

Public Disclosure Authorized
Public Disclosure Authorized
Public Disclosure Authorized
Public Disclosure Authorized



Faciliter la Promotion de l'Emploi en Côte d'Ivoire



VERS L'OPÉRATIONNALISATION D'UN NOUVEL AGENDA DE L'EMPLOI INTÉGRÉ ET FONDÉ SUR DES DONNÉES RIGOUREUSES



© 2019 Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement / La Banque mondiale.

1818 H Street NW, Washington, DC 20433, USA.

Téléphone : 202-473-1000 ; Internet : www.worldbank.org.

Certains droits réservés

Ce rapport a été établi par les services de la Banque mondiale avec des contributions externes. Les observations, interprétations et opinions qui sont exprimées dans cet ouvrage ne reflètent pas nécessairement les points de vue de la Banque mondiale, de son Conseil d'administration ou des gouvernements qu'il représente. La Banque mondiale ne garantit pas l'exactitude des données citées dans ce rapport. Les frontières, les couleurs, les dénominations et autres informations figurant sur une carte dans ce rapport n'impliquent aucun jugement de la part de la Banque mondiale concernant le statut juridique d'un territoire ou l'approbation ou l'acceptation de telles limites.

Rien dans le présent document ne constitue ou ne peut être considéré comme une limitation ou une renonciation aux privilèges et immunités de la Banque mondiale, qui sont tous spécifiquement réservés.

Droits et licences



L'utilisation de cet ouvrage est soumise aux conditions de la licence Creative Commons Attribution 3.0 Unported license (CC BY 3.0) <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo>. Conformément aux termes de la licence Creative Commons Attribution, il est possible de copier, distribuer, transmettre et adapter le contenu de l'ouvrage, notamment à des fins commerciales, sous réserve du respect des conditions suivantes :

Mention de la source – L'ouvrage doit être cité de la manière suivante : Banque mondiale, AFD, JPAL et IPA. « Faciliter la Promotion de l'Emploi en Côte d'Ivoire : Vers l'opérationnalisation d'un nouvel agenda de l'emploi intégré et fondé sur des données rigoureuses », Washington DC : Banque Mondiale.

Traductions – Si une traduction de cet ouvrage est produite, veuillez ajouter à la mention de la source, le déni de responsabilité suivant : Cette traduction n'a pas été réalisée par la Banque mondiale et ne doit pas être considérée comme une traduction officielle de cette dernière. La Banque ne saurait être tenue responsable du contenu de la traduction ni des erreurs qu'elle pourrait contenir.

Adaptations – Si une adaptation de cet ouvrage est produite, veuillez ajouter à la mention de la source le déni de responsabilité suivant : Cet ouvrage est une adaptation d'une œuvre originale de la Banque mondiale. Les idées et opinions exprimées dans cette adaptation n'engagent que l'auteur ou les auteurs de l'adaptation et ne sont pas validées par la Banque mondiale.

Contenu tiers – La Banque mondiale n'est pas nécessairement propriétaire de chaque composante du contenu de cet ouvrage. Elle ne garantit donc pas que l'utilisation d'une composante ou d'une partie quelconque du contenu de l'ouvrage ne porte pas atteinte aux droits des tierces parties concernées. L'utilisateur du contenu assume seul le risque de réclamations ou de plaintes pour violation desdits droits. Pour réutiliser une composante de cet ouvrage, il vous appartient de juger si une autorisation est requise et de l'obtenir le cas échéant auprès du détenteur des droits d'auteur. Parmi les composantes, on citera, à titre d'exemple, les tableaux, les graphiques et les images.

Pour tous renseignements sur les droits et licences, s'adresser au service des publications et de la diffusion des connaissances de la Banque mondiale : Publishing and Knowledge Division, The World Bank, 1818 H Street NW, Washington, DC 20433, États-Unis ; télécopie : 202-522-2625 ; courriel : pubrights@worldbank.org.

Photos sur la page de garde et sur la dernière page : © Banque mondiale, Flickr. Autorisation requise pour la réutilisation.



Remerciements

L'initiative d'opérationnalisation d'un nouvel agenda de l'emploi intégré et fondé sur des données rigoureuses en Côte d'Ivoire est le fruit d'une collaboration multi-acteurs et multisectorielle. L'initiative s'est déroulée sous le leadership de la Direction Générale de l'Emploi (DGE) au Ministère de l'Emploi et de la Protection Sociale, et du Bureau de Coordination des Programmes d'Emploi (BCPE) au Ministère de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes. Le fonctionnement du Groupe de travail a été rendu possible grâce à un appui technique et financier de la Banque mondiale (BM), de l'Agence française de développement (AFD), de *Innovations for Poverty Action* (IPA) et du Abdul Latif Jameel *Poverty Action Lab* (J-PAL) à travers son *Government Partnership Initiative* (GPI).

L'équipe chargée de la rédaction et discussions des notes thématiques a été dirigée par Raphaëla Karlen et Patrick Premand (BM), Bruno Crépon (J-PAL), Valentin Bloyet (AFD), Samuel Kembou et Henriette Hanicotte (IPA). Les auteurs et contributeurs des différents chapitres sont les suivants :

- Raphaëla Karlen et Patrick Premand étaient responsables du **chapitre introductif sur l'opérationnalisation d'un nouvel agenda de l'emploi intégré et fondé sur des données rigoureuses**.
- Kane Borders a préparé la **Note Thématique #1** : Programmes d'apprentissage ; la **Note Thématique #2** : Travaux à haute intensité de main d'œuvre ; la **Note Thématique #3** : Développement de villes secondaires pour la création de meilleurs emplois ; la **Note Thématique #4** : Programmes de formalisation des entreprises ; et la **Note Thématique #6** : Approches innovantes d'appui aux MPME pour la création de meilleurs emplois.
- Teresa Peterburs a préparé la **Note Thématique #5** : Développement des chaînes de valeur agricoles pour la création de meilleurs emplois.
- Alicia Marguerie a préparé la **Note Thématique #7** : Programmes d'inclusion économique dit programmes de « graduation ».
- Raphaëla Karlen était responsable du **chapitre sur les Recommandations et Défis de Connaissance**.

L'équipe remercie chaleureusement Pierre Laporte, Jehan Arulpragasam et Michel Welmond (BM) pour leurs orientations stratégiques. Les auteurs des différentes sections de ce rapport ont par ailleurs bénéficié de conseils et de contributions de qualité à divers stades du processus de la part de : Luc Christiaensen, Dino Merotto, Jacques Morisset, Elizabeth Ruppert-Bulmer, Heba Elgazzar, Emma Hobson, Maria Deborah Kim, Patrick Ramanantoanina, Johanne Buba, Solene Rougeaux, Siv Tokle, Phillippe Leite, Jeanne Coulibaly, Maddalena Honorati et Aletheia Donald (BM), Claire Zanuso, Virginie Lucas et Laurent Cortese (AFD), ainsi que Estelle Plat et Marius Chabi (IPA). Oumou Kassi-Coulibaly et Sarah Barrese (BM) ont apporté un soutien logistique, de mise en page et de présentation graphique du rapport.

L'équipe est particulièrement reconnaissante à Franck Dogoh, Directeur Général de l'Emploi (DGE) et à Hermann Toualy, Coordonnateur (BCPE) pour leur leadership, ainsi qu'à Azan Kouakou, Directeur des Stratégies et des Programmes d'Emplois (DGE), Ismahel Barry, Responsable Programme et Suivi-Évaluation et César Toassa, Spécialiste Planification et Suivi-Évaluation (BCPE) pour leurs contributions et conseils. Elle remercie également les membres du Comité emploi élargi pour les discussions fructueuses et leurs contributions lors des réunions du 22 juin 2018, du 8 octobre 2018, du 26 février 2019 et du 29 mai 2019.

L'initiative s'inscrit dans un vaste effort analytique, entrepris depuis 2013 par la Banque mondiale sur l'agenda de l'emploi en Côte d'Ivoire, qui comprenait une assistance technique aux enquêtes emploi, des évaluations d'impact de certains programmes d'emploi, l'analyse de nouvelles sources de données sur l'emploi, la rédaction du Rapport de diagnostic de la situation de l'emploi en Côte d'Ivoire (2017), ainsi que la facilitation d'échanges sur l'emploi avec les équipes gouvernementales.



Table des matières

Résumé Exécutif	5
Abréviations	7
Vers l'opérationnalisation d'un nouvel agenda de l'emploi intégré et fondé sur des données rigoureuses.....	8
1. Un contexte favorable à une évolution de la politique de l'emploi en Côte d'Ivoire vers une stratégie de promotion d'emplois productifs et inclusifs.....	8
2. Les défis pour accéder à des emplois de qualité varient selon les caractéristiques de chaque groupe de population cible	10
3. La création et l'expansion des entreprises dépend des caractéristiques de chacune d'entre elles	12
4. Des politiques d'emploi intégrées pour optimiser les résultats d'emploi.....	14
5. La place prépondérante de l'emploi indépendant dans le cadre intégré des interventions pour l'emploi en Côte d'Ivoire	17
6. Vers l'opérationnalisation d'un nouvel agenda de l'emploi intégré et fondé sur des données rigoureuses à travers des notes techniques	18
Note Thématique #1 : Promotion de l'apprentissage	20
1. Groupes cibles et défis abordés par la promotion de l'apprentissage.....	20
2. Approches de promotion de l'apprentissage	21
3. Informations disponibles sur l'efficacité de la promotion de l'apprentissage	22
4. Recommandations pour la Côte d'Ivoire.....	24
Note Thématique #2 : Les programmes de Travaux à Haute Intensité de Main d'Œuvre (THIMO)	26
1. Groupes cibles et défis abordés par les programmes de « Travaux à Haute Intensité de Main d'Œuvre » (THIMO).....	26
2. Approches de programmes THIMO.....	27
3. Informations disponibles sur l'efficacité des THIMO	28
4. Recommandations pour la Côte d'Ivoire.....	31
Note Thématique #3 : Le développement des villes secondaires pour la création de meilleurs emplois	33
1. Groupes cibles et défis abordés par les programmes de développement des villes secondaires pour la création de meilleurs emplois	33
2. Approches des programmes de développement des villes secondaires pour la création de meilleurs emplois.....	35
3. Informations disponibles sur l'efficacité des programmes de développement des villes secondaires pour la création de meilleurs emplois	36
4. Questions en suspens.....	37
Note Thématique #4 : Les programmes de formalisation des entreprises	39
1. Groupes cibles et défis abordés par les programmes de formalisation des entreprises	39
2. Approches de programmes de formalisation des entreprises	40
3. Informations disponibles sur l'efficacité de ce type de programme	41
4. Recommandations pour la Côte d'Ivoire.....	44



Note Thématique #5 : Le développement des chaînes de valeur agricoles pour la création de meilleurs emplois	46
1. Groupes cibles et défis abordés par les programmes de développement des chaînes de valeur agricoles pour la création de meilleurs emplois	46
2. Approches de programmes de développement des chaînes de valeur agricoles pour la création de meilleurs emplois .	48
3. Informations disponibles sur l'efficacité des programmes de développement des chaînes de valeur agricoles pour la création de meilleurs emplois	50
4. Questions en suspens.....	51
Note Thématique #6 : Approches innovantes d'appui aux MPME pour la création de meilleurs emplois	53
1. Groupes cibles et défis abordés par ces programmes innovants d'appui aux MPME	53
2. Approches innovantes de ces programmes d'appui aux MPME.....	54
3. Informations disponibles sur l'efficacité de ces programmes.....	56
4. Recommandations pour la Côte d'Ivoire.....	58
Note Thématique #7 : Les programmes d'inclusion économique dit programmes de « graduation ».....	60
1. Groupes cibles et défis abordés par les programmes d'inclusion économique	60
2. Approches de programmes d'inclusion économique.....	61
3. Informations disponibles sur l'efficacité de ce type de programme.....	63
4. Recommandations pour la Côte d'Ivoire.....	65
Recommandations et Défis de Connaissances	67
1. Principales recommandations.....	67
2. Résultats détaillés	68
(i) Étudier des approches qui portent sur plusieurs contraintes simultanément, et de manière intégrée, pour de meilleurs résultats en matière d'emploi	68
(ii) Améliorer la qualité des emplois en réduisant les contraintes liées à la productivité des micros et petites entreprises plutôt que de les inciter à se formaliser.....	69
(iii) Créer de nouveaux emplois au sein de petites et moyennes entreprises via des programmes d'appui ciblant les entreprises à fort potentiel de croissance.....	69
(iv) Renforcer la productivité des pauvres via des programmes d'inclusion économique portant sur l'accès aux marchés, et des programmes de THIMO « plus »	70
(v) Renforcer les compétences des jeunes avec un niveau d'éducation faible au-delà du système éducatif de base afin de faciliter leur insertion professionnelle	71
3. Défis de connaissances sur l'efficacité des approches liées à l'emploi	71
(i) Quelle est l'intensité des synergies créées grâce aux approches d'emploi plus intégrées qui portent simultanément sur des contraintes du côté des individus et des entreprises ?.....	71
(ii) Les programmes THIMO peuvent-ils améliorer la qualité et l'entretien des infrastructures communautaires pour augmenter la productivité des ménages et des communautés bénéficiaires ?.....	71
(iii) Comment la composante « plus » des programmes THIMO « plus » peut-elle être adaptée pour mieux connecter les bénéficiaires au marché ?	72
(iv) Quelles sont les approches les plus efficaces pour améliorer la qualité de l'apprentissage ?	72
(v) Quels modules de formation et mécanismes d'action répondent le mieux aux besoins des groupes bénéficiaires spécifiques ?.....	72
Bibliographie.....	73



Résumé Exécutif

Améliorer les opportunités d'emploi productif et inclusif est un enjeu essentiel pour une croissance durable et pour une réduction de la pauvreté en Côte d'Ivoire. La Côte d'Ivoire fait face à un défi majeur de qualité de l'emploi. L'emploi est fortement concentré dans des activités indépendantes agricoles et non-agricoles. En moyenne, l'emploi indépendant a une productivité et des revenus relativement faibles, ce qui mène à un sous-emploi important en fonction des revenus. Dans ce contexte, une stratégie productive et inclusive de promotion de l'emploi devrait à la fois se concentrer sur la création de nouveaux emplois, considérer l'amélioration de la qualité des emplois existants et l'inclusion des pauvres, des femmes et des population rurales dans des emplois productifs. Améliorer les opportunités d'emploi productif pour les groupes de population vulnérables est un enjeu essentiel pour une croissance durable et pour une réduction de la pauvreté en Côte d'Ivoire.

La disponibilité de nouvelles informations en matière d'emploi a encouragé la formation d'une initiative multi-acteurs pour opérationnaliser un nouvel agenda de l'emploi pour la Côte d'Ivoire. La réalisation des enquêtes emploi et les analyses secondaires qui en ont découlé ont permis de faire un [diagnostic détaillé de la situation de l'emploi en Côte d'Ivoire](#). Ce diagnostic a été complété par plusieurs évaluations d'impact de programmes d'emploi qui ont permis d'améliorer les connaissances sur l'efficacité de différents types d'intervention. Par ailleurs, de nouvelles approches ciblant à la fois les individus en âge de travailler et les entreprises créatrices d'emplois, sont actuellement pilotées au niveau international dans l'objectif de maximiser les résultats sur l'emploi. Sur la base de ces nouvelles informations, la perspective d'une opérationnalisation d'un nouvel agenda de l'emploi pour la Côte d'Ivoire s'est ouverte. Cette initiative a été conjointement portée par la Direction Générale de l'Emploi et le Bureau de Coordination des Programmes d'Emploi et appuyée par la Banque mondiale, l'Agence française de développement, *Innovations for Poverty Action* et l'*Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab*.

L'initiative d'opérationnalisation d'un nouvel agenda de l'emploi pour la Côte d'Ivoire avait pour objectif de mener un dialogue autour de l'efficacité de différents instruments de politique d'emploi à travers une série de notes thématiques. Les messages clés issus du [Diagnostic de la situation de l'emploi en Côte d'Ivoire \(2017\)](#) ainsi que les consultations avec les acteurs impliqués dans la préparation, la mise en œuvre et l'évaluation de politiques d'emploi ont permis d'identifier une liste non-exhaustive de types d'intervention qui ont fait l'objet de notes thématiques. Les notes thématiques présentent des types d'intervention de promotion de l'emploi, ciblant à la fois les individus en âge de travailler et les entreprises. Les sept notes thématiques portent sur les types d'intervention suivants :

Note Thématique #1 : Programmes d'apprentissage

Note Thématique #2 : Travaux à haute intensité de main d'œuvre

Note Thématique #3 : Développement de villes secondaires pour la création de meilleurs emplois

Note Thématique #4 : Programmes de formalisation des entreprises

Note Thématique #5 : Développement des chaînes de valeur agricoles pour la création de meilleurs emplois

Note Thématique #6 : Approches innovantes d'appui aux MPME pour la création de meilleurs emplois

Note Thématique #7 : Programmes d'inclusion économique dit programmes de « graduation »

Les notes thématiques ont été rédigées de manière collaborative et discutées avec les partenaires publics et privés toute au long de l'initiative. Les notes thématiques sont basées sur une analyse récente des données sur la situation de l'emploi en Côte d'Ivoire, les résultats d'évaluations d'impact de programmes d'emploi et des [recommandations de la Banque mondiale](#) pour un agenda de l'emploi plus intégré. Chaque note (i) identifie les groupes cibles et les défis abordés par le type d'intervention, (ii) décrit l'approche et les leçons opérationnelles, (iii) résume les informations disponibles sur l'efficacité du type d'intervention et (iv) propose des recommandations pour la Côte d'Ivoire. Les notes thématiques ont été produites à travers d'un processus



consultatif, accompagné et coordonné par un conseiller technique. Elles ont été présentées et discutées de manière périodique avec le *Comité Emploi Elargi*, une plateforme de coordination des questions de l'emploi en Côte d'Ivoire.

Les principales recommandations issues de cette initiative sont les suivantes :

- I) La mise en œuvre de **programmes d'emploi plus intégrés** est nécessaire pour réduire simultanément plusieurs contraintes et ainsi maximiser l'impact sur l'emploi.
- II) Les interventions qui visent l'augmentation de la qualité des emplois au sein des micros et petites entreprises devraient **porter sur les contraintes liées à la productivité, plutôt que sur la formalisation en tant que telle**.
- III) Les interventions qui visent la création d'emplois dans les petites et moyennes entreprises devraient **explicitement cibler les entreprises à fort potentiel de croissance**.
- IV) Les interventions qui visent l'augmentation des revenus des populations les plus pauvres devraient se focaliser sur **l'augmentation de la productivité**, notamment via des programmes d'inclusion économique portant sur l'accès aux marchés, ainsi que des programmes de travaux à haute intensité de main d'œuvre « plus » (THIMO « Plus »).
- V) Les interventions qui visent l'insertion professionnelle des jeunes peu ou pas formés devraient se concentrer sur **le développement de compétences pratiques et techniques recherchées par le secteur privé**.

Ces recommandations sont essentielles dans la conception d'une stratégie productive et inclusive de promotion de l'emploi qui appuie une croissance durable et une réduction de la pauvreté en Côte d'Ivoire.

Les notes thématiques ont par ailleurs permis d'identifier une série de lacunes dans les connaissances sur l'efficacité des approches de promotion de l'emploi. L'équipe a identifié les déficits suivants, lesquels pourraient être étudiés en priorité par les acteurs impliqués dans le secteur de l'emploi en Côte d'Ivoire et au-delà :

- I) Quelle est l'**intensité des synergies créées grâce aux approches d'emploi plus intégrées** qui portent simultanément sur des contraintes du côté des individus et des entreprises ?
- II) Les programmes **THIMO peuvent-ils améliorer la qualité et l'entretien des infrastructures communautaires** qui améliorent la productivité des ménages et des communautés bénéficiaires ?
- III) Quelle est l'**efficacité de la composante « plus » des programmes THIMO « plus »** et comment le « plus » peut-il être adapté aux besoins spécifiques de différents groupes bénéficiaires ?
- IV) Quelles sont les **approches les plus efficaces pour améliorer la qualité de l'apprentissage** ? Est-il possible d'améliorer la qualité de l'apprentissage à travers une approche duale sans subvention des apprentis ?
- V) Quels **modules de formation et mécanismes d'action** répondent le mieux aux besoins des groupes bénéficiaires spécifiques ?

L'étude de ces lacunes pourrait davantage améliorer les connaissances sur l'efficacité des instruments de politique d'emploi et par conséquent la conception des futures stratégies et programmes de l'emploi.



Abréviations

AEJ	Agence Emploi Jeunes de la Côte d'Ivoire
AFD	Agence française de développement
AGEFOP	Agence Nationale de la Formation Professionnelle
AVEC	Associations villageoises d'épargne et de crédit
BCPE	Bureau de Coordination des Programmes d'Emploi
BM	Banque mondiale
BRAC	Organisation Non-Gouvernementale <i>Building Resources Across Communities</i>
C2D	Contrat de Désendettement et de Développement
CFP	Centre de Formation Professionnelle
CfWTEP	<i>Cash for Work Temporary Employment Project</i> au Libéria
CGAP	<i>Consultative Group to Assist the Poor</i>
DGE	Direction Générale de l'Emploi
ENSETÉ	Enquête nationale sur la situation de l'emploi et du travail des enfants
IPA	<i>Innovations for Poverty Action</i>
J-PAL	Abdul Latif Jameel <i>Poverty Action Lab</i>
MASAF	<i>Social Action Fund</i> au Malawi
MPME	Micros, petites et moyennes entreprises
NREGA	<i>National Rural Employment Guarantee Act</i> en Inde
PAPC	Projet d'Assistance Post-Conflict en Côte d'Ivoire
PEJEDEC	Projet Emploi Jeune et Développement des Compétences en Côte d'Ivoire
PME	Entreprises de petite ou moyenne taille
pp	Points de pourcentage
PRISE	Projet d'Insertion Socio-Économique des populations vulnérables de l'Ouest de la Côte d'Ivoire
PSNP	<i>Productive Safety Net Program</i> en Ethiopie
THIMO	Travaux à Haute Intensité de Main d'Œuvre
TUP	<i>Targeting the Ultra Poor</i> au Bangladesh
WINGS	<i>Women's Income Generating Support</i> en Ouganda
YESP	<i>Youth Employment Support Project</i> en Sierra Leone
YOP	<i>Youth Opportunities Program</i> en Ouganda



Vers l'opérationnalisation d'un nouvel agenda de l'emploi intégré et fondé sur des données rigoureuses

1. Un contexte favorable à une évolution de la politique de l'emploi en Côte d'Ivoire vers une stratégie de promotion d'emplois productifs et inclusifs

Depuis la sortie de crise, le Gouvernement de la Côte d'Ivoire, avec l'appui des partenaires techniques et financiers, a fortement amélioré la disponibilité et la qualité des données sur la situation de l'emploi et les connaissances sur l'efficacité des programmes d'emploi, ce qui ouvre des perspectives pour opérationnaliser de nouvelles approches de l'emploi. La réalisation des enquêtes emploi et les analyses secondaires qui en ont découlé permettent de faire un diagnostic détaillé de la situation de l'emploi. Par ailleurs, plusieurs évaluations d'impact de programmes d'emploi ont été récemment finalisées (par exemple par le Bureau de Coordination des Programmes Emploi (BCPE) sur les THIMO, les programmes d'apprentissage, et le PRISE). Une meilleure compréhension de la situation de l'emploi, ainsi que des informations de plus en plus fiables sur l'efficacité des programmes d'emploi, ouvrent des perspectives pour opérationnaliser des approches de l'emploi fondées sur des données rigoureuses. Ceci permet également d'approfondir le dialogue sur les nouvelles approches pilotées au niveau international pour aborder la question de la promotion de l'emploi.

Encadré – Définition des concepts-clés liés à l'emploi

Un **emploi** est une activité qui génère des revenus, monétaires ou en nature, sans enfreindre les droits humains. Au-delà des emplois salariés formels, toute activité salariée informelle et emploi indépendant dans le secteur agricole ou non-agricole, qui génère un revenu, est considéré comme un emploi. En sont exclues les activités qui enfreignent les droits humains : il s'agit notamment du travail forcé ou du travail des enfants.

Un **individu en âge de travailler** peut (i) exercer un emploi salarié ou indépendant, dans le secteur formel ou informel ; (ii) être au chômage, c'est-à-dire être à la recherche active d'un emploi et être disponible pour travailler dans les 15 jours ; ou (iii) ne pas participer à la population active, c'est-à-dire ni exercer un emploi, ni être au chômage. Les raisons de l'inactivité d'une personne peuvent être diverses et incluent notamment la prise en charge d'activités domestiques ou la participation à des formations.

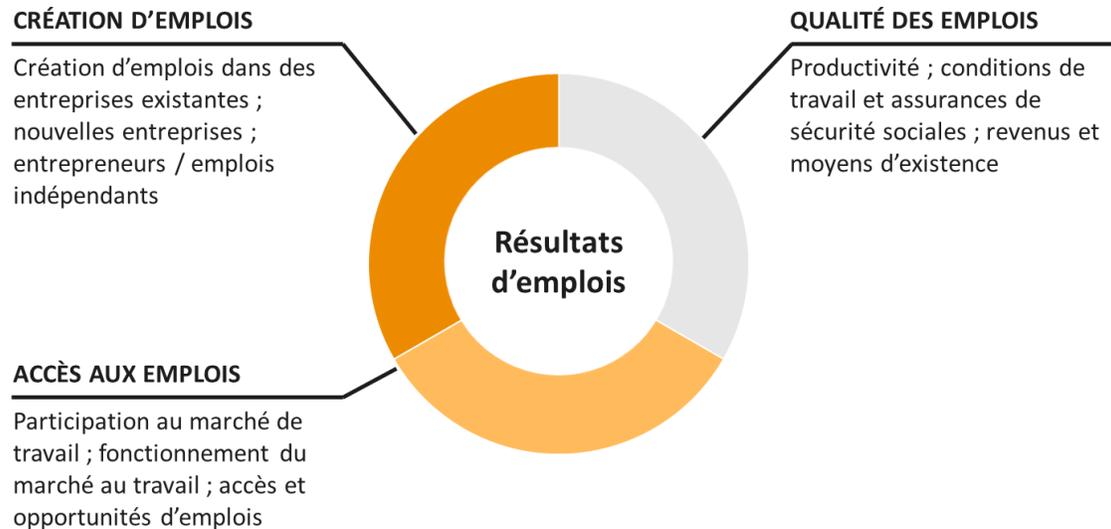
Les **entreprises** de toute taille sont celles qui occupent les individus en âge de travailler en emploi. Une entreprise peut être une micro-entreprise (y compris celles qui n'occupent qu'une personne en auto-emploi), une entreprise de petite ou moyenne taille (PME), ou une grande entreprise d'envergure nationale ou internationale. Les exploitants agricoles font également partie du monde des entreprises. Une entreprise peut être active dans tout secteur économique et peut se retrouver tant dans le secteur formel que dans le secteur informel.

Après une décennie de crise suivie d'une forte croissance depuis 2012, la Côte d'Ivoire aspire à devenir une économie émergente. La décennie de crise a porté un coup sévère à l'économie nationale et au niveau de vie, avec en 2012, un PIB par habitant inférieur de plus de 10% à celui atteint au milieu des années 1990. Depuis la mi-2011, le pays a retrouvé une stabilité politique et la croissance a été soutenue grâce à une saine gestion macroéconomique, combinée à des investissements publics et privés. En même temps, le partage des fruits de la croissance est une préoccupation vu le taux de pauvreté persistant et les inégalités.



Dans ce contexte, une stratégie productive et inclusive de promotion de l'emploi ne devrait pas se concentrer purement sur la création d'emplois, mais également considérer l'amélioration de la qualité des emplois et l'inclusion des pauvres, des femmes et des populations rurales dans des emplois productifs. Ainsi, une stratégie productive et inclusive pour l'emploi va bien au-delà de la comptabilisation du nombre d'emplois formels créés. Comme l'illustre la Figure 1, elle vise aussi à [améliorer les revenus à travers une augmentation de la productivité ainsi qu'à assurer le caractère inclusif de l'emploi](#), y compris dans les activités indépendantes agricoles et non-agricoles, qui continueront à occuper la majorité de la population ivoirienne dans un avenir proche. Le caractère inclusif des emplois touche aux questions de participation à la population active ainsi qu'à l'accès aux emplois de qualité pour les sous-groupes qui font face à des défis particuliers en matière d'emploi tels que les pauvres, les femmes et les populations en milieu rural.

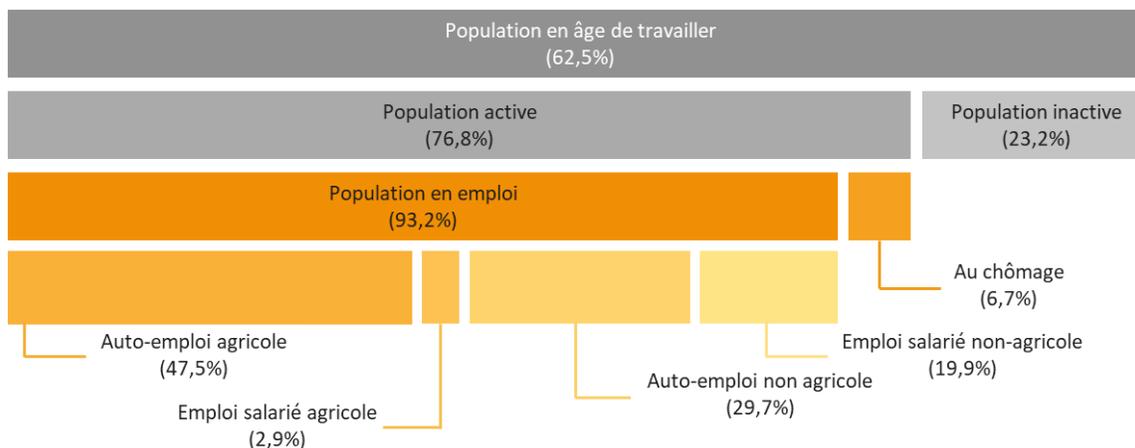
Figure 1 – Les différentes dimensions d'une stratégie de promotion d'emplois productifs et inclusifs



Source : Banque mondiale, Groupe Emploi, 2018

Améliorer les opportunités d'emploi productif est un enjeu essentiel pour une croissance durable et pour une réduction de la pauvreté en Côte d'Ivoire. [La Côte d'Ivoire fait face à un défi majeur de qualité de l'emploi](#). L'emploi est fortement concentré dans des occupations à faible productivité notamment dans les activités indépendantes agricoles et non-agricoles. En 2013, le chômage touchait environ 6,7% des individus de la population active, et était particulièrement prévalent parmi les personnes les plus instruites en zones urbaines (Figure 2). Un nombre limité d'individus occupent des emplois salariés non-agricoles (19,9% de la population active en emploi), et moins de la moitié d'entre eux ont des emplois salariés formels, qui sont concentrés parmi les personnes les plus instruites en zones urbaines. En revanche, la majorité des individus œuvre dans des activités indépendantes agricoles ou non-agricoles (respectivement 47,5% et 29,7% de la population en emploi). Presque tous les pauvres et les individus en zone rurale exercent des activités indépendantes. En moyenne, l'emploi indépendant a une productivité et des revenus relativement faibles, ce qui mène à un sous-emploi important en fonction des revenus, bien qu'il existe d'importantes variations et opportunités de croissance des revenus entre les secteurs.

Figure 2 – Vue d'ensemble de la situation de l'emploi en Côte d'Ivoire



Source : ENSETÉ 2013 (février 2014)

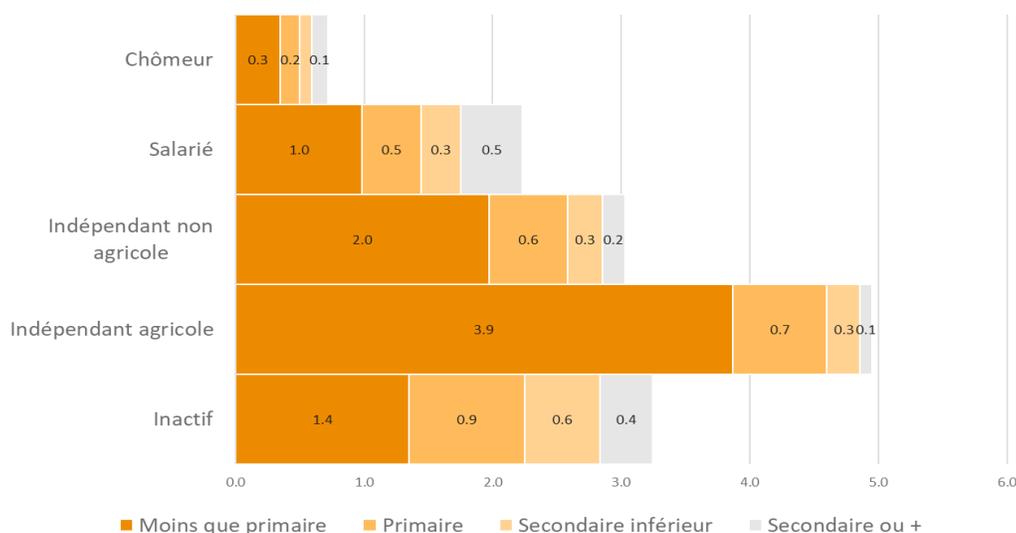
2. Les défis pour accéder à des emplois de qualité varient selon les caractéristiques de chaque groupe de population cible

Divers sous-groupes de la population font face à des défis différents en matière d'emplois. La population de Côte d'Ivoire est décomposée pour constituer une typologie de groupes cibles pour les programmes d'emploi. Un grand nombre de dimensions peuvent être considérées, mais certaines sont particulièrement importantes :

- La **situation en matière d'emploi** des individus est primordiale pour identifier les défis auxquels ils font face. La population en âge de travailler peut ainsi être décomposée entre les individus en emploi (décomposé de nouveau par type d'emploi : salarié, indépendant agricole ou indépendant non-agricole), les chômeurs et les inactifs.
- D'autres dimensions déterminent les contraintes auxquelles font face les individus, notamment le **niveau d'éducation**, le **genre**, le **milieu de résidence** (urbain ou rural), le **niveau de richesse** ou l'**âge**.

A titre d'exemple, la Figure 3 illustre la décomposition de la population en fonction de la situation d'emploi et du niveau d'éducation.

Figure 3 – Situation d'emploi et niveau d'éducation (en millions de personnes)



Source : ENSETE 2013 (février 2014)

Les objectifs des politiques et programmes d'emploi varient en fonction des groupes cibles. Les groupes d'individus peuvent être priorisés en fonction de leur taille :

- En Côte d'Ivoire, 7,35 millions de personnes sont en **emploi indépendant dans le secteur agricole ou non-agricole**. Il s'agit principalement de petits exploitants agricoles en zone rurale, de femmes actives dans des activités génératrices de revenus non-agricoles en zones rurales et de personnes actives dans des activités génératrices de revenus ou micro-entreprises en zones urbaines. Ces personnes se retrouvent souvent dans une situation de sous-emploi : alors qu'elles ont un emploi, il est souvent peu productif et génère des revenus modestes. L'objectif pour ce groupe d'individus est d'**augmenter leur productivité et leurs revenus**, et de progressivement **aller vers un emploi plus productif et formel**.
- Le deuxième groupe le plus important sont les individus économiquement **inactifs**. Les 3,2 millions d'ivoiriens concernés sont principalement des jeunes qui se préparent à sortir du système scolaire et un nombre important de femmes dans les zones rurales. Pour ces personnes, le défi principal est de **faciliter leur insertion dans la population active et vers des emplois productifs et inclusifs**. Les raisons de leur inactivité et les appuis dont ils ont besoin pour aller vers des emplois productifs diffèrent : nombreux sont les jeunes inactifs qui sont encore dans le système scolaire en train d'acquérir des compétences les préparant à leur entrée sur le marché de travail. Pendant cette période, ils n'exercent généralement pas d'emploi et ne sont pas non plus activement à la recherche d'un emploi. En revanche, les femmes inactives en zone rurale sont souvent peu éduquées, font face à une charge familiale importante et vivent dans un contexte marqué par des normes sociales peu favorables à leur insertion économique. Ces raisons rendent leur activation plus difficile que celles des jeunes scolarisés, pour lesquels le taux d'inactivité baisse avec l'âge, bien que la qualité et la productivité des emplois de ces derniers restent un défi.
- Le troisième groupe le plus important sont les personnes en **emploi salarié** (2,2 millions). La plupart de ces emplois se trouve dans le secteur non-agricole et sont exercés par des personnes avec un niveau d'éducation relativement élevé. Plus de la moitié des employés salariés n'a pas de contrat, et font par conséquent partie de la main d'œuvre informelle. Relativement peu de femmes ont accès aux emplois salariés. De manière générale, l'objectif pour les personnes en emploi salarié consiste à **améliorer leurs conditions de travail et donc la qualité de leur emploi**. Pour les personnes sans contrat, il s'agit notamment d'améliorer leurs conditions de travail en leur assurant une couverture sociale.

- 700 000 ivoiriens, majoritairement dans des zones urbaines, sont au **chômage**. Le taux de chômage est relativement plus élevé chez les personnes qui ont terminé le cycle d'enseignement secondaire ou tertiaire. Il est cependant important de noter que relativement peu de personnes atteignent ces niveaux d'enseignement et que la majorité des chômeurs ont un niveau de scolarisation inférieur à l'enseignement secondaire. Pour les individus au chômage, le défi principal est de faciliter leur **insertion dans des emplois productifs et inclusifs**.

De manière générale, l'objectif consiste à améliorer la qualité des emplois existants, notamment la productivité des emplois indépendants agricoles et non-agricoles, et de créer davantage d'emplois salariés pour permettre à une plus grande partie de la population d'aller vers des emplois de qualité. L'identification des défis auxquels font face ces différents sous-groupes de la population pour accéder à des emplois de qualité permet de calibrer les politiques et programmes d'emploi. Le Tableau 1 résume les contraintes prioritaires à aborder pour chaque groupe cible.

Tableau 1 – Principales contraintes auxquelles font face les différents groupes d'individus

Groupes	Qui sont-ils principalement?	Objectif d'emploi pour ce groupe	Principales contraintes
Travailleurs indépendants agricoles (4,95 m)	<ul style="list-style-type: none"> Population rurale, pour la plupart peu éduquée 	Augmentation des revenus et transition vers des emplois productifs	<ul style="list-style-type: none"> Forte saisonnalité des activités agricoles Faibles compétences de base Manque d'actifs et financement Accès aux intrants et terres Technologie et mécanisation Accès aux marchés et coordination dans les chaînes de valeur
Inactifs (3,2 m)	<ul style="list-style-type: none"> Jeunes se préparant à sortir du système scolaire Femmes peu éduquées en milieu rural 	Insertion dans la population active et transitions vers des emplois productifs	<ul style="list-style-type: none"> Manque d'actifs et financement Manque d'expérience en emploi Normes sociales sur les jeunes Faibles compétences Manque d'actifs et capital Charges familiales Normes sociales sur les femmes
Travailleurs indépendants non agricoles (2,4 m)	<ul style="list-style-type: none"> Beaucoup de femmes en zones rurales Micro-entreprises individuelles en zones urbaines 	Augmentation des revenus et transition vers des emplois productifs	<ul style="list-style-type: none"> Manque de capital et financement Manque d'espace de travail Environnement des affaires et relations avec autorités locales Compétences de gestion et comportementales Accès aux marchés et débouchés
Emploi salarié (2,2 m)	<ul style="list-style-type: none"> Hommes en zones urbaines, majoritairement en emploi informel 	Meilleurs emplois et revenus	<ul style="list-style-type: none"> Faible part d'emploi salarié formel Manque d'emplois salariés formels Défis liés à l'expansion des entreprises et la création de nouveaux emplois productifs et inclusifs, tels que manque de capital et financement, accès aux marchés, innovation et technologie, etc.)
Chômeurs (0,7 m)	<ul style="list-style-type: none"> Population urbaine, souvent jeune et éduquée 	Insertion dans des emplois productifs	<ul style="list-style-type: none"> Manque d'emplois salariés Inefficacité des recrutements (réseau, coûts de recherche) Compétences techniques et comportementales

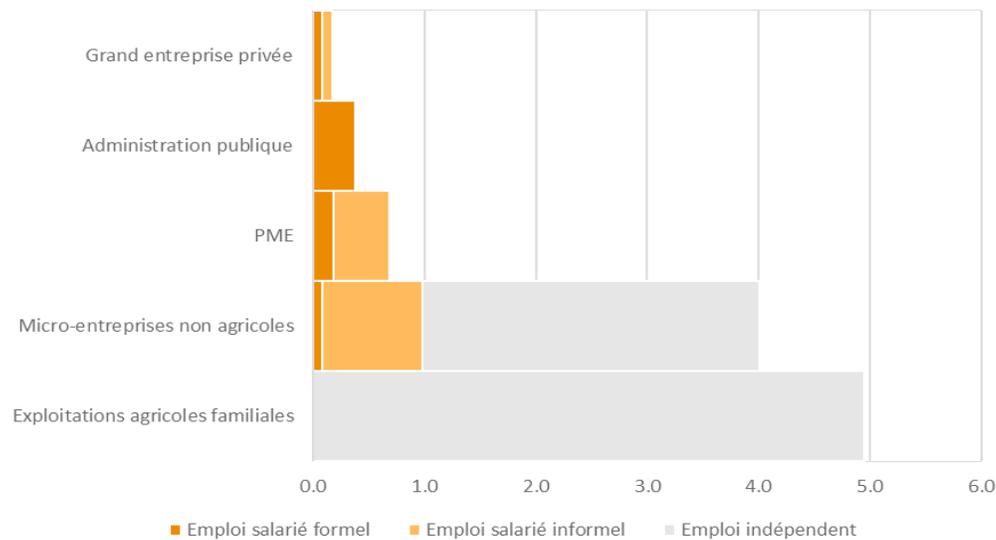
Source : Rapport de diagnostic emploi, 2017.

3. La création et l'expansion des entreprises dépend des caractéristiques de chacune d'entre elles

Au-delà de l'identification d'appuis pour chaque groupe d'individus en âge de travailler, les politiques et programmes d'emploi devront également considérer comment promouvoir la création d'emplois productifs et inclusifs à travers la création de nouvelles entreprises et l'expansion des entreprises existantes. Les entreprises peuvent être décomposées en fonction de leur taille et du type d'activité : grandes entreprises privées (>100 personnes), administration publique, PME (10-100 personnes), micro-entreprises non agricoles (1-5 personnes), et petites exploitations agricoles familiales. La Figure 4 illustre la répartition des emplois par type d'entreprise, en distinguant l'emploi salarié formel et informel, et l'emploi indépendant.



Figure 4 – Emploi par types d'entreprises (en millions d'emplois)



Source : ENSETE 2013 (février 2014)

Les objectifs des programmes de promotion de l'emploi varient par type d'entreprise et leur principal objectif d'emploi :

- En Côte d'Ivoire, 8,9 millions d'emplois se trouvent au sein d'une **exploitation agricole ou d'une micro-entreprise non agricole**. La majorité des personnes qui exercent ces emplois travaillent à leur propre compte, sans avoir engagé d'autres personnes. Par ailleurs, très peu de ces emplois se trouvent dans le secteur formel. L'objectif principal pour ce type d'emploi consiste à **augmenter la productivité et les revenus** des personnes qui détiennent ces emplois.
- 900 000 soit environ 10% des emplois en Côte d'Ivoire se situent **au sein des PME et des grandes entreprises privées**. Une partie seulement de ces emplois est formelle. L'objectif consiste à faciliter la création de nouvelles entreprises et à appuyer leur expansion, avec un accent particulier sur la **création de plus d'emplois productifs et inclusifs** au sein de ces entreprises.

L'identification des contraintes auxquelles font face les différents groupes d'entreprises permet de calibrer les politiques et programmes de promotion de l'emploi. Le Tableau 2 résume les contraintes prioritaires pour chaque type d'entreprise.

Tableau 2 – Principales contraintes auxquelles font face différents types d'entreprise

Groupes	Objectif d'emploi pour ce groupe	Principales contraintes
Exploitations agricoles (4,9 m)	Augmentation de la productivité et des revenus	<ul style="list-style-type: none"> - Forte saisonnalité des activités agricoles - Faibles compétences de base - Manque d'actifs et financement - Accès aux intrants et terres - Technologie et mécanisation - Accès aux marchés et coordination dans les chaînes de valeur
Micro-entreprises non-agricoles (urbaines et rurales) (4 m)	Augmentations de la productivité et des revenus	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de capital et financement - Manque d'espace de travail - Environnement des affaires et relations avec autorités locales - Compétences de gestion et comportementales - Accès aux marchés et débouchés
PME (0,7 m)	Expansion et création de nouveaux emplois	<ul style="list-style-type: none"> - Accès aux financements - Environnement des affaires - Infrastructure, transports et logistique - Niveau de compétences
Grandes entreprises (0,2 m)	Expansion et création de nouveaux emplois	<ul style="list-style-type: none"> - Accès aux financements - Environnement des affaires et investissements extérieurs - Infrastructure, transport et logistique - Réglementations commerciales et accès aux marchés extérieurs - Niveau de compétences
Secteur public (0,4 m)	Maintenir un niveau d'emploi qui assure l'efficacité du service public	<ul style="list-style-type: none"> - Ressources de l'état et soutenabilité - Régulations

Source : Rapport de diagnostic emploi, 2017

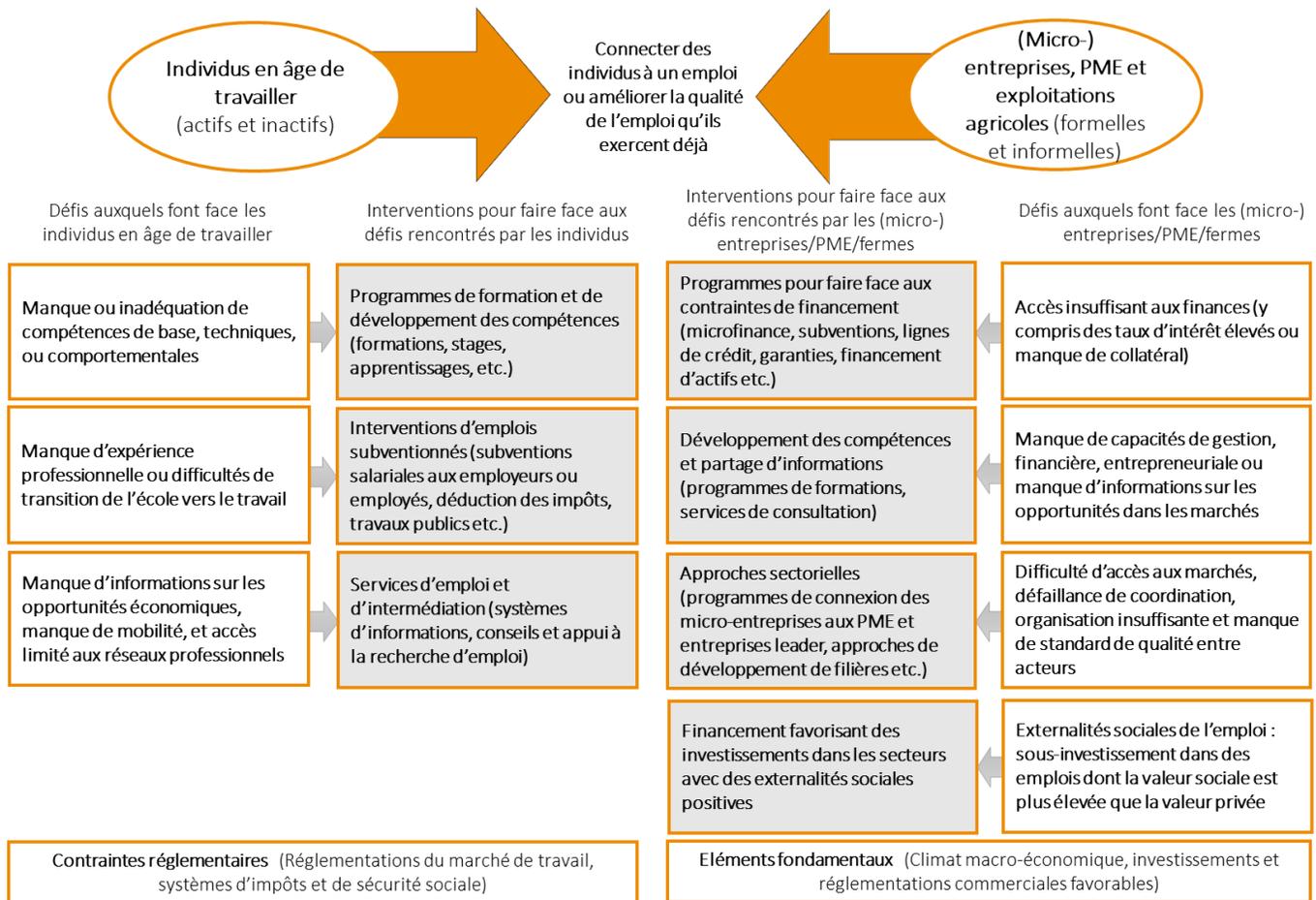
4. Des politiques d'emploi intégrées pour optimiser les résultats d'emploi

Les politiques et interventions qui abordent uniquement les défis des individus ou des entreprises cibles ne permettent pas d'optimiser l'impact attendu sur les capacités productives des individus ou sur la création d'emplois. Si peu d'opportunités économiques existent dans un pays ou dans une région, il peut s'avérer difficile d'améliorer les conditions de vie des populations cibles en se focalisant sur le renforcement de leurs compétences et/ou sur la facilitation de l'accès à l'emploi à travers la mise à disposition d'information. De même, les interventions de promotion du secteur privé ciblent souvent la rentabilité et l'expansion des entreprises, ce qui ne se traduit pas automatiquement dans la création de nouveaux emplois, notamment pour des individus vulnérables. En Côte d'Ivoire, 77,2 % de la population en emploi se trouve en emploi indépendant. Souvent il ne s'agit pas d'un choix explicite et résulte d'un manque d'emplois salariés dans le secteur formel. Renforcer les compétences de ces individus mènera à des résultats sous-optimaux tant que le secteur privé ne créera pas davantage d'emplois. D'ici là, augmenter la productivité dans le secteur informel pour augmenter les revenus des individus en emploi indépendant est essentiel.

Un cadre intégré des interventions pour l'emploi permet de guider la prise de décision et de maximiser les résultats sur l'emploi à travers des politiques multi-dimensionnelles. La Figure 5 propose un [cadre intégré des interventions pour l'emploi](#), récemment développé par la Banque mondiale, qui donne une vue d'ensemble des défis auxquels les individus et les entreprises font face, et présente des solutions pour y remédier. L'objectif des interventions ciblant directement les individus consiste à les appuyer pour qu'ils accèdent à des emplois productifs et inclusifs. Du côté du secteur privé, les interventions ciblant les entreprises visent à appuyer la création de nouvelles entreprises et leur expansion, avec un accent particulier sur la promotion de l'emploi. Le cadre permet ainsi d'identifier des politiques et des interventions qui ont le potentiel de réellement optimiser les résultats en termes d'emploi des populations cibles.



Figure 5 – Cadre intégré des interventions pour l'emploi



Source : Banque mondiale, Groupe Emploi, 2018.

Les interventions qui ciblent les individus en âge de travailler ont pour objectif d'améliorer les opportunités de revenus de ces personnes, de les connecter à un emploi (que ce soit un emploi salarié ou indépendant) et de les appuyer dans la transition du sous-emploi et de l'inactivité vers un emploi productif. Les interventions qui permettent de répondre aux défis des ivoiriens en âge de travailler et en recherche d'un meilleur emploi peuvent être catégorisées en trois groupes :

- **Les programmes de formation et de développement des compétences** : Les années de crise en Côte d'Ivoire ont [affecté la qualité de l'enseignement notamment la transmission de compétences-clés](#) pour que les élèves constituent plus tard une main-d'œuvre productive. Plus de 50% des jeunes ivoiriens de 15 à 34 ans n'ont pas terminé l'école primaire et seuls 24% ont été au-delà du primaire. Le niveau d'instruction impacte à la fois le type d'activités exercées et la productivité des individus. Les personnes les plus instruites sont plus susceptibles de travailler dans un emploi salarié et le taux d'emploi dans l'agriculture est inversement proportionnel au niveau d'instruction. De même, un niveau d'instruction et des compétences plus élevés permettent de mieux saisir les opportunités économiques, telles que l'utilisation des nouvelles technologies ou de pratiques innovantes de gestion des entreprises. Ainsi, les programmes de formation et de développement des compétences jouent un rôle clé pour une mise à niveau des compétences des personnes sorties du système éducatif. Cependant, [seulement 12% de la population en âge de travailler a participé à une formation postsecondaire](#), y compris celles données par des prestataires privés et l'apprentissage traditionnel qui sont les plus courantes. Alors que l'apprentissage traditionnel semble accessible et pertinent pour les individus de faible niveau d'instruction, la formation technique et professionnelle privée et publique attire des groupes plus instruits. En plus des compétences techniques, le

renforcement des compétences en gestion d'entreprise est un élément décisif pour les personnes en emploi indépendant et celles qui ont l'ambition de devenir entrepreneurs.

- **Les interventions d'emplois subventionnés** : On estime qu'[entre 350 000 et 400 000 jeunes ivoiriens rejoignent chaque année la population en âge de travailler](#). Une minorité de ces jeunes, souvent les plus instruits, arrive à intégrer un emploi salarié. La plupart, cependant, ont pour source principale de revenu leur travail dans une activité à leur propre compte dans les secteurs agricoles et non-agricoles, principalement en raison d'un manque d'expérience professionnelle. Des emplois subventionnés permettent aux individus qui en bénéficient d'acquérir de l'expérience professionnelle, de se former davantage, de signaler leurs compétences à des entreprises qui pourraient les embaucher ou encore d'identifier des opportunités d'affaire pour se lancer dans l'entrepreneuriat. Les travaux à haute intensité de main d'œuvre (THIMO), sont une forme d'emplois subventionnés parmi d'autres, qui permettent aux individus vulnérables (en situation post-conflit ou dans un environnement caractérisé par une insécurité alimentaire chronique) de recevoir une rémunération temporaire tout en accumulant de l'expérience professionnelle. Dans le cas des programmes de Travaux à Haute Intensité de Main d'Œuvre « Plus » (THIMO Plus), des formations ou des financements complémentaires permettent aux individus d'accroître leur productivité à long terme et de se préparer à créer et gérer des activités génératrices de revenu.
- **Les services d'emploi et d'intermédiation** : Les individus à la recherche d'un emploi (qu'il s'agisse de chômeurs ou d'individus en emploi cherchant un emploi plus productif) sont fortement dépendants des informations disponibles sur les opportunités économiques et de leurs réseaux professionnels. Les jeunes scolarisés et les personnes qui entrent nouvellement sur le marché du travail font souvent face au manque d'information sur les compétences recherchées par les entreprises dans leur région, ainsi que sur les secteurs à potentiel économique pour le développement d'activités génératrices de revenu profitable. Dans un tel contexte, les systèmes d'information, de conseils et d'appui à la recherche d'emploi jouent un rôle clé. Ces systèmes peuvent rendre la recherche de l'emploi plus efficace en mettant à disposition des informations sur les opportunités économiques disponibles et les compétences recherchées par les entreprises dans la région. En Côte d'Ivoire, l'Agence Emploi Jeunes (AEJ) est un acteur incontournable dans la mise à disposition de ces informations et les services qu'elle fournit facilitent l'insertion professionnelle des jeunes.

Les interventions qui cherchent à réduire les contraintes des individus à la recherche de meilleures opportunités économiques ne sont pas toujours suffisantes pour optimiser les résultats d'emploi ; il faut également s'attaquer aux défis des entreprises créatrices d'emplois. Il s'agit de concevoir des interventions du côté des entreprises formelles et informelles de tout secteur et toute taille, visant à surmonter les contraintes qui empêchent la création de nouvelles entreprises et/ou leur expansion. Ces différentes interventions appuient les entreprises à créer davantage d'emplois et à augmenter la qualité des emplois existants. Elles peuvent être réparties comme suit :

- **Les programmes facilitant l'accès au financement** : Selon l'enquête nationale sur la situation de l'emploi et du travail des enfants (ENSETTE) 2013, [plus de la moitié des propriétaires d'entreprise individuelle \(53%\) considèrent le manque de capital comme un obstacle important au démarrage](#). Les données qualitatives révèlent que le manque d'accès à des services financiers adaptés constitue un obstacle à l'entrée ainsi qu'à l'exploitation des entreprises individuelles, notamment parce qu'il limite les fonds de roulement et les opportunités d'investissement à long terme. Les services financiers étant très peu nombreux, voire inexistantes, les micro-entrepreneurs (potentiels) doivent s'en remettre à leur épargne personnelle, à leurs réseaux familiaux et amicaux ou aux prêteurs professionnels ou usagers pour se financer. De manière générale, ce sont les micro-entreprises et les PME pour lesquelles ce défi est le plus saillant, alors que les grandes entreprises bénéficient souvent d'un accès au crédit formel auprès des banques commerciales. Un accès insuffisant aux financements peut conduire à un sous-investir dans les actifs d'une entreprise, ou à un niveau faible de fonds de roulement qui limite la croissance des activités. Les programmes de microfinance, les lignes de crédit, les subventions, les garanties ou le financement d'actifs permettent de répondre à cette contrainte et facilitent ainsi la création et l'expansion des entreprises.
- **Les programmes de développement des compétences et partage d'informations** : En Côte d'Ivoire, les entreprises formelles se différencient des entreprises informelles par leur capacité à [recruter une main d'œuvre qualifiée ou à mettre à niveau les compétences de leur main d'œuvre](#) lorsque cela s'avère nécessaire, tandis que les micro-entreprises ont peu de ressources pour augmenter le capital humain en interne. Les estimations de l'enquête nationale sur l'emploi permettent



d'identifier un effet statistiquement significatif de l'âge sur la productivité des entreprises individuelles : les gérants de micro-entreprises semblent souvent compenser l'insuffisance de leurs compétences par leurs années d'expérience (« apprentissage par la pratique »). De même, la productivité des micro-entreprises est limitée par leurs faibles compétences techniques en gestion des affaires. Dans ce contexte, les programmes de formation et les services de consultance peuvent permettre aux entreprises d'acquérir de meilleures compétences en gestion managériale et financière et d'accéder à des informations sur les opportunités de marché et sur les possibilités de financement, ce qui peut soutenir positivement la productivité de ces entreprises.

- **Les approches sectorielles** : L'absence d'accès aux marchés est une importante entrave à la productivité dans certains secteurs. Les statistiques descriptives de l'enquête sur la situation de l'emploi indiquent que [la plupart des entreprises individuelles déploient leurs activités dans la rue \(34,4%\), à domicile \(26,4%\), sur la place du marché \(23,7%\), dans un bâtiment permanent \(11,1%\) ou enfin dans d'autres contextes \(4,4%\)](#). Parallèlement, les estimations indiquent que les entrepreneurs travaillant au domicile affichent une productivité beaucoup plus basse. Par exemple, au niveau national, les entrepreneurs travaillant dans un bâtiment fixe ou une place de marché sont respectivement 57,2% et 18,5% plus productifs que ceux qui travaillent au domicile. Par conséquent les programmes qui facilitent l'accès au marché peuvent faire une importante différence pour la productivité des entreprises. Ces programmes ont notamment pour objectif de faciliter l'accès aux marchés à travers le renforcement des liens entre les micros, petites et moyennes entreprises (MPME) et les entreprises leaders, d'introduire des standards de qualité entre acteurs d'un même secteur et d'appuyer le développement de filières à fort potentiel. En Côte d'Ivoire, de nombreuses interventions de développement de filières économiques ont pour objectif de renforcer l'accès aux marchés des acteurs de la chaîne. Le renforcement des filières qui ont le potentiel de créer des emplois et d'augmenter la productivité dans un secteur peut considérablement augmenter le niveau d'emploi au sein des acteurs de la filière et des communautés dans les zones d'activité.
- **La promotion des secteurs ayant des externalités sociales positives** : De nombreux emplois ont une valeur pour la société qui va au-delà de ce qui est mesurable en termes économiques du fait d'externalités sociales positives en termes de stabilité politique, de réduction des aides sociales, etc. Néanmoins les entreprises de manière générale ne considèrent que leur rentabilité financière et ne prennent pas en compte ces externalités. Ceci peut expliquer que le secteur privé sous-investisse dans certains secteurs à faible rentabilité mais fort potentiel d'emploi, notamment à potentiel de création d'emploi pour des groupes vulnérables tels que les femmes, les jeunes et les populations en zones rurales. Une intervention de l'Etat, par exemple à travers des subventions, peut se justifier dans ces cas de sous-investissement, afin de créer des opportunités économiques pour une plus grande partie de la population.

Avant de concevoir une politique ou une intervention d'emploi, une analyse approfondie des contraintes auxquelles font face les populations cibles et des défis liés à la création et à l'expansion d'entreprises est indispensable. Une analyse systématique des défis des différents acteurs, avec comme point de départ les populations cibles, permet l'identification des interventions qui optimisent les résultats d'emploi de ces personnes. L'approche la plus prometteuse peut être multi-dimensionnelle et intervenir à la fois au niveau des individus et des entreprises. La mise en œuvre d'une telle intervention, qui peut s'avérer complexe, peut se faire à travers un unique programme d'emploi qui intègre toutes les interventions, ou bien via plusieurs programmes qui sont coordonnés par une vision conjointe centrée sur de meilleurs résultats d'emploi. Dans les deux cas, une collaboration étroite entre plusieurs secteurs et ministères est importante pour assurer une bonne mise en œuvre.

5. La place prépondérante de l'emploi indépendant dans le cadre intégré des interventions pour l'emploi en Côte d'Ivoire

Dans le cadre intégré des interventions pour l'emploi, la distinction entre un individu exerçant un emploi indépendant et une micro-entreprise est faible. En Côte d'Ivoire, 7,35 millions de personnes soit 75% de la population avec un emploi, exercent une activité indépendante dans le secteur agricole ou non-agricole. Les personnes en emploi indépendant sont à la fois (i) des individus dont la situation d'emploi dépend de leurs compétences, de leurs expériences et de leur accès aux informations sur le marché du travail, et (ii) des (micro-) entreprises dont les revenus dépendent directement du marché des biens et des



services. Certaines de ces micro-entreprises ont un potentiel d'expansion et éventuellement de création de nouveaux emplois, alors que d'autres sont plutôt des entreprises dites « de subsistance », avec une perspective de croissance limitée. Cependant, une microentreprise de subsistance procure des revenus à la personne qui la gère, même si ce revenu fluctue en fonction de sa productivité et de la demande du marché.

Le cadre intégré des interventions pour l'emploi permet d'assurer qu'une approche holistique est utilisée pour analyser les défis auxquels font face les individus en emploi indépendant. En pratique, il n'est pas essentiel de déterminer si une intervention donnée doit être catégorisée du côté des interventions « ciblant les individus » ou « ciblant les entreprises ». En revanche, il est important de s'assurer que les politiques d'emploi considèrent bien *l'ensemble* des contraintes auxquelles les personnes en emploi indépendant font face, afin d'articuler des stratégies d'appui multi-dimensionnelles. Les défis auxquels les personnes en emploi indépendant sont confrontées sont différents de ceux des employés salariés. Par conséquent, les interventions traditionnelles qui visent à placer les personnes en âge de travailler dans un emploi salarié risquent de ne pas être efficaces pour celles qui cherchent à avoir une activité indépendante, ou dans les zones où le marché du travail génère trop peu d'emplois salariés pour absorber toutes les personnes en âge de travailler, ce qui est le cas de la Côte d'Ivoire et de beaucoup d'autres pays sur le continent africain.

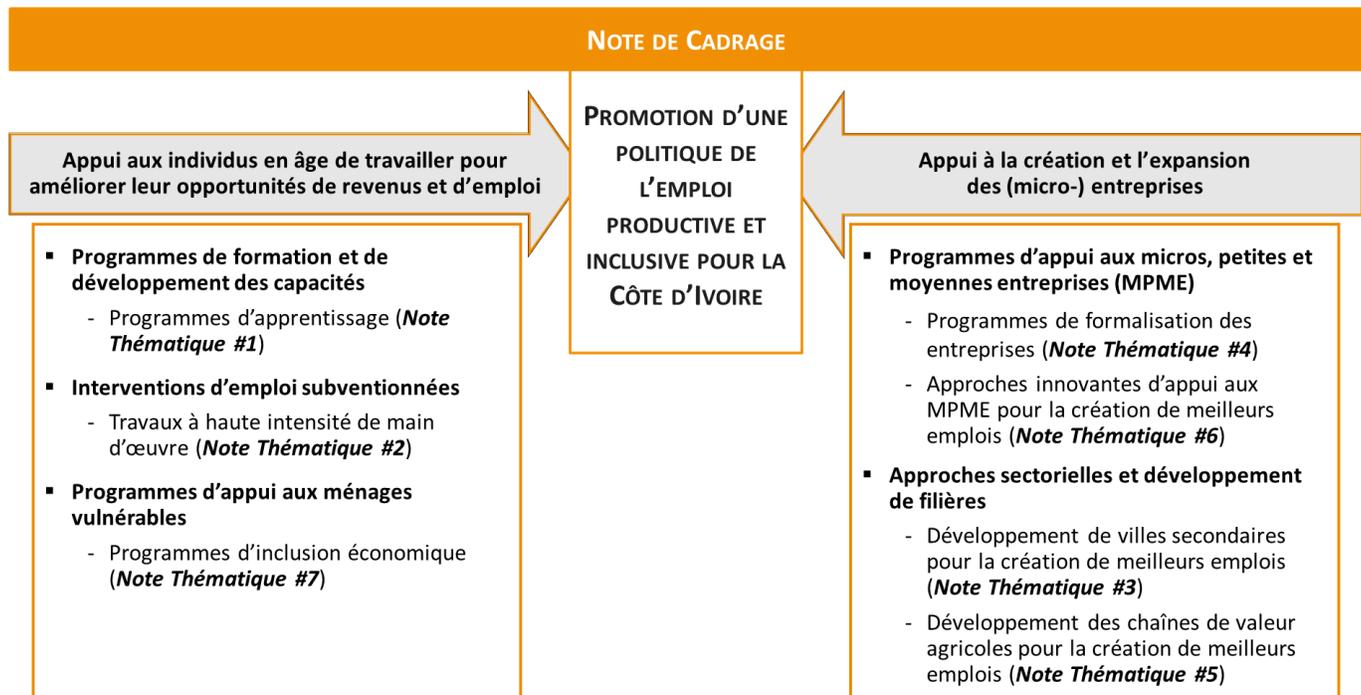
Dès qu'une personne gagne un revenu grâce à une activité à son propre compte, elle constitue une jeune entreprise. Les interventions qui ciblent les individus préparent des entrepreneurs potentiels à accéder à des opportunités économiques. Ces interventions les appuient dans (i) l'identification d'opportunités économiques rentables qui correspondent à leurs intérêts et compétences, (ii) le renforcement de leurs compétences techniques et en gestion d'entreprise, (iii) le développement de leurs activités à travers des programmes de mentorat, (iv) l'accès aux réseaux et (v) la recherche de financements pour démarrer et soutenir leurs activités. L'identification d'opportunités économiques est guidée par une évaluation des secteurs et chaînes de valeur à fort potentiel. Dès qu'une personne s'est lancée dans une activité génératrice de revenus et travaille à son propre compte, elle devient une jeune entreprise qui est confrontée à la logique du marché et fait face aux défis qui sont spécifiques aux entreprises. La durabilité des emplois au sein de ces entreprises dépend de leur rentabilité.

6. Vers l'opérationnalisation d'un nouvel agenda de l'emploi intégré et fondé sur des données rigoureuses à travers des notes techniques

Une initiative conjointement portée par la DGE et le BCPE aspire à opérationnaliser un nouvel agenda de l'emploi intégré et fondé sur des données rigoureuses pour faciliter la promotion de l'emploi en Côte d'Ivoire. L'initiative, appuyée par la Banque mondiale, l'AFD, J-PAL et IPA, s'est concentrée sur la rédaction et la discussion de notes techniques destinées à faciliter la prise de décision sur la base des données et informations disponibles. Les messages clés issus du [Diagnostic de la situation de l'emploi en Côte d'Ivoire de 2017](#) ainsi que les consultations avec les différents acteurs impliqués dans la préparation, la mise en œuvre et l'évaluation de politiques d'emploi ont permis d'identifier une liste non-exhaustive de types d'intervention qui ont fait l'objet de notes techniques (Figure 6). Le choix des interventions, qui ciblent les individus et/ou les entreprises, est aligné sur les priorités du Gouvernement en matière d'emploi et a été guidé par la mise à disposition d'informations sur l'efficacité de ces interventions en Côte d'Ivoire et à l'international. Les notes thématiques ont été produites collaborativement et ont fait l'objet d'échanges périodiques dans le cadre des réunions du *Comité Emploi Elargi*.



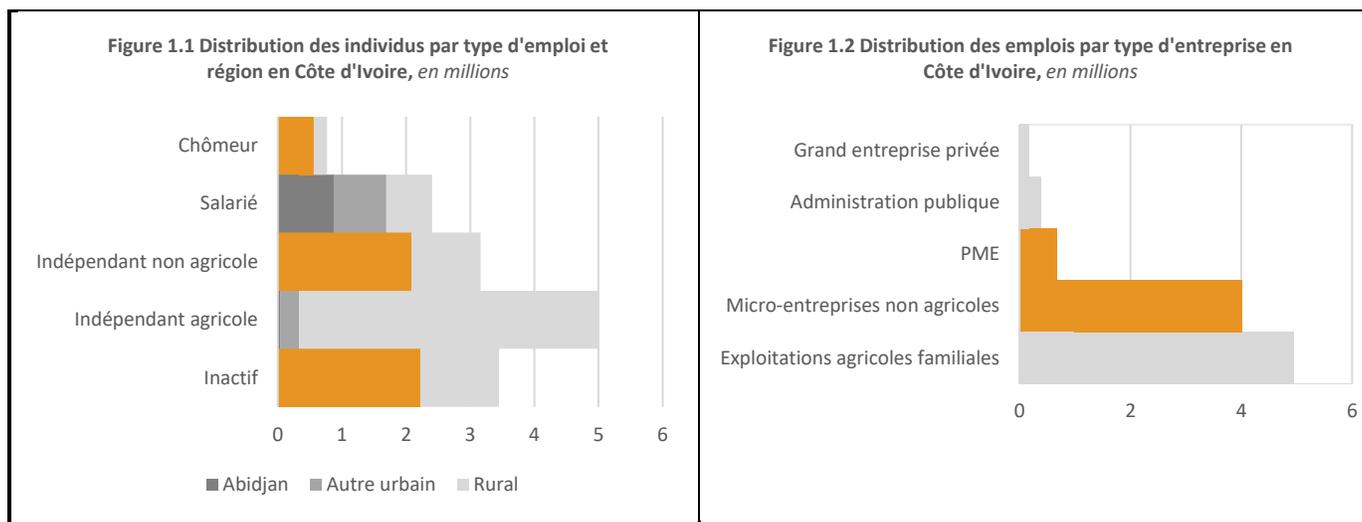
Figure 6 – Thématiques des notes techniques



L'initiative d'une durée d'un an avait comme objectif d'initier un dialogue politique autour de l'efficacité de différents instruments de politique d'emploi. Chaque note (i) identifie les groupes cibles et les défis abordés par le type d'intervention, (ii) décrit l'approche et les leçons opérationnelles, (iii) résume les informations disponibles sur l'efficacité du type d'intervention et (iv) propose des recommandations pour la Côte d'Ivoire. Les notes ont été produites au travers d'un processus consultatif, accompagné et coordonné par un conseiller technique. Elles ont été présentées et discutées de manière périodique avec le *Comité Emploi Elargi*. Ce mécanisme de coordination des questions de l'emploi en Côte d'Ivoire est présidé par la DGE et rassemble de manière périodique des représentants des ministères sectoriels et du secteur privé, ainsi que les partenaires techniques et financiers qui travaillent sur l'emploi. Ce cadre a permis une large diffusion des notes, touchant directement les décideurs politiques en matière d'emploi.

Note Thématique #1 : Promotion de l'apprentissage

1. Groupes cibles et défis abordés par la promotion de l'apprentissage



*Groupes cibles surlignés en orange, données de ENSETE 2013

La promotion de l'apprentissage est non seulement pertinente pour une large population d'individus, mais aussi entreprises.

Du côté des individus, les jeunes peu qualifiés en milieu urbain constituent la cible principale des programmes de promotion de l'apprentissage. La promotion de l'apprentissage peut contribuer à améliorer les revenus, à faciliter l'accès à de meilleurs emplois pour les jeunes qui travaillent comme indépendants ou à faciliter l'insertion des inactifs ou chômeurs peu qualifiés en zones urbaines. Les jeunes (15-24 ans) en zone urbaine constituent une large part de la population en âge de travailler (19,5%), soit environ 2,7 millions de personnes (1,1 millions à Abidjan et 1,6 millions en milieu urbain hors d'Abidjan). Cela inclut 1,7 millions de jeunes avec un niveau d'éducation primaire au plus, dont 1 million de femmes (Figure 1.1).

Du côté des entreprises, l'apprentissage est particulièrement pertinent pour les micro-entreprises et les PME. La promotion de l'apprentissage peut former les futurs opérateurs ou employeurs de ces entreprises. Les micro-entreprises et les PME représentent elles aussi une large part de l'emploi, soit environ 46% des emplois ou 4,7 millions de personnes (Figure 1.2).

La promotion de l'apprentissage aborde différentes contraintes en matière d'emploi.

Le manque de main d'œuvre compétente est souvent identifié comme une contrainte pour les entreprises et un frein au développement économique de la Côte d'Ivoire. Des efforts pour améliorer le système éducatif, fortement affecté par les années de crise, sont en cours. Toutefois, une part importante de la population a un niveau de compétences limité : [80,3% de la population](#) en âge de travailler a reçu une éducation primaire au plus. D'autre part, les opportunités de formation après la sortie du système éducatif sont limitées, particulièrement pour les individus peu éduqués. [Seulement 12% de la population](#) en âge de travailler a participé à une formation postscolaire au cours des 5 dernières années. L'apprentissage traditionnel constitue le type de formation le plus courant pour les jeunes en Côte d'Ivoire, en particulier pour ceux dont le niveau d'instruction est le plus bas.

Il existe des barrières financières et sociales pour accéder à l'apprentissage traditionnel. Les maître-artisans accueillent souvent des apprentis sur demande de la famille, ce qui peut servir de garantie de bon comportement, mais peut aussi rendre



l'accès difficile à ceux qui ont moins de réseaux. La formation est également souvent payante (avec des frais d'inscription et des frais courants), elle dure de nombreuses années et offre une rémunération faible par rapport aux autres activités courantes des jeunes. Il peut donc être difficile pour les plus démunis d'accéder à un apprentissage.

La nature informelle de l'apprentissage traditionnel comporte également un certain nombre de caractéristiques qui peut affecter sa qualité et son attractivité. L'apprentissage traditionnel est généralement un arrangement sans contrat entre un apprenti et un maître-artisan d'un métier traditionnel dans des micro et petites entreprises dans le secteur informel. La grande majorité des apprentissages ne délivrent pas de certificats. Sans structuration formelle, il est difficile pour l'apprenti de s'assurer de l'acquisition des compétences. Les méthodes apprises sont souvent spécifiques à la firme et à la technologie ou aux outils qu'elle utilise, ce qui peut limiter les opportunités des apprentis au moment où ils cherchent à s'insérer ou à s'installer à leur compte.

2. Approches de promotion de l'apprentissage

Les programmes d'apprentissage peuvent avoir deux types d'objectifs : faciliter l'entrée en apprentissage ou améliorer la qualité de la formation reçue. Certains programmes combinent les deux objectifs. Par exemple, [un programme gouvernemental au Ghana](#) a mis en œuvre un système d'appariement (dit « *matching* ») pour faciliter la mise en apprentissage des jeunes. Les jeunes et les entreprises participent à un forum de rencontre, durant laquelle les entreprises se présentent et les jeunes soumettent une liste d'entreprises pour lesquelles ils sont intéressés à faire un apprentissage. Le programme n'offre pas de subside, mais les apprentis n'ont à payer que les frais d'inscription auprès des entreprises dans lesquelles ils sont placés. D'autres approches de promotion de l'apprentissage se concentrent sur l'amélioration de la qualité de la formation pour les jeunes déjà dans le système d'apprentissage traditionnel. Par exemple, [un programme de Certificat de Qualification Professionnelle](#) mis en place au Bénin donne l'opportunité aux apprentis déjà en apprentissage de passer un examen d'entrée pour participer à une formation subventionnée fournissant des cours théoriques dans un centre de formation pendant trois ans. En parallèle, un système de certification a été mis en place pour faciliter la sortie de l'apprentissage.

[La sous-composante apprentissage du Projet Emploi Jeune et Développement des Compétences \(PEJEDEC\)](#) est un exemple d'un programme promotion de l'apprentissage qui intègre à la fois les deux objectifs de mise en apprentissage des jeunes et d'amélioration de la qualité de l'apprentissage. Lancé en 2012 et mis en œuvre en collaboration avec le Bureau de Coordination des Programmes Emploi (BCPE) et l'Agence Nationale de la Formation Professionnelle (AGEFOP), le programme identifie des entreprises prêtes à accueillir des jeunes peu qualifiés entre 18 et 24 ans, et leur offre une formation duale pour une durée de 12 à 24 mois selon les métiers. Depuis 2012, plus de 10 000 jeunes (31% de femmes) ont été ainsi placés en apprentissage au sein de plus de 3 000 entreprises et maître-artisans. Les jeunes intéressés par le programme s'inscrivent et passent un entretien de motivation pour assurer leur orientation vers des métiers conformes à leurs attentes. Les jeunes passent également un test de lecture et d'écriture pour assurer qu'ils ont les compétences de base suffisantes pour suivre des formations théoriques.

À travers les associations faitières et les chambres consulaires, le programme identifie des entreprises offrant des postes d'apprentissage dans des secteurs présélectionnés. Des conseillers de l'AGEFOP effectuent ensuite des visites pour présenter le programme et valider les conditions d'accueil dans les entreprises intéressées, dont la plupart sont des micros et petites entreprises. Bien que le programme ne prévoie pas de compensation directe pour les entreprises, elles reçoivent un kit d'outillage destiné à l'usage des apprentis pour chaque spécialité. Les chefs d'entreprises ont également l'opportunité de participer gratuitement à une formation, ainsi que de recevoir une attestation d'entreprise formatrice délivrée par l'AGEFOP à l'issue de l'apprentissage.

Les jeunes sélectionnés reçoivent une indemnité mensuelle de 30 000 francs CFA pour couvrir les frais de repas et de transport, ainsi qu'une assurance et des équipements de travail. En plus de recevoir une formation pratique en entreprise, les jeunes sont encadrés par un maître d'apprentissage et sont suivis par un conseiller en apprentissage de l'AGEFOP. Ils bénéficient d'autre part d'une formation théorique délivrée par un Centre de Formation Professionnelle (CFP) dont la durée



est d'environ 180 heures par an. A l'issue de l'apprentissage, une évaluation des compétences pratiques et du savoir théorique permet l'obtention d'un certificat.

La mise en œuvre du programme de promotion de l'apprentissage PEJEDEC/AGEFOP a fourni une série de leçons opérationnelles, dont voici les principales :

- **Sélection des jeunes.** Un travail de sensibilisation important doit être mené durant la période de recrutement des jeunes pour s'assurer que les attentes de la population cible soient en adéquation avec le programme et pour diminuer les abandons. Il a été particulièrement difficile d'attirer des jeunes à Abidjan, où le taux d'abandon était relativement important (plus de 25%). Le processus de sélection des jeunes, notamment la condition de savoir lire et écrire, a pu empêcher certains jeunes ayant un niveau d'éducation trop bas de participer (15% à 20% des jeunes volontaires).
- **Sélection des entreprises et des secteurs.** L'implication en amont des organisations professionnelles et des chambres consulaires facilite la participation des entreprises et des maître-artisans. Une forte sensibilisation des entreprises est initialement nécessaire pour les convaincre de participer au programme d'apprentissage. La mise en place des critères de sélection des entreprises et des maître-artisans permet également de constituer une base de données d'entreprises capables d'œuvrer efficacement au développement des compétences des apprentis. La pré-sélection des secteurs est délicate et peut poser des défis à l'inclusion des femmes qui sont concentrées dans un nombre plus limité de secteurs.
- **Qualité de mise en œuvre d'un programme d'apprentissage dual.** Un programme d'apprentissage dual nécessite la mise en œuvre d'un ensemble de services qui demande une forte coordination. Il est important d'assurer le paiement régulier des jeunes et la livraison des kits de matériel. Le développement du curriculum de formation et l'organisation des formations théoriques par les centres de formations est rendue difficile par (i) le faible nombre de centres et la faible couverture des métiers, (ii) le manque de supports de formation pour les populations peu éduquées. Une bonne communication entre les entités formatrices (CFP dans le cas du projet PEJEDEC) et les entreprises est aussi nécessaire, surtout à Abidjan. Un manque de communication et de confiance peut créer des difficultés dans le bon déroulement des formations complémentaires. Le suivi des jeunes peut s'avérer coûteux en raison des frais de transport, et nécessite des outils de suivi pour les conseillers d'apprentissage.

3. Informations disponibles sur l'efficacité de la promotion de l'apprentissage

La sous-composante apprentissage du PEJEDEC a fait l'objet d'[une évaluation d'impact](#) pour mesurer l'impact du programme sur les jeunes et les entreprises à court terme, à savoir entre 15 et 21 mois après le démarrage du programme. Une évaluation à moyen terme, c'est-à-dire plus de 3 ans après le démarrage du programme, est en cours.

Concernant les jeunes, le programme réussit à leur permettre d'investir dans leur capital humain et à participer à l'apprentissage. Au cours de l'année qui a suivi le début de l'expérience, 71,2% des jeunes auquel on l'a proposé sont entrés en apprentissage formel. Toutefois cela ne représente qu'une progression de 52,8 points de pourcentage des entrées en apprentissage par rapport au groupe témoin. En effet une partie des jeunes entrés en apprentissage formel (71,2% - 52,8% soit 18,4%) seraient entrés en apprentissage en l'absence du programme. Il s'agit d'un effet de « substitution » classique : les entrées brutes dans le programme d'apprentissage formel comptabilisent des jeunes qui seraient entrés de toute façon en apprentissage.

La prime semble jouer un rôle important dans la décision d'entrée en apprentissage en permettant aux jeunes de se former sans perdre de revenus. Un fait important identifié par l'étude est que le coût d'opportunité de l'apprentissage traditionnel est important. Les apprentis traditionnels reçoivent une rémunération très modeste par rapport aux activités alternatives, salariées ou indépendantes, dans lesquelles ils pourraient travailler. En l'absence du programme, la plupart de jeunes ont un portefeuille d'activités. La participation au programme d'apprentissage les conduit à en abandonner certaines pour dégager le temps nécessaire à leur apprentissage. La prime du programme permet de compenser le manque à gagner correspondant. Les jeunes peuvent aussi être attirés par la formation duale.



Le programme a modifié le profil des jeunes en apprentissage par rapport à ceux en apprentissage traditionnel. Les apprentis du programme ont un niveau d'éducation légèrement plus élevé que les apprentis traditionnels, mais sont peut-être moins motivés. Les apprentis du programme sont plus productifs que les apprentis traditionnels, mais ont des compétences comportementales plus faibles et sont moins satisfaits avec leur apprentissage que les apprentis traditionnels dans les mêmes entreprises. L'origine de la productivité plus élevée des apprentis du programme peut s'expliquer par plusieurs facteurs, tels que leur niveau d'éducation plus élevé ou l'effet des formations théoriques complémentaires. Il en va de même pour leurs compétences comportementales plus faibles : cela peut être dû à une rémunération hors prime plus faible (30% de moins que les apprentis traditionnels), le manque de liens familiaux avec les maître-artisans ou bien des aspirations plus élevées en termes d'emploi.

Au niveau des entreprises, le programme d'apprentissage a des effets bénéfiques en leur permettant d'accroître le nombre d'apprentis : le programme crée effectivement 1,13 postes d'apprentissage par firme. Le « taux d'éviction », à savoir le nombre d'apprentis traditionnels substitués par des apprentis du programme, est relativement modeste : la mise en apprentissage de cinq apprentis du programme se substitue à approximativement un poste d'apprenti traditionnel (taux de 18%). Ces résultats indiquent que les entreprises avaient un surplus de postes d'apprentissage vacants.

Les apprentis du programme génèrent également de la valeur pour les entreprises. Même si les entreprises n'ont pas vu de changement significatif dans leur niveau de revenu global, la contribution nette (la valeur du travail moins la rémunération) de l'apprenti était en moyenne de 36 309 FCFA par mois. Un programme sans prime mensuelle de 30 000 FCFA devrait ainsi être attractif pour des entreprises : elles auraient un gain financier même en prenant en charge la prime mensuelle (36 309 – 30 000 FCFA).

En résumé, le programme permet aux jeunes de se placer en apprentissage et d'investir dans leur capital humain. Le programme a été également bénéfique pour les entreprises qui ont augmenté le nombre d'apprentis dans leurs effectifs et ont reçu une contribution financière nette de cette main d'œuvre.

Certains programmes visent principalement la facilitation de l'accès à l'apprentissage. Au Ghana, [le programme gouvernemental d'appariement \(« matching »\)](#) qui sélectionne et place des jeunes en apprentissage avec des micros et petites entreprises a aussi été évalué. Les résultats indiquent que le programme de mise en apprentissage a permis non seulement à un nombre plus élevé de jeunes de participer à un apprentissage, mais a également été bénéfique pour les entreprises sur le plan financier. En effet, presque la totalité des apprentis placés étaient toujours en apprentissage chez leur entreprise hôte deux ans après le début du programme et le taux d'éviction était faible. De leur côté, les entreprises ont augmenté leurs revenus et bénéficié de manière relativement importante. Ces résultats démontrent qu'en l'absence du programme de « matching », les coûts liés au recrutement et à la sélection des jeunes sont désincitatifs et conduisent à la diminution du nombre d'apprentis recrutés par des entreprises.

Il reste des questions importantes en suspens sur l'efficacité des programmes d'apprentissage. Les programmes qui visent principalement à améliorer la qualité de l'apprentissage informel, sans mise en apprentissage des jeunes, n'ont pas encore été évalués (par exemple un programme en cours au Bénin qui vise seulement l'amélioration de la qualité des apprentissages existants). Il reste à déterminer quelles sont les approches les plus efficaces pour améliorer la qualité de l'apprentissage, et notamment s'il est possible d'améliorer la qualité de l'apprentissage à travers une approche duale sans subvention des apprentis. Dans le cadre du programme PEJEDEC/AGEFOP, il n'est pas possible d'identifier la valeur ajoutée des formations théoriques et de distinguer leur effet de celui de la prime offerte aux apprentis. Par ailleurs, l'impact du programme PEJEDEC sur les jeunes à moyen terme et long terme est en cours d'étude, en particulier en termes de revenu et de leur situation d'emploi. Des enquêtes complémentaires sont en cours pour aborder cette question.



4. Recommandations pour la Côte d'Ivoire

(I) RESUME DES LEÇONS APPRISSES SUR L'EFFICACITE DES PROGRAMMES

- Les programmes d'apprentissage (au Ghana et en Côte d'Ivoire) semblent être bénéfiques sur le plan financier pour les entreprises hôtes. Ainsi une incitation ne sera pas nécessaire pour les faire participer aux programmes d'apprentissage utilisant ces approches.
- Les programmes d'apprentissage peuvent augmenter le nombre de jeunes en apprentissage même en tenant compte du taux d'éviction.
- Le taux d'éviction est relativement faible : peu d'apprentis hors du programme ont été remplacés par des apprentis mis en apprentissage dans le cadre du programme.
- En raison des compétences comportementales faibles des jeunes apprentis du programme en Côte d'Ivoire par rapport aux apprentis hors du programme, il faut renforcer leur redevabilité envers les entreprises hôtes.

(II) RECOMMANDATIONS

- Il n'est pas nécessaire d'incorporer des incitations pour garantir la participation des entreprises : les programmes d'apprentissage leur sont bénéfiques sur le plan financier.
- Il est important que la structure du programme crée une forte redevabilité des apprentis envers leurs entreprises hôtes : les apprentis ont généralement des compétences comportementales faibles.



*Faciliter la Promotion de l'Emploi en Côte d'Ivoire :
Vers l'opérationnalisation d'un nouvel agenda de l'emploi intégré et fondé sur des données rigoureuses*



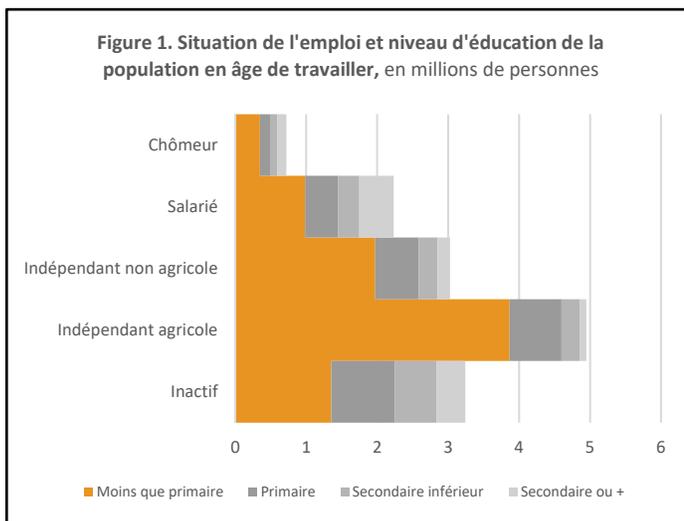
Source : BCPE/AGEFOP



Note Thématique #2 : Les programmes de Travaux à Haute Intensité de Main d'Œuvre (THIMO)

1. Groupes cibles et défis abordés par les programmes de « Travaux à Haute Intensité de Main d'Œuvre » (THIMO)

Les programmes de Travaux à Haute Intensité de Main d'Œuvre (THIMO) ciblent principalement des individus non ou peu qualifiés. Une majorité de la population en âge de travailler en Côte d'Ivoire (environ 60%) n'a pas terminé les études primaires



(Figure 1). Cette population est souvent concentrée dans des emplois indépendants, y compris dans des emplois à faible productivité. Les individus travaillant dans l'agriculture en zones rurales font de plus face à la saisonnalité des activités agricoles. Les individus peu éduqués ont peu d'accès aux opportunités d'emploi et sont vulnérables aux chocs et aux crises.

Les programmes THIMO sont un exemple de programme qui se concentre principalement sur les individus, et ne cible pas les entreprises. Ils peuvent toutefois contribuer à améliorer les revenus des participants dans les activités indépendantes. Les travaux publics réalisés peuvent potentiellement bénéficier à des entreprises, bien que cela reste peu documenté.

*Groupes cibles surlignés en orange, données de ENSETE 2013

Les programmes THIMO sont principalement utilisés comme filet social pour des populations vulnérables. Ils peuvent être employés dans de nombreuses situations (situation post-conflit, environnement caractérisé par une insécurité alimentaire, etc.) pour augmenter à court terme les revenus, la consommation ou la sécurité alimentaire des individus. Ils proposent un emploi temporaire (généralement d'un à six mois) dans les travaux publics (ou communautaires) à une population considérée comme « pauvre ou vulnérable » (la définition variant en fonction de chaque programme). Ils constituent l'un des instruments de politique de protection sociale et d'emploi le plus utilisé dans le monde (en 2015, 94 pays avaient un programme THIMO en cours), notamment en raison de sa simplicité : les bénéficiaires reçoivent une rémunération temporaire tout en créant de la valeur via les travaux publics (entretien de routes, appui aux travaux agricoles, reboisement, etc.).

Un type de programme THIMO relativement récent (appelé « THIMO Plus ») vise non seulement des impacts sur le revenu des bénéficiaires à court terme, mais également l'accroissement de la productivité des activités des bénéficiaires à moyen terme. En effet, les programmes THIMO Plus ont pour objet de permettre aux populations vulnérables d'investir dans leur capital humain (formation, stage, éducation, etc.) ou leur capital financier (épargne, actifs, etc.) afin d'augmenter leur productivité et de faciliter leur transition dans des activités plus rémunératrices à moyen terme. Ces programmes combinent les travaux publics à des formations ou à des financements complémentaires qui visent à optimiser l'impact sur les revenus des bénéficiaires et leur emploi après la sortie du programme.

2. Approches de programmes THIMO

Deux types de programmes THIMO existent : ceux qui ont principalement un rôle de filet social et ceux (les programmes « Plus ») visant également à augmenter la productivité des bénéficiaires à moyen terme. Le premier type de programme est très commun en Afrique subsaharienne : entre autres exemples, le [Youth Employment Support Project \(YESP\)](#) en Sierra Leone, le [Malawi Social Action Fund \(MASAF\)](#) au Malawi et le [Cash for Work Temporary Employment Project \(CfWTEP\)](#) au Libéria. Ces trois programmes proposent des emplois temporaires (de 30 à 50 jours) dans les travaux publics à des jeunes vulnérables (identifiés en fonction du niveau de pauvreté et de sécurité alimentaire) en milieu urbain et rural. Les travaux effectués varient en fonction du milieu et du programme, mais les plus communs sont la construction et la maintenance des routes ainsi que l'appui aux travaux agricoles. Le [National Rural Employment Guarantee Act \(NREGA\)](#), lancé en 2006 en Inde, est un exemple particulièrement connu en raison de sa portée (budget de 7,8 milliards de dollars pour l'année 2011/2012 et environ 250 millions de bénéficiaires depuis la création du programme). Ce programme diffère légèrement des programmes susmentionnés : il fournit une garantie de 100 jours de travail par année fiscale (augmenté à 180 jours en 2011) à tout membre adulte d'un ménage rural qui souhaite travailler au salaire minimum.

Le deuxième type de programme est moins commun. Un exemple en Afrique subsaharienne est le [Productive Safety Net Program \(PSNP\)](#) en Éthiopie. Le PSNP est un programme THIMO classique qui propose 30 jours d'emploi (5 jours/mois durant 6 mois) dans les travaux publics (principalement l'entretien des routes) aux bénéficiaires vulnérables. Cependant, une série d'autres interventions complètent le PSNP : désignées collectivement comme « *Other Food Security Programme* » (OFSP), elles visent à améliorer la productivité des bénéficiaires via des services ou des transferts complémentaires. Ces compléments vont de la facilitation de l'accès au crédit aux services de développement agricole et aux transferts de technologie agricole. La combinaison du PSNP (un programme THIMO classique) avec l'OFSP (les éléments Plus) engendre un programme THIMO « Plus » visant à accroître la productivité à moyen terme des bénéficiaires.

Depuis la fin de la crise, plusieurs projets THIMO et THIMO Plus ont été mis en œuvre en Côte d'Ivoire. Ils se ressemblent globalement, mais diffèrent sur certains points.

Les programmes étudiés sont les suivants : le [Projet d'Assistance Post-Conflict \(PAPC\)](#), les THIMO du [Projet Emploi Jeune et Développement des Compétences \(PEJEDEC I et II\)](#), les THIMO du [Contrat de Désendettement et de Développement \(C2D\) 1 et 2](#) et les THIMO de l'[AEJ](#). Tous les programmes proposent un emploi temporaire dans les travaux publics à un salaire journalier fixé à 2 500 FCFA (à l'exception du PEJEDEC II et du C2D-2 qui propose une indemnité journalière de 1 500 FCFA/jour et 1 750 FCFA/jour respectivement avec une prime de 1 000 FCFA/jour versée au moment où le bénéficiaire arrête le programme) pour une période de 6 mois (2 mois dans les THIMO de l'AEJ, du fait de contraintes budgétaires). Les travaux réalisés dans le cadre de ces programmes sont relativement similaires : en région urbaine, l'entretien de l'infrastructure routière, sanitaire (caniveaux, gestion des déchets, etc.) et communale (écoles, centres de santé, marchés, etc.) est privilégié, alors qu'en région rurale l'entretien routier est l'activité la plus commune.

La majorité des programmes cible des jeunes (de 18 à 30 à 40 ans en fonction du programme), pas ou peu qualifiés (PEJEDEC I/II, AEJ et C2D-1/2). Toutefois, le programme PAPC, mis en œuvre entre 2008 et 2012 dans un contexte post-conflit, se concentrait sur la réinsertion des ex-combattants et pas seulement sur les jeunes. Les bénéficiaires étaient ainsi des ex-combattants (places réservés) et des jeunes à haut risque. Le C2D-2 a également une particularité dans son ciblage : au-delà des jeunes pas ou peu qualifiés, il vise l'inclusion des personnes en situation de handicap.

Il y a par ailleurs une tendance nette à l'augmentation de la participation des femmes dans les programmes : le PEJEDEC II et le C2D-2 visent 50% de femmes, alors que leurs prédécesseurs (le PEJEDEC I et le C2D-1) visaient 30% et 40% respectivement. L'augmentation des quotas pour la participation des femmes pour la deuxième génération des programmes THIMO est le résultat d'un fort intérêt des femmes à participer aux programmes THIMO de la première génération. L'AEJ vise une participation de 40% des femmes dans le THIMO de 2018-2019 par rapport à 30% pour le THIMO de 2017-2018. Les programmes THIMO semblent également peu à peu augmenter l'inclusion des populations rurales : le PEJEDEC I s'est concentré sur les zones urbaines, mais sur la base des résultats du programme, le PEJEDEC II a élargi sa portée aux zones rurales. Les autres programmes (PAPC, AEJ et C2D-1/2), avaient au départ un mélange de bénéficiaires des zones rurales et urbaines.



Les programmes offrent divers mécanismes d'appui (les « Plus ») auxquels les bénéficiaires peuvent accéder. Les mécanismes d'appui se divisent en quatre types : (i) des sensibilisations (civisme et citoyenneté, sensibilisation VIH-SIDA, etc.), (ii) des formations complémentaires (techniques de création et de gestion d'AGR, recherche d'emploi etc.), (iii) des formations techniques (aviculture, restauration, électricité-bâtiment, pré-collecte d'ordures ménagères, etc.) et (iv) des financements complémentaires (subvention en contrepartie de l'épargne accumulée dit « *matching grant* », appui à la création d'une AGR, etc.). Le PAPC a intégré ces quatre formes d'accompagnement : certains bénéficiaires ont reçu des sensibilisations ou des formations complémentaires, d'autres des formations techniques et tous les bénéficiaires avaient accès à un financement complémentaire. Les deux C2D (1/2) ont intégré des sensibilisations, des formations complémentaires et un financement complémentaire. Le C2D-1 a conditionné le financement supplémentaire à l'épargne : les jeunes ayant épargné au moins 60 000 FCFA au terme du programme de 6 mois recevaient un appui (kit d'installation) pour la création de leur AGR ou leur mise en apprentissage. Le C2D-2 a inclus une prime de 1 000 FCFA par jour versée à la fin de la participation au programme qui devait être utilisée pour une AGR. Les deux PEJEDEC (I/II) et les THIMO de l'AEJ se concentrent sur les sensibilisations et formations complémentaires (une formation à l'entrepreneuriat et une formation à la recherche d'emploi).

3. Informations disponibles sur l'efficacité des THIMO

En Côte d'Ivoire, la composante THIMO (un « THIMO Plus ») du programme PEJEDEC a fait l'objet d'une [évaluation d'impact](#) pour mesurer l'impact du programme sur les bénéficiaires à court terme (quatre à cinq mois après l'entrée des jeunes dans le programme) et à moyen terme (18 à 21 mois après l'entrée des jeunes dans le programme). Il est le seul programme THIMO ayant fait l'objet d'une évaluation d'impact rigoureuse en Côte d'Ivoire.

Les résultats à court terme sont globalement positifs.

Le programme augmente légèrement la part des bénéficiaires en emploi, leur temps de travail et les oriente fortement vers les emplois salariés plus rémunérateurs offerts par le programme. Une plus grande part du groupe de traitement (les bénéficiaires) travaille (+12 points de pourcentage (pp)) comparé au groupe témoin (respectivement 98% et 86% sont en activité) et le temps de travail hebdomadaire des bénéficiaires augmente de 3,5 heures (passant de 41 à 44,5 heures par semaine en moyenne). Toutefois, la part des bénéficiaires occupant un emploi salarié augmente considérablement : 97% dans le groupe de traitement en comparaison de 53% dans le groupe témoin (augmentation de 44 pp). À l'inverse, la part des bénéficiaires en emplois indépendants non-agricoles et en autres emplois ou occupations diminue respectivement de 9 pp (de 33% à 24%) et de 12 pp (de 38% à 26%). Cette réorganisation de leurs activités entraîne un accroissement du revenu mensuel total des bénéficiaires de 20 885 FCFA en moyenne (soit +34,8%) par rapport au groupe de contrôle (revenu total mensuel de 80 937 FCFA et de 60 052 FCFA pour les bénéficiaires et le groupe de contrôle respectivement).

Les revenus supplémentaires reçus via le programme entraînent une augmentation de la consommation et de l'épargne des bénéficiaires et leur permet de faire des investissements productifs. Les dépenses mensuelles des jeunes augmentent de 31% (+15 000 FCFA) avec le programme : cela concerne principalement les dépenses de nécessité (alimentation, habillement, soins médicaux, etc.) qui représentent 62% du total de dépenses, ainsi que les dépenses en investissement productif (éducation, formation, biens productifs, etc.) soit 23% du total. Concernant l'épargne, 76% des bénéficiaires épargnent contre 47% au sein du groupe témoin (une augmentation de 29 pp) et ils épargnent environ 9 000 FCFA supplémentaires par mois (dont 62% sur des comptes bancaires).

Le programme améliore fortement le bien-être des bénéficiaires durant le THIMO ainsi que leur comportement. En effet, les jeunes déclarent qu'ils sont plus heureux et fiers, légèrement moins en colère, et expriment une satisfaction plus importante de leur vie actuelle et de leurs perspectives d'avenir. Concernant leur comportement, ils se lèvent plus tôt, ont une plus forte propension à travailler le matin.

Les impacts du programme à moyen terme après la sortie des jeunes du programme sont plus mitigés.



Certains effets positifs observés à court terme sont atténués ou disparaissent à moyen terme. En effet, des impacts positifs durables n'ont pas été observés dans les résultats à moyen terme sur le niveau d'emploi, les types d'activités occupées par les bénéficiaires ou les heures de travail (pas de différence significative entre le groupe de traitement et le groupe témoin). Ces résultats indiquent que le programme ne sert pas de « tremplin » vers plus d'emploi ou vers de l'emploi de meilleure qualité. Les impacts sur les attitudes observés à court terme sont également nettement réduits à moyen terme : de faibles impacts demeurent sur le fait d'être heureux ou sur la confiance en soi, mais les impacts sur l'attitude positive vers le futur ou la réduction de l'impulsivité observés à court terme se sont entièrement dissipés. Les bénéficiaires font état d'une satisfaction légèrement plus importante de leur vie, mais ne s'attendent pas à une satisfaction plus élevée dans le futur.

Toutefois, les résultats démontrent que certains impacts positifs perdurent à moyen terme. Le programme a un impact positif durable sur les revenus des bénéficiaires (+5 622 FCFA/mois, soit +11,6%), principalement à travers l'augmentation des revenus dans les activités indépendantes non agricoles (+6 223 FCFA/mois, soit +31,6%). Cette augmentation n'a pas d'effet significatif sur les dépenses totales des jeunes, mais un impact positif est observé sur les dépenses de nécessité des jeunes (+1 977 FCFA/mois, soit +6,9%). Le programme a également un impact positif sur l'épargne : le nombre de bénéficiaires qui épargne a augmenté de 5 pp (soit 3 611 FCFA/mois) dans les trois mois précédents l'enquête de suivi. Cela s'explique principalement par une augmentation de l'épargne bancarisée (+7 pp), même si l'épargne informelle augmente également (+2 pp). En outre, le programme augmente la probabilité des bénéficiaires de lancer une nouvelle activité génératrice de revenu (AGR) après le programme (environ +2 pp).

La valeur ajoutée des formations complémentaires (le « Plus ») est plutôt limitée. Les formations proposées (recherche d'emploi et entrepreneuriat) ont apporté des connaissances et modifié les comportements des bénéficiaires (par exemple, ils sont plus susceptibles d'accomplir les démarches conseillées durant les formations), mais n'ont pas conduit à des changements significatifs en termes de niveau ou de type d'emploi (emplois salariés versus emplois indépendants non-agricoles, etc.). La formation complémentaire de recherche d'emploi salarié n'a pas eu d'impact supplémentaire sur les revenus. Les résultats sont plus mixtes pour la formation à l'entrepreneuriat puisque les revenus augmentent de 3 426 FCFA/mois.

Il convient de noter que les impacts positifs sur les revenus et les effets psychologiques sont concentrés dans le sous-groupe des bénéficiaires les plus « vulnérables » à court et à moyen terme. Les plus vulnérables (c'est-à-dire ceux qui ont indiqué qu'ils auraient participé au THIMO pour un salaire journalier de 1 500 FCFA au lieu de 2 500 FCFA) voient une augmentation de leur revenu mensuel de 32 000 FCFA à court terme (soit 66%) et de 8 000 FCFA à moyen terme (soit 20%), principalement en raison de l'impact du programme sur les revenus dans les activités indépendantes à moyen terme (+7 000 FCFA, soit +60%). Les impacts à moyen terme sur les revenus sont aussi concentrés parmi les femmes : leurs revenus mensuels ont augmenté de 8 000 FCFA (soit +21%), alors que les revenus des hommes n'ont pas été affectés. L'impact sur le revenu des autres bénéficiaires n'était pas significatif à court et à moyen terme. Les impacts sur le bien-être sont également significatifs et substantiels à moyen terme pour les vulnérables (bien que pas pour les femmes).

Même si d'autres informations sont nécessaires pour compléter l'analyse, l'efficacité du programme par rapport à son coût semble être limitée. Il n'existe pas de mesure de l'efficacité du programme par rapport à son coût qui tienne compte des externalités économiques du programme (valeur des travaux publics, de l'appui à la stabilisation du pays et des effets psychologiques). Toutefois, une mesure qui permet d'estimer l'efficacité du programme par rapport à son coût est « le seuil de rentabilité » (soit le nombre d'années post-programme durant lesquelles l'impact sur les revenus devrait durer pour rendre le programme rentable). L'analyse indique une faible efficacité pour le programme : le seuil de rentabilité du programme THIMO seul (sans formations complémentaires) est de 22,9 ans. L'inclusion de la formation en recherche d'emploi au programme (FRE) diminue son efficacité (23,7 ans), alors que la formation en entrepreneuriat (FE) l'améliore considérablement (10,6 ans).

Les simulations montrent qu'une réduction des coûts de mise en œuvre et des améliorations du ciblage des bénéficiaires permettraient de rendre le programme plus efficace. Une réduction des coûts de mise en œuvre (coûts du programme moins la rémunération des bénéficiaires) de 46% (niveau actuel) à 30% augmenterait l'efficacité du THIMO seul (seuil de rentabilité de 10 ans), ainsi que le THIMO avec la FRE (12,3 ans) et le THIMO avec la FE (7 ans). Un programme qui ne cible que le sous-groupe « vulnérable » serait également plus efficace (augmentation en efficacité pour THIMO seul, THIMO avec la FRE et THIMO avec la FE). C'est la combinaison des deux approches qui améliorerait le plus l'efficacité du programme : THIMO seul



(seuil de rentabilité de 3,1 ans), THIMO avec la FRE (10,1 ans) et THIMO avec la FE (3,1 ans). Les améliorations les plus substantielles de l'efficacité du programme concernent le THIMO seul et le THIMO avec la formation en entrepreneuriat.

Les programmes THIMO internationaux étudiés (YESP, MASAF, PSNP et NREGA) permettent globalement de conforter les résultats à court terme de la composante THIMO du PEJEDEC et de contribuer à la compréhension des impacts à moyen terme. Il convient de noter qu'il existe [un grand nombre d'évaluations](#) des programmes THIMO. Cette note a sélectionné les évaluations à étudier en fonction de leur emplacement géographique (trois en Afrique subsaharienne), leur fiabilité (méthodes statistiques rigoureuses) et leur influence sur la littérature (NREGA).

Trois évaluations sur quatre (YESP, PSNP et NREGA) confirment l'efficacité des programmes THIMO comme filet social à court terme. Les résultats du YESP indiquent un impact positif à court terme sur les revenus de l'individu et plus largement de son ménage (+29%), ainsi que sur les dépenses de base. Ces effets sont plus forts sur les femmes, sur les ménages des zones rurales et sur les ménages dans lesquels le chef a un faible niveau d'éducation. L'évaluation du PSNP démontre également une amélioration de la sécurité alimentaire (indicateur d'apport calorique) pour les bénéficiaires du programme ayant reçu au moins la moitié des paiements prévus dans le cadre du programme. Les résultats du NREGA dans l'État d'Andhra Pradesh indiquent une augmentation de la sécurité alimentaire (consommation de calories et de protéines) pour les bénéficiaires, mais exclusivement pour les plus vulnérables (castes et tribus défavorisées, ainsi que les travailleurs « occasionnels »). En revanche, aucun effet sur la sécurité alimentaire n'a été observé dans le cadre du programme MASAF.

Certains effets des programmes évalués vont dans le sens de potentiels impacts productifs à moyen terme. Les bénéficiaires du YESP ont plus de chance d'être en emploi salarié quatre mois après la fin du programme, de lancer leur propre activité (probabilité multipliée par quatre), de faire des investissements productifs (bétail, engrais, investissements dans les AGR existantes) et de participer à des groupes d'épargne informels (+4%). Les résultats à moyen terme du PSNP (18 mois après le début du programme) et du NREGA dans l'État d'Andhra Pradesh (2 ans après le démarrage du programme) confortent ces résultats. Les bénéficiaires du PSNP Plus (PSNP + OFSP) font plus d'investissements productifs (bétail et équipements), augmentent leur utilisation de technologies agricoles améliorées et ont une plus forte propension à avoir leur propre AGR à l'issue du programme, alors que les bénéficiaires du NREGA (surtout les plus vulnérables) accumulent davantage d'actifs non-financiers. Seuls les résultats du MASAF ne concordent pas avec ces résultats positifs : aucun effet n'a été observé sur les investissements agricoles.

Il existe [plusieurs indicateurs](#) pour évaluer l'efficacité d'un programme THIMO. Un indicateur commun disponible pour le PEJEDEC I, ainsi que pour certains programmes internationaux étudiés, est l'impact net (tenant compte des activités abandonnées pour participer au programme) de 1 dollar US transféré aux bénéficiaires (sous la forme de leur salaire) sur les revenus des bénéficiaires. [L'efficacité des programmes](#) sur cet indicateur varie généralement entre 0,5 dollars US et 0,8 dollars US. Parmi les programmes étudiés dans le cadre de cette note, l'impact net sur les revenus était de 0,79 dollars US pour le YESP, 0,75 dollars US pour le PSNP, 0,5 dollars US pour le NREGA et 0,42 pour le PEJEDEC I (indicateur non disponible pour le MASAF). La faible efficacité du programme PEJEDEC s'explique notamment par les coûts d'opportunité élevés et le nombre élevé de bénéficiaires « non-vulnérables » (environ 55%) qui bénéficiaient peu du programme.

Il reste des questions importantes en suspens sur l'efficacité des programmes THIMO (et THIMO Plus). Alors que les impacts à court terme des programmes THIMO font relativement consensus (YESP, PEJEDEC, PSNP et NREGA), les impacts à moyen terme demeurent moins clairs (certains signes prometteurs, mais pas de consensus). Les éléments « Plus » (sensibilisations, formations complémentaires, formations techniques et financements complémentaires) ont été très peu étudiés jusque-là : seules les formations complémentaires (techniques de création et de gestion d'AGR, recherche d'emploi etc.) ont été évaluées par une étude d'impact rigoureuse (PEJEDEC). Par conséquent, d'autres évaluations sont nécessaires pour mieux éclaircir les impacts à moyen terme et la valeur ajoutée des éléments Plus, afin d'identifier ceux qui sont les plus efficaces. Il en va de même pour les externalités économiques liées aux travaux publics réalisés et les effets non-économiques. En effet, aucune évaluation d'impact fiable n'étudie les externalités économiques générées par les travaux réalisés (construction des routes, appui aux travaux agricoles, etc.) ou les effets sur la stabilisation du pays. Les impacts psychologiques et comportementaux n'ont été évalués que par une évaluation d'impact (PEJEDEC). Une meilleure compréhension de ces deux éléments permettrait de faire un bilan plus exhaustif de l'efficacité des programmes THIMO.



4. Recommandations pour la Côte d'Ivoire

(I) RESUME DES LEÇONS APPRISSES SUR L'EFFICACITE DES PROGRAMMES

- Les programmes THIMO jouent un rôle de filet social à court terme en augmentant les revenus et en soutenant les dépenses de nécessité des bénéficiaires, notamment la consommation alimentaire (4/5 : PEJEDEC, YESP, PSNP et NREGA).
- Les individus les plus « vulnérables » (bénéficiaires à revenu très faible, etc.) bénéficient le plus à court terme (4/5 : PEJEDEC, YESP, PSNP et NREGA).
- Les programmes THIMO augmentent légèrement les investissements productifs à moyen terme (4/5 : PEJEDEC, YESP, PSNP et NREGA).
- Les femmes semblent bénéficier plus que les hommes à court terme (3/5 : PEJEDEC, YESP, NREGA).

(II) RESUME DES LEÇONS ADDITIONNELLES SUR L'EFFICACITE DU THIMO DU PEJEDEC I

- Les programmes THIMO améliorent le bien-être et le comportement des bénéficiaires à court terme.
- Les programmes THIMO ne semblent pas servir de « tremplin » vers plus d'emploi ou vers l'emploi salarié à moyen terme.
- La valeur ajoutée des formations complémentaires semble limitée, en particulier pour la formation en recherche d'emploi, mais avec des résultats plus mitigés pour la formation à l'entrepreneuriat.

(III) RECOMMANDATIONS

- Améliorer le ciblage des bénéficiaires THIMO pour améliorer son efficacité en tant que filet social en ajustant (i) les modalités de sélection (ciblage sur le niveau de pauvreté, de vulnérabilité, etc.), (ii) le ciblage géographique du programme (inclusion des régions rurales, des régions plus pauvres, etc.) et (iii) potentiellement le niveau de rémunération ([des analyses complémentaires](#) suggèrent que l'ajustement du niveau de rémunération n'améliorerait pas beaucoup le ciblage).
- Promouvoir la participation des femmes. Un quota n'est pas toujours nécessaire (leur participation a dépassé 50% dans plusieurs programmes), mais si un quota est mis en œuvre, il ne devrait pas être en-dessous de 50%.



*Faciliter la Promotion de l'Emploi en Côte d'Ivoire :
Vers l'opérationnalisation d'un nouvel agenda de l'emploi intégré et fondé sur des données rigoureuses*

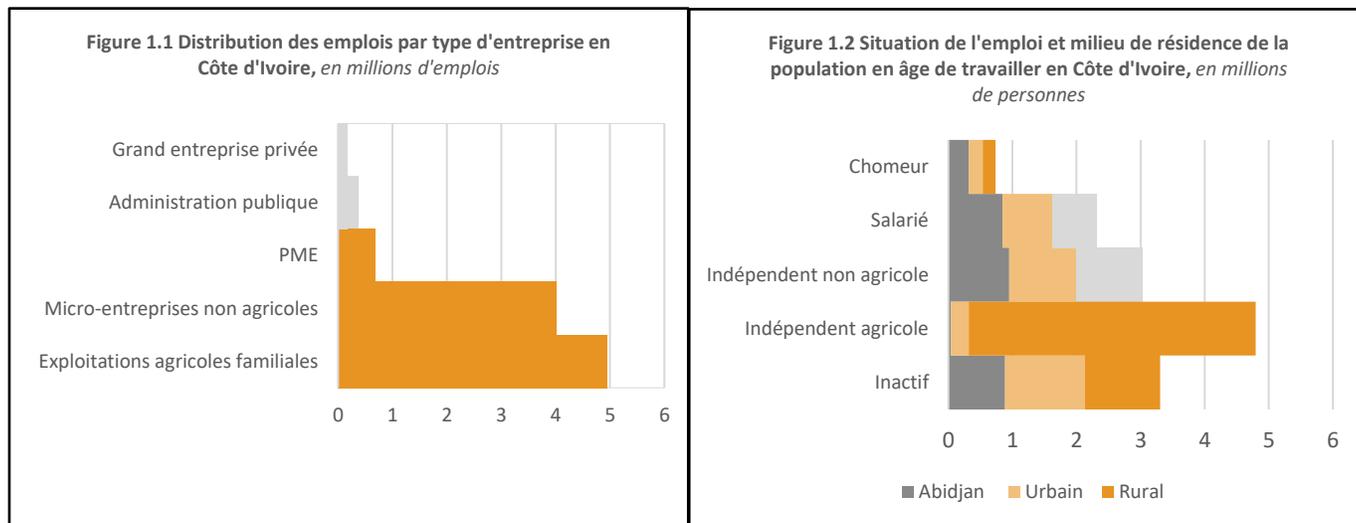


Source : Banque mondiale, Flickr



Note Thématique #3 : Le développement des villes secondaires pour la création de meilleurs emplois

1. Groupes cibles et défis abordés par les programmes de développement des villes secondaires pour la création de meilleurs emplois



*Groupes cibles surlignés en orange, données de ENSETE 2013

Les PME agricoles, les micro-entreprises non-agricoles et les exploitations agricoles familiales sont les principaux groupes cibles côté entreprises pour les programmes de développement des villes secondaires en Côte d'Ivoire. En Côte d'Ivoire, [peu d'entreprises formelles](#) (265 à Bouaké et 316 à San Pedro par exemple) et peu d'emplois formels ([moins de 10%](#)) sont situés en dehors d'Abidjan ([20 000 entreprises formelles](#) sont installées à Abidjan). Il est estimé que les exploitations agricoles familiales représentent environ 4,9 millions d'emplois (48,5%), les micro-entreprises non-agricoles 4 millions (39,3%) et les PME 0,7 million (6,8%). Les groupes cibles en termes de types d'entreprises représentent ainsi 94,6% (9,6 millions) des emplois en Côte d'Ivoire (voir Figure 1.1).

La création de meilleurs emplois grâce au développement des villes secondaires peut offrir de meilleures opportunités économiques à la population qui réside en dehors d'Abidjan (autres zones urbaines et régions rurales). 3,6 millions de personnes en âge de travailler (25,2% de toute la population en âge de travailler) habitent en milieu urbain en dehors d'Abidjan (voir Figure 1.2). Cette population peut bénéficier directement du développement de villes secondaires. 7,6 millions de personnes (53,4%) sont installées en milieu rural. Parmi cette population, 4,5 millions de personnes sont en emploi indépendant agricole (59,2%), 1,2 millions sont inactifs (15,5%) et 0,2 millions (2,7%) sont au chômage. Ces trois sous-groupes en milieu rural (5,9 millions de personnes, soit 77,3% de la population en milieu rural) peuvent bénéficier indirectement des programmes de développement des villes secondaires grâce aux externalités économiques positives générées développement des villes secondaires.

Les villes secondaires ont généralement plus de 100 000 habitants et sont plus petites que les villes primaires. Il n'existe pas de définition scientifique pour une ville « secondaire » ou « primaire », mais [la littérature](#) caractérise une ville primaire comme un centre culturel, économique et politique qui est significativement plus grande que les autres villes dans un pays ou une région. Certains pays ont plusieurs villes primaires (États-Unis, Chine, Allemagne, etc.), alors que d'autres (Côte d'Ivoire, France,

Royaume-Uni, etc.) n'en ont qu'une seule. Une ville secondaire est plus petite qu'une ville primaire et a généralement plus de 100 000 habitants. L'économie géographique de la Côte d'Ivoire est relativement simple : une ville primaire (Abidjan) est le centre économique, culturel et politique (même si Yamoussoukro, en tant que capitale officielle, a également certaines fonctions politiques). Après Abidjan (4,4 millions d'habitants), la Côte d'Ivoire a onze villes secondaires selon [le recensement de 2014](#): Bouaké (0,5 millions d'habitants), Daloa, Korhogo, Yamoussoukro, San-Pedro, Gagnoa, Man, Divo, Anyama, Soubré et Abengourou (101 000 habitants) (de la plus grande à la plus petite).

D'ici 2050, l'urbanisation aura un fort impact sur l'Afrique et la Côte d'Ivoire. Au niveau global, la population urbaine sera de plus en plus concentrée dans les grandes villes et les mégapoles des régions à revenu intermédiaire et faible. Parmi les continents, [il est estimé que](#) l'Afrique aura le taux d'urbanisation le plus rapide entre 2030 et 2050 et le deuxième plus rapide entre 2011 et 2030 (derrière l'Asie). Le pourcentage de la population urbaine atteindra 57,7% (1,265 milliards) en 2050, contre 39,6% (414 millions) en 2011. En Côte d'Ivoire, la population urbaine constituera 72,1% (29 319 millions) de la population totale en 2050, contre 51,3% (10 339 millions) en 2011, un taux relativement élevé par rapport à la moyenne en Afrique subsaharienne (36,3% en 2010). La population urbaine va ainsi presque tripler (accroissement de 283,6%) entre 2011 et 2050.

L'augmentation du taux d'urbanisation est généralement liée au développement économique, mais tend également à creuser des inégalités entre les régions urbaines et les régions rurales. En effet, [peu de pays](#) ont réussi à parvenir à un niveau de revenu intermédiaire-tranche supérieure (RNB/PNB par habitant entre 3 896 et 12 055 dollars US selon la [typologie de la Banque mondiale en 2017](#)) sans un taux d'urbanisation important (les exceptions étant généralement des Etats insulaires ou grands producteurs de pétrole). Toutefois, le développement économique provoqué par l'urbanisation étant concentré dans les régions urbaines, cela diminue plus le taux de pauvreté [en milieu urbain qu'en milieu rural ce qui accentue les inégalités géographiques](#) (même si l'urbanisation agit par [plusieurs canaux](#) sur la réduction de la pauvreté en milieu rural).

Plusieurs études ([en Inde](#), [étude sur plusieurs pays](#)) suggèrent que le développement (défini par le niveau de revenu) des villes secondaires pourrait avoir un plus fort impact sur la réduction de la pauvreté que le développement des villes primaires. Ceci peut s'expliquer par deux phénomènes : la création d'emplois non-agricoles en région rurale et les caractéristiques de la population dans les villes secondaires.

La création [d'emplois non-agricoles en région rurale](#) est plus fortement associée au développement des villes secondaires par rapport aux villes primaires. Une littérature importante (études [en Indonésie](#), [en Tanzanie](#) et [en Chine](#)) indique que la relation entre le développement des villes secondaires et la création d'emplois non-agricoles en région rurale est plus forte que la relation entre le développement des villes primaires et ce type d'emploi. Ces emplois complètent souvent les revenus des agriculteurs en milieu rural qui ne travaillent qu'une partie de l'année en raison de la saisonnalité de leurs cultures. La proximité de la ville secondaire leur permet de migrer une partie de l'année ou de rester dans leur village d'origine et de se déplacer en ville selon leur activité. Ces emplois agissent comme un filet social pour une population généralement vulnérable (pauvre, ayant une activité agricole fortement saisonnière, ayant reçu peu de formation, etc.) et ont donc un fort potentiel de réduction de la pauvreté en région rurale. Les villes primaires, généralement plus éloignées et coûteuses, semblent attirer des migrants plus mobiles (plus de capital social, plus de revenus, etc.). Toutefois, il convient de noter que ces études ne démontrent qu'une corrélation (un rapport réciproque entre les deux variables) et non une causalité (i.e. ne démontrent pas strictement que le développement des villes secondaires créeront plus d'emplois non-agricoles en région rurale).

Plusieurs études ([au Rwanda](#), [en Chine](#), [en Tanzanie](#)) confirment l'hypothèse que la population dans les villes secondaires est plus pauvre et moins mobile que la population dans les villes primaires. Ces écarts semblent s'expliquer par plusieurs facteurs : les liens sociaux (contacts dans d'autres villes), les moyens financiers (pour le déplacement et l'installation), les informations sur le marché de travail (opportunités d'emploi) et des facteurs culturels (plus à l'aise dans un milieu culturel similaire au milieu d'origine). L'étude en Chine démontre ces frictions dans le marché du travail : elle estime que le revenu du migrant doit augmenter de 15% pour inciter le migrant à déménager 10% plus loin de son lieu d'origine, une incitation financière bien plus élevée que les coûts associés à la migration.

Il convient de noter que les programmes de développement des villes secondaires sont complémentaires aux efforts du développement des villes primaires. En effet, les villes primaires et les villes secondaires ont des fonctions différentes. Les villes primaires jouent un rôle central dans la création de nouveaux emplois, notamment au sein de grandes entreprises



formelles orientées vers les marchés internationaux. En se basant sur les récents résultats présentés, les villes secondaires peuvent être un levier efficace dans les efforts de réduction de la pauvreté. Les relations entre les villes primaires et les villes secondaires ressemblent à celles des divers types de placements constituant un portefeuille d'investissement : leurs champs d'action sont à la fois différents et complémentaires.

2. Approches des programmes de développement des villes secondaires pour la création de meilleurs emplois

Lors de la conception d'un projet d'appui au développement des villes secondaires pour la création de meilleurs emplois, il est essentiel d'identifier les villes secondaires à fort potentiel d'impact (notamment pour les groupes vulnérables), les investissements les plus propices à favoriser leur développement et les acteurs les mieux adaptés à la mise en œuvre du programme.

L'identification des villes secondaires à fort potentiel peut s'appuyer sur divers types de données (besoins en main d'œuvre des secteurs dominants, niveau de pauvreté, potentiel d'agglomération, niveau de dynamisme économique etc.). Les spécificités de chaque projet (groupes cibles, etc.), le contexte de mise en œuvre et la disponibilité de données sont tous des facteurs à prendre en compte lors de l'identification des villes secondaires à fort potentiel.

La sélection des investissements devrait s'appuyer sur une analyse approfondie des contraintes auxquelles font face les entreprises locales. Un [cadre récemment développé par la Banque mondiale](#), basé sur les leçons apprises de plusieurs décennies de la mise en œuvre de projets de [développement local](#), divise les différentes interventions en quatre catégories : (i) infrastructures et terres (routes, électricité, eau, assainissement, transport, communications, etc.), (ii) compétences et innovation (éducation de base, formation professionnelle, développement de la main d'œuvre, etc.), (iii) appui aux entreprises et finance (accès aux finances, subventions, appui aux exports, développement des capacités des activités opérationnelles, etc.) et (iv) institutions et réglementations (droits et taxes, permis, régulation juridique, marketing et promotion, etc.).

Les acteurs de mise en œuvre peuvent varier en fonction de chaque programme. Certaines interventions relèveront des compétences des entités décentralisées (municipalités locales, etc.), alors que d'autres de l'État central. Le secteur privé peut aussi être plus adapté à la mise en œuvre du programme (ou au moins de certaines composantes du programme).

Plusieurs pays ont lancé des projets visant à appuyer le développement de villes secondaires. Les quatre projets évalués sont en cours dans les pays suivants : le [Rwanda](#), la [Côte d'Ivoire](#), l'[Ethiopie](#) et l'[Ouganda](#).

L'objectif principal des projets étudiés est identique : le développement de certaines infrastructures dans les villes secondaires et l'amélioration de la qualité de la prestation de services des entités gouvernementales locales (notamment dans la gestion et l'entretien des infrastructures). Trois projets sur quatre (Rwanda, Ethiopie et Ouganda) intègrent également une composante de promotion du développement local. Certains projets ont des objectifs secondaires différents : le projet au Rwanda compte améliorer les conditions de vie d'une zone constituée d'habitations anarchiques à Kigali (ville primaire), alors que le projet en Ouganda vise à améliorer les capacités d'accueil de huit régions faisant face à des flux importants de migrants.

La création de nouveaux emplois est généralement un objectif secondaire. Les projets créent généralement des par trois canaux : la création d'emplois temporaires liés aux travaux d'infrastructures, le développement d'infrastructures susceptibles de contribuer à la création d'emplois durables et le renforcement de l'appui aux entreprises locales.

Concernant la création d'emplois temporaires, le projet en Ethiopie vise à créer 400 000 emplois d'ici à sa clôture. Le projet en Ouganda compte également créer des emplois temporaires, mais une estimation n'est pas disponible. Le programme au Rwanda vise à créer entre 9 000 et 30 000 emplois au total (entre 3 000 et 10 000 durant la première phase du projet et presque le double pendant la deuxième phase). En Côte d'Ivoire, il est estimé que le programme créera 1 954 emplois temporaires. Les emplois temporaires sont notamment liés à la création et à l'entretien des routes prévues dans le cadre des programmes. Ceci



est l'équivalent d'une composante de « travaux de haute intensité de main d'œuvre », ou THIMO (voir la Note thématique #2 sur les programmes THIMO pour plus d'informations sur cet outil).

Concernant le développement d'infrastructures susceptibles de contribuer à la création d'emplois durables, les quatre programmes prévoient d'aménager des terres destinées à l'installation de divers secteurs d'industrie (marchés et abattoirs en Ouganda, zones industrielles au Rwanda et Marché de Gros de Bouaké en Côte d'Ivoire par exemple). Trois programmes sur quatre (Ethiopie, Ouganda et Rwanda) prévoient de développer des infrastructures pour des PME : l'aménagement d'espaces destinés à leur installation en Ethiopie et en Ouganda et la création d'ateliers pour les loger et former au Rwanda. Les programmes en Ethiopie et en Ouganda comptent aménager des espaces destinés aux sites touristiques. Les programmes en Ouganda et au Rwanda ont intégré une composante de création de centres de développement d'entreprises (appelés « centres d'innovation » en Ouganda). Le projet en Côte d'Ivoire créera des aires de repos et des parcs de stationnement pour les poids lourds (des emplois permanents pourraient être créés dans les restaurants installés dans les aires de repos par exemple).

Concernant le renforcement de l'appui aux entreprises locales, les programmes en Ethiopie et en Ouganda comptent améliorer le dialogue public-privé et les services disponibles du guichet unique. En Ethiopie, le programme intègre également un programme d'appui pour les micro-entreprises. En Ouganda, le programme vise l'amélioration de la transparence de la collecte des impôts afin de favoriser l'environnement des affaires pour les entreprises locales. Le projet en Côte d'Ivoire a intégré un programme d'appui au développement des micros, petites et moyennes entreprises (MPME), notamment des MPME impliquées dans l'agrobusiness et des chaînes de valeur liées à la logistique commerciale. Ce programme d'appui se divise en plusieurs activités destinées au développement inclusif du secteur privé (un programme d'entrepreneuriat, des formations professionnelles, un appui à la formalisation, etc.), au renforcement des fournisseurs de services locaux (services de développement d'affaires, mise à disposition d'experts, etc.) et au renforcement des agences gouvernementales (assistance technique au Ministère du Commerce de l'Artisanat et de la Promotion des PME). Au-delà des infrastructures prévues pour les PME, le projet au Rwanda n'inclut pas de composante visant un renforcement de l'appui aux entreprises locales.

Il convient de noter que tous les programmes intègrent le développement des infrastructures de base (adduction d'eau, système de gestion de déchets, assainissement, etc.) en plusieurs villes secondaires ou dans la capitale (dans le cas du programme au Rwanda). Ces infrastructures n'auront qu'un faible impact direct sur la création d'emplois, mais elles contribueront indirectement à la création d'emplois à long terme en améliorant les conditions de vie des habitants et l'environnement des affaires.

3. Informations disponibles sur l'efficacité des programmes de développement des villes secondaires pour la création de meilleurs emplois

Le développement des villes secondaires pour la création de meilleurs emplois est un agenda émergent qui s'appuie sur les résultats d'études moins rigoureuses (présentées dans la première partie) que les notes précédentes. Aucune évaluation « fiable », à savoir aucune évaluation « randomisée » (groupe contrôle et groupe traitement) utilisant des méthodologies statistiques considérées comme rigoureuses, n'a été réalisée aujourd'hui sur ce type de programme.



4. Questions en suspens

Étant donné l'absence d'évaluations d'impact sur les programmes de développement des villes secondaires pour la création de meilleurs emplois, il faut répondre à certaines questions en suspens avant de pouvoir faire des recommandations.

(I) CONCEPTION ET MISE EN OEUVRE DES PROGRAMMES

- La définition des villes secondaires varie en fonction de l'organisation et du pays. Il faut ainsi s'accorder sur une définition globale des villes secondaires afin de permettre des comparaisons fiables entre les pays.

(II) EFFICACITE DES PROGRAMMES

- D'autres études sont nécessaires pour confirmer que le développement des villes secondaires a un plus fort impact sur la réduction de la pauvreté que le développement des villes primaires.
- D'autres études sont nécessaires pour déterminer les facteurs qui expliquent cet impact plus fort (création d'emploi non-agricole en région rurale, composition de la population dans les villes secondaires, etc.).
- Quel est l'impact de ce type de programme sur la composition d'emploi (emploi non-agricole, emploi agricole, etc.) dans les villes secondaires et dans les régions rurales environnantes ?
- Quel est l'impact de ce type de programme sur la création de l'emploi pour les populations les plus vulnérables (jeunes, femmes, pauvres, etc.) ?
- Quelles sont les catégories d'intervention qui sont les plus efficaces dans la création de nouvelles opportunités économiques en général, et pour les populations les plus vulnérables en particulier ?



*Faciliter la Promotion de l'Emploi en Côte d'Ivoire :
Vers l'opérationnalisation d'un nouvel agenda de l'emploi intégré et fondé sur des données rigoureuses*

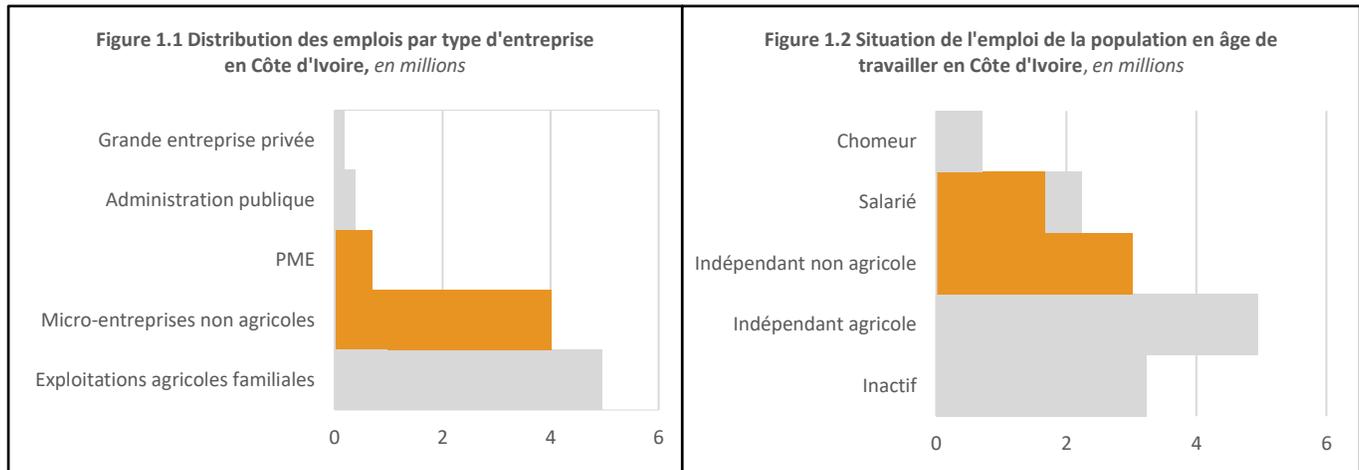


Source : Banque mondiale, Flickr



Note Thématique #4 : Les programmes de formalisation des entreprises

1. Groupes cibles et défis abordés par les programmes de formalisation des entreprises



*Groupes cibles surlignés en orange, données de ENSETE 2013

Du côté des entreprises, les programmes de formalisation concernent principalement les micro-entreprises non-agricoles et les petites entreprises. Représentant la majorité des entreprises, les micros et petites entreprises (respectivement 0 à 4 employés et 5 à 19 employés selon la définition utilisée dans les [enquêtes de la Banque mondiale sur les entreprises](#)), sont la cible principale des programmes visant la formalisation des entreprises informelles. Elles constituent une large part de l'emploi en Côte d'Ivoire, soit jusque 46% des emplois ou 4,7 millions de personnes (voir Figure 1.1).

Du côté des individus, ces programmes concernent particulièrement la population en emploi indépendant non agricole, et salarié. Ces deux groupes constituent une large part des travailleurs au sein des entreprises informelles. La formalisation de ces entreprises peut avoir des impacts directs sur leurs employés, leur permettant d'accéder aux différents instruments de protection sociale. Cela représente jusqu'à 33,2% de la population en âge de travailler soit 4,7 millions de personnes (voir Figure 1.2) (cependant, notons que ces chiffres incluent également un certain nombre d'emplois salariés formels puisque la catégorie « emploi salarié » inclut des emplois informels et formels).

L'informalité est un phénomène multidimensionnel qui touche les entreprises et les individus. Deux approches pour définir l'informalité sont employées par le Bureau International du Travail : l'approche de l'entreprise (le secteur informel se définit en fonction des caractéristiques des entreprises, telles que leur taille, l'enregistrement, l'orientation commerciale, etc.) et l'approche de la main d'œuvre (il se définit en fonction des caractéristiques des conditions de travail et des termes du contrat de travail). Contrairement à une dichotomie stricte entre un secteur formel et un secteur informel, l'informalité se situe en réalité sur un continuum. De nombreuses entreprises ont un niveau de formalité entre ces deux extrêmes : une entreprise peut par exemple être enregistrée avec l'autorité fiscale alors que ses employés travaillent de manière informelle. Cette entreprise sera ainsi assujettie aux impôts sur ses revenus, sans que son personnel ne soit enregistré ni ne contribue aux différents dispositifs de protection sociale (sécurité sociale, assurance maladie, etc.). De plus, des entreprises peuvent être en relation avec l'administration et par exemple payer des frais de permis aux autorités locales, tout en restant *de facto* informelles et pouvant donc subir du harcèlement fiscal.

Les programmes étudiés dans cette note visent à formaliser les entreprises, sans accent particulier sur la formalisation de la main d'œuvre. Cette note emploie une définition couramment utilisée dans [la littérature](#) selon laquelle une entreprise est formelle si elle est enregistrée auprès de l'autorité fiscale et détient un permis pour exercer ses activités. Cette définition exclut le statut du personnel et notamment son accès aux dispositifs de protection sociale.

L'initiation de stratégies et de programmes de formalisation est motivée par plusieurs objectifs. Du point de vue de l'État, [plusieurs raisons](#) peuvent justifier les programmes de formalisation : (i) l'élargissement de l'assiette fiscale qui en résulte (plus d'entreprises assujetties aux impôts), (ii) une meilleure compréhension de son cadrage macro-économique (pour concevoir des politiques publiques plus efficaces) en raison des données fiscales envoyées par les entreprises formelles et (iii) l'élimination de la [concurrence déloyale](#) par les entreprises informelles (elles peuvent théoriquement proposer des prix plus bas que les entreprises formelles en raison de l'absence de coûts liés à la formalisation). La formalisation peut également avoir des effets positifs sur la performance des entreprises en raison de la facilitation de l'accès aux services financiers, aux contrats gouvernementaux, aux autorisations et aux marchés élargis.

La formalisation des entreprises peut avoir des effets positifs sur la qualité des emplois au sein de ces unités de production. La main d'œuvre embauchée de manière formelle a accès aux différents dispositifs de protection sociale. Cela peut contribuer à améliorer leur santé, et donc leur productivité. La formalisation peut également accroître la productivité et les revenus des entreprises grâce à un accès facilité aux marchés publics et aux financements. Cette augmentation de revenus ou de productivité peut conduire à une amélioration des conditions de travail de la main d'œuvre (salaires plus élevés, etc.), ce qui à son tour permet d'accroître la productivité des employés.

Plusieurs facteurs augmentent les coûts associés à la formalisation. Le processus de formalisation peut être chronophage (documentation, interactions avec le gouvernement, etc.) et coûteux (frais d'enregistrement, frais de permis, etc.). En outre, les entreprises formelles sont assujetties à des coûts opérationnels additionnels, notamment des charges fiscales (impôts sur les revenus, charges sociales pour le personnel) et des coûts indirects du fait de la réglementation des marchés des produits et de la main d'œuvre. De plus, dans un contexte caractérisé par une faible administration publique, les entreprises craignent des inspections liées au respect des dispositifs administratifs auxquels peuvent être soumises les entreprises formelles, sans pouvoir compter sur une justice indépendante pour faire appel des sanctions. La prolifération d'entreprises informelles reflète ainsi une faible confiance dans les institutions gouvernementales, ce qui peut saper davantage l'efficacité de ces entreprises et la légitimité de l'Etat. Des réformes visant à faciliter le processus de formalisation des entreprises sont très répandues dans le monde : [entre 2003 et 2012](#), 368 réformes ont été adoptées dans 149 pays.

Concernant la décision de se formaliser, les entreprises font une analyse rationnelle en termes de coûts et bénéfices. Il existe [deux écoles principales](#) pour expliquer l'informalité des entreprises. Selon [la première école](#), les entreprises informelles veulent se formaliser, mais sont exclues du secteur formel en raison des barrières à l'entrée (notamment un manque d'information, ainsi que les coûts liés au processus de formalisation et à la mise en conformité avec des réglementations). Leur productivité est limitée par leur statut informel et la formalisation leur serait bénéfique si elles avaient les ressources pour y accéder. D'après [la deuxième école](#), les firmes informelles considèrent que la formalisation ne leur serait pas avantageuse et décident ainsi de rester informelles. Ce choix est rationnel dans un climat d'affaires non transparent, et peut entraîner des gains d'efficacité.

2. Approches de programmes de formalisation des entreprises

Six programmes en six pays différents ont été étudiés dans le cadre de cette note. Les programmes ont été mis en œuvre dans les pays suivants : [la Colombie](#), [le Brésil](#), [le Bangladesh](#), [le Sri Lanka](#), [le Bénin](#) et [le Malawi](#).

Les entreprises bénéficiaires dans le cadre de ces programmes sont en grande majorité des microentreprises. Elles ont été tirées des échantillons représentatifs des entreprises informelles en milieu urbain (capitale ou grandes villes du pays généralement). Le nombre d'employés médian (en excluant chef d'entreprise) varie de 1,1 (Bénin) à 3 (Sri Lanka) par firme et les bénéfices mensuels moyens vont de 77 dollars US (Bénin) à 1000 dollars US (Brésil). La grande majorité des entreprises bénéficiaires, à l'exception d'un nombre réduit de petites entreprises dans certains programmes (Sri Lanka notamment), sont



des micro-entreprises. Certains programmes (Bénin, Malawi et Sri Lanka) ont appliqué des critères de sélection afin de mieux cibler les entreprises informelles les plus enclines à se formaliser, à savoir les entreprises les plus grandes (plus d'employés, de revenus, etc.) et stables (lieu fixe d'opération, plusieurs années de fonctionnement, etc.).

Les programmes évalués ont tous pour objectif principal l'augmentation du nombre d'entreprises dans le secteur formel. Tous les programmes intègrent des composantes incitatives, à savoir des mesures qui cherchent à inciter les entreprises informelles à se formaliser. Ces mesures incitatives sont graduelles, allant de la sensibilisation aux procédures d'enregistrement ou de l'aide à l'entreprise pour l'enregistrement jusqu'aux primes. Un programme au Brésil inclut des mesures coercitives visant à forcer les entreprises informelles à se formaliser (via les contrôles effectués par des inspecteurs municipaux).

Une composante incitative a pour but de sensibiliser les entreprises informelles. Tous les programmes, à l'exception de celui au Malawi, incluent une sensibilisation sous la forme d'une visite privée par un conseiller qui présente les procédures d'enregistrement à l'aide d'un support (dépliant, brochure, etc.), ainsi que les coûts et bénéfices de la formalisation. Le programme en Colombie inclut également une session de sensibilisation délivrée dans le cadre d'un atelier, au lieu d'une visite privée. L'inclusion de cette composante permet de tester si un manque d'information est une barrière à la formalisation.

Une autre forme de composante incitative réduit les coûts directs (frais d'enregistrement ou de permis) et indirects (temps pour remplir la documentation, etc.) liés au processus de formalisation. Plusieurs programmes (Bénin, Malawi et Colombie) ont proposé d'aider les entreprises informelles avec la documentation requise pour la formalisation (enregistrement de l'entreprise dans le cas des trois programmes). D'autres programmes (Malawi, Colombie, Brésil et Sri Lanka) ont couvert les frais liés au processus de formalisation (frais d'enregistrement pour la Colombie, le Brésil et le Sri Lanka, frais d'enregistrement et une partie des frais du permis pour le Malawi). Ces composantes permettent d'évaluer si les coûts directs et indirects liés au processus de formalisation empêchent les entreprises de se formaliser.

Certaines composantes incitatives réduisent les coûts (impôts, permis, etc.) qui s'appliquent aux entreprises formelles. Le programme au Bénin propose des services de conciliation fiscale aux entreprises qui se formalisent, leur fournissant une garantie contre des litiges fiscaux éventuels. Le programme au Brésil propose des services de comptabilité aux entreprises ayant décidé de se formaliser (et devant par conséquent payer un comptable pour gérer certaines questions fiscales). Le programme en Colombie couvre la majorité des coûts qui s'appliquent aux entreprises formelles pour une période de deux ans.

Plusieurs programmes incluent des composantes qui visent à améliorer la perception que les entreprises ont de la formalisation, notamment les bénéfices qui en découlent. Le programme au Bénin propose une formation en entrepreneuriat et un appui à l'ouverture de compte bancaire pour les entreprises qui décident de se formaliser. Dans le cadre du programme au Malawi, une entreprise qui décide de se formaliser se voit proposer une séance avec une banque privée et un appui à l'ouverture d'un compte bancaire.

Le programme au Sri Lanka quant à lui inclut des primes incitatives si l'entreprise se formalise afin d'alléger les charges fiscales qui accompagnent la formalisation. Il est estimé que ces primes (88, 175 ou 350 dollars US selon les groupes bénéficiaires) pourraient couvrir entre trois et douze ans de paiement d'impôts en fonction du montant de la prime.

3. Informations disponibles sur l'efficacité de ce type de programme

Les programmes étudiés ([Colombie](#), [Brésil](#), [Bangladesh](#), [Sri Lanka](#), [Bénin](#) et [Malawi](#)) sont des évaluations randomisées ayant des groupes bénéficiaires et un groupe contrôle. Ces évaluations sont rigoureuses et utilisent une méthode expérimentale permettant de tester une relation causale. Les programmes étudiés évaluent deux indicateurs principaux : (i) le nombre d'entreprises formalisées et (ii) la performance des entreprises formalisées (revenus, nombre d'employés, etc.).

Tous les programmes évaluent l'impact de leurs différentes composantes sur le nombre d'entreprises qui se formalisent.

Globalement, les sensibilisations n'ont pas eu d'impact sur la décision de se formaliser. En effet, dans le cadre de quatre programmes (au Bénin, au Brésil, au Bangladesh et au Sri Lanka), certaines entreprises ont reçu seulement *une* visite privée



d'un conseiller qui présentait, à l'aide d'un support (dépliant, brochure, etc.), les procédures d'enregistrement et les coûts et bénéfices de la formalisation. Le programme en Colombie a mené une sensibilisation semblable, dans le cadre d'un atelier. Les évaluations des quatre programmes aboutissent à la même conclusion : les sensibilisations n'ont pas eu d'impact sur le nombre d'entreprises formalisées (pas de différence entre le groupe bénéficiaire et le groupe contrôle).

Une réduction des coûts directs et indirects liés au processus de formalisation semble avoir peu d'impact sur le nombre d'entreprises qui se formalisent. Quatre programmes (au Brésil, au Sri Lanka, au Malawi et en Colombie) ont proposé de couvrir les frais d'enregistrement des entreprises. Aucun impact n'a été observé sur les bénéficiaires pour les quatre programmes. En revanche, au Bénin, la proposition d'une aide avec la documentation requise pour l'enregistrement a eu un impact positif à moyen terme (après deux ans) sur la formalisation : 11,6% des entreprises dans le groupe bénéficiaire se sont formalisées en comparaison de 2% dans le groupe contrôle (augmentation de 9,6 pp).

Une réduction des coûts qui s'appliquent aux entreprises formelles, tels que des impôts ou des permis, semble également avoir peu d'impact sur le nombre d'entreprises qui se formalisent. Au Brésil, la proposition de services de comptabilité n'a pas eu d'impact. Le programme en Colombie, conjugué aux effets d'une loi récente, couvrait la majorité des coûts qui s'appliquent aux entreprises formelles pour une période de deux ans : exonération fiscale pour deux ans, permis sans frais la première année et réduction de 50% pour son renouvellement la deuxième année) ainsi que tous les coûts directs et indirects liés au processus de formalisation (frais d'enregistrement et temps requis pour le processus). L'impact sur le nombre d'entreprises était significatif la première année du programme avec 34,5% des entreprises formalisées dans le groupe bénéficiaire par rapport à 2,5% dans le groupe contrôle (augmentation de 32 pp), mais aucun impact n'a été observé la deuxième année (ce qui signifie que les entreprises récemment formalisées ont décidé de revenir dans le secteur informel à la fin de la première année). En revanche, au Bénin, la proposition de services de conciliation fiscale (en cas de litiges fiscaux avec le gouvernement) a légèrement augmenté le nombre d'entreprises formelles de 3,3 pp (13% dans le groupe bénéficiaire qui n'a pas eu de proposition de services de conciliation fiscale contre 16,3% pour le groupe bénéficiaire avec un programme identique plus la proposition de services de conciliation fiscale).

Les composantes visant à augmenter les bénéfices perçus par les entreprises de la formalisation ont eu peu ou pas d'impact sur la décision de se formaliser. Le programme au Bénin propose une formation en entrepreneuriat et un appui à l'ouverture de compte bancaire pour les entreprises qui décident de se formaliser. Cela a augmenté le nombre d'entreprises formelles de 3,4 pp (9,6% dans le groupe bénéficiaire avec une intervention identique, à part la formation et l'appui à l'ouverture d'un compte, contre 13% dans le groupe bénéficiaire ayant reçu toute l'intervention). Dans le cadre du programme au Malawi, une entreprise qui décide de se formaliser se voit proposer une séance avec une banque privée et un appui à l'ouverture de compte bancaire. Cela n'a pas eu d'impact significatif sur le nombre d'entreprises formelles.

Des incitations financières importantes ont eu un impact significatif dans le cadre du projet au Sri Lanka. Le programme au Sri Lanka est le seul programme qui couvrait les frais d'enregistrement et proposait des primes aux entreprises qui décidaient de se formaliser. L'impact sur le nombre d'entreprises formelles était significatif 31 mois après le début du programme pour les trois primes proposées, par rapport au groupe contrôle (1,3% des entreprises se sont formalisées dans le groupe contrôle). Une prime de 88 dollars US ou 175 dollars US (équivalente respectivement à un revenu bimensuel ou mensuel pour la firme médiane) conduit à une augmentation du même ordre de grandeur, respectivement 21,6 pp ou 16,7 pp (soit 22,9% et 18%). Les impacts sont beaucoup plus élevés (48 pp, soit 49,3%) lorsque l'on propose une prime forte de 350 dollars US (soit deux mois de revenus pour la firme médiane). Il est estimé que la prime la plus faible (88 dollars US) pourrait couvrir trois ans de paiement des impôts demandés pour une firme médiane du programme (six ans pour la prime 175 dollars US et 12 ans pour celle de 350 dollars US). Des entretiens qualitatifs ont été réalisés avec les 29 entreprises qui n'ont pas accepté la proposition de 350 dollars US. D'après cette étude, 14 entreprises (soit 48%) voulaient se formaliser, mais ne pouvaient pas faute de permis foncier (occupation illégale de terres appartenant à l'Etat).

Les mesures coercitives (contrôles par des inspecteurs municipaux ont eu un impact significatif sur le nombre d'entreprises formelles dans le cadre du programme au Brésil. Dans ce programme, entre 27% à 30,6% des entreprises se sont formalisées à la suite d'un contrôle d'un inspecteur municipal, ce qui représente une forte augmentation (entre 21,4 pp et 26,5 pp d'après les estimations de l'évaluation) par rapport au nombre d'entreprises formalisées dans le groupe contrôle (entre 4,1 pp et 5,6



pp). En revanche, un contrôle dans une entreprise voisine n'a pas d'impact sur la décision de se formaliser. Une majorité d'entreprises ont indiqué avoir peu de contact avec les entreprises voisines, ce qui peut expliquer ce résultat.

Trois programmes (Bénin, Sri Lanka et Malawi) étudient la performance des entreprises après leur formalisation.

La formalisation en soi ne semble pas avoir d'impact sur la performance des entreprises, en revanche la composante permettant aux entreprises qui se formalisent de bénéficier d'un meilleur accès à des financements a eu des résultats positifs au Malawi. Au Bénin, la formalisation n'a eu aucun impact sur les indicateurs de performance de l'entreprise (revenus, ventes, employés, niveau de vie et obtention d'un compte bancaire). La formalisation au Sri Lanka n'a pas eu d'impact sur la grande majorité des entreprises formalisées (plus de 95%), mais a fortement augmenté les performances d'un petit nombre d'entreprises (moins de 5%) en raison des investissements productifs effectués. Les revenus mensuels de ce sous-groupe ont augmenté d'environ 45% par rapport aux revenus moyens des autres entreprises dans le programme (267 à 387 dollars US). La formalisation en soi n'a pas eu d'impact sur les ventes et les revenus des entreprises dans le cadre du programme au Malawi. En revanche, l'intervention consistant à proposer une séance avec une banque privée et un appui à l'ouverture d'un compte bancaire (si l'entreprise se formalise) a eu des effets positifs sur l'accès aux financements et les revenus. En effet, la proportion de chefs d'entreprise déclarant avoir un compte (quelle qu'en soit la nature) passe de 66% dans le groupe de contrôle à 86% dans le groupe bénéficiaire, et la proportion de ceux ayant un compte au nom de l'entreprise augmente de 3,9% à 50%. En outre, les revenus de ce groupe de bénéficiaires augmentent de 15,1%.

Deux évaluations (Bénin et Brésil) fournissent des analyses de l'efficacité des programmes par rapport à leur coût.

La composante coercitive (contrôles par des inspecteurs municipaux) du programme au Brésil est la seule intervention efficace par rapport à son objectif et son coût. En effet, supposant que les entreprises restent dans le secteur formel, les inspections dans le cadre du programme au Brésil semblent être efficaces par rapport à leur coût : le coût pour formaliser une firme se situe entre 565 et 1130 dollars US, alors que l'entreprise médiane aurait des charges fiscales annuelles de 310 à 570 dollars US. Le programme serait ainsi rentable un à quatre ans après son démarrage, soit une forte efficacité par rapport à son coût. Le programme au Bénin montre des résultats positifs en termes de la formalisation, mais a une faible efficacité par rapport à son coût : le seuil de rentabilité serait de 12 à 24 ans si toutes les entreprises payaient des charges fiscales de 10% des revenus annuels (d'après l'évaluation, les charges fiscales se situeraient entre 0 et 20% des revenus annuels). L'évaluation considère qu'un meilleur ciblage pourrait réduire le coût de formalisation d'une entreprise à 600 dollars US (seuil de rentabilité de 7,1 ans avec des charges fiscales annuelles de 10%), soit une efficacité nettement améliorée mais relativement faible.

Des questions importantes sur l'efficacité des programmes de formalisation des entreprises restent en suspens. Les deux composantes des programmes avec les résultats les plus prometteurs, les primes et les contrôles, sont trop peu étudiées pour pouvoir confirmer leur impact sur la formalisation des entreprises à court et à long terme. Il est important d'étudier l'impact de la formalisation provoquée par des contrôles sur la performance des entreprises, notamment les micros et petites entreprises, dont certaines risquent de ne pas pouvoir supporter à plus long terme les coûts liés à la formalisation. En outre, la composante des incitations financières n'a pas été évaluée par rapport à son coût, une analyse pourtant importante vu le montant élevé des primes utilisées pour inciter les entreprises à se formaliser. Etant donné l'importance de ce point, il est essentiel de renforcer les résultats des études existantes (Bénin, Malawi et Sri Lanka) sur l'impact de la formalisation sur la performance des entreprises. Seulement deux programmes (Bénin et Malawi) évaluent l'impact des composantes (formation en entrepreneuriat, appui à l'ouverture d'un compte bancaire, etc.) qui visent à augmenter les bénéfices liés à la formalisation. Par ailleurs, aucun des programmes n'étudie l'impact de la formalisation des entreprises sur la formalisation de leur personnel (à savoir l'enregistrement de leur personnel auprès des autorités fiscales, ce qui leur permettrait d'accéder aux différents dispositifs de protection sociale). Du point de vue de la qualité de l'emploi, l'impact de cette formalisation sur les conditions de vie du personnel (productivité, revenus, santé, etc.) est une des pistes de recherche les plus intéressantes.



4. Recommandations pour la Côte d'Ivoire

(I) RESUME DES LEÇONS APPRISSES SUR L'EFFICACITE DES PROGRAMMES

- Il apparaît clairement que les sensibilisations n'ont pas d'impact sur la décision de sortir de l'informalité (5/5 : Bénin, Brésil, Bangladesh, Colombie et Sri Lanka).
- Il semble qu'une réduction des coûts liés au processus de formalisation n'a pas d'impact sur la décision de se formaliser (4/5 : Brésil, Sri Lanka, Colombie et Malawi).
- Il semble qu'une réduction des coûts qui s'appliquent aux entreprises formelles (la charge fiscale notamment) a peu ou pas d'impact sur la décision de se formaliser à moyen terme (3/3 : Bénin, Brésil et Colombie).
- Les interventions visant à augmenter les bénéfices liés à la formalisation (appui à l'ouverture d'un compte bancaire, etc.) semblent avoir peu ou pas d'impact sur la décision de se formaliser (2/2 : Malawi et Bénin).
- Des incitations financières importantes (primes) et des mesures coercitives (contrôles) sont deux pistes prometteuses pour augmenter le nombre d'entreprises formalisées (notons néanmoins que seulement une étude évalue chaque composante).
- L'impact de la formalisation sur la performance des entreprises semble être faible (3/3 : Bénin, Malawi et Sri Lanka).
- Un ciblage visant les entreprises informelles avec un profil plus proche de celui des entreprises formelles (en termes du nombre employés, de revenus, etc.) semble améliorer l'efficacité des programmes (3/3 : Bénin, Malawi et Sri Lanka).
- Aucun des programmes n'étudie l'impact de la formalisation des entreprises sur le statut de son personnel alors que la formalisation des emplois au sein d'une entreprise garantit à son personnel l'accès aux différents dispositifs de protection sociale (sécurité sociale, assurance maladie, etc.), un indicateur de la qualité de ces emplois.

(II) RECOMMANDATIONS

- La formalisation ne devrait pas être vue comme une fin en soi, d'autant que l'efficacité des politiques d'incitation à la formalisation sur la productivité des entreprises n'est pas prouvée.
- Compte tenu des résultats modestes des programmes de formalisation des entreprises, les entreprises sont de plus en plus incitées à se formaliser par le biais d'un ensemble d'interventions incitatives complémentaires visant à surmonter les obstacles à leur productivité. Dans cette optique, la définition de politiques en faveur de la promotion de la productivité devrait être privilégiée par rapport aux tentatives de formaliser les entreprises.
- Les entreprises décident de se formaliser en fonction des coûts et bénéfices liés à la formalisation : des obstacles particulièrement coûteux ou de nature légale peuvent expliquer la difficulté d'inciter certaines entreprises à se formaliser. Des incitations auront ainsi peu d'impact pour ce groupe.
- Comme les entreprises sont plus enclines à se formaliser lorsque leur productivité s'approche d'un certain « seuil de productivité » (dont le niveau varie en fonction du pays), une étude portant sur ce seuil en Côte d'Ivoire pourrait informer la conception de politiques publiques plus efficaces concernant la formalisation des entreprises informelles.



Faciliter la Promotion de l'Emploi en Côte d'Ivoire :
Vers l'opérationnalisation d'un nouvel agenda de l'emploi intégré et fondé sur des données rigoureuses



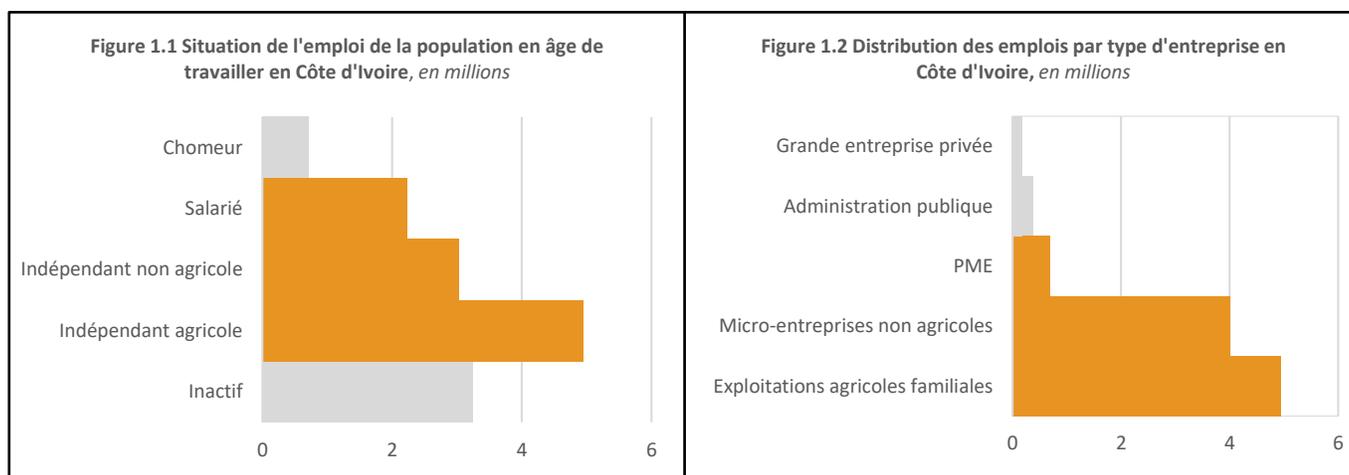
Source : Banque mondiale, Flickr



Note Thématique #5 : Le développement des chaînes de valeur agricoles pour la création de meilleurs emplois

1. Groupes cibles et défis abordés par les programmes de développement des chaînes de valeur agricoles pour la création de meilleurs emplois

Le **concept de chaîne de valeur** se réfère à un ensemble d'activités séquentielles qui ajoutent de la valeur à plusieurs étapes de la production d'un produit ou d'un service. Une chaîne de valeur passe généralement par différentes étapes, telles que la fourniture d'intrants, la production et la transformation de la matière première, jusqu'à la livraison du produit final aux consommateurs. Le terme « chaîne de valeur » décrit le concept selon lequel de la valeur est ajoutée à chaque étape de ce processus. Cette valeur ajoutée varie selon l'étape et peut être capturée par un ou plusieurs acteurs de la chaîne. Les activités le long d'une chaîne peuvent se dérouler dans un seul pays (chaîne de valeur locale) ou plusieurs (chaîne de valeur globale). De même, la chaîne peut s'organiser autour d'un produit d'exportation, d'un produit consommé localement ou d'un produit destiné à la fois au marché local et à l'exportation. Compte tenu de l'importance de l'agriculture dans l'économie ivoirienne, cette note se concentre uniquement sur les chaînes de valeur agricoles.



*Groupes cibles surlignés en orange, données de ENSETE 2013

Du côté des individus, les programmes de développement des chaînes de valeur agricoles peuvent créer de meilleurs emplois pour la population en emploi indépendant agricole et non-agricole et les employés salariés dans le secteur agricole. Les 5 millions d'individus en emploi indépendant agricole, qui représentent 35% de la population en âge de travailler, ainsi que les 0,3 millions de salariés dans le secteur agricole, représentant 2,1% de la population en âge de travailler, sont la cible principale des programmes de développement des chaînes de valeur agricoles. De plus, les individus en emploi indépendant non-agricole et les salariés dans les secteurs non-agricoles, peuvent également bénéficier de programmes de développement des chaînes de valeur agricoles : il s'agit notamment des distributeurs de produits et des transporteurs (voir Figure 1.1).

Du côté des entreprises, les exploitations agricoles familiales, ainsi que les micros, petites et moyennes entreprises actives dans le secteur agricole ou dans d'autres secteurs liés aux chaînes de valeur agricoles, sont les principaux groupes cibles des interventions de développement des chaînes de valeur agricoles. Toute entreprise qui fournit des services aux acteurs d'une chaîne tels que les fournisseurs d'intrants ou les entreprises de services de mécanisation, ou bien tout acteur clé de la chaîne

tels que les transformateurs et les distributeurs, peuvent être la cible d'une intervention de développement d'une chaîne de valeur agricole (voir Figure 1.2).

Une intervention de développement de chaînes de valeur agricoles aborde de manière simultanée les contraintes de chaque marché de la chaîne, ainsi que les défis de coordination entre ces marchés. Une chaîne de valeur est un [réseau de marchés interconnectés](#) : sa productivité et sa compétitivité dépendent à la fois de l'efficacité de chaque marché constituant cette chaîne et des relations entre ces marchés. [Les défis auxquels fait face chaque marché](#) peuvent être très divers : difficultés d'accès aux intrants, faible productivité des exploitants, accès limité aux finances pour les différents intervenants, ou une combinaison de ces facteurs. En revanche, les défaillances de coordination entre les différents marchés, dues par exemple au manque de confiance entre acteurs, peuvent entraver le développement d'une chaîne. Une intervention qui vise à développer une chaîne de valeur aborde ces défis dans l'objectif d'augmenter la performance des différents marchés, ainsi que d'améliorer la coordination entre les marchés d'une même chaîne.

En facilitant l'accès des producteurs et des autres acteurs intervenant le long d'une chaîne à des nouveaux marchés, l'approche « chaîne de valeur » peut accroître les revenus de ces acteurs, améliorer leurs conditions de travail et créer de nouveaux emplois. Les interventions de développement des chaînes de valeur visent à ouvrir des marchés au-delà des marchés traditionnels, fréquemment caractérisés par une faible création de valeur ajoutée. Accéder à de nouveaux marchés requiert souvent l'[adhésion à des standards de qualité et à des quantités spécifiques](#). De plus, la perspective de servir de nouveaux clients avec un pouvoir d'achat plus élevé et des besoins de consommation plus diversifiés ouvre des possibilités de transformation de produits primaires, ce qui permet de créer davantage de valeur. Le respect de standards plus élevés et la création de valeur peuvent augmenter les revenus des acteurs intervenant le long de la chaîne et créer de nouveaux emplois. Il s'agit notamment d'emplois dans la transformation, les services de mécanisation ou la distribution et le transport, ce qui requiert des compétences diverses et ouvre des opportunités économiques à [une population plus importante et diverse](#).

Les populations rurales et les ménages pauvres peuvent bénéficier de meilleurs revenus et opportunités économiques grâce au développement de chaînes de valeur agricoles. En Côte d'Ivoire, 72,6% de la population rurale exerce un emploi indépendant agricole et les zones rurales ont une [forte concentration de ménages pauvres](#). Augmenter la productivité et les revenus des producteurs ruraux et la création de nouveaux emplois ont donc un effet important sur la réduction de la pauvreté. Des études réalisées sur les interventions de développement de chaînes de valeur horticoles ont montré que les programmes conduisaient à une baisse du taux de pauvreté de 14% dans les régions d'intervention au [Sénégal](#) et une réduction de la durée de « la saison de la faim » (une période d'insécurité alimentaire accrue) à [Madagascar](#).

Sous certaines conditions, les petits exploitants peuvent grandement bénéficier du développement de chaînes de valeur. Le développement de chaînes de valeur qui favorisent la participation des petits exploitants peut augmenter leur productivité et améliorer leurs revenus. C'est notamment le cas des cultures à forte intensité de main d'œuvre, où les coûts de transaction élevés liés à la coordination de nombreux petits producteurs se justifient. Cependant, l'introduction de standards de qualité et de quantité rigoureux, comme c'est souvent le cas dans l'industrie d'exportation, peut constituer un risque pour la chaîne et peut aboutir à l'exclusion de petits exploitants qui ont une capacité financière et technique limitée pour se conformer à ces standards. Cela a été observé dans le secteur d'exportation de fruits et de légumes au [Kenya](#) et au [Sénégal](#), où les structures de production ont été modifiées d'une organisation décentralisée avec de nombreux petits producteurs à une production intégrée sur des grandes fermes. En revanche, cette restructuration a créé de nouveaux emplois, notamment pour les femmes et les jeunes.



2. Approches de programmes de développement des chaînes de valeur agricoles pour la création de meilleurs emplois

Lors de la conception d'un projet d'appui au développement des chaînes de valeur agricoles qui met un accent particulier sur la création de meilleurs emplois, il est essentiel d'identifier d'abord les chaînes de valeur à fort potentiel d'impact (notamment pour les groupes vulnérables) et ensuite les investissements les plus propices à favoriser leur développement.

L'identification de chaînes de valeur agricoles à fort potentiel d'impact pour l'emploi peut être guidée par un [cadre analytique récemment développé par la Banque mondiale](#). Selon ce cadre, la première étape consiste à définir les objectifs et les groupes cibles d'une telle intervention. Ensuite, trois critères permettent d'identifier des chaînes à fort potentiel d'impact, parmi les chaînes existantes dans le pays ou la région :

- 1) **Les dimensions de la durabilité et de la compétitivité** : Quelles sont les chaînes de valeur qui ont le potentiel de réussir durablement sur le marché ? Existe-t-il un potentiel d'augmentation de la productivité au sein des différents marchés d'une chaîne ? Existe-t-il un potentiel de développement d'activités qui ajoutent davantage de valeur au sein de la chaîne ?
- 2) **Les effets sur les indicateurs d'emploi** : La chaîne de valeur est-elle intensive en main d'œuvre ? Représente-t-elle une opportunité de création de nouveaux emplois, y compris pour les groupes cibles ? Une augmentation de la productivité aurait-elle un impact positif sur les revenus des acteurs les plus vulnérables de la chaîne, tels que les petits producteurs ?
- 3) **La volonté de s'engager dans un processus de changement et la complémentarité** : Les acteurs de la chaîne sont-ils prêts à s'engager dans un processus de changement ? Une intervention permet-elle de développer davantage la chaîne, en prenant en compte les interventions existantes du gouvernement ou des partenaires techniques et financiers ?

Dans le cadre d'un projet pilote d'inclusion économique dans des chaînes de valeur en Côte d'Ivoire, le riz a été identifié comme une chaîne à fort potentiel pour maximiser les effets d'emploi pour les ménages pauvres. Suivant les critères précédemment cités, le riz a été identifié pour plusieurs raisons : (i) [plus de 60 % de la demande de riz en Côte d'Ivoire est satisfaite par des importations](#), (ii) la chaîne de valeur du riz est intensive en main d'œuvre et représente une opportunité de créer des nouveaux emplois dans la fourniture des intrants, les services de mécanisation, la commercialisation et la distribution du riz, (iii) une forte hétérogénéité des rendements par hectare de production suggère qu'il y a une opportunité d'augmenter la productivité agricole et donc les revenus des producteurs, (iv) le riz est produit dans le pays entier, y compris par les ménages les plus pauvres et (v) il y a une volonté politique d'atteindre l'autosuffisance alimentaire dans le secteur du riz.

L'identification des investissements à favoriser pour appuyer le développement des chaînes à fort potentiel devrait s'appuyer sur une analyse approfondie. Cette analyse devrait porter sur les acteurs de la chaîne et leurs liens, les défis auxquels ils font face, ainsi que les débouchés actuels et potentiels du marché. Elle devrait également prendre en compte les défis environnementaux et sociaux, afin de s'assurer d'un développement durable et respectueux à tous niveaux. Une telle analyse approfondie permet de déterminer les interventions prioritaires pour répondre aux défis qui freinent le développement de la chaîne et les meilleurs points d'entrée pour améliorer les revenus des acteurs et créer de nouveaux emplois. L'analyse des débouchés actuels et potentiels est un élément clé dans ce processus. À titre d'exemple, l'exportation d'un produit frais tel que la mangue, peut créer plus de valeur ajoutée que sa transformation en Côte d'Ivoire pour la consommation locale. Selon les débouchés visés, les investissements pour appuyer le développement de la chaîne varient : l'exportation de produits frais nécessite des investissements dans le stockage réfrigéré, le renforcement de la capacité administrative et les infrastructures de transport international, tandis que la transformation locale demande des investissements dans les capacités et les infrastructures de transformation, de marketing et de la distribution nationale.

De manière générale, on peut faire la distinction entre deux types d'interventions pour répondre aux contraintes présentes dans une chaîne : les interventions générales et les interventions sélectives.



Les interventions générales ont comme objectif de promouvoir l'environnement commercial dans lequel la chaîne de valeur et ses acteurs opèrent. Il s'agit notamment des investissements dans l'infrastructure publique (par exemple l'infrastructure routière ou énergétique) ou des interventions qui visent à améliorer l'environnement réglementaire ou l'exécution des contrats. Ces interventions peuvent être [bénéfiques pour plusieurs chaînes de valeur à la fois](#).

Les interventions sélectives visent des acteurs spécifiques de la chaîne de valeur, tels que les exploitants ou les acteurs en aval de la chaîne, comme les entreprises de transformation. Des exemples d'appuis qui ciblent directement les exploitants sont les [formations en pratiques agronomiques](#), qui visent à augmenter la productivité agricole et assurer l'adhésion aux standards de qualité, ou bien les appuis organisationnels pour renforcer les organisations de producteurs afin de réduire les coûts de transaction et d'améliorer le pouvoir de négociation des exploitants vis-à-vis des autres acteurs de la chaîne. Les interventions qui ciblent les entreprises de transformation, en revanche, peuvent faciliter leur accès au financement ou renforcer leur capacité de gestion afin d'augmenter leur rentabilité et/ou de créer de nouveaux débouchés. De plus, le développement de [l'agriculture contractuelle](#) est un exemple d'intervention qui vise le renforcement des structures d'approvisionnement des entreprises de transformation pour leur assurer une production en quantité et qualité suffisante pour une opération rentable : au début du cycle de production, les entreprises de transformation et les producteurs s'accordent sur les conditions de production et de vente. La fourniture d'intrants respectueux des sols et des formations en pratiques agronomiques font souvent partie intégrante d'une telle coopération.

Dans de nombreux cas, des approches plus intégrées ciblant différents acteurs et combinant plusieurs interventions sont nécessaires. Il est cependant essentiel de reconnaître la tension entre l'ambition de répondre à l'ensemble des contraintes des différents acteurs de la chaîne, et la complexité de la mise en œuvre d'une telle intervention. Une compréhension approfondie de la chaîne et de ses dynamiques est une façon d'équilibrer cette tension. L'introduction d'interventions successives, en commençant par les interventions qui abordent les défis les plus importants, est une autre stratégie.

Dans le contexte du projet pilote d'inclusion économique dans la chaîne de valeur du riz en Côte d'Ivoire, une analyse approfondie des acteurs de la chaîne et de ses dynamiques a démontré que les unités de transformation de riz opèrent en-dessous de leur capacité en raison d'un manque de quantités suffisantes de riz paddy et d'un accès limité aux financements. Le projet pilote, qui fait partie intégrante du Projet des Filets Sociaux Productifs, a pour objectif de mieux intégrer les petits producteurs de riz des ménages pauvres dans la chaîne de valeur. Il prévoit de faciliter l'accès à un fonds de roulement pour les entreprises de transformation de riz, d'augmenter la productivité des petits producteurs à travers des formations en pratiques agronomiques et de renforcer les liens entre les entreprises de transformation et les petits exploitants à travers l'agriculture contractuelle. Cette intervention intégrée, qui cible à la fois les producteurs et les entreprises de transformation, vise à augmenter les revenus des petits exploitants et de créer de nouveaux emplois tout au long de la chaîne de valeur, ce qui représente des opportunités économiques, notamment pour les jeunes dans les zones rurales du pays.

Des projets au [Kenya](#) et au [Nicaragua](#) intègrent également plusieurs interventions afin d'appuyer le développement de chaînes de valeur agricoles. Les deux projets ont été accompagnés d'une évaluation rigoureuse de leur impact.

Le programme DrumNet de PRIDE Africa au [Kenya](#) est un exemple d'un programme qui intègre plusieurs acteurs. Il vise à appuyer des petits producteurs pour faciliter leur accès à des marchés d'export, en renforçant leurs liens avec les fournisseurs d'intrants, les banques commerciales, les exportateurs, et les prestataires des services de transport. Les producteurs ont bénéficié de formations en pratiques agronomiques afin d'assurer une production de haute qualité. DrumNet joue le rôle d'intermédiaire, ayant par exemple négocié le prix avec les exportateurs et organisé des points de collecte pour la production. Cependant, l'exemple de ce programme souligne également les risques encourus par les interventions axées sur les cultures d'export. De nouveaux standards d'exportation vers l'Europe ont dépassé la capacité de DrumNet et des producteurs. Le programme a été obligé de fermer tandis que les producteurs ont dû vendre leurs produits à perte, ce qui les a conduits à faire défaut sur leurs prêts.

Le programme de développement de plans d'affaires ruraux au [Nicaragua](#) est un exemple d'intervention combinée. Le programme s'adresse à des petits et moyens producteurs qui cultivent du manioc, du sésame, des légumes ou bien qui font de l'élevage. Il vise à augmenter leur productivité et leur revenu, à travers des techniques agronomiques et de gestion améliorées et un meilleur accès au marché et aux technologies. Pour être éligibles les producteurs devaient, avec l'appui d'un agent,



développer un plan d'affaire et être prêts à couvrir 70% des coûts d'investissement identifiés dans leur plan d'affaire. L'exécution de ces plans est appuyée par des formations agronomiques, financières et de commercialisation. De même, les producteurs ont accès à des subventions pour l'achat d'intrants agricoles ou à des mécanismes de coûts partagés pour l'acquisition d'équipements. La vision du programme consiste à appuyer les producteurs en tant qu'entrepreneurs dans le secteur agricole.

3. Informations disponibles sur l'efficacité des programmes de développement des chaînes de valeur agricoles pour la création de meilleurs emplois

Les études rigoureuses sur le développement des chaînes de valeur, notamment par rapport à leur efficacité à créer de meilleurs emplois, sont rares. La [complexité des interventions intégrées avec une multitude d'acteurs et d'activités](#) rend les évaluations expérimentales difficiles. En outre, les études existantes se focalisent sur l'effet des interventions sur la productivité des producteurs ou leurs revenus. Aucune étude randomisée n'a été réalisée sur l'efficacité des programmes à créer de nouveaux emplois le long de la chaîne ni sur les effets sur les revenus des acteurs au-delà des producteurs. Cette section présente les résultats des études des projets du Kenya et du Nicaragua, car ces deux projets ont mis en œuvre une approche plus intégrée que nombre d'autres programmes.

L'étude expérimentale au Kenya analyse les effets d'une intervention qui vise à promouvoir la culture de produits horticoles destinés à l'exportation sur le revenu des ménages. L'étude révèle une augmentation significative des revenus des ménages des producteurs, qui servaient auparavant exclusivement le marché local mais qui ont commencé à produire des cultures destinées à l'exportation grâce au programme. Ces producteurs ont réalloué, en moyenne, 9% de la superficie de leurs terres à la production de cultures d'exportation, ce qui a entraîné une augmentation de revenus de 31,9% en moyenne pour leurs ménages. En revanche, l'allocation de terres à des exploitants qui produisaient déjà des cultures d'exportation au démarrage du programme ne change pas de manière statistiquement significative. De même, aucun changement de revenu significatif n'a été enregistré au niveau des ménages de ces producteurs. Ce résultat suggère qu'un programme qui vise à augmenter les revenus des ménages de producteurs en facilitant leur accès au marché d'export devrait se focaliser sur les producteurs qui servaient uniquement le marché local.

L'étude met également en évidence le rôle que joue l'accès au crédit dans des interventions de chaîne de valeur en observant les différences entre le groupe de producteurs à qui un crédit pour l'achat d'intrants a été proposé et le groupe qui n'a pas bénéficié d'une telle offre. L'offre de crédit pour l'achat d'intrants joue un rôle important dans la décision des producteurs de participer au programme : 41% des producteurs à qui un crédit a été proposé ont choisi de participer, en comparaison avec 27% qui n'ont pas bénéficié d'une telle offre. Cela indique que l'accès au crédit est perçu par les producteurs comme un facteur important dans la production de cultures destinées à l'exportation. Cependant, aucune différence statistiquement significative n'a été trouvée sur les revenus entre les producteurs des deux groupes. Ce résultat suggère que l'accès au financement n'est pas forcément la seule raison expliquant le niveau de revenu des producteurs.

L'étude expérimentale au Nicaragua analyse les effets d'un programme de formation agronomique, de commercialisation et d'appui financier sur le revenu des producteurs. Le programme a un effet positif et significatif sur les revenus des ménages participants. Après deux ans de participation dans le programme, les revenus des producteurs ont, en moyenne, augmenté de 17%. L'étude montre également une augmentation moyenne significative de 12% des investissements dans le capital productif. Aucun effet significatif n'est cependant observé au niveau de la consommation par les ménages participants, ce qui semble refléter la décision des ménages de réinvestir les revenus additionnels dans le capital productif plutôt que de les consommer. En termes de durabilité du programme, l'étude montre que les effets positifs sur les revenus et les investissements s'accumulent au cours de la participation dans le programme et que les revenus et investissements additionnels restent stables au-delà du programme.

En outre, l'étude démontre que certains ménages bénéficient de ces interventions plus que d'autres. Les revenus des 25% des participants les plus performants – les ménages qui performant mieux que prévu sur base de leurs caractéristiques au



début du programme – augmentent de 4 500 dollars US en moyenne, ce qui représente environ trois fois l’augmentation de revenus observée chez les ménages les moins performants, dont l’accroissement de revenus se situe entre 600 et 1 200 dollars US. Le même effet est observé pour les investissements productifs : pour les 25% les plus performants, les investissements productifs augmentent en moyenne de 3 300 dollars US au cours du programme, tandis que pour les 50% des ménages moyennement performants, les investissements productifs augmentent en moyenne de 1 900 dollars US et pour les 25% des ménages les moins performants, les investissements productifs n’augmentent pas. En étudiant les facteurs qui déterminent les impacts les plus significatifs engendrés par le programme, les résultats indiquent que les ménages les moins privilégiés, c’est-à-dire possédant moins de terres, ayant peu de capital et d’expérience dans la culture de ces produits et un niveau modeste d’efficacité technique agricole, bénéficient plus du programme. Cependant, ces facteurs n’expliquent pas la totalité des différences d’impact. Afin d’expliquer ces différences, l’étude invoque un facteur difficilement mesurable : le zèle ou les compétences entrepreneuriales.

4. Questions en suspens

Etant donné le faible nombre d’évaluations d’impact de programmes de développement des chaînes de valeur pour la création de meilleurs emplois, il faut répondre à certaines questions en suspens avant de pouvoir faire des recommandations.

(I) CONCEPTION ET MISE EN ŒUVRE DES PROGRAMMES

- Comment adapter les interventions pour différentes chaînes de valeur agricoles ?
- Comment adapter les interventions pour différents débouchés, tels que les marchés locaux et l’export ?

(II) EFFICACITE DES PROGRAMMES

- Quel est l’impact de ce type de programme sur la création de nouveaux emplois le long de la chaîne ?
- Quel est l’impact de ce type de programme sur la création de nouveaux emplois le long de la chaîne pour les groupes de population les plus vulnérables (tels que les jeunes, les femmes et les pauvres) ?
- Quelles sont les catégories d’interventions qui sont les plus efficaces dans la création de nouvelles opportunités économiques en général, et pour les groupes de populations vulnérables en particulier ?
- Quel est l’impact de ce type de programme sur l’amélioration des emplois existants au-delà de ceux dans la production ?
- Est-ce qu’il y a des effets de synergie pour une intervention visant simultanément plusieurs acteurs le long de la chaîne ?
- Quelles sont les chaînes de valeur agricoles les plus prometteuses en termes d’augmentation des revenus des différents acteurs et de création de nouveaux emplois au-delà de la production, tout en prenant en compte les avancés dans les services de mécanisation qui peuvent rendre certains emplois obsolètes ?



*Faciliter la Promotion de l'Emploi en Côte d'Ivoire :
Vers l'opérationnalisation d'un nouvel agenda de l'emploi intégré et fondé sur des données rigoureuses*

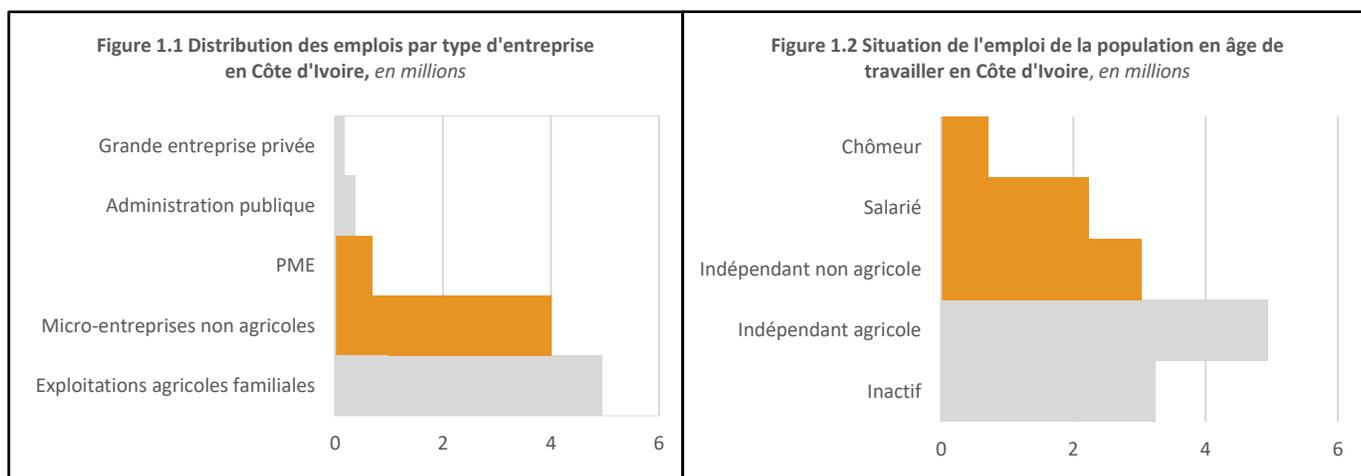


Source : Raphaëla Karlen, Banque mondiale



Note Thématique #6 : Approches innovantes d'appui aux MPME pour la création de meilleurs emplois

1. Groupes cibles et défis abordés par ces programmes innovants d'appui aux MPME



*Groupes cibles surlignés en orange, données de ENSETE 2013

Du côté des entreprises, les programmes étudiés concernent principalement les micro-entreprises non-agricoles et les petites et moyennes entreprises (PME). Elles constituent une large part de l'emploi en Côte d'Ivoire, 46% des emplois soit 4,7 millions de personnes (voir Figure 1.1). Les exploitations agricoles familiales, en grande majorité des microentreprises de subsistance en milieu rural, ne sont pas incluses car elles ne sont généralement pas ciblées par ces programmes. Cela dit, d'autres programmes d'appui aux MPME, notamment ceux qui se focalisent davantage sur le milieu rural, sont susceptibles de cibler ce groupe de manière indirecte.

Du côté des individus, ces programmes concernent particulièrement les salariés, les personnes en emploi indépendant non-agricole et les chômeurs. Les salariés et les personnes en emploi indépendant non-agricole constituent la main d'œuvre principale des entreprises bénéficiaires de ces programmes. Les chômeurs peuvent également en bénéficier : ils peuvent devenir des entrepreneurs ou être embauchés par des entreprises bénéficiaires. Ces trois groupes représentent 42% des individus en âge de travailler, soit 6 millions de personnes (voir Figure 1.2).

Plusieurs facteurs peuvent limiter la création de nouvelles entreprises et l'expansion d'entreprises existantes. Le manque de capacité des entrepreneurs (capacités techniques, compétences transversales, esprit entrepreneurial, capacités de gestion etc.) peut constituer un goulot d'étranglement pour la croissance et l'efficacité des entreprises. Un accès difficile aux financements constitue également une des principales contraintes à l'expansion des entreprises, car sans financement il leur est difficile d'acquérir de nouveaux équipements, ou tout simplement d'investir dans de nouveaux produits, services, lignes de production etc. Enfin, certaines entreprises manquent de connaissances quant aux opportunités de marché, aux secteurs porteurs, aux nouvelles technologies ou bien peinent à se mettre en relation avec des fournisseurs ou des clients. Tous ces facteurs limitent la croissance des entreprises, et donc la croissance des emplois générés par le secteur privé.

Il existe un grand nombre de [types de programmes](#) d'appui aux MPME. Ces programmes répondent majoritairement aux contraintes citées ci-dessus. On observe notamment des programmes de renforcement de capacités (formations en groupe en entrepreneuriat, formations plus techniques, mentorat, formations d'initiative personnelle qui visent à développer l'état



d'esprit entrepreneurial, services de consultance, forums commerciaux, etc.), des programmes d'amélioration de l'accès aux financements (microcrédit, subventions et subventions de contrepartie, lignes de crédit, garanties, financement d'actifs, etc.), des programmes d'accès aux marchés (programmes qui visent à faciliter l'accès des MPME à des acheteurs, ou encore des programmes plus holistiques s'appuyant sur le développement de chaînes de valeur). Du point de vue de l'emploi, ces programmes d'appui aux MPME sont importants pour l'expansion des entreprises, dans le but d'améliorer la qualité des emplois existants (grâce à une augmentation de la productivité et des revenus et une amélioration des conditions de travail) et de créer de nouveaux emplois.

Le ciblage des entreprises pour maximiser les effets sur l'emploi est [au cœur des discussions internationales](#). Une question clé concerne le type d'entreprises qui devrait être appuyé pour maximiser les effets sur l'emploi : vaut-il mieux appuyer une grande entreprise à forte croissance pour promouvoir la création de nombreux emplois, ou promouvoir de nombreuses micro- et petites entreprises afin d'augmenter la productivité et les revenus de ces emplois souvent peu productifs ? La réponse à cette question dépend du contexte et du type d'emploi que l'on cherche à promouvoir. Les micro- et petites entreprises sont une source d'emplois importante pour les personnes à faible niveau d'éducation et en zones rurales. L'appui à ces entreprises peut donc contribuer à la réduction de la pauvreté, en améliorant la rentabilité et augmentant la durée de vie de ces entreprises. Cela peut impacter les revenus des propriétaires et employés de ces entreprises et [améliorer leur niveau de vie](#). Cependant, peu de micro- et petites entreprises se développent de manière à [créer de nombreux emplois](#). En outre, il se pose la question de la durabilité de l'impact de ces appuis en termes d'amélioration de la productivité et de contribution à la transformation structurelle. D'autre part, les entreprises à forte croissance, contrairement à leur faible nombre, représentent une part disproportionnée d'emplois dans une économie et ont le potentiel d'[en créer davantage](#). Ces emplois semblent [moins accessibles pour certains groupes](#), tels que les pauvres et les personnes moins éduquées. Cependant, ils peuvent avoir un effet important sur la croissance de la productivité à long terme et appuyer la transformation structurelle, ce qui peut graduellement augmenter la qualité et quantité des emplois. Un débat est en cours au niveau international sur [comment identifier des entreprises à fort potentiel de croissance](#) qui peuvent générer un nombre important de nouveaux emplois et dont l'appui peut soutenir la transformation structurelle.

Cette note présente les résultats de plusieurs programmes « innovants » à fort potentiel d'impact en termes d'emploi : deux programmes de [subvention aux entreprises](#) et deux programmes de [formation en entrepreneuriat](#). Cette approche s'explique par plusieurs raisons. Premièrement, il existe trop de types de programmes d'appui aux MPME pour les présenter dans une seule note : la note se limite ainsi aux programmes de subvention aux entreprises et de formation en entrepreneuriat. Deuxièmement, la littérature sur ces deux types de programmes démontre que ces programmes ont généralement peu d'impact en termes d'emploi et de performance des entreprises. Enfin, ces programmes n'étudient généralement pas l'impact sur les différentes dimensions de l'emploi (création d'emploi, productivité, revenus des employés, etc.).

2. Approches innovantes de ces programmes d'appui aux MPME

Quatre programmes ont été étudiés dans le cadre de cette note. Trois programmes ont été mis en œuvre dans les pays suivants : [l'Afrique du Sud](#), [le Nigéria](#) et [le Togo](#). Le quatrième programme étudié est le projet « [Aspire](#) », mis en œuvre dans plusieurs pays : l'Éthiopie, la Tanzanie et la Zambie. Les programmes au Nigéria et « [Aspire](#) » sont des programmes de subventions aux entreprises, tandis que les programmes au Togo et en Afrique du Sud sont des programmes de formation en entrepreneuriat.

Les programmes étudiés sont « innovants » sur plusieurs points clés. Les programmes de formation ont proposé des formations qui diffèrent des formations traditionnelles en entrepreneuriat : au Togo la formation vise à insuffler l'esprit entrepreneurial plutôt que des connaissances techniques en entrepreneuriat, alors que les formations proposées en Afrique du Sud se veulent plus techniques, et se focalisent sur un sujet spécifique (finance ou marketing) pendant une durée de temps substantielle. Du côté des programmes de subvention étudiés, le programme [Aspire](#) attribue une subvention plus élevée que le montant généralement accordé dans les programmes de subvention aux primo-entrepreneurs et intègre un concours simple (une phase de sélection), alors que le programme au Nigéria met en œuvre un concours plus rigoureux (plusieurs phases de



sélection) afin d'identifier des primo-entrepreneurs et entreprises à fort potentiel. L'objectif du programme au Nigéria est de catalyser la croissance et la création d'emplois des entreprises et projets sélectionnés avec une subvention, dont le montant dépend des besoins d'investissement identifiés pour l'atteinte des objectifs.

Deux programmes (Nigéria et Aspire) intègrent une subvention. Dans le programme Aspire et dans le programme au Nigéria, les gagnants d'un concours de développement d'entreprises reçoivent une subvention pour créer ou agrandir leur entreprise. Dans le programme Aspire, le plan d'affaires des candidats, des jeunes (18 à 25 ans) primo-entrepreneurs, est évalué par un comité. Au Nigéria, ce concours comporte plusieurs phases de sélection avec pour objectif d'identifier des entrepreneurs à fort potentiel : (i) dans un premier temps, les candidatures reçues (24 000) sont évaluées sur la base d'une note conceptuelle (qualité de l'idée, compréhension du marché, etc.), (ii) puis les candidats présélectionnés (6 000) sont invités à participer à une formation de développement de plan d'affaires, (iii) 4 873 candidats y ont participé et 4 510 ont envoyé un plan d'affaires, (v) les plans d'affaires soumis par les participants à la formation sont notés sur un autre ensemble de critères, y compris le potentiel de création d'emplois et enfin (vi) 2 400 demi-finalistes sont sélectionnés, dont 1 200 qui reçoivent la subvention (l'autre groupe de 1 200 constitue le groupe contrôle). Le programme Aspire a attribué une subvention fixe de 1 000 dollars US aux gagnants. Au Nigéria, le montant octroyé, lequel se situait entre la fourchette de 6 400 dollars US et 64 000 dollars US avec une moyenne de 49 000 dollars US, dépendait des besoins explicités dans le plan d'affaires et d'une analyse réalisée par des consultants indépendants. En outre, l'attribution de la subvention s'est faite en plusieurs tranches : les deux premiers paiements ont été octroyés sans contrepartie et représentent en moyenne respectivement 10% et 45% du budget total. L'attribution des deux derniers paiements est conditionnée à l'atteinte d'objectifs de vente et de création d'emplois présentés dans le plan d'affaires : 25% et 40% de leur objectif de ventes pour la première année, ainsi que la réalisation d'objectifs de création d'emplois qui varie en fonction de chaque entreprise (création de 3,7 et 5,5 emplois en moyenne).

Deux programmes (Afrique du Sud et Togo) incluent des formations, qui ont été complétées par un suivi personnalisé dans le programme du Togo. Le programme en Afrique du Sud inclut deux formations relativement intenses et spécialisées : une formation en finance visant à améliorer la gestion des finances et une formation en marketing visant à augmenter les ventes. Le programme au Togo délivre également deux types de formations : une formation en entrepreneuriat « standard » (comptabilité, gestion financière, marketing, etc.) et une formation plus innovante basée sur l'initiative personnelle avec un curriculum visant à développer l'état d'esprit entrepreneurial (modules portant sur l'identification de nouvelles opportunités, l'établissement d'objectifs, l'innovation, etc.). La durée et les modalités varient en fonction de chaque programme. En Afrique du Sud, les formations demandent 80 heures de travail en total : elles comprennent 10 modules de quatre heures par semaine accompagnés de quatre heures de devoirs à la maison. Au Togo, les formations comprennent 36 heures de cours (trois cours de trois heures par semaine durant quatre semaines), ainsi que 12 heures de mentorat sous forme de suivi individualisé (pour répondre aux questions et aider à la compréhension du contenu des modules) à raison de 3 heures par mois durant 4 mois.

Les bénéficiaires dans le cadre de ces programmes sont des primo-entrepreneurs, des microentreprises et des petites entreprises (les micro-entreprises occupent entre 0 et 4 employés et les petites entreprises 5 à 19, selon la définition utilisée dans les [enquêtes de la Banque mondiale sur les entreprises](#)). Le programme Aspire vise exclusivement des jeunes (18 à 25 ans) primo-entrepreneurs (des personnes qui souhaitent lancer une activité entrepreneuriale). Le programme au Nigéria inclut des primo-entrepreneurs (âge moyen de 29,3 ans), ainsi que des micros et petites entreprises bénéficiaires (7,35 employés en moyenne pour une entreprise bénéficiaire et âge moyen du propriétaire de 32 ans). Les bénéficiaires des deux programmes de formation étudiés sont exclusivement des entreprises déjà existantes en milieu urbain, dont l'âge moyen du propriétaire est de 38 et 41 ans. Elles sont en grande majorité des microentreprises : une entreprise bénéficiaire a en moyenne respectivement 2,4 et 3 employés. Toutes les entreprises dans le programme au Togo exercent leurs activités dans le secteur informel (critère d'éligibilité du projet), alors que 58% des entreprises sont informelles dans le programme en Afrique du Sud.

Le genre, le secteur d'activité et le niveau d'éducation des bénéficiaires varient en fonction de chaque programme. Au Nigéria et dans le programme Aspire, seulement 18% et 21% respectivement des entrepreneurs ou propriétaires d'entreprise étaient des femmes. Cela s'explique par le faible nombre de candidatures féminines reçues : 14,9% pour les entreprises existantes et 18,5% pour les primo-entrepreneurs dans le cadre du programme au Nigéria par exemple. Environ la moitié des entrepreneurs étaient des femmes dans les programmes en Afrique du Sud et au Togo (45% et 53% respectivement). Concernant les secteurs, dans le programme au Togo, les entreprises étaient principalement dans le commerce (48%), suivi par les services (25%) et le



secteur manufacturier (27%). Au Nigéria, selon le système de classification de secteurs utilisé dans l'évaluation, les secteurs principaux étaient la production agricole (20,2% pour les entreprises existantes et 32,3% pour les primo-entrepreneurs), l'informatique (17,4% et 6,9%), le secteur manufacturier (14,4% et 13,4%) et les autres services professionnels (9,6% et 7,6%). Les programmes en Afrique du Sud et Aspire n'ont pas fourni d'informations sur le secteur des entreprises bénéficiaires. Le niveau d'éducation moyen était relativement élevé : au Nigéria, 63% (entreprises existantes) et 69% (nouvelles entreprises) des entrepreneurs avaient un niveau d'éducation universitaire. Parmi les bénéficiaires dans le programme Aspire et en Afrique du Sud, 75% et 67% respectivement ont terminé le cursus secondaire. Enfin au Togo, le niveau d'éducation moyen était plus bas, avec une moyenne de 8,8 années d'études (à peu près la fin du secondaire inférieur).

3. Informations disponibles sur l'efficacité de ces programmes

Les programmes étudiés ([Afrique du Sud](#), [Nigéria](#), [Aspire](#) et [Togo](#)) ont fait l'objet d'évaluations randomisées ayant des groupes bénéficiaires et un groupe contrôle. Cette méthode expérimentale permet de tester une relation causale, mais également d'évaluer l'impact additionnel de ces programmes innovants de manière rigoureuse.

Deux programmes intègrent une subvention : celui du Nigéria et Aspire.

Le programme au Nigéria a eu des impacts significatifs sur la performance, la survie et la création d'emplois des entreprises bénéficiaires. Les bénéfices des nouvelles entreprises et des entreprises existantes ont augmenté de manière significative : un accroissement de 23% (soit 290,5 dollars US) pour les nouvelles entreprises et 25% (soit 318,5 dollars US) pour les entreprises existantes. Le taux de survie a également augmenté pour les entreprises bénéficiaires : plus de nouvelles entreprises et d'entreprises existantes étaient opérationnelles (+37,3 points de pourcentage et +19,6 points de pourcentage respectivement) au moment de la dernière enquête de suivi (entre 12 et 18 mois après l'octroi des derniers paiements). En outre, le nombre d'employés s'est accru de manière significative pour les nouvelles entreprises (+141%, soit 5,2 emplois) et les entreprises existantes (+79%, soit 4,4 emplois). Elles avaient également plus de chances d'avoir dix employés ou plus (+23 points de pourcentage et +21 points de pourcentage respectivement). Ces résultats montrent que des entrepreneurs capables de développer leur entreprise au-delà d'une petite échelle existent, et que le concours de développement d'entreprises sur la base de plan d'affaires a réussi à les attirer et à les aider à surmonter leurs contraintes. Toutefois, l'impact du programme était très hétérogène à moyen terme (12 à 18 mois après les derniers paiements) pour les primo-entrepreneurs femmes : aucun impact n'a été observé sur plusieurs indicateurs clés (création d'emplois, bénéfices et ventes) pour les entreprises (nouvelles et existantes) dirigées par les femmes (pas d'informations disponibles dans l'évaluation pour expliquer ces résultats).

Le programme Aspire a eu également des impacts positifs sur la performance et la création d'emplois des entreprises bénéficiaires. Les bénéfices mensuels ont augmenté d'environ 150 dollars US pour les entreprises créées par les gagnants du concours. La subvention a eu également un impact positif sur le nombre d'employés permanents (+2 employés en moyenne) et la quantité du travail (+15 heures de travail par semaine en emploi indépendant sans réduction des activités en emploi salarié).

Deux programmes délivrent des formations : Afrique du Sud et Togo.

Les deux formations délivrées dans le cadre du programme en Afrique du Sud ont eu un impact positif sur la performance des entreprises bénéficiaires, mais via des mécanismes différents. La formation en marketing a entraîné une augmentation des ventes (64,4%), des dépenses (65,6%), du nombre d'employés (57,4%) et des bénéfices (61%), alors que celle en finance a augmenté les bénéfices (41%) mais n'a pas eu d'impact sur les ventes, les dépenses et le nombre d'employés. Il semble ainsi que la formation en marketing a poussé les entreprises à poursuivre une stratégie de croissance, augmentant leurs bénéfices, alors que la formation en finance leur a permis de réduire leurs coûts, entraînant également des bénéfices plus importants.

Il est important de noter que l'impact des formations dans le programme en Afrique du Sud varie en fonction des caractéristiques des entreprises. Les entreprises plus matures (âge de l'entreprise, chiffre d'affaires, etc.) ont tiré des bénéfices importants de la formation en finance (augmentation de bénéfices de 67,4%), alors que l'impact sur les entreprises moins



matures était faible (cet impact hétérogène n'a pas été observé pour la formation en marketing). Ainsi, l'optimisation de la gestion des finances ne semble être utile que pour des entreprises d'une certaine taille. En outre, les entreprises avec peu de connaissances sur le marché (en-dessous de la médiane) ont tiré plus de bénéfices des formations : l'impact des deux formations était significatif, à savoir une augmentation de bénéfices de 53,3% et 123% pour les formations en finance et en marketing respectivement, alors qu'aucun impact n'a été observé pour les entreprises avec plus de connaissances sur le marché (au-dessus de la médiane).

Dans le cadre du programme au Togo, la formation « innovante » a eu des impacts positifs alors que la formation standard n'a pas eu d'impact. Pour rappel, le programme au Togo délivre deux types de formations : une formation en entrepreneuriat « standard » et une formation plus innovante basée sur l'initiative personnelle avec un curriculum visant à développer l'état d'esprit entrepreneurial. Les bénéficiaires sont exclusivement des micro-entreprises existantes. La formation standard n'a eu aucun impact sur les indicateurs mesurés (bénéfices, nombre d'employés et ventes), des résultats en adéquation avec la littérature existante sur l'impact des formations standards. En revanche, la formation à l'initiative personnelle a eu un impact sur plusieurs indicateurs : une augmentation a été observée en termes de bénéfices (30%), du nombre d'employés (9,3%) et des ventes (17%).

Le bilan coût-efficacité est globalement positif pour les programmes étudiés. En Afrique du Sud, « le seuil de rentabilité » (temps nécessaire pour rentabiliser le programme) des formations en marketing et en finance est de moins d'un mois et de 1,4 mois respectivement : le coût de la formation était de 450 dollars US par participant tandis que les bénéfices mensuels moyens pour les formations en marketing et en finance ont respectivement augmenté de 468 et 314 dollars US. Au Nigéria, le seuil de rentabilité du programme est de cinq ans : le coût moyen par nouvel emploi créé était de 8 538 dollars US et le salaire mensuel moyen de ces nouveaux emplois est de 143 dollars US ($8\,538/143 = 59,7$ mois, ou environ 5 ans). Dans le cadre du programme Aspire, en supposant que l'impact positif observé perdure, le programme serait rentable en 6,7 mois : le coût du programme est de 1 000 dollars US par participant (montant de la subvention) et les bénéfices mensuels moyens ont augmenté d'environ 150 dollars US ($1\,000/150 = 6,66$ mois). Au Togo, la formation à l'initiative personnelle est rentable en un an : le coût de la formation était de 756 dollars US par participant et les bénéfices mensuels moyens ont augmenté de 60 dollars US par mois pendant les deux années après la fin du programme. La formation standard n'a pas eu d'impact, et ne serait ainsi pas rentable.

Des questions importantes sur l'efficacité de ces programmes restent en suspens. Les deux programmes de subvention étudiés avaient intégré des subventions relativement élevées (1 000 dollars US pour Aspire et 49 000 dollars US en moyenne pour le programme au Nigéria). Les résultats prometteurs des programmes doivent être renforcés par d'autres évaluations sur des programmes similaires. Il serait utile de mieux comprendre la relation entre le montant de la subvention et l'impact créé, par exemple si l'impact est proportionnel au montant ou si l'impact diminue à partir d'un certain plafond. Il serait également intéressant de comprendre si la subvention seule suffit à créer de l'impact, ou si le mécanisme de versement par tranche en fonction des résultats atteints est important. Il en va de même pour les formations spécialisées ou innovantes qui ont entraîné des résultats prometteurs : d'autres évaluations doivent renforcer ces résultats, et évaluer l'efficacité d'un passage à l'échelle de ce type de formation.

Plusieurs des pistes de recherche les plus prometteuses visent à améliorer le ciblage des bénéficiaires. Les deux programmes de subvention ont mis en œuvre un concours dans le but d'identifier des entrepreneurs à fort potentiel. L'évaluation au Nigéria étudie l'efficacité de cette approche : la première phase de sélection était un dispositif de ciblage efficace (les 4 510 candidats ayant soumis un plan d'affaires étaient plus enclins à développer une entreprise), mais la phase de sélection suivante (évaluation des plans d'affaires par un comité) n'a pas permis de mieux identifier les entrepreneurs à fort potentiel (ceux qui développent le plus leur entreprise). L'ajustement de la structuration du concours est ainsi une piste intéressante pour identifier les entrepreneurs à fort potentiel et améliorer le ciblage des programmes de subvention. Dans le cadre du programme en Afrique du Sud, la formation en finance a eu un impact plus fort sur les entreprises plus matures et les deux formations (finance et marketing) ont eu un impact plus important sur les entreprises avec peu de connaissances sur le marché. Cela peut indiquer que certaines formations sont mieux adaptées à certains types d'entreprises, par exemple une formation en finance pour des entreprises d'une certaine taille (des grandes entreprises ont plus à gagner à optimiser leurs finances). Cela est une piste intéressante pour améliorer le ciblage des différents types de formations.



4. Recommandations pour la Côte d'Ivoire

(I) RESUME DES LEÇONS APPRISSES SUR L'EFFICACITE DE CES PROGRAMMES

- Les programmes avec un montant de subvention relativement élevé (Aspire), ou adapté aux besoins d'investissement identifiés pour l'atteinte des objectifs des entreprises (Nigéria) ont des résultats prometteurs en termes de création d'emploi (nombre d'employés) et de performance (bénéfices) des entreprises bénéficiaires.
- Les formations « innovantes » (à l'initiative personnelle) délivrées au Togo semblent avoir un impact positif sur les pratiques entrepreneuriales et la performance (bénéfices) des entreprises bénéficiaires.
- Plusieurs programmes (Afrique du Sud, Togo et Aspire) semblent être efficaces (efficaces par rapport à leur coût) : les programmes sont rentables en moins d'un an.
- En raison de la subvention très élevée, le programme au Nigéria semble avoir un seuil de rentabilité plutôt élevé (cinq ans). Cependant, une évaluation des impacts à long terme pourrait répondre à la question de savoir s'il s'agit d'emplois durables, ce qui pourrait justifier des investissements relativement élevés.

(II) RECOMMANDATIONS

- Le concours au Nigéria a eu un certain succès dans le ciblage des entrepreneurs à fort potentiel jusqu'à l'étape de la soumission du plan d'affaires (donc après une phase de sélection et une formation en développement de plan d'affaires), phase après laquelle le concours n'améliorait plus le ciblage des entrepreneurs. Il semble donc qu'une sélection initiale sur la base d'une note conceptuelle est utile dans l'identification des entrepreneurs à fort potentiel.
- La formation « innovante » à l'initiative personnelle au Togo a permis aux entreprises d'accroître leurs bénéfices et de créer de l'emploi, des résultats à l'encontre de la littérature sur les formations standards. Cela est une piste intéressante pour améliorer l'impact de ce type de programme.
- Les formations délivrées semblent avoir des effets variables selon les caractéristiques des entreprises bénéficiaires : une formation en finance semble être plus efficace pour les entreprises d'une certaine taille, alors que les formations à l'initiative personnelle semblent avoir des effets plus importants pour les entreprises avec peu de connaissances sur le marché ou peu de compétences entrepreneuriales (Afrique du Sud).
- Etant donné le faible impact sur les nouvelles entreprises dirigées par des femmes observé au Nigéria, les programmes doivent s'assurer que les besoins des femmes bénéficiaires soient plus explicitement pris en compte. De même, étant donné le faible nombre de femmes primo-entrepreneurs qui ont participé aux concours au Nigéria et dans le programme Aspire, les programmes doivent s'assurer de développer des stratégies d'information sur la participation au concours qui ciblent plus particulièrement les femmes.



*Faciliter la Promotion de l'Emploi en Côte d'Ivoire :
Vers l'opérationnalisation d'un nouvel agenda de l'emploi intégré et fondé sur des données rigoureuses*

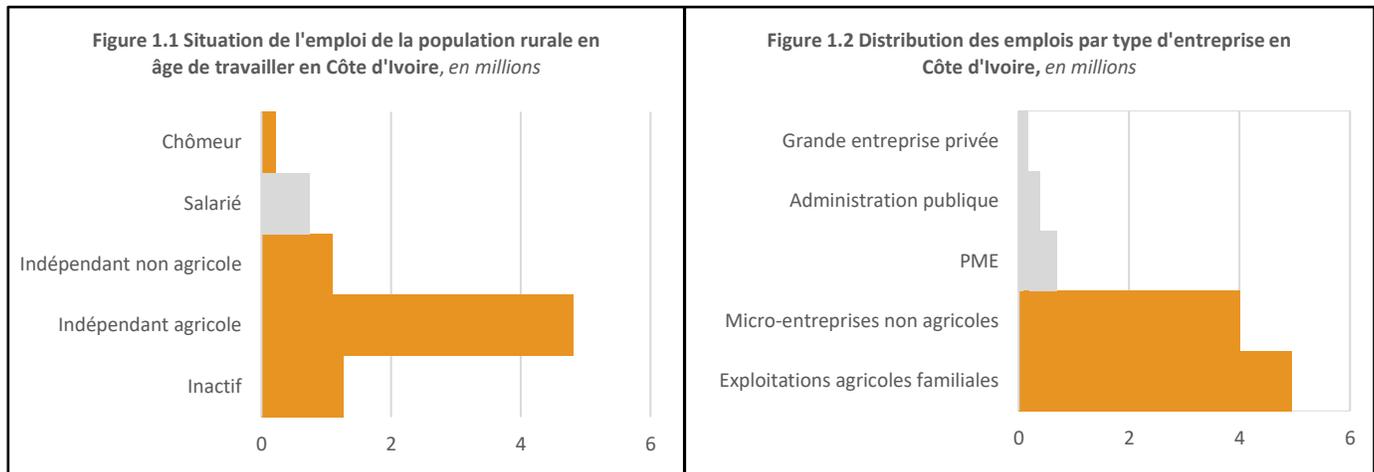


Source : Banque mondiale, Flickr



Note Thématique #7 : Les programmes d'inclusion économique dit programmes de « graduation »

1. Groupes cibles et défis abordés par les programmes d'inclusion économique



*Groupes cibles surlignés en orange, données de ENSETE 2013

Du côté des individus, les programmes d'inclusion économique ciblent les personnes pauvres. [Ces programmes interviennent majoritairement dans les milieux ruraux.](#) En Côte d'Ivoire en zone rurale, la cible est donc principalement composée d'individus en emploi indépendant non-agricole et agricole (voir Figure 1.1). La cible est plus précisément les individus dont les moyens de subsistance sont peu productifs et les revenus faibles.

Les activités économiques encouragées par ces programmes peuvent se trouver au sein d'exploitations agricoles familiales ou de micro-entreprises. En ce qui concerne ces derniers, il s'agit principalement d'emplois indépendants. Ces deux groupes représentent 87,8% des emplois soit 9 millions de personnes (voir Figure 1.2).

Les programmes d'inclusion économique visent les populations pauvres auxquelles est offert un ensemble d'interventions dont le but est d'augmenter les revenus et de faciliter une sortie progressive de la pauvreté. La dénomination de programmes de « graduation » ou « d'inclusion économique » fait référence à des programmes multidimensionnels qui incluent une combinaison d'interventions intégrées qui ciblent les plus pauvres. L'objectif final est l'amélioration des conditions de vie et la sortie de la pauvreté par une meilleure inclusion économique, atteinte par l'augmentation et/ou la diversification des sources de revenus. Compte tenu du contexte rural, cela passe souvent par le soutien aux activités indépendantes dont la productivité peut être augmentée. L'idée sous-jacente à ces programmes est qu'il n'y a pas une unique contrainte qui serait facilement identifiable, mais une multiplicité de contraintes qui s'exercent conjointement et qu'il faut alléger. Par conséquent, une combinaison d'interventions serait « nécessaire et suffisante » pour augmenter de façon durable les revenus des plus pauvres, et assurer une sortie de la pauvreté.

Cette approche a été conçue par l'ONG Building Resources Across Communities (BRAC) et mise en œuvre au Bangladesh dans les années 2000 avant d'être étendue à de nombreux autres pays. [En 2017, 99 programmes d'inclusion sociale étaient actifs ou en cours de lancement dans 43 pays.](#) A la suite de la première mise en œuvre du programme « Targeting the Ultra Poor » (TUP) au Bangladesh par BRAC, de multiples pilotes ont été conduits dans d'autres pays pour tester et adapter le modèle, avec



le soutien du *Consultative Group to Assist the Poor* (CGAP) et de la Fondation Ford. Des évaluations randomisées ont mesuré l'impact de TUP dans des contextes variés sur différents continents, tout en maintenant une approche et une mise en œuvre similaires. En 2017, [47% des programmes d'inclusion sociale étaient mis en œuvre en Afrique Sub-Saharienne](#). En revanche, l'échelle de ces programmes, évaluée en nombre de bénéficiaires, est plus réduite dans le sous-continent que celle des programmes mis en œuvre en Asie du Sud ou en Amérique Latine.

Les programmes d'inclusion économique peuvent être mis en œuvre dans le cadre de politiques visant à augmenter la productivité des emplois parmi les populations pauvres, ou bien à travers les systèmes de protection sociale, par exemple en complément de programmes de filets sociaux productifs. Ainsi, les mécanismes de mise en œuvre peuvent varier. Dans les deux cas, l'objectif principal est d'améliorer les revenus dans l'emploi en facilitant l'entrée dans l'auto-emploi ou la diversification des activités, y compris pour ceux qui ont déjà des activités indépendantes. Cela passe par l'augmentation de productivité et de revenus de ces activités indépendantes.

Bien que le soutien aux activités indépendantes constitue souvent le cœur des interventions, la cible des programmes d'inclusion économique est avant tout les populations pauvres, plutôt que les potentiels « entrepreneurs de croissance ». Les programmes d'inclusion économique ciblent les populations vulnérables et par conséquent utilisent des indicateurs de pauvreté plutôt que des mesures du potentiel à être entrepreneur ou à faire croître une activité. Le choix de cette cible est aligné avec les objectifs d'amélioration des conditions de vie de ces populations et de réduction de la pauvreté. Cela signifie que ces programmes se concentrent sur des travailleurs indépendants, majoritairement en auto-emploi. La cible n'est donc pas spécifiquement des microentreprises à potentiel de développement en petites ou moyennes entreprises.

Les programmes d'inclusion économique proposent typiquement plusieurs types d'interventions-clés, dont l'apport en capital et des formations, cependant de nombreux programmes proposent des composantes additionnelles pour mieux servir les besoins des populations selon les contextes. Les programmes d'inclusion économique incluent généralement les cinq interventions suivantes : (i) soutien à la consommation (par exemple, transfert monétaire mensuel dans le cadre d'un filet social), (ii) accès à l'épargne (soutien à la formation de groupes d'épargne, sensibilisation à l'épargne, création de compte d'épargne), (iii) formations pour développer les compétences techniques ou entrepreneuriales, (iv) apport en capital (transfert d'actifs en nature comme du bétail ou des outils de production, ou apport en cash) et (v) coaching ou mentoring. En sus de ces cinq activités, d'autres sont souvent ajoutées ou substituées. Parmi les plus fréquentes figurent les formations aux connaissances financières de base ainsi que l'alphabétisation, les services de santé ou formations aux compétences de vie, l'accès au crédit et l'accès aux marchés, notamment aux chaînes de valeurs.

2. Approches de programmes d'inclusion économique

Cinq programmes ont été étudiés dans le cadre de cette note. Ces programmes ont été mis en œuvre dans les pays suivants : Côte d'Ivoire (Projet d'Insertion Socio-Économique des populations vulnérables, PRISE), Ouganda (le [WINGS](#) et le [YOP](#)), Libéria (le [Tumutu](#)) ainsi que le [TUP](#) testé dans de multiples contextes (Bangladesh, Ethiopie, Ghana, Pérou, Honduras, Inde, Pakistan). Le TUP, mis en œuvre à grande échelle dans de nombreux pays, comporte six composantes : un transfert d'actif en nature (majoritairement du bétail), un soutien à la consommation, des formations techniques, l'accès à un compte d'épargne, des formations sur les compétences de vie et sujets de santé, ainsi qu'un suivi régulier. Le PRISE, mis en œuvre en Côte d'Ivoire et en cours d'évaluation, apporte aux populations vulnérables des régions de l'ouest un apport en capital sous différentes formes (subvention sans suivi dite « *cash grant* », ou distribution en cash à rembourser partiellement dit « semi-crédit ») ainsi qu'une formation en entrepreneuriat. Un dernier groupe reçoit une formation et un suivi intense pour la mise en place [d'associations villageoises d'épargne et de crédit](#) (AVEC). Les autres programmes considérés combinent un apport en capital et des formations dans un esprit proche des programmes de « graduation ». Au Libéria, les bénéficiaires d'un programme de réintégration d'ex-combattants bénéficient d'une formation technique et d'une subvention pour le développement d'activités agricoles indépendantes. Le WINGS en Ouganda cible des jeunes femmes vulnérables qui reçoivent une subvention couplée à une formation à l'entrepreneuriat et un suivi, se focalisant sur les activités indépendantes non agricoles. Enfin dans le cadre du YOP, en Ouganda également, les bénéficiaires (moins vulnérables et plus éduqués que les bénéficiaires du WINGS) postulent



en groupes d'environ 22 pour recevoir une subvention qui leur permettra de financer de la formation technique et des actifs ou outils de production, pour le développement d'activités économiques non agricoles.

Les cinq programmes ont une composante d'apport en capital couplée à des formations, puis se distinguent en fonction des autres interventions qui sont ajoutées ou non au paquet. D'abord, les modalités de mise en œuvre varient fortement entre les programmes, qu'il s'agisse de l'apport en capital ou des formations. Ensuite, quatre types d'autres interventions font partie du paquet selon les programmes. Trois programmes sur cinq contiennent (a) un important *élément de suivi / coaching* : dans le cas du TUP, le suivi est intense puisqu'il est hebdomadaire sur une période de deux ans. Le suivi dans le cadre du PRISE est plus réduit, il se fait essentiellement sur un mois, le temps du développement du plan d'affaires, puis de nouveau quelques mois suite au versement de la subvention. Des villageois dits « experts communautaires », formés durant le programme, assurent par la suite un appui local à la demande des bénéficiaires. Le WINGS comprend six mois de supervision mensuelle. Trois programmes sur cinq, le TUP, le WINGS et le PRISE, comportent (b) un *élément de soutien à l'épargne* plus ou moins intense : il peut soit s'agir d'une formation de quelques jours pour inciter à l'épargne et à la formation de groupes type tontine (TUP et WINGS), soit d'un suivi plus intense pour soutenir la mise en place d'AVEC comme dans le PRISE. Pour ce dernier, le suivi est hebdomadaire puis mensuel sur une durée de 10 mois, durant tout le premier cycle d'épargne. Certaines versions du TUP ajoutent à cela l'ouverture de compte d'épargne pour les bénéficiaires. Enfin, seul le TUP propose (c) une composante de *soutien à la consommation*. Les bénéficiaires reçoivent un transfert monétaire mensuel durant une dizaine de mois, dans un esprit proche des programmes de filets sociaux. Dans une autre dimension, le PRISE et le Tumutu, mis en œuvre dans des contextes post-conflit, ont (d) un *élément spécifique de stabilisation et intégration*. Pour le Tumutu il s'agit de groupes d'échange autour de thèmes comme la gestion des situations de conflits ou la stabilité émotionnelle, se réunissant hebdomadairement. Pour le PRISE, une journée de formation est dédiée à la cohésion sociale et à la création d'activités communautaires pour que différents groupes ethniques collaborent.

Dans le cadre du soutien aux activités indépendantes, les cinq programmes transfèrent du capital en cash ou en nature aux bénéficiaires et trois privilégient le cash. Le programme TUP transférait à l'origine du capital en nature, sous forme de bétail et/ou d'outils de production. Des adaptations de ce type de programme, comme le Tumutu, font de même et laissent la possibilité aux bénéficiaires de choisir le type d'actif productif qu'ils souhaitent recevoir. Cependant, le transfert d'actifs en nature a des conséquences logistiques non négligeables, qui se répercutent dans les coûts de mise en œuvre. Ce sont souvent les ONG qui les mettent en œuvre ([65% des programmes avec transfert d'actifs](#)), et la perspective d'un passage à l'échelle constitue un défi. Ceci semble confirmé par la tendance à privilégier les transferts de capital en cash ([64% des programmes avec transfert d'actifs](#)). Le PRISE, le WINGS et le YOP s'appuient sur un transfert en cash pour soutenir l'acquisition d'actifs productifs. Les modalités de distribution varient, les transferts peuvent s'effectuer par tranches conditionnelles accompagnées de suivi (c'est le cas dans le WINGS et le Tumutu). D'autres programmes choisissent de distribuer le capital en une fois et avec peu de supervision, comme le YOP ou le PRISE (option « cash grant »), ce qui diminue sensiblement les coûts opérationnels.

Dans les cinq programmes, le transfert de capital financier est accompagné de transfert en compétences sous forme de formations, qui prennent la forme principalement de formations de base à l'entrepreneuriat ou de formations techniques relatives au type d'activités soutenues par le programme. Trois des cinq programmes, le TUP, le WINGS et le PRISE, incorporent une formation de base à l'entrepreneuriat d'environ une semaine, en classe, dont le curriculum est adapté aux personnes peu alphabétisées. Les sujets couverts vont du choix de l'activité et de son positionnement en termes d'emplacement et de prix, à la séparation des comptes personnels et des comptes de l'activité. Un plan d'affaires peut être développé dans ce cadre pour inciter au maximum les bénéficiaires à se lancer dans l'activité en utilisant le capital transféré, comme dans le PRISE ou le WINGS. Le Tumutu ainsi que le TUP, proposent des formations plus techniques, dont le contenu est directement focalisé sur les activités qui peuvent être développées avec les actifs productifs transférés en nature. Le YOP est un cas à part puisque les bénéficiaires postulent au programme avec une proposition économique déjà établie, contenant une proposition de formation à recevoir en rapport avec l'activité à développer. Libre aux bénéficiaires ensuite d'utiliser la subvention pour effectivement payer un maître ou un institut de formation, et recevoir la formation technique adéquate.

Trois des cinq programmes ciblent explicitement des populations pauvres, et trois des cinq ciblent des jeunes en imposant des critères d'âge pour l'éligibilité. Le TUP, le WINGS et le PRISE visent les populations vulnérables en zone rurale. Les deux premiers se reposent sur une approche participative des communautés qui identifient et font remonter les noms des ménages



vulnérables. Une vérification partielle est faite par la suite. Dans le cadre du PRISE, à l'inverse, une collecte de données permet de calculer un proxy de la situation économique des ménages, suivi d'une vérification des listes par les communautés. Les deux programmes ne ciblant pas directement les pauvres sont le Tumutu, où des ex-combattants sont la cible principale, et le YOP qui sélectionne sur la base de projets économiques envoyés par des groupes. Pour ces deux programmes, les régions de mise en œuvre sont choisies pour être des zones économiquement pauvres. En revanche, les bénéficiaires du YOP, en comparaison du WINGS mis en œuvre dans le même pays, ne font pas partie à proprement parler des « ultra pauvres ». Dans le cadre du PRISE, des groupes marginaux particuliers sont favorisés dans la sélection comme les personnes en situation de handicap. Trois programmes, le PRISE, le YOP et le WINGS ciblent explicitement les jeunes, considérés comme des groupes économiquement vulnérables. En 2017, [43% des programmes d'inclusion économique mis en œuvre dans le monde ciblent les jeunes](#).

3. Informations disponibles sur l'efficacité de ce type de programme

Les programmes étudiés (le TUP, le WINGS, le YOP, le Tumutu et le PRISE) ont fait l'objet d'évaluations randomisées ayant des groupes bénéficiaires et un groupe contrôle. Cette méthode expérimentale permet de tester une relation causale entre le contenu des programmes et l'amélioration (ou non) de la situation économique des bénéficiaires.

La question de l'efficacité du paquet complet d'interventions est clé, puisque les programmes d'inclusion économique sont conçus pour une augmentation pérenne des revenus des personnes les plus pauvres. Les cinq programmes permettent d'étudier plusieurs dimensions de leur impact : (i) l'impact sur le niveau de vie et le bien-être économique (mesuré par la consommation, le niveau de sécurité alimentaire, les revenus, les actifs, la diversification des activités économiques), (ii) l'impact sur les activités économiques (utilisation du capital dans l'activité, profits ou ventes réalisées), ainsi que (iii) d'autres indicateurs d'impact liés aux interventions selon les programmes, tels que l'épargne, les compétences entrepreneuriales, et la cohésion sociale.

Les programmes étudiés sont globalement efficaces pour améliorer le niveau de vie. Dans le cadre du TUP, les indicateurs clés sur la consommation, la sécurité alimentaire, les biens du ménage, les revenus tirés des activités génératrices de revenus (AGR) et les revenus agricoles, présentent des impacts positifs significatifs un an après la fin du programme. La consommation journalière augmente d'environ un tiers. Les revenus des bénéficiaires du WING doublent, augmentant d'environ PPP 1 dollar US par jour. Ceci s'explique par le fait que le programme affecte le type d'occupation des bénéficiaires : la probabilité d'avoir une activité non agricole augmente de 40 points de pourcentage (augmentation de 50%). La sécurité alimentaire augmente également légèrement, ainsi que les actifs durables possédés par le ménage. Pour les bénéficiaires du YOP, qui sont dans une tranche relativement moins pauvre de la population, les revenus mensuels des bénéficiaires augmentent significativement (2 ans et 4 ans après), représentant 40% du revenu du groupe de contrôle. Notons que l'impact est fortement hétérogène puisqu'à 4 ans le revenu des femmes augmente de 73% contre 29% pour les hommes. La consommation augmente de 10%, 4 ans après l'intervention. Pour les ex-combattants bénéficiaires du Tumutu, la probabilité de travailler dans des activités agricoles augmente ainsi que les revenus (augmentation de 12% par rapport au groupe témoin). Aucun impact significatif n'est observé pour les bénéficiaires du PRISE en termes de biens possédés par le ménage ou de sécurité alimentaire. En revanche, le programme favorise l'entrée dans l'auto-emploi et le portefeuille d'activités augmente (de 10% du nombre total d'AGR par rapport au groupe de contrôle), au profit de l'auto-emploi agricole principalement.

Les impacts sur les activités économiques et leurs performances sont plus mitigés, ils sont également plus difficiles à mesurer. Le TUP comporte un transfert d'actifs productifs destinés à soutenir des activités indépendantes du ménage, et en effet l'impact sur les actifs productifs est significatif. Cependant, l'effet mesuré est inférieur à la valeur de l'actif transféré, ce qui indique qu'au cours de la première année une partie a été « revendue ». En comparaison, la subvention du YOP, bien que sans suivi ni conditionnalités, a conduit à des investissements dans le capital des activités (stock et équipements) qui ont augmenté de 131% par rapport au groupe témoin deux ans après. L'impact diminue, mais se maintient 4 ans après, représentant une augmentation de 57% par rapport au groupe témoin. De plus, le YOP favorisant le développement d'activités non agricoles l'emploi de personnes extérieures augmente indirectement, payées ou non, dans les activités agricoles (les heures des personnes employées augmentent de 38% par rapport au groupe témoin). Le Tumutu permet aux ex-combattants de



réallouer leurs heures de travail (environ 20%) vers leurs activités indépendantes agricoles plutôt que des activités illégales. L'étude ne rapporte pas d'indicateur de performance économique autre que l'augmentation globale des revenus. Il en va de même pour le WINGS, pour lequel les heures travaillées dans les activités agricoles augmentent de 5h à 11h par semaine. Grâce au PRISE, les AGR des bénéficiaires ont un niveau d'actifs productifs significativement plus élevés un an après (25% de plus que le groupe de contrôle), et ont été lancées avec un capital de départ deux fois plus large que pour les AGR du groupe de contrôle. En revanche, les mesures du profit ne permettent pas de conclure à une productivité supérieure de ces activités dans le PRISE.

Enfin, d'autres dimensions sont positivement impactées comme l'accès ou le niveau d'épargne et les compétences entrepreneuriales. Premièrement, le montant d'épargne des bénéficiaires triple dans le cadre du WINGS. Pour ceux du PRISE qui reçoivent l'accompagnement au développement d'AVEC, la propension à épargner augmente (augmentation de 6%) ainsi que le stock d'épargne (augmentation de 57%) dans les AVEC. L'effet est significatif et durable puisqu'il est mesuré un an après la fin du premier cycle des AVEC, indiquant que les bénéficiaires ont lancé de nouveaux cycles. Concernant *l'effet des formations*, l'évaluation du PRISE documente de manière détaillée les impacts positifs sur les connaissances d'une part, et leur mise en pratique d'autre part. Le programme augmente la probabilité d'avoir une comptabilité formelle et de faire une étude de marché pour son activité. L'étude du YOP reporte également des effets sur les pratiques des entrepreneurs (la probabilité de tenir une comptabilité augmente de 12 points de pourcentage) et une tendance vers la formalisation (la probabilité de faire enregistrer son activité augmente de 56% par rapport au groupe témoin). Enfin, les *effets sociaux et comportementaux* sont mitigés. Pour les bénéficiaires de YOP et Tumutu, peu voire pas d'effets sont observés sur les dimensions comportementales et sociales. Ceci est d'autant plus décevant pour ce dernier programme qui visait des ex-combattants. L'évaluation d'un [programme de thérapie cognitivo-comportementale au Libéria](#), montre que ce type de programme est mieux adapté pour modifier les comportements. Le PRISE a des effets positifs significatifs sur la participation aux groupes et à la solidarité entre individus.

Deux des cinq études présentent des impacts à plus long terme mitigés, ce qui questionne la pérennité des impacts observés à plus court terme. Les résultats à long terme de TUP sont extrêmement encourageants. Mesurés deux à trois ans après le transfert des actifs productifs, les revenus demeurent significativement plus élevés et la magnitude de l'impact du programme sur les variables clés (consommation, actifs des ménages et sécurité alimentaire) n'a pas ou peu diminué. Le YOP a également fait l'objet d'[une seconde étude](#), 9 ans après le transfert de cash. Les résultats de long terme sont plus mitigés : le niveau d'emploi et de revenu des groupes de contrôle et de traitement ont convergé, comme si le groupe témoin avait « rattrapé » les anciens bénéficiaires. Les seuls impacts positifs persistants sont le niveau d'actifs détenus par le ménage, et le type d'occupation puisque les bénéficiaires travaillent plus souvent dans des activités indépendantes « spécialisées », à plus fort niveau de qualification.

Les analyses coûts-bénéfices disponibles présentent des résultats prometteurs. L'évaluation à long terme du TUP conclut que le programme est rentable pour les 6 pays sauf le Honduras : le flux (actualisé) de revenus additionnels générés est supérieur au coût du programme. Par exemple, les ratios bénéfiques sur coûts varient de 133% pour le TUP au Ghana à 433% pour l'Inde. L'étude du WINGS montre des impacts similaires au TUP, tout en étant deux fois moins coûteux. Cela suggère que la restriction du paquet à certaines interventions choisies pourrait être suffisant, ce qui réduirait les coûts et faciliterait la mise en œuvre.

Toutefois, les coûts demeurants élevés, un des défis principaux dans la perspective d'une mise à l'échelle est de trouver des paquets moins coûteux et tout aussi efficaces. Si l'efficacité globale du « paquet complet » d'interventions est confirmée, toutes ses composantes sont-elles « nécessaires » ? Le WINGS peut nous éclairer sur l'efficacité additionnelle d'une supervision intense, élément souvent coûteux dans les programmes. L'étude montre que l'intensité de la supervision n'a pas d'effet sur la productivité des activités ni sur la consommation à moyen terme. En revanche elle a augmenté les chances de survie des AGR, ainsi que la part de la subvention en cash effectivement investie dans l'activité. L'effet est donc ambigu. Concernant les formations, dans la mise en œuvre du Tumutu, un sous-groupe n'a pas reçu son bétail pour des raisons exogènes, ce qui a permis d'étudier les effets de ne recevoir que la formation et non l'actif. On n'observe aucun effet sur leurs activités agricoles (en termes d'intensité de travail), donc la formation ne semblait pas suffire à lever les contraintes. Par ailleurs, la [littérature économique](#) suggère que les effets combinés de formations accompagnées d'apport en capital sont supérieurs aux effets d'une seule des deux composantes.



4. Recommandations pour la Côte d'Ivoire

(I) RESUME DES LEÇONS APPRISSES SUR L'EFFICACITE DES PROGRAMMES D'INCLUSION ECONOMIQUE

- La combinaison d'interventions ciblant différentes contraintes auxquelles les populations pauvres font face est efficace (4 programmes sur 5). Elle permet d'améliorer les conditions économiques des populations en augmentant leur stock d'actifs et en soutenant leur consommation.
- Les impacts sur la rentabilité des activités indépendantes sont moins clairs. A minima, les bénéficiaires rejoignent l'auto-emploi et/ou réallouent leur temps de travail vers ces activités (tous les programmes). Les actifs productifs des activités sont également renforcés, grâce au transfert reçu. La pérennité de ces impacts n'est pas claire à long terme (1 programme avec impacts de long terme sur 2 programmes qui mesurent ces impacts). Les formations sont efficaces pour transférer des connaissances et modifier certaines pratiques, mais cela ne se traduit pas en effet sur les profits des activités.
- Les autres indicateurs d'impact suggèrent des effets sur l'épargne, grâce aux composantes qui la soutiennent.
- Les effets sur les comportements et la cohésion sociale sont modérés ou faibles.

(II) RECOMMANDATIONS

- L'apport en capital et les formations constituent deux éléments clés de la combinaison d'interventions (le « paquet »).
- D'un point de vue coût-efficacité, les composantes de soutien à l'épargne de groupe sont à privilégier par rapport à une intensification du suivi individuel des entrepreneurs.
- Il n'y actuellement pas de programme d'inclusion économique développé pour répondre aux besoins et barrières spécifiques aux jeunes. Il y a matière à innover en ce domaine.
- Les deux éléments suivants, coûts du programme et faisabilité d'implémentation à l'échelle, sont à considérer dans la conception de futurs projets. Par exemple : s'il est décidé de piloter un programme d'inclusion économique comprenant une large combinaison d'interventions, ce programme sera probablement efficace mais difficile à financer à plus grande échelle.

(III) QUESTIONS EN SUSPENS

- La question de l'efficacité de ces programmes une fois passés à l'échelle reste ouverte. Peu de programmes ont été mis en œuvre et évalués à grande échelle.
- Mieux comprendre quelle est l'efficacité relative de chaque composante est nécessaire, dans le but de réduire le panel d'interventions à celles qui sont efficaces. Cela permettra également de réduire les coûts de ces programmes. L'évaluation du [ASP](#) mise en œuvre à travers les programmes nationaux de filets sociaux au Burkina, Niger, Mauritanie et Sénégal, et Tchad, contribuera à cette recherche ainsi que sur l'efficacité d'autres composantes additionnelles comme le soutien psycho-social.
- Plus de recherche est requise sur l'efficacité relative des différents modes de distribution du capital. L'analyse du PRISE permettra de comparer l'efficacité-coût de trois types d'interventions : une subvention en cash sans suivi, un crédit à rembourser partiellement avec suivi, ainsi que d'une formation et d'un suivi à la mise en place d'AVEC.
- Se pose également la question de l'efficacité des composantes de soutien à la consommation (subventions régulières en cash). Ce type de composante a fait l'objet de peu d'études isolant son impact dans le cadre des programmes d'inclusion économique. Il s'agit de savoir si le soutien à la consommation est nécessaire pour permettre l'épargne et les investissements productifs, et si c'est efficace en comparaison à une subvention distribuée en une fois.
- Enfin, les résultats mitigés sur les performances des micro-entreprises posent la question des débouchés pour ces activités économiques. La facilitation de l'accès au marché et l'intégration à des chaînes de valeur sont clés, bien que peu de programmes les incluent. Une évaluation à ce sujet est actuellement en cours en Côte d'Ivoire dans le cadre d'un projet pilote d'inclusion économique dans des chaînes de valeur.



Faciliter la Promotion de l'Emploi en Côte d'Ivoire :
Vers l'opérationnalisation d'un nouvel agenda de l'emploi intégré et fondé sur des données rigoureuses



Source : BCPE/PRISE



Recommandations et Défis de Connaissances

1. Principales recommandations

Etant donné le rôle central de l'emploi dans la réduction de la pauvreté en Côte d'Ivoire, il est essentiel de faire un bilan de l'efficacité des interventions de promotion de l'emploi. L'objectif de cette initiative était de développer une série de notes thématiques résumant les résultats les plus récents sur plusieurs types d'intervention dans le contexte de la Côte d'Ivoire. Les notes présentent des approches intégrées, du côté des entreprises, du côté des individus, ainsi que par population cible.

Cette section a pour objectif de synthétiser les principales recommandations et les lacunes dans les connaissances sur l'efficacité des approches liées à l'emploi qui ressortent de cette initiative. Cette revue est unique, car elle complète le [diagnostic sur la situation de l'emploi effectué sur la Côte d'Ivoire](#) en 2017 en résumant les résultats sur la conception, les populations cibles et les impacts des différentes interventions de manière systématique. Les notes thématiques sont basées sur une analyse récente des données ivoiriennes sur l'emploi, des évaluations d'impact et les [recommandations de la Banque mondiale](#) sur les interventions intégrées. Les notes thématiques ont été produites et discutées de manière collaborative dans le cadre d'une plateforme multi-sectorielle portée par le Gouvernement de la Côte d'Ivoire.

Pour résumer, cinq recommandations clés sont détaillées dans cette section :

- I) La mise en œuvre de **programmes d'emploi plus intégrés** est nécessaire pour réduire simultanément plusieurs contraintes et ainsi maximiser l'impact sur l'emploi.
- II) Les interventions qui visent l'augmentation de la qualité des emplois au sein des micros et petites entreprises devraient **porter sur les contraintes liées à la productivité, plutôt que sur la formalisation en tant que telle**.
- III) Les interventions qui visent la création d'emplois dans les petites et moyennes entreprises devraient **explicitement cibler les entreprises à fort potentiel de croissance**.
- IV) Les interventions qui visent l'augmentation des revenus des populations les plus pauvres devraient se focaliser sur **l'augmentation de la productivité**, notamment via des programmes d'inclusion économique portant sur l'accès aux marchés, ainsi que des programmes de travaux à haute intensité de main d'œuvre « plus » (THIMO « Plus »).
- V) Les interventions qui visent l'insertion professionnelle des jeunes peu ou pas formés devraient se concentrer sur **le développement de compétences pratiques et techniques recherchées par le secteur privé**.

La suite de cette section détaille ces recommandations et présente des déficits de connaissances sur l'efficacité des approches de promotion de l'emploi que le Groupe de travail a identifié au cours de cette initiative.



2. Résultats détaillés

(I) ÉTUDIER DES APPROCHES QUI PORTENT SUR PLUSIEURS CONTRAINTES SIMULTANEMENT, ET DE MANIÈRE INTÉGRÉE, POUR DE MEILLEURS RESULTATS EN MATIÈRE D'EMPLOI

Le développement d'approches plus intégrées qui portent simultanément sur plusieurs contraintes a le potentiel de créer des synergies importantes afin d'améliorer les résultats en termes d'emploi. En Côte d'Ivoire, 87% ou 8,9 millions d'emplois sont au sein des micro-entreprises dans le secteur agricole ou non-agricole. Ces emplois ont généralement un niveau de productivité et de revenu faible, laissant un grand nombre de personnes en sous-emploi. Seulement 9% des emplois, soit 0,9 millions d'emplois, se trouvent au sein des petites et moyennes entreprises (PME) ou des grandes entreprises. Ces emplois sont globalement plus stables et productifs. Dans un contexte avec un nombre relativement faible d'emplois de qualité, [des approches se focalisant exclusivement sur des interventions ciblant les individus ont des impacts limités en matière d'emploi](#). Il faut ainsi plus d'approches intégrées. Des approches qui portent à la fois sur les défis rencontrés par les individus en âge de travailler et sur ceux des entreprises, ont le potentiel de créer des effets de synergie importants sur les indicateurs de l'emploi en Côte d'Ivoire.

Le déploiement de ces approches intégrées se fait généralement autour d'un espace ou d'un produit :

- **Intégration autour d'un espace – les approches territoriales axées sur l'emploi :** 25% de la population en âge de travailler en Côte d'Ivoire habite dans des zones urbaines hors d'Abidjan, et 53% dans des zones rurales. Plus de 11 millions d'ivoiriens peuvent bénéficier, de manière directe ou indirecte, de plus et de meilleurs emplois dans des villes secondaires. De plus en plus d'études démontrent que [le développement des villes secondaires contribue plus à la réduction de pauvreté que celui des villes primaires](#), telles qu'Abidjan. Il existe 11 villes secondaires en Côte d'Ivoire : Abengourou, Anyama, Bouaké, Daloa, Divo, Gagnoa, Korhogo, Man, San-Pedro, Soubré, and Yamoussoukro. Le potentiel de chacune de ces villes dépend de leur niveau de pauvreté, du contenu et du potentiel des emplois dans leurs secteurs prédominants, ainsi que du niveau de connectivité, de commerce et de diversification économique. Les interventions qui se focalisent sur les emplois dans les villes secondaires à fort potentiel devraient être conçues sur la base d'une analyse approfondie des contraintes auxquelles font face les individus et les entreprises. Des interventions potentielles peuvent être organisées à partir des catégories suivantes : (i) appui aux entreprises et financements ; (ii) infrastructures et terres ; (iii) compétences et innovation ; et (iv) institutions et réglementations (*voir Note thématique #3*).
- **Intégration autour d'un produit – des approches sectorielles axées sur l'emploi :** respectivement 5 et 3 millions d'ivoiriens sont en emploi indépendant agricole et non-agricole, et 0,3 millions sont en emploi salarié dans le secteur agricole. Plus de 8 millions d'ivoiriens (majoritairement dans des zones rurales avec un taux de pauvreté élevé, la plupart étant des agriculteurs de subsistance), peuvent bénéficier de manière directe ou indirecte de plus et de meilleurs emplois dans les chaînes de valeur. En améliorant la productivité et l'accès des agriculteurs (de subsistance) aux marchés, le développement des chaînes de valeur a le potentiel de créer de la croissance inclusive. Un ensemble de critères aide à identifier le potentiel d'une chaîne de valeur en termes de l'emploi : (i) le niveau de durabilité et de compétitivité, (ii) le contenu des emplois et (iii) le potentiel de changement (*voir Note thématique #5*). Des interventions qui portent simultanément sur les contraintes des individus et des entreprises qui opèrent dans les chaînes de valeur à fort potentiel se concentrent sur : (i) l'amélioration de l'environnement des affaires (investissement en infrastructure, institutions, réglementations, etc.), et/ou (ii) la réduction des contraintes spécifiques à chaque acteur dans la chaîne de valeur (accès aux finances, compétences, etc.).

La création de liens plus explicites entre différentes interventions de promotion de l'emploi, selon les défis rencontrés par les groupes cibles, peut permettre à une plus grande part de la population d'accéder à des emplois plus productifs et mieux rémunérés. Ainsi, les types d'intervention détaillés dans les recommandations 2 à 5 de la présente section devraient être coordonnés dans le cadre d'un système de promotion de l'emploi holistique, et liées sur le plan opérationnel aux politiques publiques et aux stratégies qui visent à développer des villes (secondaires) et/ou des chaînes de valeur. Les programmes d'apprentissage, par exemple, peuvent aider des jeunes à se positionner pour des emplois créés au sein d'entreprises faisant partie intégrante de chaînes de valeur ou dans des villes secondaires, si ces programmes sont conçus à partir des besoins exprimés par les entreprises actives dans ces chaînes de valeur ou les villes à proximité. De même, outre leur rôle d'agir comme



un filet social pour des populations pauvres avec un niveau d'éducation faible, les programmes THIMO « plus » peuvent également proposer à leurs bénéficiaires des opportunités à long terme, si le « plus » est conçu en adéquation avec les besoins du marché. En développant des systèmes d'appuis plus holistiques, il est possible d'accroître la mobilité en termes de types d'occupation et de niveau de revenu pour les individus en âge de travailler.

Des interventions qui portent simultanément sur plusieurs contraintes requièrent toujours une coordination importante. Des interventions intégrées peuvent être coordonnées à différents niveaux : soit au niveau du projet, soit au niveau du programme, ou via un cadre de programmation et d'évaluation multi-sectoriel sur l'emploi. Ce dernier permet de maximiser les capacités des ministères sectoriels ayant un mandat sur des politiques publiques liées à l'emploi.

(II) **AMELIORER LA QUALITE DES EMPLOIS EN REDUISANT LES CONTRAINTES LIEES A LA PRODUCTIVITE DES MICROS ET PETITES ENTREPRISES PLUTOT QUE DE LES INCITER A SE FORMALISER**

Dans l'objectif d'améliorer la qualité des emplois, il est plus efficace de se focaliser à lever les contraintes rencontrées par les micros et petites entreprises pour augmenter leur productivité, plutôt que de les inciter à se formaliser. 4 millions d'emplois en Côte d'Ivoire sont dans des micro-entreprises du secteur non-agricole, et 0,7 millions d'emplois se trouvent au sein de PME. La plupart de ces emplois sont informels et ont un niveau de productivité faible. Pour des entreprises à productivité faible, les coûts liés à la formalisation, et les coûts qui s'appliquent aux entreprises formelles, sont (trop) élevés. Les programmes qui incitent ou forcent les entreprises à se formaliser ont peu ou pas d'impact, en termes de nombre d'entreprises formalisées et de performance des entreprises formalisées. Toutefois, les mêmes évaluations démontrent que ces programmes sont plus efficaces pour des entreprises avec un profil plus proche de celui des entreprises formelles, en termes de nombre d'employés, de niveaux de revenu, d'âge de l'entreprise, etc. L'augmentation de la productivité des entreprises informelles devient ainsi une première étape vers leur formalisation (*voir Note thématique #4*).

Appuyer les micros et petites entreprises à augmenter leur productivité afin d'améliorer la qualité des emplois est essentiel dans l'accélération de la réduction de la pauvreté. Une augmentation de la productivité des micros et petites entreprises peut améliorer leurs revenus et leur taux de survie. Des bénéfices plus élevés peuvent avoir un impact positif sur la qualité des emplois au sein de ces entreprises, notamment en termes de revenus pour leur propriétaire et leurs employés. Des programmes d'appui aux micros et petites entreprises pour une meilleure productivité visent à réduire les contraintes principales qu'elles rencontrent dans leur développement, telles qu'un manque de capacités et d'informations, un accès limité aux financements et aux marchés, des défauts de coordination, et des contraintes dans l'environnement social. Toutefois, les programmes de développement de compétences ont souvent démontré des résultats modestes. Récemment, quelques approches innovantes ont eu des résultats prometteurs en termes d'augmentation des bénéfices et de création de nouveaux emplois. C'est le cas notamment de deux programmes, l'un via la conception de modules spécialisés pour les formations en compétences commerciales ou financières adaptées au profil des entreprises en Afrique du Sud, et l'autre par la conception d'une formation qui vise à développer l'état d'esprit entrepreneurial au Togo qui se focalise sur des modules à l'initiative personnelle, basés sur une approche psychologique, complétés par une composante en mentorat (*voir Note thématique #6*). Par ailleurs, une [évaluation d'impact récente](#) montre comment la pression sociale de redistribution peut être une barrière à l'augmentation de la productivité individuelle. L'évaluation a montré que les travailleurs d'une usine de traitement de noix de cajou qui recevaient un bonus monétaire sur la base de leur productivité individuelle sur un compte d'épargne fermé étaient 10% plus productifs que les travailleurs qui recevaient ce bonus en espèce. Le renforcement du contrôle par les travailleurs sur leurs revenus peut donc être un facteur d'augmentation de la productivité d'une entreprise.

(III) **CREER DE NOUVEAUX EMPLOIS AU SEIN DE PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES VIA DES PROGRAMMES D'APPUI CIBLANT LES ENTREPRISES A FORT POTENTIEL DE CROISSANCE**

A moyen et long terme, augmenter la qualité des emplois à faible productivité n'est pas suffisant, il faut également faciliter la création d'emplois salariés pour une plus grande part de la population ivoirienne. En Côte d'Ivoire, seuls 900 000 soit environ 10% des emplois se situe au sein des PME et des grandes entreprises. Des études montrent qu'un petit nombre de



micros et petites entreprises créent un grand nombre d'emplois dans le temps. Afin de proposer à une part plus importante de la population des opportunités d'emploi salarié, il est essentiel d'identifier des entreprises à fort potentiel de croissance parmi les petites et moyennes entreprises, et de définir des politiques publiques efficaces pour soutenir leur expansion. Les emplois dans les entreprises à forte croissance peuvent être moins accessibles pour ceux qui sont relativement plus pauvres et moins éduqués. Néanmoins, ils peuvent avoir un impact positif sur la productivité dans un pays, et appuyer une transformation économique qui augmente la qualité et la quantité des emplois. Une publication récente sur les entreprises à fort potentiel identifie des [facteurs qui créent les conditions nécessaires à l'expansion des entreprises](#), tels que le développement financier, les réseaux, l'innovation, les compétences, l'expérience managériale, etc. Le rapport met également en évidence l'efficacité d'un projet au Nigéria qui a développé une approche prometteuse dans l'identification des entreprises à fort potentiel et qui leur a fourni du capital en fonction des besoins de financement définis dans leur plan d'affaires, ce qui a entraîné de la création d'emplois et soutenu l'expansion de ces entreprises. En outre, l'exemple nigérian démontre l'importance de la prise en compte des besoins spécifiques des entrepreneures femmes, telles que les stratégies d'information, les modalités de participation et d'accompagnement, etc. En outre, Aspire, un programme mis en œuvre dans plusieurs pays d'Afrique, a réussi à réduire les contraintes en capital des jeunes primo-entrepreneurs : les gagnants d'un concours de développement d'entreprises, qui a permis d'identifier des entrepreneurs à fort potentiel, ont reçu une prime relativement élevée pour développer leur entreprise (*voir Note thématique #6*).

(IV) RENFORCER LA PRODUCTIVITE DES PAUVRES VIA DES PROGRAMMES D'INCLUSION ECONOMIQUE PORTANT SUR L'ACCES AUX MARCHES, ET DES PROGRAMMES DE THIMO « PLUS »

En 2015, 46% de la population ivoirienne vivait en dessous du seuil de pauvreté situé à 750 FCFA par jour (1,30 dollars US). Parmi les approches étudiées, deux se sont révélées efficaces dans l'amélioration des conditions de vie des populations les plus pauvres :

- **Les programmes d'inclusion économique.** Les ménages pauvres font souvent face à plusieurs contraintes qui les empêchent d'augmenter leurs revenus et de sortir de la pauvreté. Les programmes d'inclusion économique, tels que le PRISE, sont conçus pour appuyer les pauvres à réduire simultanément plusieurs contraintes liées à leur productivité. Un tel paquet d'interventions combine des appuis à la consommation, des éléments d'appui à l'épargne, des transferts d'actifs, des formations en entrepreneuriat et du mentorat. Les programmes d'inclusion économique se sont montrés efficaces dans l'amélioration des conditions de vie des pauvres, en augmentant leurs actifs et en appuyant leur consommation (*voir Note thématique #7*). Bien qu'ils aient été mis en œuvre dans plusieurs contextes, les programmes d'inclusion économique ont été généralement testés à petite échelle. Leur coût-efficacité et leur faisabilité sont au cœur du débat sur les politiques publiques. Il en va de même pour les effets de synergie potentiels sur les revenus et les opportunités d'emploi des [programmes d'inclusion économique combinés avec des approches de développement de marchés](#), actuellement testés dans le cadre d'un projet pilote d'inclusion économique dans des chaînes de valeur en Côte d'Ivoire (*voir Note thématique #5*).
- **Les programmes à haute intensité de main d'œuvre (THIMO) « plus » avec un ciblage axé sur les populations pauvres.** Les programmes THIMO proposent aux bénéficiaires des emplois temporaires et agissent comme filet social. Les programmes THIMO ciblent des individus avec un niveau d'éducation faible. 60% de la population ivoirienne en âge de travailler n'a pas terminé les études primaires, et est en grande majorité en emploi indépendant et en sous-emploi. Les programmes THIMO augmentent le revenu des bénéficiaires et leur consommation à court-terme, et améliorent leurs investissements productifs à moyen-terme. Les impacts les plus importants sont constatés chez les populations à faible revenu et chez les femmes. Un ciblage des programmes THIMO qui vise explicitement les pauvres peut accroître l'efficacité de ces programmes comme filets sociaux (*voir Note thématique #2*). Plus récemment, les programmes THIMO, tels que le THIMO Plus du PEJEDEC et du C2D, ont ajouté des mesures complémentaires aux programmes des THIMO classiques (THIMO « plus »). Le « plus » vise à augmenter le capital humain et financier des bénéficiaires. Avec des composantes « plus » conçues pour permettre aux bénéficiaires d'augmenter leur productivité, les THIMO « plus » pourraient avoir le potentiel d'améliorer les bénéfices et les opportunités d'emploi pour les pauvres de manière durable.



Les deux approches incluent une composante de formation, mais en général, les formations en entrepreneuriat se sont révélées peu efficaces dans le passé. La conception de la composante de formation devient essentielle dans l'efficacité globale des programmes d'inclusion économique et les THIMO « plus » (voir Note thématique #6). Par ailleurs, les leçons apprises sur les programmes d'inclusion économique, telles que le besoin de s'attaquer simultanément à plusieurs contraintes via un paquet d'interventions coordonnées, doivent également être prises en compte lors de la conception des « paquets d'appui » pour des micro-entreprises (voir Note thématique #7).

(V) RENFORCER LES COMPETENCES DES JEUNES AVEC UN NIVEAU D'EDUCATION FAIBLE AU-DELA DU SYSTEME EDUCATIF DE BASE AFIN DE FACILITER LEUR INSERTION PROFESSIONNELLE

Renforcer le système de formation professionnelle et technique sur base des compétences recherchées par le secteur privé facilite l'insertion professionnelle pour les jeunes ivoiriens avec un niveau d'éducation faible. Le déficit de main d'œuvre qualifiée est une contrainte principale pour un grand nombre d'entreprises ivoiriennes. Le système éducatif en Côte d'Ivoire a été fortement touché par la crise. 80% de la population en âge de travailler ne possède qu'une éducation primaire au plus. Au-delà du système éducatif de base, peu d'opportunités de développement des compétences existent pour les jeunes ivoiriens avec un niveau d'éducation faible. Les programmes d'apprentissage, tels que les programmes d'apprentissage modernisés avec une formation duale comme celui développé dans le cadre du PEJEDEC, sont des exemples de programmes qui appuient l'insertion professionnelle des jeunes. Les programmes d'apprentissage ciblent des jeunes peu formés en milieu urbain afin de renforcer leurs compétences techniques et pratiques (voir Note thématique #1). Le programme propose aux jeunes une formation duale de 12 à 24 mois, après laquelle ils recevront un certificat. Les jeunes sont placés dans des micros et petites entreprises pour une formation en milieu de travail, et participent à des formations techniques. L'objectif est de préparer les apprentis à lancer leurs propres entreprises ou à accéder aux emplois salariés dans leur domaine technique. L'évaluation du PEJEDEC a montré qu'un tel programme est bénéfique pour les entreprises hôtes, même si aucune prime ne leur était versée pour accueillir les apprentis. Une deuxième évaluation du PEJEDEC fournira plus d'informations sur les impacts à long terme, sur leurs bénéficiaires et la situation d'emploi des jeunes bénéficiaires.

3. Déficiences de connaissances sur l'efficacité des approches liées à l'emploi

Les notes thématiques ont permis d'identifier certains déficits de connaissances sur l'efficacité des approches de promotion de l'emploi. Il serait important que les acteurs impliqués dans le secteur de l'emploi étudient ces questions dans un futur proche pour informer au mieux les politiques publiques :

(I) QUELLE EST L'INTENSITE DES SYNERGIES CREEES GRACE AUX APPROCHES D'EMPLOI PLUS INTEGREES QUI PORTENT SIMULTANEMENT SUR DES CONTRAINTES DU COTE DES INDIVIDUS ET DES ENTREPRISES ?

Les approches plus intégrées qui portent simultanément sur plusieurs contraintes, telles que le développement des villes secondaires, et des chaînes de valeur inclusives, montre des résultats encourageants pouvant contribuer fortement à la réduction de la pauvreté. Dans l'avenir, il serait important de renforcer les informations obtenues sur les approches intégrées les plus efficaces en termes d'emploi et de réduction de la pauvreté, en mettant l'accent sur l'impact de ces interventions sur les populations vulnérables, tels que les pauvres, les femmes, les jeunes et les populations en milieu rural.

(II) LES PROGRAMMES THIMO PEUVENT-ILS AMELIORER LA QUALITE ET L'ENTRETIEN DES INFRASTRUCTURES COMMUNAUTAIRES POUR AUGMENTER LA PRODUCTIVITE DES MENAGES ET DES COMMUNAUTES BENEFICIAIRES ?

Bien qu'un nombre important d'évaluations des programmes THIMO se focalisent sur l'impact direct sur les bénéficiaires des programmes, aucune évaluation rigoureuse n'est connue sur si et comment les programmes THIMO améliorent la qualité et



l'entretien des infrastructures communautaires, telles que l'irrigation à petite échelle, les routes, la conservation de l'eau et des sols, etc. Les programmes THIMO peuvent potentiellement contribuer à la construction d'infrastructures communautaires importantes au niveau local, surtout en milieu rural, ce qui peut avoir un impact positif sur la productivité des ménages et des communautés. A l'avenir, il serait important d'en apprendre plus sur l'impact des infrastructures construites dans le cadre des programmes THIMO sur la productivité des ménages et d'autres indicateurs connexes.

(III) COMMENT LA COMPOSANTE « PLUS » DES PROGRAMMES THIMO « PLUS » PEUT-ELLE ETRE ADAPTEE POUR MIEUX CONNECTER LES BENEFICIAIRES AU MARCHÉ ?

En se basant sur l'intégration des composantes « plus » conçues pour permettre aux bénéficiaires d'augmenter leur productivité, les programmes THIMO « plus » ont le potentiel d'améliorer de manière durable le revenu et les opportunités d'emploi pour les pauvres. Plusieurs évaluations d'impact en cours permettront de comprendre davantage l'efficacité de la composante « plus », y compris comment l'adapter aux besoins spécifiques de différents groupes bénéficiaires. Dans l'objectif de concevoir des programmes d'appui plus holistiques, il serait par ailleurs intéressant d'étudier comment mieux connecter les bénéficiaires des programmes THIMO au marché, ce qui pourrait améliorer leurs perspectives économiques à long terme.

(IV) QUELLES SONT LES APPROCHES LES PLUS EFFICACES POUR AMELIORER LA QUALITE DE L'APPRENTISSAGE ?

Les résultats à court terme sont prometteurs pour les programmes d'apprentissage dual qui visent à la fois à faciliter l'accès à l'apprentissage et à en améliorer la qualité. Il reste des questions ouvertes sur les stratégies les plus efficaces pour améliorer la qualité de l'apprentissage, notamment s'il est possible d'améliorer la qualité de l'apprentissage à travers une approche duale sans subvention des apprentis, ou en ajustant des modalités contractuelles.

(V) QUELS MODULES DE FORMATION ET MECANISMES D'ACTION REPONDENT LE MIEUX AUX BESOINS DES GROUPES BENEFICIAIRES SPECIFIQUES ?

Des formations pour renforcer les compétences techniques et personnelles font partie d'un grand nombre d'approches revues par cette initiative, y compris les programmes THIMO « plus », les programmes d'inclusion économique et les programmes d'appui aux entreprises. La conception de ces composantes de formation est importante. Les formations en entrepreneuriat, par exemple, ne se sont pas révélées efficaces dans le passé. A l'avenir, il est important de mieux comprendre quel module de formation et quel mécanisme d'action sont les plus efficaces pour des groupes de bénéficiaires spécifiques, et comment les compléter efficacement avec des interventions complémentaires (« paquet d'appui »). La formation qui vise à développer l'état d'esprit entrepreneurial au Togo, par exemple, a eu des résultats prometteurs pour des microentreprises. La même méthode a été adaptée aux besoins des petits exploitants en Mozambique, et est actuellement en cours d'évaluation. En cas de succès, l'approche pourrait être testée comme partie intégrante d'une composante « plus » dans le cadre d'un programme de filets sociaux (programme THIMO « plus », en l'adaptant aux besoins spécifiques des bénéficiaires THIMO, ou programme de transferts monétaires productifs).

Ces déficiences de connaissances pourraient être des portes d'entrée pour des évaluations d'impact et l'identification systématique de leçons opérationnelles pour des projets passés, actuels et futurs en Côte d'Ivoire et ailleurs.



Bibliographie

Vers l'opérationnalisation d'un nouvel agenda de l'emploi intégré et fondé sur des données rigoureuses

Christiaensen, Luc; Premand, Patrick. 2017. Côte d'Ivoire Jobs Diagnostic: employment, productivity, and inclusion for poverty reduction (English). Washington, D.C.: World Bank Group.

Datta, Namita; Assy, Angela Elzir; Buba, Johanne; Watson, Samantha. 2018. Integration: A New Approach to youth Employment Programs. Jobs Guide; No. 3. Washington, DC: World Bank.

World Bank. 2012. World Development Report 2013: Jobs. Washington, DC: World Bank. DOI: 10.1596/978-0-8213-9575-2.

Note Thématique #1 : Promotion de l'apprentissage

Christiaensen, Luc et Patrick Premand (éditeurs), 2017. Vers de meilleurs emplois et l'inclusion productive : Emploi, Productivité et Inclusion pour Réduire la Pauvreté : Un diagnostic de la situation de l'emploi en Côte d'Ivoire, Washington DC, Groupe de la Banque Mondiale.

Crépon, Bruno ; Jacques Jean Philippe; Premand, Patrick. 2018. Creating new positions? Direct and indirect effects of a subsidized apprenticeship program. Policy Research working paper; no. WPS 8561. Washington, D.C.: World Bank Group.

Hardy, M. and McCasland, J. (2017) Are Small Firms Labour Constrained? Experimental Evidence from Ghana, PEDL.

World Bank. 2014. Benin - Youth Employment Project (English). Washington, DC; World Bank Group.

Note Thématique #2 : Les programmes de Travaux à Haute Intensité de Main d'Œuvre (THIMO)

Andrews, C., P. Backiny-Yetna, E. Garin, E. Weedon, Q. Wodon, and G. Zampaglione (2011). "Liberia's Cash for Work Temporary Employment Project: Responding to Crisis in Low Income, Fragile Countries." The World Bank.

Beegle, Kathleen, Emanuela Galasso, and Jessica Goldberg. 2014. "Direct and Indirect Effects of Malawi's Public Works Program on Food Security." Policy Research Working Paper 7505, World Bank, Washington, DC.

Bertrand, Marianne; Bruno Crépon; Marguerie, Alicia Charlene; Premand, Patrick. 2016. Impacts à Court et Moyen Terme sur les Jeunes des Travaux à Haute Intensité de Main d'œuvre (THIMO) : Résultats de l'évaluation d'impact de la composante THIMO du Projet Emploi Jeunes et Développement des compétences (PEJEDEC) en Côte d'Ivoire (French). Washington, D.C.: World Bank Group.

Bertrand, Marianne; Marguerie, Alicia Charlene; Premand, Patrick. 2017. Contemporaneous and post-program impacts of a public works program: evidence from Côte d'Ivoire (English). Washington, D.C.: World Bank Group.

Daniel O. Gilligan, John Hoddinott & Alemayehu Seyoum Taffesse (2009). The Impact of Ethiopia's Productive Safety Net Programme and its Linkages, The Journal of Development Studies, 45:10, 1684-1706.

Deininger, Klaus; Liu, Yanyan. 2013. Welfare and poverty impacts of India's national rural employment guarantee scheme: evidence from Andhra Pradesh (English). Policy Research working paper; no. WPS 6543. Washington, DC: World Bank.

Gehrke, Esther & Hartwig, Renate, 2018. "Productive effects of public works programs: What do we know? What should we know?," World Development, Elsevier, vol. 107(C), pages 111-124.

Marguerie, Alicia. 2017. Etude de capitalisation : Impact et mise en œuvre de programmes HIMO en Afrique subsaharienne. Notes techniques N°36. AFD.

Ravallion, M. (1999). "Appraising Workfare". World Bank Research Observer. 14(1): 31-48.



Rosas Raffo, Nina; Sabarwal, Shwetlena. 2016. Can you work it? evidence on the productive potential of public works from a youth employment program in Sierra Leone (English). Policy Research working paper; no. WPS 7580; Impact Evaluation series. Washington, D.C.: World Bank Group.

Subbarao, Kalanidhi, Carlo del Ninno, Colin Andrews, and Claudia Rodríguez-Alas. 2013. Public Works as a Safety Net: Design, Evidence, and Implementation. Washington, DC: World Bank.

Note Thématique #3 : Le développement des villes secondaires pour la création de meilleurs emplois

Banque mondiale. Repenser la géographie économique. Rapport sur le développement dans le monde 2009. De Boeck Supérieur, 2009.

Christiaensen, Luc; De Weerdt, Joachim; Todo, Yasuyuki. 2013. Urbanization and Poverty Reduction: The Role of Rural Diversification and Secondary Towns. Policy Research Working Paper; No. 6422. World Bank, Washington, DC.

Christiaensen, Luc et Patrick Premand (éditeurs), 2017. Vers de meilleurs emplois et l'inclusion productive : Emploi, Productivité et Inclusion pour Réduire la Pauvreté : Un diagnostic de la situation de l'emploi en Côte d'Ivoire, Washington DC, Groupe de la Banque Mondiale.

Christiaensen, Luc; Todo, Yasuyuki. 2013. Poverty reduction during the rural-urban transformation: the role of the missing middle (English). Policy Research working paper; no. WPS 6445. Washington, DC: World Bank.

Ferre, Celine & Ferreira, Francisco H.G. & Lanjouw, Peter, 2010. "Is there a metropolitan bias? the inverse relationship between poverty and city size in selected developing countries," Policy Research Working Paper Series 5508, The World Bank.

Gibson, John; Datt, Gaurav; Murgai, Rinku; Ravallion, Martin. 2017. For India's Rural Poor, Growing Towns Matter More than Growing Cities. Policy Research Working Paper; No. 7994. World Bank, Washington, DC.

Ingelaere, Bert Lodewijk M; Christiaensen, Luc; De Weerdt, Joachim; Kanbur, Ravi. 2017. Why secondary towns can be important for poverty reduction -- a migrant's perspective (English). Policy Research working paper; no. WPS 8193; Paper is funded by the Strategic Research Program (SRP). Washington, D.C.: World Bank Group.

McCulloch, Neil; Weisbrod, Julian; Timmer, C. Peter. 2007. Pathways Out of Poverty During an Economic Crisis: An Empirical Assessment of Rural Indonesia. Policy Research Working Paper; No. 4173. World Bank, Washington, DC.

Reardon, T., Stamoulis, K., and Pingali, P. (2007). Rural Nonfarm Employment in Developing Countries in an Era of Globalization. *Agricultural Economics*, 37, 0, 173-183.

Roberts (2014), *Managing Systems of Secondary Cities*, Cities Alliance/UNOPS, Brussels.

UN World Urbanization Prospects (2011), 'World Urbanization Prospects: The 2011 Revision', New York: United Nations Department of Economic and Social Affairs.

World Bank. 2017. Rwanda economic update: rethinking urbanization in Rwanda - from demographic transition to economic transformation (English). Washington, D.C.: World Bank Group.

World Bank Group. 2015. *Competitive Cities for Jobs and Growth: What, Who, and How*. World Bank, Washington, DC.

Zhang, J. and Zhao, Z. 2013. Measuring the Income-Distance Trade-Off for Rural-Urban Migrants in China. IZA. Discussion Paper 7160.

Note Thématique #4 : Les programmes de formalisation des entreprises

Alina Marquez, *The Other Path* by Hernando De Soto, 10 B.C. Third World L.J. 204 (1990).

Benhassine, Najj; McKenzie, David J.; Pouliquen, Victor Maurice Joseph; Santini, Massimiliano. 2016. Can enhancing the benefits of formalization induce informal firms to become formal? experimental evidence from Benin (English). Policy Research working paper; no. WPS 7900; Impact Evaluation series; Paper is funded by the Strategic Research Program (SRP). Washington, D.C.: World Bank Group.

Bruhn, Miriam; McKenzie, David. 2013. Entry Regulation and Formalization of Microenterprises in Developing Countries. Policy Research Working Paper; No. 6507. World Bank, Washington, DC.



- Campos, Francisco Moraes Leitao; Goldstein, Markus P.; McKenzie, David J.. 2015. Short-term impacts of formalization assistance and a bank information session on business registration and access to finance in Malawi (English). Impact Evaluation series; Policy Research working paper; no. WPS 7183; Paper is funded by the Strategic Research Program (SRP). Washington, DC: World Bank Group.
- Campos, Francisco Moraes Leitao; Goldstein, Markus P.; McKenzie, David J.. 2018. How Should the Government Bring Small Firms into the Formal System? Experimental Evidence from Malawi (English). Policy Research working paper; no. WPS 8601; Paper is funded by the Strategic Research Program (SRP); Impact Evaluation series. Washington, D.C.: World Bank Group.
- Christiaensen, Luc et Patrick Premand (éditeurs), 2017. Vers de meilleurs emplois et l'inclusion productive : Emploi, Productivité et Inclusion pour Réduire la Pauvreté : Un diagnostic de la situation de l'emploi en Côte d'Ivoire, Washington DC, Groupe de la Banque Mondiale.
- De Giorgi, G., and R. Rahman. (2013): "SME's Registration: Evidence from an RCT in Bangladesh." Stanford University, Stanford, CA, and World Bank, Washington, DC.
- De Mel, S., D. McKenzie, and C. Woodruff. (2013): "The demand for, and consequences of, formalization among informal firms in Sri Lanka." American Economic Journal: Applied Economics 5 (2): 122–50.
- Galiani, Sebastian & Meléndez, Marcela & Ahumada, Camila Navajas, 2017. "On the effect of the costs of operating formally: New experimental evidence," Labour Economics, Elsevier, vol. 45(C), pages 143-157.
- Henrique de Andrade, Gustavo; Bruhn, Miriam; McKenzie, David. 2013. A Helping Hand or the Long Arm of the Law? Experimental Evidence on What Governments Can Do to Formalize Firms. Policy Research Working Paper; No.6435. World Bank, Washington, D.C.
- Levy, Santiago. Good Intentions, Bad Outcomes: Social Policy, Informality, and Economic Growth in Mexico. Brookings Institution Press, 2008.
- Perry, Guillermo E.; Maloney, William F.; Arias, Omar S.; Fajnzylber, Pablo; Mason, Andrew D.; Saavedra-Chanduvi, Jaime. 2007. Informality: Exit and Exclusion. Latin American and Caribbean Studies. Washington, DC: World Bank.

Note Thématique #5 : Le développement des chaînes de valeur agricoles pour la création de meilleurs emplois

- Ashraf, Nava & Gine, Xavier & Karlan, Dean S., 2008. "Finding Missing Markets (and a disturbing epilogue): Evidence from an Export Crop Adoption and Marketing Intervention in Kenya," Center Discussion Papers 46516, Yale University, Economic Growth Center.
- Carter, Michael R. & Tjernström, Emilia & Toledo, Patricia, 2019. "Heterogeneous impact dynamics of a rural business development program in Nicaragua," Journal of Development Economics, Elsevier, vol. 138(C), pages 77-98.
- Christiaensen, Luc et Patrick Premand (éditeurs), 2017. Vers de meilleurs emplois et l'inclusion productive : Emploi, Productivité et Inclusion pour Réduire la Pauvreté : Un diagnostic de la situation de l'emploi en Côte d'Ivoire, Washington DC, Groupe de la Banque Mondiale.
- Dillon, B. & Barrett, C.B. (2014). Agricultural factor markets in Sub-Saharan Africa: an updated view with formal tests for market failure. Food Policy, 1–39.
- Dolan & J. Humphrey (2000) Governance and Trade in Fresh Vegetables: The Impact of UK Supermarkets on the African Horticulture Industry, The Journal of Development Studies, 37:2, 147-176.
- Farole, Thomas; Sanchez Puerta, Maria Laura; Sole Canut, Albert; Rizvi, Anam. 2018. Jobs in value chains survey toolkit (English). Washington, D.C.: World Bank Group.
- Maertens, Miet & Swinnen, Johan F.M., 2009. "Trade, Standards, and Poverty: Evidence from Senegal," World Development, Elsevier, vol. 37(1), pages 161-178, January.
- Marc F. Bellemare, Lindsey Novak, Contract Farming and Food Security, American Journal of Agricultural Economics, Volume 99, Issue 2, March 2017, Pages 357–378.



Minot, Nicholas & Sawyer, Bradley, 2016. "Contract farming in developing countries: Theory, practice, and policy implications," IFPRI book chapters, in: Innovation for inclusive value-chain development: Successes and challenges, chapter 4, pages 127-158 International Food Policy Research Institute (IFPRI).

Swinnen, Johan & Deconinck, Koen & Vandemoortele, Thijs & Vandeplas, Anneleen, 2015. "Quality Standards, Value Chains, and International Development," Cambridge Books, Cambridge University Press, number 9781107025912, May.

Torero, Máximo. 2016. Evaluating inclusive value-chain development. In Innovation for inclusive value-chain development: Successes and challenges. Devaux, André; Torero, Máximo; Donovan, Jason; Horton, Douglas (Eds.). Part 4. Pp. 329 - 342. Washington, D.C.: International Food Policy Research Institute (IFPRI).

Value chain development for decent work: how to create employment and improve working conditions in targeted sectors / International Labour Office. - 2nd ed. - Geneva: ILO, 2015.

Waddington, H, Snilstveit, B, Hombrados, J, Vojtkova, M, Phillips, D, Davies, P and White, H. (2014) Farmer Field Schools for Improving Farming Practices and Farmer Outcomes: A Systematic Review Campbell Systematic Reviews 2014:6.

Note Thématique #6 : Les programmes d'appui aux micro-, petites et moyennes entreprises

Anderson, Stephen J.; Chandy, Rajesh; Zia, Bilal Husnain. 2016. Pathways to profits: identifying separate channels of small firm growth through business training (English). Policy Research working paper; no. WPS 7774; Impact Evaluation series. Washington, D.C.: World Bank Group.

Berge, Lars Ivar Oppedal and Bjorvatn, Kjetil and Tungodden, Bertil, Human and Financial Capital for Microenterprise Development: Evidence from a Field and Lab Experiment (January 12, 2011). NHH Dept. of Economics Discussion Paper No. 1/2011.

Campos, Francisco Moraes Leitao; Frese, Michael Dr.; Goldstein, Markus P.; Iacovone, Leonardo; Johnson, Hillary C.; Mckenzie, David J.; Mensmann, Mona. 2017. Teaching personal initiative beats traditional training in boosting small business in West Africa (English). Washington, D.C.: World Bank Group.

Christiaensen, Luc et Patrick Premand (éditeurs), 2017. Vers de meilleurs emplois et l'inclusion productive : Emploi, Productivité et Inclusion pour Réduire la Pauvreté : Un diagnostic de la situation de l'emploi en Côte d'Ivoire, Washington DC, Groupe de la Banque Mondiale.

Datta, Namita; Assy, Angela Elzir; Buba, Johanne; Watson, Samantha Maria. 2018. Integration: A New Approach to Youth Employment Programs - General Guidelines for Project Teams (English). Job Guide. - Issue no. 3. Washington, D.C.: World Bank Group.

David McKenzie, 2017. "Identifying and Spurring High-Growth Entrepreneurship: Experimental Evidence from a Business Plan Competition," American Economic Review, American Economic Association, vol. 107(8), pages 2278-2307, August.

Grimm, Michael & Paffhausen, Anna Luisa, 2014. "Do Interventions Targeted at Micro-Entrepreneurs and Small and Medium-Sized Firms Create Jobs? A Systematic Review of the Evidence for Low and Middle Income Countries," IZA Discussion Papers 8193, Institute for the Study of Labor (IZA).

Marcel Fafchamps & Simon Quinn, 2017. "Aspire," The Journal of Development Studies, vol 53(10), pages 1615-1633.

Mckenzie, D. (2018). Marginal changes for the many or focusing on the few? Trade-offs in firm support policies and jobs. [Blog] Development Impact.

McKenzie, David. 2017. "Identifying and Spurring High-Growth Entrepreneurship: Experimental Evidence from a Business Plan Competition." American Economic Review, 107 (8): 2278-2307.

McKenzie, David J. & Sansone, Dario & McKenzie, David J. & Sansone, Dario, 2017. "Man vs. machine in predicting successful entrepreneurs: evidence from a business plan competition in Nigeria," Policy Research Working Paper Series 8271, The World Bank.

McKenzie, David; Woodruff, Christopher. 2012. What Are We Learning from Business Training and Entrepreneurship Evaluations around the Developing World?. Policy Research Working Paper; No. 6202. World Bank, Washington, DC.



Mel, Suresh De; McKenzie, David; Woodruff, Christopher. 2013. One-time transfers of cash or capital have long-lasting effects on microenterprises in Sri Lanka (English). Gender Impact: the World Bank's Gender Impact Evaluation Database. Washington DC: World Bank.

Note Thématique #7 : Les programmes d'inclusion économique dit programmes de « graduation »

Banerjee, Abhijit & Duflo, Esther & Goldberg, Nathanael & Karlan, Dean & Osei, Robert & Pariente, William & Shapiro, Jeremy & Thuysbaert, Bram & Udry, Christopher. (2015). A Multifaceted Program Causes Lasting Progress for the Very Poor: Evidence from six Countries. *Science* (New York, N.Y.). 348. 1260799. 10.1126/science.1260799.

Blattman, Christopher, Julian C. Jamison, and Margaret Sheridan. 2017. "Reducing Crime and Violence: Experimental Evidence from Cognitive Behavioral Therapy in Liberia." *American Economic Review*, 107 (4): 1165-1206.

Blattman, Christopher and Fiala, Nathan and Martinez, Sebastian, The Long Term Impacts of Grants on Poverty: 9-Year Evidence from Uganda's Youth Opportunities Program (April 5, 2019).

Blattman, Christopher, Eric P. Green, Julian Jamison, M. Christian Lehmann, and Jeannie Annan. 2016. "The Returns to Microenterprise Support among the Ultrapoor: A Field Experiment in Postwar Uganda." *American Economic Journal: Applied Economics*, 8 (2): 35-64.

Blattman, Christopher, Nathan Fiala, Sebastian Martinez, Generating Skilled Self-Employment in Developing Countries: Experimental Evidence from Uganda, *The Quarterly Journal of Economics*, Volume 129, Issue 2, May 2014, Pages 697–752.

Blattman, C., & Annan, J. (2016). Can Employment Reduce Lawlessness and Rebellion? A Field Experiment with High-Risk Men in a Fragile State. *American Political Science Review*, 110(1), 1-17.

Cho, Yoonyoung; Honorati, Maddalena. 2013. Entrepreneurship Programs in Developing Countries: A Meta Regression Analysis. Policy Research Working Paper; No. 6402. World Bank, Washington, DC.

Inés Arévalo, Michelle Kaffenberger & Aude de Montesquiou. 2018. 2018 State of the Sector: Synthesis Report. The World Bank.

Marguerie, Alicia; Premand, Patrick. Forthcoming. "Economic inclusion, micro-entrepreneurship and social cohesion in post-conflict Côte d'Ivoire. Impact evaluation results from the PRISE program". Washington DC: World Bank and Abidjan: BCP-Emploi.

Recommandations et Déficiences de Connaissances

Carranza, Eliana; Donald, Aletheia; Grosset, Florian; Kaur, Supreet. 2018. Working Under Pressure: Improving Labor Productivity through Financial Innovation. Gender Innovation Lab Policy Brief; No. 31. World Bank, Washington, DC. © World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/31029> License: CC BY 3.0 IGO.

Christiaensen, Luc; Premand, Patrick. 2017. Côte d'Ivoire Jobs Diagnostic: employment, productivity, and inclusion for poverty reduction (English). Washington, D.C.: World Bank Group.

Christiaensen, Luc; Todo, Yasuyuki. 2013. Poverty reduction during the rural-urban transformation: the role of the missing middle (English). Policy Research working paper; no. WPS 6445. Washington, DC: World Bank.

Datta, Namita; Assy, Angela Elzir; Buba, Johanne; Watson, Samantha. 2018. Integration: A New Approach to youth Employment Programs. Jobs Guide; No. 3. Washington, DC: World Bank.

Grover Goswami, Arti; Medvedev, Denis; Olafsen, Ellen. 2019. High-Growth Firms: Facts, Fiction, and Policy Options for Emerging Economies. Washington, DC: World Bank.

Kluge, Jochen & Puerto, Susana & Robalino, David & Romero, Jose M. & Rother, Friederike & Stöterau, Jonathan & Weidenkaff, Felix & Witte, Marc, 2019. "Do youth employment programs improve labor market outcomes? A quantitative review," *World Development*, Elsevier, vol. 114(C), pages 237-253.



Faciliter la Promotion de l'Emploi en Côte d'Ivoire :
Vers l'opérationnalisation d'un nouvel agenda de l'emploi intégré et fondé sur des données rigoureuses



