afin d'accélérer le niveau de financement des PME et Coopératives en Côte d'Ivoire seront traités ci-dessous.

II-2.1 Les difficultés rencontrées par les PME et Coopératives

- Les PME et Coopératives ont du mal à s'approvisionner en matières premières et couvrir les charges de fonctionnement par manque d'accompagnement financier ;
- Les PME et coopératives font face à un problème d'organisation et de professionnalisme dans le suivi de leurs opérations financières.
- Et même si ces aspects sont améliorés, la problématique du respect des engagements auprès des établissements financiers reste toujours posée.

II-2.2. Les critères principaux de financement des banques

Les banques ont renforcé les critères de financement et d'octroi de crédit à leurs clients. On peut citer entre autres critères :

- La prise en compte de l'expérience passée du client dans son domaine d'activités matérialisée par l'expérience des dirigeants, les tonnages et travaux réalisés au cours des années précédentes ;
- La bonne santé financière de l'entreprise, la capacité des installations et des lignes de production ;
- Les contrats signés à prix fixes et la qualité des contreparties ;
- Les cours de la matière première sur les marchés internationaux ;
- L'environnement général de la filière.

A ce jour, même si les PME et Coopératives ne remplissent pas toujours ces critères, les banques présentes sur la place se sont inscrites dans le mécanisme de leur accompagnement financier sous différentes formes :

- Cautions auprès d'organismes de tutelle ;
- Crédit-bail pour l'achat de matériel roulants ;

- Escomptes de traites sur des contreparties de bonne signature ;
- Autres types de lignes se mettent difficilement en place avec des sûretés et garanties plus importantes.

II-2.3 Les mesures à mettre en place afin d'accélérer le niveau de financement des PME et Coopératives en Côte d'Ivoire sont :

- Le renforcement des capacités des dirigeants et du personnel des PME et Coopératives ;
- La mise en place de base de données fiables sur les différents secteurs et filières à actualiser de façon périodique ;
- Le partage d'expériences et d'informations régulières aux établissements financiers pour une meilleure prise en charge des besoins des PME ;
- La promotion d'un mécanisme de garantie auprès de tous les acteurs finançant effectivement les PME et Coopératives en vue d'accroître les niveaux des lignes ;
- Etablir avec les différents acteurs, une liste de contrepartie et de clients fiables ;
- Contraindre les faïtières et le système économique à s'impliquer dans la résolution des cas d'impayés constatés dans les établissements financiers.

SECTION C : FONCTION GESTION DE LA QUALITE ET EMBALLAGE

Aperçu

Les entreprises ivoiriennes n'arrivent pas à produire les quantités nécessaires avec une qualité au niveau des standards d'exportation intégrant les règles de certifications et les standards internationaux, tels que l'emballage, la signalétique et le marquage, qui doivent être également pris en considération dans le processus d'exportation. L'emballage, lui joue un rôle extrêmement important pour l'exportation. En effet, un emballage de qualité rehausse la qualité marchande du produit, qui permet de le protéger des risques extérieurs. En tant que support de communication, l'emballage constitue également le premier vecteur de diffusion de l'image du produit (marque) et du pays d'origine du produit.

Dans cette section, les structures accompagnant à la certification et exerçant dans les normes au niveau national seront mises en lumière.

I- QUALITE ET EMBALLAGE PAR LE BUREAU NORME AUDIT (BNA)

La fin de ce siècle est marquée par un développement prodigieux de l'industrie agro-alimentaire. Des progrès technologiques de fabrication de conditionnement et de conservation ont permis de mettre à la disposition du consommateur une gamme très variée de produits alimentaires, répondant sans cesse à des besoins grandissants. Avec la mondialisation des marchés, l'aspect distribution des marchandises prend une dimension importante, l'apparition de nouveaux facteurs à prendre en compte : les réglementations de plus en plus strictes sur la qualité intrinsèque et extrinsèque des produits, la qualité du produit alimentaire étant la résultante de multiples opérations depuis la matière agricole jusqu'à l'exportation en passant par le produit fini.

I-1. Généralités

La qualité se définit comme « l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites » (réf : ISO 9000 :2015).

La qualité était autrefois contrôlée, elle est aujourd'hui conçue et assurée en même temps que le produit lui-même et donc avec son emballage.

La gestion de la qualité comprend les techniques/méthodes d'organisation (normalisées) qui visent à ce que la production de biens ou de services deviennent conformes à un standard. Plus largement, c'est un moyen que se donne une organisation, pour se conformer aux standards des marchés visés.

I-1.1 La gestion de la qualité, une réponse aux enjeux des entreprises

Le premier enjeu d'une démarche qualité est **l'amélioration effective de l'organisation**. La structuration apportée par la démarche permet de gagner en efficacité, de réduire les coûts des anomalies, **de proposer le meilleur produit possible** aux clients.

Le deuxième enjeu est de **démontrer** aux clients que vous respectez un niveau élevé d'organisation et de conformité de votre produit.

La qualité, devient ainsi pour l'entreprise un outil qui :

- Améliore sa compétitivité,
- Renforce sa crédibilité,
- Assure sa pérennité.

I-1.2. Définition de l'emballage

Un emballage/packaging est un objet destiné à contenir et à protéger des marchandises, à permettre leur manutention et leur acheminement du producteur au consommateur ou à l'utilisateur, et à assurer leur présentation.

L'emballage ne sert pas qu'à emballer, il doit :

- ✓ Préserver la qualité du produit ;
- ✓ Être Un sceau qui lui confère une légitimité en termes d'origine, de mode de fabrication, de filière, de sécurité, d'innovation... ;
- ✓ En dire long sur la qualité d'un produit ;
- ✓ Être un support de communication.

I-1.3. Rapport entre qualité et emballage

L'emballage, intégré depuis la conception du produit, viendra alors vendre le travail de qualité fait en amont. L'emballage représente un élément de la gestion de la qualité et ne peut en être dissocié. Sans une gestion de la qualité en amont, l'emballage seul ne peut permettre d'améliorer la compétitivité.

Qualité et emballage : le premier fait le second et le second vend le premier.

I-1.4 Quels sont les dispositifs existants ?

Aller vers des systèmes de certification :

- ✓ Certification système de sécurité sanitaire des produits (HACCP, ISO 22000, IFS, BRC ...)
- ✓ Certification système de production durable (GLOBALG.A. P, Cacao Durable, Rainforest Alliance ...)

I-2 Présentation et activités de Bureau Norme Audit (BNA)

BNA est un cabinet de conseils et accompagnement à la certification qui voit le jour en novembre 2006. Il a pour mission de :

- Contribuer significativement au développement de la certification en Afrique ;
- Faciliter aux petits producteurs, l'accès aux marchés par la certification ;
- Contribuer à hisser les PME Africaines au niveau des standards internationaux et favoriser l'accès aux marchés ;

- Valoriser les compétences locales.

BNA assure la certification des systèmes de management (ISO 17021) qui concernent l'organisation et les méthodes de travail mises en place pour garantir un niveau de qualité constant de vos produits et services.

C'est une démarche volontaire, qui permet d'améliorer la performance de l'organisation, réduire certains de vos coûts et accroître la satisfaction et la confiance de vos parties intéressées, notamment des clients.

La certification n'est pas un acquis parce qu'obtenue, mais de par ses exigences, elle vous conduit (vous et votre organisation) nécessairement dans une démarche d'amélioration continue.

La norme ISO 9001 (version 2015) qui spécifie les exigences relatives au système de management de la qualité est également assurée par BNA de même que la norme ISO 22000 (version 2018) spécifie les exigences relatives à un système de management de la sécurité des denrées alimentaires (SMSDA) pour permettre à un organisme directement ou indirectement impliqué dans la chaîne alimentaire.

BNA intervient également dans la labélisation.

Le projet Label Fruit Qualité Côte d'Ivoire s'attèle à mettre en place un outil national de mise en conformité et d'évaluation des acteurs de la chaîne des valeurs agricoles (plus spécifiquement des fruits tels que l'ananas et la mangue). Loin d'être une norme d'application obligatoire, ce label est plutôt un dispositif d'application libre et volontaire qui permettra d'assurer une qualité sanitaire, phytosanitaire et marchande des produits agricoles avec une prise en compte des exigences d'une agriculture durable d'une part et d'assurer une meilleure rémunération des produits agricoles par une valorisation de la qualité produite d'autre part.

En conclusion, les marchés étrangers sont attractifs, mais exigeants en ce qui concerne la qualité. Pouvoir satisfaire la demande de ces marchés est une entreprise qui nécessite une bonne connaissance des marchés d'exportation et la maîtrise des moyens à mettre en œuvre pour acheminer les produits dans les meilleures conditions de protection, de présentation et au meilleur coût.

Connaître les normes et les réglementations des pays importateurs et s'y conformer demeure le défi de la gestion de la qualité.

A cet effet, la labélisation ou la certification y joue un rôle déterminant car d'elle dépendra pour une bonne part le succès ou l'échec d'une stratégie d'exportation.

II- RÔLE DE CODINORM DANS LE DISPOSITIF NATIONAL DE GESTION DE LA QUALITÉ DES PRODUITS ET SERVICES

CODINORM (Côte d'Ivoire Normalisation) est une association à but non lucratif, reconnue d'utilité publique, créée le 24 septembre 1992 par le Secteur Privé sur autorisation du Conseil des Ministres du 26 août 1992.

Placée sous la tutelle du ministère chargé de l'industrie, CODINORM est la structure concessionnaire des activités de normalisation et de certification en Côte d'Ivoire aux termes d'une convention de concession d'activité signée le 06 janvier 1995 entre l'Etat et le Secteur Privé, puis renouvelé le 06 septembre 2016.

L'association regroupe en son sein les entreprises privées et l'Etat de Côte d'Ivoire.

II-1. Missions de CODINORM

CODINORM a pour missions de (d') :

- Assurer la coordination des travaux d'élaboration des normes nationales en faisant fonctionner les comités techniques de normalisation ;
- Gérer la marque nationale de conformité aux normes et en déterminer les modalités d'attribution ;
- Gérer le système national de certification aux normes rendues d'application obligatoire ;
- Assurer la gestion technique de tout système de vérification de la conformité aux normes rendues d'application obligatoire pour les produits importés, exportés et/ou fabriqués localement et mis en commerce ;
- Promouvoir la gestion de la qualité ;
- Représenter la Côte d'Ivoire dans les instances régionales et internationales de normalisation.

II-2. Activités de CODINORM

CODINORM intervient dans :

- L'élaboration de normes dans tous les secteurs d'activité : Principe d'élaboration des normes axé sur les normes internationales, les comités techniques de normalisation ;
- L'information sur les normes et la réglementation technique : Point d'information (PNI/OTC – OMC), Accès aux normes et à la réglementation ;
- La certification des produits : Local, Import, Export ;

- L'appui-conseil aux entreprises : Formation, Accompagnement, Audit, Conseil.

CODINORM propose aux PME de leur permettre d'accéder aux normes (nationales, régionales, internationales) ; Certifier leurs produits (Importation, exportation, fabrication locale) ; faire bénéficier de formations autour des normes ; tenir informé sur les normes et les règlements techniques applicables à leurs produits : sur le marché interne et leurs marchés d'exportation ; leur assurer des services de veille normative et réglementaire ; Elaborer des normes à leur demande ; accompagner pour la mise en place de leur système de management qualité et de production et tout autre système ; les inscrire dans les comités de normalisation d'intérêt pour l'entreprise ; en faire des membres de CODINORM.

II-3. Outils de CODINORM

CODINORM a développé différentes plateformes en ligne à l'endroit des acteurs du secteur privé au nombre desquelles :

- ❖ Plateforme d'accès aux normes (www.pvancodinorm.com)
- ❖ Plateforme de veille réglementaire (www.pvancodinorm.com)
- ❖ Liste des entreprises certifiées
(www.codinorm.net/produits-certifies)
- ❖ Liste des normes rendues d'application obligatoire
(www.codinorm.ci/doc/DECRET_N_2016_1152.pdf)
- ❖ Site internet (www.codinorm.ci)

III- MISE EN PLACE DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE

La mise en place d'un système de management de la qualité est d'importance pour une entreprise exportatrice.

III-1. Introduction

Les entreprises s'engagent dans une démarche qualité soit de manière volontaire soit par contrainte.

De manière volontaire :

- ✓ L'entreprise est libre de choisir son référentiel ;
- ✓ L'entreprise est libre de choisir les limites de son engagement (certification ou mise en place de bonnes pratiques) ;
- ✓ L'entreprise avance à son rythme.

Sous la contrainte :

- ✓ Le référentiel est imposé soit par un client, soit par un bailleur de fonds, etc. ;
- ✓ La certification est généralement l'objectif final ;
- ✓ L'entreprise a des délais imposés.

Ces deux approches conditionnent l'implémentation d'un Système de Management de la Qualité (SMQ).

III-2. Quelques difficultés dans le secteur de l'exportation : exemples des barrières non tarifaires et des normes d'emballages

III-2.1 Les barrières non tarifaires

On définit **une barrière non tarifaire** comme l'application de mesures commerciales destinées à limiter les importations et les exportations d'un pays, voire d'un continent. Cette pratique résulte d'une décision politique dont les raisons et les motivations varient selon différents cas de figure.

Le dispositif peut être adopté en cas de risques sanitaires, ainsi que de non-conformité des marchandises ou de leur conditionnement.

Des mesures protectionnistes vis-à-vis de l'économie locale font également partie des justifications avancées.

III-2.2. Différentes barrières non tarifaires existantes

- **Les quotas d'importation et d'exportation** : cette limitation des échanges de marchandises sur une période de temps variable se traduit par la quantité de biens ou un plafond de leur valeur à ne pas dépasser ;
- **Les licences** : ces autorisations pour réaliser des échanges sur un territoire donné peuvent revêtir un caractère ponctuel (avec limitation) ou général (sans limitation) ;
- **Les normes** : elles permettent de correspondre à des standards de qualité précis. Elles sont applicables pour des raisons de sécurité et de risques sanitaires liées à l'usage ou à la consommation des biens concernés. Elles sont notamment un gage de fiabilité pour les consommateurs ;
- **Les embargos** : sur le même fonctionnement que les quotas, ils interdisent l'échange commercial avec un pays pour impacter sur son économie dans le sens des importations ou des exportations ; si nécessaire, ils peuvent être généralisés à ces deux aspects du commerce international ;
- **Les contraintes administratives** : la lourdeur des formalités et le temps de réponse obligent à une stagnation des marchandises sur la zone d'affrètement, ce qui entraîne indirectement des coûts de maintien prohibitifs ;
- **La limitation de conversions des devises** : elle s'adresse aux entreprises, comme aux particuliers, pour restreindre les échanges avec un partenaire précis.

III-2.3. Les Normes d'emballages

- <https://www.iso.org/fr/committee/52040/x/catalogue/p/1/u/0/w/0/d/1>

Selon de site de ISO, aujourd'hui dans le domaine de l'emballage nous avons :

- ✓ 46 Normes publiées
- ✓ 09 Normes en projet
- ✓ 31 Normes annulées

La question à se poser :

« Est-ce-que je réponds aux normes d'emballages de mon secteur d'activité ? »

Si la réponse est négative, vous devez :

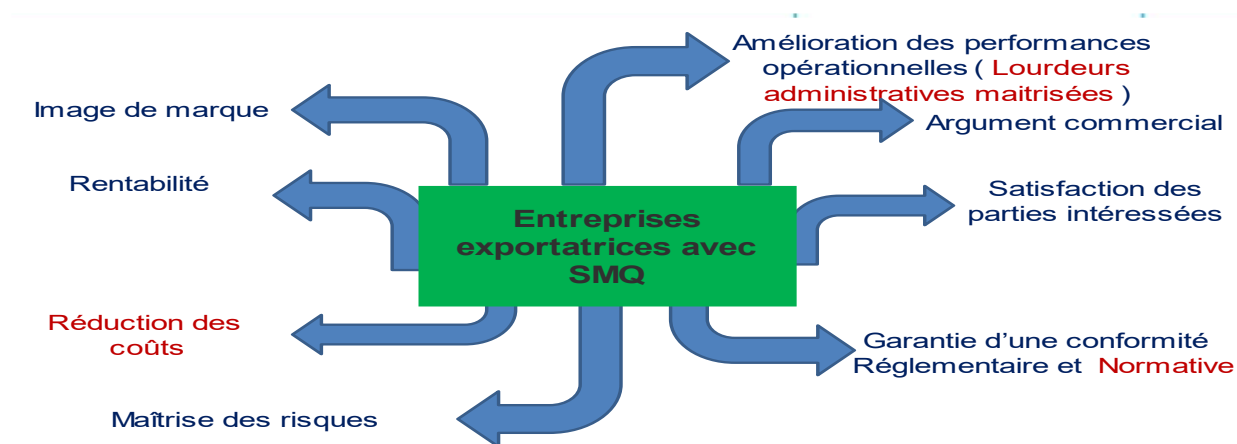
- Faire l'état des lieux actuels de votre entreprise
- Vous mettre à niveau par rapport aux écarts constatés

- Et enfin assurer la veille normative pour assurer la conformité en continue

Quelques exemples de Normes d'emballages

- ISO 8317 : 2015 Emballages à l'épreuve des enfants — Exigences et méthodes d'essai pour emballages refermables
- ISO 8318 : 2000 Emballages — Emballages d'expédition complets et pleins et charges unitaires — Essais de vibration sinusoïdale à fréquence variable
- ISO 8474 : 1986 Emballages d'expédition complets et pleins — Essai d'immersion dans l'eau
- ISO 8768 : 1987 Emballages — Emballages d'expédition complets et pleins — Essai de basculement
- ISO 10531 : 1992 Emballages — Emballages d'expédition complets et pleins — Essai de stabilité des unités de charge

III-3. Bénéfices d'une démarche qualité pour une entreprise d'exportation



III-4. Démarche de mise en œuvre /choix d'un cabinet

Choisir son cabinet d'accompagnement peut s'avérer complexe. Quelques critères peuvent vous y aider :

Critère 1 : l'expertise du cabinet / des référents pertinents.

Critère 2 : l'expertise de ses consultants / dans les domaines qui vous intéressent.

Critère 3 : la réputation du cabinet / le bouche à oreille ; se renseigner auprès des référents.

Critère 4 : le prix / (un conseil, partez sur le mieux disant et non sur le moins cher).

Critère 5 : la stratégie / (partez sur un cabinet qui vous proposera une stratégie adaptée à vos besoins).

Critère 5 : l'importance de créer un partenariat / (un cabinet d'accompagnement ne doit pas être considéré comme un prestataire ordinaire, mais bien comme un partenaire. Il faut s'assurer que le cabinet à un SAV qui permet un véritable dialogue entre l'entreprise et le consultant).

** A quoi devez-vous vous attendre d'un consultant ?*

Préalable :

L'entreprise doit avoir un coordonnateur en interne qui s'occupera du projet Qualité.

Le cabinet vient en appui à ce dernier, pour le former et le guider dans l'élaboration de la structure afin que le système de gestion de la Qualité soit bien adapté à l'entreprise.

Le consultant :

- ✓ Vous forme et vous informe sur le contenu de la norme
- ✓ Anime votre réflexion sur vos objectifs qualité
- ✓ Anime votre réflexion sur votre modélisation en processus
- ✓ Évalue vos lacunes critiques vis-à-vis des exigences de la norme
- ✓ Vous guide sur la mise en place des outils et méthodes d'amélioration
- ✓ Vous aide dans la rédaction de vos procédures et processus
- ✓ Suit avec vous le plan d'action
- ✓ Anime la première revue de direction et en rédige le compte rendu
- ✓ Vous coache pour la réalisation de l'audit de certification
- ✓ Vous suit le cas échéant après votre certification

** Le consultant et le coordinateur ne travaillent pas seuls :*

La Direction doit participer :

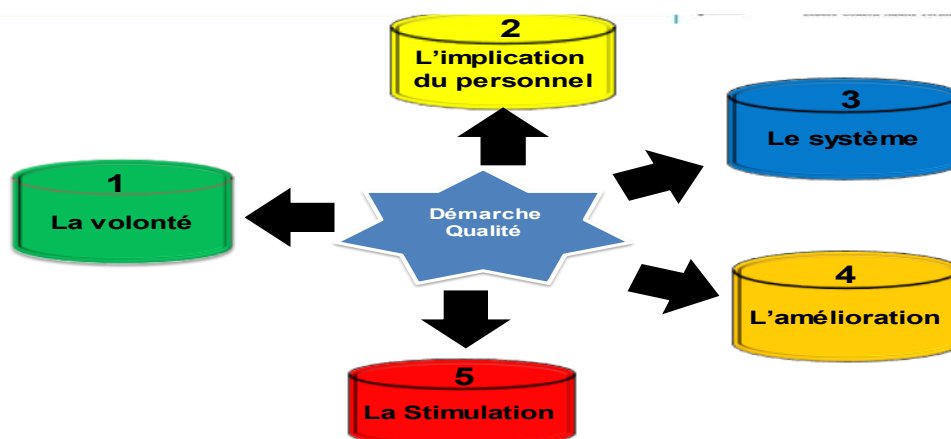
- ✓ Pour donner sa vision (préalable à la démarche)
- ✓ Pour énoncer ses objectifs (au début de la démarche)
- ✓ Pour présider la revue de direction (en fin de démarche)

Les pilotes de processus : Ils sont « référents » sur chacun des processus de l'entreprise.

Les auditeurs internes : Ils participent à l'évaluation des processus de l'entreprise.

Le personnel : Participe à l'audit de diagnostic ; participe, si besoin, à corriger les lacunes importantes ; est sensibilisé à la démarche qualité.

III-5. Conditions de réussite



1- **La volonté** : affichée de la direction et des principaux responsables. Cette volonté est traduite généralement par des engagements écrits (politiques) et des actes.

2- **L'implication du personnel** : sensibiliser l'ensemble du personnel sur les enjeux de la démarche qualité, faire des enquêtes pour s'assurer de leur maîtrise des dispositions établies, organiser des journées thématiques sur la démarche.

3- **Le système** : définir clairement les responsabilités et autorités, identifier les risques et établir les moyens de maîtrise adaptés, allouer les ressources nécessaires.

4- **L'amélioration** : organiser des revues périodiques, mesurer les écarts par rapport aux objectifs (indicateurs, audits).

5- **La stimulation** : fêter les réussites, créer des challenges.

III-6. Conclusion

On part du principe que les entreprises exportatrices ont une bonne maîtrise technique de leur métier. Cependant elles évoluent dans un environnement international difficile et en perpétuelle mutation. De nombreux pays pour protéger leurs économies et assurer la santé et la sécurité de leurs populations, mettent en place des barrières légales qu'il faut absolument que les entreprises exportatrices surmontent si elles veulent survivre. C'est dans ce cadre que s'inscrit les systèmes de management de la qualité.

**GUIDE SUR LES FONCTIONS TRANSVERSALES
DE LA STRATEGIE NATIONALE D'EXPORTATION (SNE)**

La mise en place de ces systèmes de management de la qualité consiste donc à mettre en place des démarches d'amélioration, d'optimisation et d'anticipation pour l'atteinte des objectifs que se sont fixés les dirigeants.

SECTION D : FONCTION DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES A L'EXPORTATION

Aperçu

Les entreprises ivoiriennes se concentrent sur le marché domestique et sur les marchés régionaux, non pas par manque d'intérêt pour les marchés internationaux, mais plus par facilité. En effet, les activités d'exportation demandent un investissement important pour lequel les dirigeants réfléchissent longtemps avant de faire le pas. Cela s'explique par un investissement financier, par une prise de risque et une obligation de compétence dans le domaine de l'exportation.

Dans de nombreuses PME, les compétences à l'exportation sont concentrées dans les mains des dirigeants qui doivent également faire face à la gestion de leur entreprise. Il leur est difficile de déléguer les tâches à l'exportation qui peuvent être cruciales pour leur entreprise. Il est important pour une entreprise d'investir dans les compétences professionnelles d'exportation.

Le manque de compétences à l'exportation dans les entreprises s'explique également par le fait du manque de connaissances linguistiques ou de formation à l'exportation des employés. Les institutions nationales et les milieux académiques doivent faciliter l'accès à des compétences à l'exportation dans le domaine du commerce, mais également dans les aspects techniques de production à l'exportation.

I- CARTOGRAPHIE DES SERVICES DES INSTITUTIONS D'APPUI AU COMMERCE LE LONG DE LA CHAÎNE DE VALEUR À L'EXPORTATION

La production, la fourniture d'intrants, la transformation, la distribution et le stockage seront évoqués ci-après.

I-1. La production

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

Les besoins en formation qui en découlent sont :

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

I-2. La fourniture d'intrants

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

Les besoins en formation qui se dégagent concernent surtout :

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

I-3. La transformation, le traitement

Les acteurs de ce niveau d'intervention font preuve d'une méconnaissance importante des processus de labellisation, et des techniques d'élimination des bactéries. Ils travaillent dans un environnement caractérisé par l'absence de normalisation des techniques de transformation, de tests et de contrôles de qualité, et donc la plupart du temps de l'absence

de certification. Les petites entreprises éprouvent des difficultés dans l'harmonisation des processus de fabrication, ainsi dans l'établissement des documents d'exportation.

Les besoins qui en découlent sont donc :

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

I-4. La distribution, le stockage

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

Les besoins en formation qui en découlent sont :

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

I-5. La commercialisation, l'exportation

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

Les besoins en formation qui en découlent sont :

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

II- LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES A L'EXPORT

II-1. Contexte

Le commerce extérieur constitue un des piliers traditionnels de l'économie ivoirienne.

Les principaux produits de rente exportés trouvent en effet preneur sur les marchés internationaux et génèrent plus de 70 % des recettes en devises du pays. À la différence de la majorité des pays d'Afrique subsaharienne, la balance commerciale de la Côte d'Ivoire était excédentaire durant la dernière décennie. Pour maintenir cette performance commerciale dans la durée et améliorer la compétitivité de ses exportations, la Côte d'Ivoire s'est engagée dans le développement de la Stratégie Nationale d'Exportation (SNE).

L'objectif de la SNE est de faire de la Côte d'Ivoire un pays émergent en fournissant au gouvernement ivoirien et aux entreprises exportatrices une feuille de route pour le développement des exportations du pays et l'amélioration de leur compétitivité.

Pour la réalisation de cet objectif, la SNE s'appuie sur un certain nombre de secteurs économiques ayant un fort potentiel à l'exportation et la capacité de contribuer au développement de la Côte d'Ivoire.

Sur la base de leur potentiel à l'exportation, combiné à des critères de compétitivité et d'impact socio-économique, ainsi que d'autres critères qualitatifs ou transversaux pertinents, les secteurs prioritaires suivants ont été sélectionnés :

1. Caoutchouc et plastiques
2. Anacarde
3. Coton, textiles et habillement
4. Fruits tropicaux
5. Manioc et dérivés
6. Technologies de l'information et de la communication (TIC)

Outre les stratégies sectorielles, des stratégies transversales portant sur les principales contraintes ayant une incidence sur la compétitivité et le fonctionnement des secteurs prioritaires ont été identifiées. Les stratégies ou fonctions transversales de la SNE portent sur : 1. la promotion et information commerciale, 2. l'accès au financement, 3. la gestion de la qualité et emballages, 4. la logistique et facilitation des échanges et 5. le développement des compétences à l'exportation.

II-2. Compétences à développer

II-2.1. Déterminer si votre entreprise est prête pour le commerce international

Avant de commencer à vendre vos biens ou vos services au-delà de vos frontières, assurez-vous de connaître l'état de préparation de votre entreprise ainsi que les étapes à suivre pour bien démarrer, notamment les possibilités et les risques existants dans les divers marchés, la capacité et l'état de préparation de votre entreprise au commerce, les moyens de trouver de nouveaux clients et de nouveaux marchés, la logistique du commerce, la négociation et la rédaction de contrats, les exigences juridiques et fiscales, l'atténuation des risques, les ressources et les contacts utiles, etc.

Vous devez également savoir comment commercialiser vos produits ou services à l'échelle internationale. Puisque les marchés présentent des attentes et des préférences différentes, il est important de connaître les techniques qui vous permettront de bâtir une image de marque solide et de vous démarquer de la concurrence.

II-2.2. Élaborer des stratégies pour l'entrée sur le marché

Il existe de nombreuses façons de pénétrer un marché.

Les avantages et les inconvénients de chaque stratégie doivent être pleinement pris en compte, qu'il s'agisse de ventes directes, d'une collaboration avec un agent ou un distributeur, de la création d'une coentreprise avec un partenaire, du commerce électronique ou de l'investissement direct.

De plus, les langues, les cultures, les pratiques d'affaires, les préférences des consommateurs et la réglementation auront un rôle à jouer dans le choix de la stratégie optimale d'entrée sur le marché.

II-2.3. Maîtriser le commerce électronique

Les entreprises ne peuvent se permettre d'ignorer le commerce électronique.

Selon eMarketer, les ventes mondiales du commerce électronique ont atteint près de deux billions de dollars en 2016, et on prévoit une croissance à deux chiffres chaque année jusqu'en 2020.

Or, il ne suffit pas de comprendre la logistique ; encore faut-il que les entreprises sachent comment personnaliser leur site Web et leur présence en ligne, comme leurs produits et services, pour les marchés locaux, y compris la devise, la langue, les coutumes, les préférences de lecture, les couleurs et plus encore.

II-2.4. Comprendre les chaînes de valeur mondiales

Les entreprises internationales d'aujourd'hui ne se contentent pas de vendre au reste du monde.

Elles établissent aussi des chaînes d'approvisionnement internationales, en choisissant stratégiquement l'emplacement de leurs marchandises, de leurs usines et de leurs succursales afin d'optimiser la production, la qualité et la vitesse.

II-2.5. Gérer le financement

L'une des questions qui revient le plus souvent chez les exportateurs concerne la manière d'obtenir plus de financement et de maintenir un flux de trésorerie constant.

Quels sont les différents types de financement ? Comment pouvez-vous convaincre votre institution financière de vous accorder plus de crédit sans fournir de garantie ? Comment pouvez-vous assurer les paiements ?

Ces connaissances vous aident non seulement à prendre les meilleures décisions possibles pour engendrer des profits, mais aussi à pénétrer de nouveaux marchés et à mener à bien des contrats en toute confiance.

II-2.6. Savoir gérer les risques

Faire des affaires dans d'autres pays, même aux États-Unis, pose toujours un risque accru.

Toutefois, si vous êtes au fait des risques existants et des mesures d'atténuation, vous pouvez en tirer de grands avantages tout en faisant preuve de prudence sur le marché international.

Il existe aussi des moyens d'atténuer les risques afin d'obtenir plus de financement.