



Bureau  
international  
du Travail  
Genève

LE RENFORCEMENT DES LIENS ENTRE LES PME LOCALES  
ET LES ENTREPRISES MULTINATIONALES DANS LE CADRE  
DE LEURS CHAINES D'APPROVISIONNEMENT

**RAPPORT**



Copyright © Organisation internationale du Travail 2014

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole n° 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à l'adresse suivante: Publications du BIT (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: [pubdroit@ilo.org](mailto:pubdroit@ilo.org). Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Visitez le site [www.ifrro.org](http://www.ifrro.org) afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

---

LE RENFORCEMENT DES LIENS ENTRE LES PME LOCALES ET LES ENTREPRISES MULTINATIONALES DANS LE CADRE DE LEURS CHAINES D'APPROVISIONNEMENT, Bureau international du Travail. - Genève: BIT, 2014  
74 p. (Rapport CIRES)

ISBN 978-92-2-128978-4 (web pdf)

Bureau international du Travail, L'unité des entreprises multinationales et de l'engagement auprès des entreprises

emploi des jeunes / création d'emploi / promotion de l'emploi / dialogue social / responsabilité de l'entreprise / entreprise multinationale / petite et moyenne entreprise / investissement étranger / sous-traitance / liens entre les entreprises multinationales et les PME / capacités des PME/ Côte d'Ivoire

13.01.3

*Données de catalogage du BIT*

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Les publications et les produits électroniques du Bureau international du Travail peuvent être obtenus dans les principales librairies ou auprès des bureaux locaux du BIT. On peut aussi se les procurer directement, de même qu'un catalogue ou une liste des nouvelles publications, à l'adresse suivante: Publications du BIT, Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: [pubvente@ilo.org](mailto:pubvente@ilo.org). Visitez notre site Web: [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns).

---

Imprimé en Suisse

# Table of Contents

AVANT-PROPOS ET REMERCIEMENTS .....	v
LISTE DES TABLEAUX .....	vii
LISTE DES ENCADRES .....	viii
SIGLES ET ABREVIATIONS .....	ix
RESUME EXECUTIF .....	x
INTRODUCTION.....	1
Chapitre 1 : Présentation générale des entreprises et analyse des relations d'affaires entre les EMN et les PME.....	5
1.1. Présentation des entreprises .....	5
1.1.1. Les Entreprises Multinationales.....	5
1.1.2. Présentation des Petites et Moyennes Entreprises .....	10
1.2. Les relations d'affaires EMN-PME : motivations et externalités positives .....	14
1.2.1. Les motivations des relations d'affaires.....	14
1.2.2. Les externalités positives de la relation d'affaires EMN-PME .....	16
Chapitre 2 : Impact des relations d'affaires EMN-PME sur la performance des PME et la promotion de l'emploi des jeunes .....	20
2.1. Relation EMN-PME, adoption des bonnes pratiques et productivité des PME .....	20
2.1.1. Adoption des bonnes pratiques .....	20
2.1.2. Performances des PME et investissements supplémentaire pour répondre aux sollicitations des EMN.....	20
2.2. Impact des relations EMN-PME sur les effectifs et les modes de recrutement .....	22
2.2.1. Impact sur les effectifs.....	22
2.2.2. Impact sur les modes de recrutement .....	22
2.3. Relation EMN-PME et promotion de l'emploi des jeunes .....	23
2.3.1. Développement des compétences des jeunes .....	23
2.3.2. Evolution de l'effectif des jeunes.....	24
Chapitre 3 : Les contraintes à l'amélioration des relations EMN-PME .....	25
3.1. Les contraintes inhérentes aux entreprises.....	25
3.2. Les contraintes liées aux politiques gouvernementales.....	26
3.2.1. Les politiques spécifiques à l'emploi.....	26
3.2.2. Les autres politiques.....	29
Chapitre 4 : Recommandations de Politiques.....	32
4.1. Les mesures d'incitations à l'embauche .....	32

4.1.1. Modifier le code des investissements pour le rendre plus favorable à la promotion de l'emploi .....	32
4.1.2. Les mesures fiscales en faveurs de l'embauche des jeunes .....	33
4.2. Renforcer les capacités des PME .....	33
4.3. Créer une cellule d'adaptation et de qualification à l'emploi (CAQUE).....	34
4.4. Renforcer les capacités opérationnelles des structures publiques d'emploi.....	34
4.5. Au titre des perspectives de recherche ou d'études .....	35
CONCLUSION .....	36
ANNEXES.....	38
A. Tableau 31-39.....	39
B. Questionnaire petites et moyennes entreprises .....	41
C. Questionnaire des entreprises multinationales .....	51
D. Indication sur les PME interrogées .....	57
E. Indication sur les grandes entreprises interrogées .....	59
F. Termes de référence du group de travail CGE-CI sur l'emploi des jeunes et la promotion de l'investissement .....	60

## AVANT-PROPOS ET REMERCIEMENTS

Cette étude vise à faire un état des lieux des relations d'affaires existant entre les entreprises multinationales (EMN) et les petites et moyennes entreprises (PME), et met en relief les implications de cette interdépendance sur l'emploi des jeunes.

Elle fait suite à une première étude du BIT publiée en 2011 qui explorait les rôles que les Entreprises Multinationales pouvaient jouer dans la promotion de l'emploi des jeunes dans la période post conflit. En se focalisant sur quatre (4) secteurs clé de l'économie (agriculture/agro-industrie, banques, mines et télécommunications), cette première étude avait permis de produire des données sur l'emploi des jeunes dans les EMN, de dresser un inventaire des déficits de compétences et d'identifier les nombreuses contraintes dans le recrutement de la main d'œuvre local (en particulier chez les jeunes et les femmes) ainsi que les stratégies possibles pour les surmonter.

C'est dans ce contexte qu'un dialogue politique de haut niveau a été organisé réunissant des représentants du gouvernement, des employeurs et des travailleurs pour discuter des conclusions et recommandations de l'étude. Un des résultats importants issus de ce dialogue a été la mise en place d'un groupe de travail multipartite sous l'égide de la CGECI pour assurer la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation. Termes de référence de ce groupe est annexé au présent rapport.

La présente étude répond spécifiquement à l'une de ces recommandations qui vise à augmenter la part locale des EMN dans la chaîne d'approvisionnement. Elle est formulée comme suit :

« Renforcer les liens entre les multinationales et les petites et moyennes entreprises locales par le développement des activités de sous-traitance. Ceci pouvant ainsi contribuer au développement économique local et à la création d'emplois. Le gouvernement devrait, en coopération avec les entreprises, mettre au point une stratégie garantissant des conditions favorables à ce développement ».

L'équipe du Centre Ivoirien de Recherches Economiques et Sociales (CIRES) qui a réalisé l'étude est composée de :

Docteur N'GUESSAN Coffie Francis José : Coordonnateur principal.

Il était assisté dans sa tâche par :

M. SARKA Coulibaly Gninafolo Laurent

M. KAMAGATE Tidiane

M. IBO Ibo

M. LOUE Maurice

M. KOUAKOU Amankoua Joseph.

Cette étude a été réalisée sous la supervision technique de Yukiko Arai, Spécialiste principale au sein de l'unité des Entreprises multinationales et de l'engagement auprès des entreprises, Département des entreprises au BIT à Genève et de Cheikh Badiane, Spécialiste Technique principal en Développement des entreprises et création d'emploi au sein de l'Equipe d'appui technique de l'OIT au travail décent pour l'Afrique de l'Ouest basée à Dakar (ETD/BP-OIT Dakar). Elle a également bénéficié de la contribution technique de Claude Yao Kouame, Spécialiste Technique principal des travaux intensifs en emplois (HIMO) au sein de l'ETD/BP-OIT Dakar et Irina Akimova pour son soutien à la production de document. Sincères

remerciements à monsieur Edouard Ladouyou, responsable des questions Sociales, Formation et Emploi de la Confédération Générale des Entreprises de Côte d'Ivoire (CGECI), Coordonnateur du groupe de travail sur la promotion de l'emploi des jeunes et la promotion de l'investissement, pour son assistance multiforme et pour la facilitation des enquêtes et des entretiens.

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Répartition des Entreprises Multinationales par secteurs d'activités .....	5
Tableau 2 : Répartition des effectifs des EMN par catégorie socio professionnelle .....	6
Tableau 3 : Répartition de l'effectif des EMN selon le type de contrat de travail .....	6
Tableau 4 : Mesures relatives à l'adoption de bonnes pratiques dans les EMN .....	9
Tableau 5 : Répartition des PME enquêtées par secteur d'activités .....	10
Tableau 6 : Répartition de l'effectif des PME par catégorie socio-professionnelle .....	10
Tableau 7 : Répartition des effectifs des PME selon le type de contrat de travail.....	11
Tableau 8 : Pourcentage des travailleurs bénéficiant d'une protection sociale (PME) .....	11
Tableau 9 : Liberté d'association, négociation collective et formation (PME).....	12
Tableau 10 : Moyenne des rémunérations mensuelles par catégorie socio-professionnelle (PME) .....	13
Tableau 11 : Avantages salariaux accordés aux travailleurs des PME.....	13
Tableau 12 : Motivations des EMN à être en relation d'affaires avec les PME.....	14
Tableau 13 : Motivations des PME à être en relation d'affaires avec les EMN .....	15
Tableau 14 : Les mesures incitatives des EMN aux PME à l'adoption des bonnes pratiques.....	16
Tableau 15 : Mesures relatives à l'adoption de bonnes pratiques dans les PME .....	17
Tableau 16 : Les appuis des EMN aux PME.....	18
Tableau 17 : Evolution des bonnes pratiques avec le partenariat EMN-PME .....	20
Tableau 18 : Relation EMN-PME et amélioration du chiffre d'affaires .....	20
Tableau 19 : Investissements supplémentaires en Ressources Humaines réalisés par les PME .....	21
Tableau 20 : Investissements supplémentaires en équipement réalisés par les PME.....	21
Tableau 21 : Impact des Relations EMN-PME sur les effectifs.....	22
Tableau 22 : Modes de recrutement avant et avec la relation EMN-PME .....	23
Tableau 23 : Pourcentage des EMN prêtes à soutenir des centres de formation .....	23
Tableau 24 : Pourcentage des PME déclarant offrir des stages aux jeunes .....	24
Tableau 25 : Evolution de l'effectif des jeunes travailleurs des PME .....	24
Tableau 26 : Facteurs cités par les EMN comme représentant des contraintes à l'amélioration .....	25
Tableau 27 : Contraintes à la promotion de l'emploi des jeunes citées par les PME .....	28
Tableau 28 : Contraintes à la promotion de l'emploi des jeunes citées par les EMN .....	28
Tableau 29 : Profil de compétences exigées par les PME .....	29
Tableau 30 : Politiques gouvernementales et promotion de l'emploi des jeunes.....	30
Tableau 31 : Répartition des PME selon l'exposition des travailleurs aux maladies professionnelles ..	38
Tableau 32 : Prestations que les EMN désirent faire sous-traiter par les PME.....	38
Tableau 33 : Besoins de profils exprimés par les PME .....	38
Tableau 34 : Répartition des PME selon le nombre d'accidents de travail .....	39
Tableau 35 : Répartition des PME selon le type de stages offerts.....	39
Tableau 36 : pourcentage des entreprises offrant des stages rémunérés .....	39
Tableau 37 : Répartition des PME selon l'effectif des travailleurs .....	39
Tableau 38 : Pourcentage des EMN déclarant avoir une politique en faveur des jeunes .....	39
Tableau 39 : Facteurs cités par les PME comme représentant des contraintes .....	40

## **LISTE DES ENCADRES**

<b>Encadré 1 : Déclaration des principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale</b>	<b>7</b>
<b>Encadré 2 : Entretien sur les mesures relatives à l'adoption de bonnes pratiques des EME</b>	<b>8</b>
<b>Encadré 3 : Les PME et les bonnes pratiques</b>	<b>13</b>
<b>Encadré 4 : Les appuis des EMN pour le renforcement des capacités des PME</b>	<b>18</b>



## SIGLES ET ABREVIATIONS

AGEFOP	Agence Nationale de Formation Professionnelle
AGEPE	Agence d'Etudes et de Promotion de l'Emploi
AGITEL	Agence Ivoirienne de Télématicque
ANRMP	Autorité Nationale de Régulation des Marchés Publics
BIC	Bénéfices Industriels et Commerciaux
BIT	Bureau international du Travail
BTP	Bâtiment et travaux publics
CDD	Contrat à Durée Déterminée
CDI	Contrat à Durée Indéterminée
CGECI	Confédération Générale des Entreprises de Côte d'Ivoire
CHSCT	Comité d'Hygiène de Sécurité et des conditions de Travail
CIRES	Centre Ivoirien de Recherches Economiques et Sociales
CNPS	Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
CPMME Koumassi	Centre de Perfectionnement aux Métiers de la Mécanique et de l'Electricité Koumassi
CVM	Chaînes de Valeurs Mondiales
DMP	Direction des Marchés Publics
EMN	Entreprise Multinationale
FDFP	Fonds de Développement de la Formation Professionnelle
FIA	Formation Initiale et d'Apprentissage
INPHB	Institut national polytechnique Félix Houphouët-Boigny
INS	Institut National de la Statistique
INTEC	Institut National Supérieur des Techniques Commerciales
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
OIT	Organisation internationale du Travail
PAE	Programme d'Aide à l'Embauche
PFA	Projet de Formation par Apprentissage
PI	Projet d'Insertion
PME	Petite et Moyenne Entreprise
RSE	Responsabilité Sociétale (ou Sociale) des Entreprises
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée

## RESUME EXECUTIF

Cette étude fait suite à un premier rapport <sup>1</sup> qui avait pour objectif de déterminer la contribution des Entreprises Multinationales (EMN) à la création d'emploi pour les jeunes dans les pays de l'union du fleuve Mano. Les résultats de cette première étude ont mis en relief des opportunités d'emploi directs créés et des possibilités d'en créer davantage dans le cadre des chaînes d'approvisionnement, facteurs du développement du secteur privé local et de nombreux sous-secteurs.

C'est en complément de cette étude précédente qui fournit des informations sur les entreprises multinationales notamment dans les secteurs des mines, des télécommunications, des banques, de l'agriculture et de l'agro-industrie que la présente étude a été confiée au Centre Ivoirien de Recherches Economiques et Sociales (CIRES).

L'objectif principal de l'étude est de faire un état des lieux des liens d'affaires existants entre les EMN et les Petites et Moyennes Entreprises (PME) locales dans le cadre de leurs chaînes d'approvisionnement. De manière spécifique, il s'agit de :

- examiner la possibilité pour les EMN d'aider à l'amélioration de la productivité des PME opérant dans leurs chaînes d'approvisionnement ;
- analyser l'impact du lien d'affaires EMN/PME dans le recrutement de la main d'œuvre locale ;
- évaluer la promotion de meilleures conditions de travail dans les PME membres de leurs chaînes d'approvisionnement ;
- examiner la manière dont les politiques de RSE et notamment les codes de bonnes conduites contribuent à promouvoir l'emploi des jeunes dans les PME impliquées dans leurs chaînes de valeur ;
- identifier les contraintes à l'amélioration des liens et formuler des propositions de solution, aussi bien au niveau stratégique (mesures à prendre par les autorités au niveau du cadre légal et réglementaire, dispositions à prendre par les EMN, etc.), qu'au niveau opérationnel (au niveau des PME locales, en matière de formation technique et professionnel, etc.) ;
- mettre en exergue les mesures incitatives existantes ou qui pourraient être envisagées au profit des EMN qui promeuvent l'emploi des jeunes.

La démarche méthodologique de l'étude a consisté à combiner à la fois une recherche documentaire, une enquête auprès des entreprises et des entretiens avec certains responsables d'entreprise. L'enquête a concerné 33 EMN et 55 PME en relation d'affaires avec ces 33 EMN. La démarche basée sur les entretiens a complété l'approche quantitative basée sur les enquêtes. Il s'agissait d'obtenir des informations plus détaillées pour mieux comprendre les réponses apportées par les entreprises lors de l'enquête.

Les principaux résultats portent sur l'adoption des pratiques recommandées par l'OIT en matière de travail et d'emploi, les motivations des relations d'affaires entre elles, les avantages obtenus par les PME locales dans ces relations d'affaires et les contraintes au renforcement de ces liens.

---

1 Idem.

### ***Adoption de bonnes pratiques***

Selon l'enquête, l'adoption de bonnes pratiques présente des réalités similaires aussi bien dans les EMN que dans les PME. Les entreprises interrogées en particulier les Multinationales déclarent se conformer aux normes des bonnes pratiques d'autant plus qu'elles ont toutes indiqué respecter l'âge minimum au travail, assurer la protection sociale des travailleurs et promouvoir la stabilité des emplois. Si les normes relatives à la protection sociale, à la santé, à l'hygiène et à la sécurité au travail puis le respect de la liberté d'association sont acquies au niveau des EMN, cependant, force est de constater qu'une frange non négligeable des travailleurs des PME n'a pas accès à la protection sociale. Par ailleurs, il ressort que certaines Entreprises Multinationales n'adoptent pas des techniques génératrices d'emplois. Environ une EMN sur trois ne participe pas à des programmes de développement des compétences.

Ces informations ont effectivement été confirmées au cours de l'entretien par les responsables d'entreprises qui ont d'ailleurs affirmé prendre des dispositions pour la protection sociale de leurs travailleurs tout en précisant que la prise en compte de techniques génératrices d'emploi dans les investissements dépend de la technologie requise et des tâches spécifiques à pouvoir.

### ***Motivation des relations***

Les raisons qui poussent les EMN à collaborer avec les PME résident dans leur souci d'améliorer leur compétitivité-coût. Selon les données la présente étude, les Multinationales cherchent surtout à limiter leurs coûts d'exploitation et à se décharger des travaux jugés non rentables. Pour d'autres, leurs motivations tiennent aux possibilités d'exploitation du réseau de connaissance et de distribution des PME et de contrôle du marché local. Quant aux PME, elles trouvent à travers ces relations l'occasion d'obtenir des marchés et des appuis financiers et techniques auprès des EMN. En plus, 56,1% des PME espèrent également bénéficier de l'image de marque de la grande entreprise. En effet, comme cela a été constaté au cours de l'entretien avec les entreprises, si les motivations des EMN à s'associer aux PME portent principalement sur la volonté d'optimiser l'activité de l'entreprise, pour les PME, c'est surtout l'image que l'entreprise donne qui lui vaut des appuis financiers et techniques.

### ***Appuis des EMN aux PME***

Dans leurs relations avec les PME, il ressort de l'étude que la majorité des Entreprises Multinationales affirment apporter des appuis aux PME. Lesquels appuis se présentent sous forme financier, de biens d'équipement et en termes de conseils en matière d'organisation et de gestion. Il s'agit notamment de la formation du personnel des PME, des avances sur prestations ou des préfinancements d'équipement ainsi que des facilités de paiement et des remboursements.

### ***Les contraintes***

Les difficultés auxquelles les entreprises font régulièrement face dans leur collaboration sont relatives tant aux entreprises elles-mêmes qu'aux politiques gouvernementales.

Au niveau des entreprises, les contraintes majeures observées sont en l'occurrence la faible réactivité des PME, le retard dans la réalisation des prestations, les défauts dans les prestations servies et la faible quantité de livraison des prestations. Les EMN font aussi mention de la faible capacité financière des PME, le manque d'infrastructures, le manque de compétences des PME qui limitent leur relation avec les EMN.

Au niveau des politiques gouvernementales, les entreprises, si elles pointent, le coût élevé du crédit, la fiscalité, considèrent que le plus important c'est le climat des affaires qu'il faut améliorer. Elles considèrent en plus que les mesures spécifiques à l'emploi sont peu incitatives et ne sont pas déterminantes dans la décision d'embauche. C'est plutôt le développement de l'activité.

### ***L'impact des relations sur la performance des PME***

Dans leur recherche de partenariats avec les EMN, les PME ont pour objectif d'accroître leur part de marché. La majorité des PME déclarent un accroissement du volume de leurs activités de par leurs relations avec les Entreprises Multinationales. Ce qui les a amenés à réaliser des investissements supplémentaires.

### ***L'impact des politiques sur l'emploi des jeunes***

Les Entreprises Multinationales soutiennent avoir une politique en faveur de l'emploi des jeunes. Les responsables des PME interrogés annoncent que l'effectif des jeunes dans leur entreprise est en nette augmentation. Car il est révélé que plus une PME collabore avec une EMN, plus le volume de ses activités s'accroît et donc implicitement il en découle plus de possibilités d'embauche.

Les entreprises offrent aussi des stages de formation ou de stages rémunérés. Certaines sont amenées à collaborer régulièrement avec les écoles et les centres de formation pour le développement des compétences des jeunes. Cependant, la nécessité d'adapter les formations aux profils recherchés par les employeurs ainsi que le développement d'une cartographie des métiers afin de palier à l'inadéquation formation/emploi sont vivement souhaités.

### ***Recommandations***

Les recommandations faites à la suite de ces constats sont articulées autour de mesures visant à rendre les politiques fiscales plus favorables à l'emploi notamment dans le cadre du code des investissements ; à renforcer les capacités des structures opérationnelles en charge de l'emploi des jeunes et de créer un cadre visant une meilleure adéquation formation-emploi avec une part active jouée par le secteur privé.

Des recommandations visant également le renforcement des capacités des PME locales ont été formulées en vue de leur permettre de lever certaines contraintes citées dans l'étude et de tirer le meilleur profit de leurs relations d'affaires avec les EMN.

# INTRODUCTION

## *Contexte et objectifs de l'étude*

La mondialisation des économies et la rude concurrence qu'elle engendre, amène les entreprises à recourir à des alliances stratégiques leur permettant d'être plus efficaces. Cette exigence pourrait être favorable au développement des Petites et Moyennes Entreprises (PME) des Pays en développement. Les relations entre les Entreprises Multinationales (EMN) et les PME pourraient générer en effet des externalités positives pour la croissance et la création d'emploi. C'est à juste titre que la Conférence mondiale de l'OCDE de juin 2007 s'est penchée sur le renforcement du rôle des PME dans les chaînes de valeurs mondiales (CVM).

Selon les recommandations de la Conférence de l'OCDE, la participation à des chaînes de valeurs mondiales peut apporter une stabilité aux PME locales, et leur permettre d'accroître leur productivité et étoffer leurs activités via une modernisation de leur capital technologique et humain découlant d'une exposition plus forte et d'un accès facilité à l'information. Pareillement, la coopération au sein d'un réseau de partenaires situés en amont et en aval est potentiellement porteuse d'avantages en termes de flux d'informations et de possibilités d'acquisition de connaissances. Ainsi, la chaîne d'approvisionnement et la chaîne de valeurs apparaissent comme des leviers incontournables dans les interactions PME-EMN.

L'étude sur le renforcement des liens entre les PME locales et les Entreprises Multinationales dans le cadre de leurs chaînes d'approvisionnement s'inscrit dans cette problématique. Elle se justifie par le constat selon lequel un nombre de plus en plus croissant de Multinationales s'intéressent aux pays de l'Union du fleuve Mano. Les secteurs concernés sont ceux des mines, des énergies, des télécommunications, des banques, de l'agriculture et de l'agro-industrie où les capacités opérationnelles des PME locales ne sont pas suffisamment développées pour tirer profit d'une collaboration stratégique avec ces entreprises multinationales. Le développement des relations entre les PME locales et les EMN est une voie à explorer pour la promotion de l'emploi en Côte d'Ivoire et la résorption du chômage des jeunes diplômés.

C'est dans cette perspective que s'inscrit l'initiative de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) avec l'appui financier du gouvernement japonais pour avoir mené une première étude<sup>2</sup> à l'effet de déterminer la contribution des EMN à la création d'emploi pour les jeunes. Les résultats de cette étude font état des opportunités d'emploi directs créés et les possibilités d'en créer davantage dans le cadre des chaînes d'approvisionnement, facteurs du développement du secteur privé local et de nombreux sous-secteurs. Il s'agit donc d'étudier le renforcement des liens entre les EMN et les PME locales dans la perspective de l'amélioration de l'emploi des jeunes.

La présente étude a pour objectif de faire un état des lieux des liens d'affaires existants entre les EMN et les PME locales dans le cadre de leurs chaînes d'approvisionnement.

De manière spécifique, il s'agit de :

- examiner la possibilité pour les EMN d'aider à l'amélioration de la productivité des PME opérant dans leurs chaînes d'approvisionnement;

---

<sup>2</sup> Idem.

- analyser l'impact du lien d'affaires EMN/PME dans le recrutement de la main d'œuvre locale;
- évaluer la promotion de meilleures conditions de travail dans les PME membres de leurs chaînes d'approvisionnement;
- examiner la manière dont les politiques de RSE et notamment les codes de bonnes conduites contribuent à promouvoir l'emploi des jeunes dans les PME impliquées dans leurs chaînes de valeur;
- identifier les contraintes à l'amélioration des liens et formuler des propositions de solution, aussi bien au niveau stratégique (mesures à prendre par les autorités au niveau du cadre légal et réglementaire, dispositions à prendre par les EMN, etc.), qu'au niveau opérationnel (au niveau des PME locales, en matière de formation technique et professionnel, etc.);
- mettre en exergue les mesures incitatives existantes ou qui pourraient être envisagées au profit des EMN qui promeuvent l'emploi des jeunes.

### *Démarche méthodologique*

La démarche méthodologique de cette étude combine une recherche documentaire, une enquête par questionnaire puis un entretien avec certains responsables d'entreprises. Elle retient comme définition des Entreprises Multinationales (EMN) « les entreprises, que leur capital soit public, privé ou mixte, qui possèdent ou contrôlent la production, la distribution, les services et autres moyens en dehors du pays où elles ont leur siège » (OIT, 2006). La définition adoptée de la PME est conforme au décret n°2012-05 du 11 janvier 2012. Selon ce décret, la PME « est une entreprise qui emploie en permanence moins de deux cents personnes ou qui réalise un chiffre d'affaires annuel hors taxe inférieur ou égal à un milliard de francs CFA ».

La revue documentaire a permis d'obtenir des informations nécessaires à la préparation et à la réalisation d'une enquête menée auprès d'un échantillon d'entreprises. Différents documents ont été consultés. Il s'agit notamment de l'annuaire 2010-2011 de la chambre de commerce et d'Industrie de Côte d'Ivoire, des documents du BIT, des articles scientifiques sur la question relative aux investissements directs étrangers et le développement des Multinationales et des textes réglementaires en relation avec l'étude. Cette recherche documentaire a permis de mieux formuler les hypothèses et orienter l'élaboration du questionnaire.

La collecte des données primaires initialement prévue pour un mois s'est finalement déroulée sur deux (2) mois, plus précisément du 11 novembre 2012 au 11 janvier 2013. La constitution de l'échantillon a été réalisée en exploitant trois sources d'information : une source provenant de la base de la Confédération Générale des Entreprises de Côte d'Ivoire (CGECI), une source obtenue au Bureau International du Travail (BIT) et une troisième issue de l'annuaire de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Côte d'Ivoire 2010-2011.

La démarche choisie pour la constitution de l'échantillon est à deux étapes. Dans une première étape la liste des Entreprises Multinationales a été constituée et dans une seconde étape certaines PME en relation d'affaires avec ces entreprises ont été sélectionnées.

Le choix des Entreprises Multinationales a été fait de la manière suivante : toutes les entreprises issues de la base du BIT ont été sélectionnées pour l'échantillon. L'avantage de cette base est qu'elle a déjà servi pour la réalisation de la première étude (Arai et al., 2011). Cette liste a été complétée par les sources de la CGECI et de la chambre de commerce et d'industrie de Côte

d'Ivoire. Sur cette base, une liste de soixante (60) grandes entreprises composée majoritairement d'EMN a été dressée pour l'enquête.

La collecte des données a mobilisé une équipe composée d'enquêteurs, de superviseurs et d'un coordonnateur. Les enquêteurs ont été sélectionnés à partir des critères suivants :

- Avoir une expérience en matière de collecte de données;
- Etre disponible;
- Avoir un niveau d'étude minimum équivalent à la maîtrise.

Les enquêteurs ont été formés aux techniques d'administration du questionnaire. Cette formation comportait deux volets : un volet relatif à la méthodologie de l'entretien et des enquêtes et un deuxième concernant les mises en situation pratique. Cette dernière étape a permis d'apprécier de manière pratique les capacités des enquêteurs sélectionnés à administrer un questionnaire. La phase de formation s'est déroulée sur cinq (5) jours. Les superviseurs ont activement participé à cette formation.

Quatre (4) superviseurs ont permis de suivre la conduite des enquêtes sur le terrain. Le rôle des superviseurs était de faire le suivi journalier de l'évolution de la collecte au niveau de chaque enquêteur. Les superviseurs devaient remplir une fiche de suivi des enquêteurs. En début de chaque semaine l'équipe se réunissait pour faire le point du suivi de la semaine précédente et planifier la semaine en cours.

Pour la réalisation des enquêtes, des lettres d'habilitation et des courriers d'informations ont été transmis par le Centre Ivoirien de Recherches Economiques et Sociales (CIRES) et la CGECI aux entreprises.

Deux types de questionnaires ont été élaborés. Un premier destiné aux Entreprises Multinationales et un second concernant les PME. Les informations portent sur l'origine du capital, la raison sociale, les effectifs, les bonnes pratiques en matière de travail et les appréciations des difficultés à l'amélioration des liens d'affaires entre les EMN et les PME locales.

Sur le nombre initial d'entreprises à enquêter, trente-trois (33) ont répondu aux questionnaires, ce qui donne un taux de réponse de plus de 50%. A partir de ces entreprises, cinquante-cinq (55) PME ont été enquêtées. Toutes les entreprises retenues pour cette étude sont localisées à Abidjan.

Les données collectées ont été saisies et traitées à l'aide des logiciels SPHINX et EXCEL.

Il est important de relever que si la collecte d'informations auprès des PME s'est réalisée sans trop de difficultés, l'équipe chargée des entretiens avec les EMN a été confrontée à d'énormes difficultés notamment :

- La non disponibilité des répondants occasionnant le report des rendez-vous fixés;
- La lenteur dans le renseignement des fiches;
- Le refus catégorique de certaines entreprises de collaborer.

En plus, les informations obtenues à l'aide de l'approche quantitative (enquête) ont été complétées par une approche qualitative qui a consisté en l'organisation d'entretiens avec

certaines entreprises. L'objectif de cette rencontre était de recueillir les avis des responsables d'entreprises sur les thématiques de l'étude illustrées par des exemples précis en vue de renforcer le rapport final.

Le choix de ces entreprises s'est fait avec l'appui de la confédération générale des entreprises de Côte d'Ivoire (CGECI) qui était chargée de prendre des contacts avec les entreprises et d'organiser les entretiens à son siège. Les entreprises ayant participées à ces entretiens proviennent des secteurs suivants :

- Mines;
- Négoce (commercialisation des produits agricoles);
- Logistique;
- Bâtiment et travaux publics (BTP).

Les entretiens ont duré chacun deux heures trente minutes (2h30) environ. Les entreprises concernées ont activement participé aux échanges.

### ***Plan du Rapport***

Ce rapport s'articule autour de quatre (4) chapitres. Le premier chapitre fait une présentation générale des entreprises enquêtées et des raisons qui ont motivé les relations d'affaires qu'elles entretiennent. Le second chapitre étudie l'impact de ces relations sur la performance des PME et la promotion de l'emploi des jeunes. Le troisième chapitre met en relief les contraintes à l'amélioration des relations d'affaires entre les EMN et les PME. Le quatrième et dernier chapitre est consacré aux recommandations de politiques nécessaires au renforcement des liens entre les EMN et les PME et à la promotion de l'emploi des jeunes.



# Chapitre 1 : Présentation générale des entreprises et analyse des relations d'affaires entre les EMN et les PME

Ce chapitre est consacré à la présentation des caractéristiques des entreprises enquêtées, et aux relations d'affaires qu'elles entretiennent.

## 1.1. Présentation des entreprises

On présente d'abord les caractéristiques des Entreprises Multinationales puis, celles des Petites et Moyennes Entreprises. Ces présentations donnent des informations sur les secteurs d'activités, la structure des effectifs et l'adoption des bonnes pratiques.

### 1.1.1. Les Entreprises Multinationales

#### 1.1.1.1. Les caractéristiques générales

Les Entreprises Multinationales enquêtées sont issues majoritairement du secteur tertiaire. En effet, 60,6% de ces entreprises développent leurs activités dans le secteur tertiaire, 24,2% dans le secteur secondaire et 15,2% sont issues du secteur primaire. (Voir tableau 1). Les entreprises du secteur tertiaire se retrouvent dans les activités de communication, de transport-logistique, de transit-consignation, de banque et assurance, de la télécommunication, de la distribution, etc. Celles du secteur secondaire sont dans les branches de l'énergie électrique, de l'industrie agro-alimentaire, l'industrie plastique, bâtiment et travaux publics, l'exploration et l'exploitation minière, etc. et celles du secteur primaire relèvent du domaine de l'agriculture.

**Tableau 1 : Répartition des Entreprises Multinationales par secteurs d'activités**

Secteur	Effectif	Proportion (%)
Primaire	5	15,2
Secondaire	8	24,2
Tertiaire	20	60,6
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

Source : enquête CIREs

Leur effectif moyen est de 1035 employés. Dans ces entreprises en moyenne un (1) travailleur sur cinq (5) est une femme.

La répartition de l'effectif par catégorie socioprofessionnelle indique un taux d'encadrement élevé et donc le recours à une main d'œuvre qualifiée. En effet, les Agents de Maîtrise représentent 62,1% de l'effectif des entreprises, les cadres 24,5%, les employés et ouvriers 13,4% (cf. tableau 2).

**Tableau 2 : Répartition des effectifs des EMN par catégorie socio professionnelle**

Catégorie socioprofessionnelle	Proportion (%)
Cadres	24,5
Agents de maîtrises	62,1
Employés/ouvriers/manœuvres	13,4

Source : enquête CIREs

La majorité des emplois occupés dans ces entreprises sont des emplois stables ; 72,8% des travailleurs ont des contrats à durée indéterminée (voir tableau 3).

**Tableau 3 : Répartition de l'effectif des EMN selon le type de contrat de travail**

Type de contrat	Proportion (%)
CDD	14,60
CDI	72,80
Autres	12,15

Source : enquête CIREs

#### ***1.1.1.2. Adoption de bonnes pratiques***

Les Entreprises Multinationales développent des activités qui peuvent être bénéfiques aux pays d'accueil. Toutefois, certaines expériences montrent qu'elles peuvent aussi avoir des pratiques qui ne correspondent pas aux normes internationales. Aussi, l'Organisation Internationale du Travail (OIT) a-t-elle adopté en 1977, la Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale (Déclaration EMN) , révisée en 2000 puis en 2006, pour les inciter à adopter de bonnes pratiques dans les domaines de l'emploi, de la formation, des conditions de travail et des relations professionnelles (cf. Encadré 1). En matière d'emploi, la déclaration précise en son paragraphe 19 que les entreprises devraient dans leurs investissements tenir compte de la nécessité d'utiliser des techniques génératrices d'emploi. Elles devraient aussi promouvoir l'égalité des chances, éviter les licenciements abusifs et arbitraires et assurer la protection des revenus des travailleurs. L'OIT recommande aussi aux entreprises multinationales, de permettre à leurs travailleurs de développer leurs compétences, de respecter l'âge minimum au travail, de veiller à la santé et à la sécurité des travailleurs. Elles devraient enfin respecter la liberté syndicale des travailleurs et promouvoir la négociation collective. La même Déclaration contient également une série de recommandations à l'endroit des gouvernements qui ont un rôle important à jouer dans l'atteinte des objectifs visés. Ces points importants de la déclaration ont été abordés par cette étude.

**Encadré 1 : DECLARATION DES PRINCIPES TRIPARTITE SUR LES ENTREPRISES  
MULTINATIONALES ET LA POLITIQUE SOCIALE  
(Déclaration EMN de l'OIT)**

La Déclaration sur les entreprises multinationales contient des recommandations dans cinq domaines. Les entreprises sont invitées à :

Politique générale	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Observer les lois nationales et respecter les normes internationales ;</li> <li>▪ Contribuer à réaliser les principes et droits fondamentaux au travail ;</li> <li>▪ Consulter les gouvernements et les organisations d'employeurs et de travailleurs afin de s'assurer que leurs opérations tiennent compte des priorités nationales de développement.</li> </ul>
Emploi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S'efforcer d'accroître les opportunités et les niveaux de l'emploi, en tenant compte des politiques et des objectifs des gouvernements ;</li> <li>▪ Accorder la priorité à l'emploi, l'épanouissement professionnel, la promotion et l'avancement des ressortissants du pays d'accueil ;</li> <li>▪ Utiliser les techniques susceptibles de générer des emplois de manière directe et indirecte ;</li> <li>▪ Etablir des liens avec les entreprises locales par la conclusion de contrats pour la fabrication de pièces et d'équipements, l'utilisation de matières premières locales et l'encouragement à la transformation des matières premières sur place ;</li> <li>▪ Contribuer à la promotion de l'égalité de chances et de traitement en matière d'emploi ;</li> <li>▪ Donner l'exemple dans la promotion de la sécurité de l'emploi, en signalant suffisamment à l'avance les possibles changements dans leurs opérations et en évitant les licenciements arbitraires.</li> </ul>
Formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fournir une formation appropriée à leurs travailleurs à tous les niveaux en vue de répondre aux besoins de l'entreprise ainsi qu'à la politique de développement du pays ;</li> <li>▪ Participer à des programmes qui contribuent au développement des compétences ;</li> <li>▪ Offrir aux cadres de direction locaux des possibilités pour élargir leur expérience dans l'entreprise toute entière.</li> </ul>
Conditions de travail et de vie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Offrir des salaires, prestations et conditions de travail qui ne soient pas moins favorables que ceux offerts par les employeurs comparables dans le pays en cause ;</li> <li>▪ Offrir les meilleurs salaires, prestations et conditions de travail possibles dans le cadre de la politique du gouvernement, qui soient au moins suffisants pour satisfaire les besoins essentiels des travailleurs et de leurs familles ;</li> <li>▪ Respecter l'âge minimum d'admission à l'emploi ;</li> <li>▪ Maintenir les normes de sécurité et d'hygiène les plus élevées ;</li> <li>▪ Examiner les causes des risques liés à la sécurité et l'hygiène au travail, fournir des informations sur les bonnes pratiques qu'elles appliquent dans d'autres pays et mettre en œuvre les améliorations nécessaires.</li> </ul>
Relations professionnelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Appliquer en matière de relations professionnelles des normes qui ne soient pas moins favorables que celles observées par des employeurs comparables,</li> <li>▪ Respecter la liberté syndicale et le droit à la négociation collective et fournir aux représentants des travailleurs les moyens et informations nécessaires pour mettre au point des conventions collectives efficaces ;</li> <li>▪ Donner leur appui aux organisations représentatives d'employeurs ;</li> <li>▪ Favoriser des consultations régulières sur les questions d'intérêt mutuel ;</li> <li>▪ Examiner les réclamations des travailleurs selon une procédure appropriée.</li> </ul>

Source : OIT

Il ressort des résultats de l'enquête, que les Entreprises Multinationales disent se conformer aux normes (tableau 4). La totalité des entreprises interrogées ont indiqué respecter l'âge minimum au travail (100%), assurer la protection sociale des travailleurs (100%) et promouvoir la stabilité des emplois (100%). Elles assurent également se conformer aux normes relatives à la santé et à la sécurité au travail et respecter la liberté d'association.

## **Encadré 2 : Entretien sur les mesures relatives à l'adoption de bonnes pratiques des EMN**

Les avis des Multinationales sur l'adoption de bonnes pratiques sont plus ou moins complémentaires.

*Si vous avez la possibilité de choisir entre deux investissements qui génèrent des emplois. Est-ce que vous choisirez celui qui génère le plus d'emplois ? Pouvez-vous étayer votre point de vue par une expérience vécue en entreprise ?*

**Exemple 1 :** Il y a de facto des emplois qui nécessitent un personnel qualifié pointu. Et il est difficile de privilégier en ce moment le nombre d'emplois générés. Par contre, il y a toutes les techniques d'approches qui peuvent se faire. Je donne un exemple simple : quand je fais une tranchée, j'ai le choix entre prendre une pelleteuse mécanique où j'ai juste un travailleur qui la manipule et confier le travail à un groupe qui va faire un travail manuel. Je privilégie la seconde approche, où je rends service à un plus grand nombre de personnes. Et surtout à mon avis le travail sera mieux exécuté que le travail mécanique. Et cela, nous le faisons dans tous les postes où cela est possible. On implique tous les postes accessoires qui n'ont pas besoin d'une formation pointue ou de base. A la rigueur nous les formons sur le tas. Le plus important pour la compagnie est de rendre service aux populations où elle est implantée.

*Est-ce qu'on peut supposer que les activités qui suscitent un niveau de qualification moins avancé sont beaucoup plus flexibles en termes de recrutements ?*

**Exemple 2 :** Si nous allons dans le cœur de l'activité relatif au domaine de la distribution par exemple, on peut dire qu'il y a une certaine qualification nécessaire. Le niveau minimum pour ces activités est le niveau terminal.

**Exemple 3 :** Il y a des postes qui nécessitent un minimum de back-ground intellectuel. J'ai eu des bacheliers et des titulaires de bac et plus qui ont été déscolarisés, que j'ai préféré employer parce que je peux leur apprendre à manipuler un GPS, à renseigner une fiche, à transmettre des échantillons ; etc. Mais quand il s'agit de faire des puits, je n'ai pas besoin de personnes qualifiées. Je cherche plutôt quelqu'un pour faire un puits comme je veux, pour bien couper une tranchée, ou bien faire des layons en brousse, etc. Les exigences varient donc selon les niveaux d'intervention et les paliers. Il y a des tâches pour lesquelles on n'a pas besoin de solliciter un bachelier, si ce n'est de lui demander de superviser ceux qui sont moins qualifiés, d'autant plus que cela me permet de donner plusieurs niveaux de travail pour assurer un minimum de contrôle.

En effet, il s'agit là d'une chaîne de travail qui se fait par paliers d'intervention.

**Exemple 4 :** Avant d'avoir accès à un site minier, vous êtes préalablement sensibilisé aux normes de sécurité et d'hygiène. C'est une exigence et cela est aussi valable pour les entreprises prestataires.

La totalité des entreprises qui ont pris part à l'entretien affirment prendre des dispositions pour la protection sociale de leurs travailleurs. Certains chefs d'entreprises ont même indiqué que chez eux les travailleurs ayant un Contrat à durée déterminée (CDD) bénéficient d'une couverture

médicale au même titre que ceux ayant un contrat à durée indéterminée (CDI). Cela représente le strict minimum qu'ils peuvent fournir en termes de protection sociale. Dans certains secteurs d'activité, les travailleurs bénéficient d'un planning de repos établi sur le terrain. Pour certaines entreprises, «la formation du personnel en complément des compétences est une priorité tout comme la stabilité de l'emploi et l'égalité des chances des travailleurs qui sont d'ailleurs tous déclarés à la CNPS».

Toutefois, une multinationale opérant dans le secteur des minières souligne au cours de l'entretien que la prise en compte de techniques génératrices d'emploi dans les investissements dépend de la technologie requise pour des tâches spécifiques données (cf. encadré 2).

Il est ressorti des enquêtes que certaines Entreprises Multinationales n'adoptent pas des techniques génératrices d'emplois et ne se conforment pas au respect de l'égalité des chances. Cela est valable aussi bien pour le recours aux procédures de licenciement et la fourniture de moyens dans le cadre de la convention collective. Sur l'ensemble des entreprises, 17,9% ont répondu ne pas adopter de techniques génératrices d'emplois, 6,5%, n'adoptent pas de politique d'égalité des chances. Par ailleurs, 10% ne fournissent pas de moyens aux travailleurs pour la mise au point de la convention collective, 3% n'offrent pas de programmes de formation continue à leurs travailleurs. Une bonne proportion des entreprises (soit 37,9%) ne participe pas non plus à des programmes de développement des compétences.

Les raisons évoquées par les entreprises qui adoptent une politique d'égalité des chances sont qu'elles offrent la chance à tout le monde sans discrimination. D'autres disent adopter des chartes de non-discrimination. Les entreprises ne suivant pas cette norme disent privilégier la compétence. Le respect des normes en matière de sécurité au travail, de stabilité des emplois et de protection sociale s'explique par la volonté de se conformer à la législation du travail. La plupart des entreprises en plus de la déclaration du personnel à la CNPS, assurent la couverture maladie de leur travailleur. Aussi, elles ont en leur sein, un Comité d'Hygiène de Sécurité et des conditions de Travail (CHSCT). C'est le cas d'une des entreprises du secteur minier dans laquelle des mesures de sécurité sont prises (cf. encadré 2).

Par ailleurs, les données d'enquête indiquent que les entreprises ne participant pas au programme de développement des compétences invoquent comme raison, le manque d'information sur ces programmes.

**Tableau 4 : Mesures relatives à l'adoption de bonnes pratiques dans les EMN**

Indicateurs de bonnes pratiques	Oui	Non
Prise en considération de techniques génératrices d'emploi dans les investissements	82,1%	17,9%
Politique destinée à l'égalité des chances (genre, religion, race, etc.)	93,5%	6,5%
Protection sociale des travailleurs (CNPS, assurance santé, etc.)	100,0%	0,0%
Promotion de la stabilité de l'emploi	100,0%	0,0%
Non recours aux procédures de licenciement arbitraire	90,6%	9,4%
Formation continue pour les travailleurs	97,0%	3,0%
Participation au niveau national à des programmes de développement des compétences	62,1%	37,9%

Respect de l'âge minimum au travail	100,0%	0,0%
Maintien de normes de sécurité et d'hygiène dans l'entreprise	100,0%	0,0%
Informations des travailleurs sur les normes de santé et d'hygiène	100,0%	0,0%
Liberté d'association des travailleurs	100,0%	0,0%
Moyens accordés aux travailleurs pour la mise au point de conventions collectives	90,0%	10,0%

Source : enquête CIREs

## 1.1.2. Présentation des Petites et Moyennes Entreprises

### 1.1.2.1. Les caractéristiques générales

A l'instar des EMN, les PME interrogées dans le cadre de cette étude sont issues en majorité du secteur tertiaire. Il ressort en effet de l'étude que 81,8% de ces entreprises exercent dans le secteur tertiaire ; 14,5% sont dans le secondaire et 3,6% dans le secteur primaire (cf. tableau 5).

**Tableau 5 : Répartition des PME enquêtées par secteur d'activités**

Secteur d'activité	Effectif	Proportion (%)
Primaire	2	3,6
Secondaire	8	14,5
Tertiaire	45	81,8
Total	55	100,0

Source : enquête CIREs

Les branches d'activité dans lesquelles elles interviennent sont très diversifiées. Si la plupart sont dans le domaine des services (nettoyage et entretien, fourniture de matériels de bureau et accessoires, etc.), d'autres par contre se retrouvent dans le commerce (la distribution), l'agroalimentaire, le BTP, le transport et logistique (transport de personnes et de marchandises), la maintenance, la sécurité, etc. Leur effectif est en moyenne de 20 travailleurs. Il est composé de 70,9% d'hommes et de 29,1% de femmes.

La répartition des travailleurs par catégorie socio-professionnelle montre que l'effectif est composé de 28,1% d'Agents de Maîtrise, 24,6% de cadres et 47,3% d'employés-ouvriers qualifiés ou non (cf. tableau 6).

**Tableau 6 : Répartition de l'effectif des PME par catégorie socio-professionnelle**

Catégorie socioprofessionnelle	Proportion (%)
Cadres	24,60
Agents de maîtrise	28,10
Employés/Ouvriers/Manœuvres	47,30

Source : enquête CIREs

La part des travailleurs ayant un contrat à durée indéterminée (65,9%) est légèrement plus faible que celle observée dans les EMN. La proportion de ceux qui bénéficient d'un contrat à durée déterminée est de 24,2% et 9,9% pour les autres types de contrats (cf. tableau 7).

**Tableau 7 : Répartition des effectifs des PME selon le type de contrat de travail**

Type de contrat	Proportion (%)
Contrats à durée déterminés (CDD)	24,20
Contrats à durée indéterminés (CDI)	65,90
Autre types de contrats	9,90

Source : enquête CIREs

### *1.1.2.2. Adoption des bonnes pratiques*

Comme indiqué plus haut, il est important de s'informer sur le niveau d'adoption des bonnes pratiques en matière de travail et d'emploi. L'analyse au niveau des PME se basera sur la protection sociale, les mesures de santé et de sécurité au travail, l'exposition aux maladies professionnelles et les questions relatives aux négociations et conflits. On étudiera par ailleurs, les questions liées à la rémunération et à la durée du travail.

Le tableau 8 montre qu'une frange non négligeable des travailleurs des PME n'a pas accès à la protection sociale. En effet, 53,1% des travailleurs sont déclarés à la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale et seulement 32,1% ont accès à une assurance santé.

Pour les responsables des entreprises enquêtées, les limites à la protection sociale sont : (i) le manque de moyens financiers, et (ii) le fait que les travailleurs sont des contractuels ou des journaliers.

**Tableau 8 : Pourcentage des travailleurs bénéficiant d'une protection sociale (PME)**

Type de protection sociale	Proportion (%)
Employés déclarés à la CNPS	53,1
Employés bénéficiant d'une assurance santé	32,1

Source : enquête CIREs

Toutefois, au cours de l'entretien, les PME ont affirmé qu'il y a eu une campagne de sensibilisation de la CNPS. Un chef d'entreprise a même affirmé avoir eu des accidentés qui ont reçu leur salaire compensatoire à temps.

Les PME énoncent cependant des contraintes à la déclaration des employés à la CNPS. On peut citer entre autres :

- La question de la durée de l'emploi : le problème se présente lorsque l'entreprise embauche quelqu'un dont elle n'est pas sûre de conserver, soit par ce qu'il est à l'essai, soit parce qu'il n'est pas vraiment l'employé qu'elle souhaite garder;
- Le cas des travailleurs journaliers. Ils ne sont pas déclarés par ce que, en général ils exercent des tâches qui suivent un rythme soit saisonnier, soit rotatif. C'est par exemple le cas de figure qui se présente lorsque l'entreprise a besoin de beaucoup de manutentions pour un temps bien déterminé pour des tâches non qualifiées;

- Certaines entreprises n'ont pas été touchées par la sensibilisation de la CNPS ;
- Les aspects financiers qui portent sur le respect du SMIG. En effet, certains emplois résultent d'un accord entre employés et employeurs sur un salaire. Si ce salaire est inférieur au SMIG, l'employeur craint que la CNPS demande de rehausser ce salaire.

On note en outre, que 59,6% des responsables des PME ont déclaré que leurs travailleurs ne sont pas exposés aux maladies professionnelles (cf. tableau 31 en annexe), tandis que 83,3% affirment prendre des mesures pour sensibiliser et informer leurs travailleurs sur les risques d'accidents de travail et les maladies professionnelles (cf. tableau 9).

En plus, 35,3% des entreprises développent en leur sein des programmes de formation interne, 63,5% reconnaissent à leurs travailleurs le droit de négociation et permettent à leurs travailleurs d'avoir des portes paroles, quand 28,6% ont des délégués du personnel (tableau 9). Le faible pourcentage d'entreprise déclarant avoir en leur sein des délégués de personnel s'explique par le fait qu'une proportion importante n'a pas le nombre de travailleurs requis pour désigner des délégués de personnel. En effet, 56,4% ont déclaré avoir un effectif inférieur à 11 salariés (cf. tableau 37 annexe). Or, selon l'article 2 du décret n° 96-207 du 7 mars 1996 relatif aux Délégués du Personnel et aux Délégués Syndicaux, il est requis entre 11 et 25 travailleurs pour désigner au plus un délégué de personnel titulaire et un suppléant.

Par ailleurs, il ressort de l'enquête que les PME qui ont un effectif supérieur à 11 salariés n'ont pas toutes en leur sein des délégués du personnel. Seulement 45,83% ont déclaré avoir un délégué du personnel.

**Tableau 9 : Liberté d'association, négociation collective et formation (PME)**

Indicateurs	Oui	Non
Travail exercé librement	96,1%	3,90%
Portes paroles ou droit de négociation	63,50%	36,50%
Existence de délégués du personnel	28,60%	71,40%
Existence de délégués syndicaux	6,50%	93,50%
Formation interne	35,30%	64,70%
Sensibilisation sur les risques d'accidents et les maladies professionnelles	83,30%	16,70%

Source : enquête CIREs

Un faible pourcentage de responsables de PME a déclaré enregistrer des conflits collectifs (8,3%). Dans la plupart des cas, ces conflits sont surtout liés à des revendications salariales et au licenciement de certains travailleurs. Ils ont été résolus en générale par négociation interne avec satisfaction des salariés (75%).

Les rémunérations mensuelles moyennes des travailleurs sont de 420 000 FCFA, 191 434 FCFA, 103 634 FCFA et 55 000 FCFA respectivement pour les cadres, les Agents de Maîtrise, les Employés-Ouvriers (cf. tableau 10).



**Tableau 10 : Moyenne des rémunérations mensuelles par catégorie socio-professionnelle (PME)**

Catégorie Socio-professionnelle	Rémunération mensuelle (FCFA)
Cadres	420 000
Agents de maîtrise	191 434
Employés	103 634
Ouvriers	55 000

Source : enquête CIREs

Dans certaines entreprises, les travailleurs ont droit à des primes de rendement (25,5%), à des sursalaires (26,5%) et à des intéressements au bénéfice (35,7%).

**Tableau 11 : Avantages salariaux accordés aux travailleurs des PME**

Avantages	Proportions (%)
Primes de rendement	25,5
Sursalaires	26,5
Intéressement au bénéfice/gratification	35,7
Aucun	7,1
Autres	5,1

Source : enquête CIREs

### Encadré 3 : les PME et les bonnes pratiques

En interrogeant les entreprises sur les bonnes pratiques, le représentant d'une PME annonce ceci: *« Nos employés non seulement sont tous déclarés à la CNPS qui paient régulièrement les allocations et les indemnités liées aux accidents de travail, mais en plus, ils bénéficient d'une assurance santé à hauteur de 70%, le reste étant à leurs propres charges ».*

En plus, il est ressorti de ses propos que des primes de rendement, des gratification (entre 75% et 100% selon les catégories), des primes de logement et une subvention alimentaire de 70% à la cantine de l'entreprise sont assurés à tous ses travailleurs. Aussi, une augmentation de 10% sur les salaires est prévue à condition que l'environnement économique et celui des affaires soient favorables. Autant de bonnes pratiques qui peuvent rendre l'employé plus épanoui et alors plus productif pour l'entreprise. La liberté d'association est assurée car il existe un syndicat de travailleurs qui est affilié à l'intersyndical au niveau national.

Aux dires du responsable *« les travailleurs bénéficient également d'une formation continue assurée par le FDFP sauf pour des postes spécifiques pour lesquels il n'existe pas localement de modules de formation de telle sorte que les autres ont recours à leurs expertises propres pour développer les profils nécessaires... »*. Par ailleurs, il signale que les travailleurs sont régulièrement sensibilisés sur les risques d'accident et autres maladies professionnelles. En dehors de la sensibilisation en interne, la CNPS intervient aussi pour jouer ce rôle.

## 1.2. Les relations d'affaires EMN-PME : motivations et externalités positives

### 1.2.1. Les motivations des relations d'affaires

La littérature sur les alliances EMN-PME révèle que les relations entre ces deux types d'entreprises reposent sur l'analyse stratégique et l'apprentissage organisationnel (Cheriet et al., 2008). L'analyse stratégique consiste à étudier les motivations des deux partenaires (EMN et PME locale) à s'allier. En d'autres termes, que recherche chaque partenaire chez l'autre ? Pour les PME, le partenariat peut être motivé par la possibilité de bénéficier de la notoriété et de l'image de marque de la Multinationale, de l'apport en techniques de gestion, de procédures de qualité, une opportunité pour accroître sa part de marché, une amélioration des capacités de production, des conditions de production et de la qualité des produits, etc. Ce qui contribue à améliorer leur productivité (Imbriani et Reganati, 1997).

Les raisons qui motivent les entreprises à s'internationaliser sont : la recherche de faibles coûts de production ; la volonté de desservir le marché local (Shatz et Venables, 2000). A cet effet, les entreprises multinationales peuvent s'allier avec les entreprises locales pour bénéficier de leur connaissance du marché local et de leur réseau de distribution.

#### 1.2.1.1. Les Entreprises Multinationales

Les Entreprises Multinationales ont des relations avec les PME qui sont amenées à se développer. Les relations qu'elles entretiennent concernent en général les domaines des bâtiments et travaux publics, des fournitures de matériels et accessoires, des transports-logistiques et de la communication. Certaines Entreprises Multinationales (43,3%) souhaiteraient sous-traiter d'autres activités. Ce qui montre qu'elles offrent de réelles opportunités d'affaires pour les PME. Les prestations concernées sont présentées au tableau 32 en annexe.

Les raisons principales qui ont motivé les Entreprises Multinationales à être en partenariat avec les Petites et Moyennes Entreprises locales sont par ordre d'importance (tableau 12):

- La volonté de favoriser les PME locales (86,7% de réponses positives) ;
- Le souci de limiter les coûts d'investissement (67,9%) ;
- La volonté de se décharger des travaux jugés non rentables (67,9%) ;
- L'exploitation du réseau de connaissance et de distribution des PME (63%).

D'autres entreprises nouent également des relations avec les PME pour contrôler le marché local (20%).

**Tableau 12 : Motivations des EMN à être en relation d'affaires avec les PME**

Type de motivations	Oui	Non
Limiter les coûts d'investissement	67,90%	32,10%
Décharger les travaux non rentables	67,90%	32,10%
Profiter du réseau de la PME	63,00%	37,00%
Contrôler le marché local	20,00%	80,00%
Favoriser les entreprises locales	86,70%	13,30%

Source : enquête CIREs

Les entretiens ont indiqué que les motivations des EMN à s'associer aux PME portent principalement sur la volonté d'optimiser l'activité de l'entreprise. Quand une grande entreprise veut optimiser son investissement, elle cherche à limiter ses coûts. En ce moment, plusieurs options se présentent à elle. Elle peut choisir de se décharger des travaux non rentables, c'est-à-dire des services annexes à l'activité principale de l'entreprise tels que l'entretien des locaux, la sécurité, etc. Ou encore profiter du réseau de distribution ou d'approvisionnement de la PME, et de son contrôle du marché local.

La volonté des grandes entreprises de favoriser les entreprises locales se justifie par le fait qu'elles privilégient les PME locales quand elles doivent opérer un choix avec une entreprise étrangère.

### 1.2.1.2. Les Petites et Moyennes Entreprises

Les raisons qui ont motivé les PME à être en relation avec les Entreprises Multinationales sont par ordre d'importance (tableau 13):

- Obtenir des marchés (57,7%),
- Bénéficier de l'image de marque de la grande entreprise (56,1%) qui permet aux PME d'acquérir une notoriété,
- Tirer profit du réseau de la grande entreprise (45%),
- Avoir des appuis financiers (33,3%) et,
- Bénéficier d'appuis techniques (18,9%).

**Tableau 13 : Motivations des PME à être en relation d'affaires avec les EMN**

Type de motivations	Oui	Non
Bénéficier de l'image de la grande entreprise	56,1	43,9
Bénéficier d'appuis financiers	33,3	66,7
Bénéficier d'appuis techniques	18,9	81,1
Bénéficier du réseau de l'EMN	45,0	55,0
Autres motivations (Obtenir des marchés)	57,7	42,3

Source : enquête CIREs

En résumé, les EMN sont motivées par l'amélioration de leur compétitivité-coût. Elles cherchent dans leur partenariat avec les PME, à limiter leurs coûts d'exploitation. Quant aux PME elles recherchent surtout des marchés et des appuis financiers et techniques auprès des EMN.

Les EMN apportent des appuis aux PME pour les amener à répondre à leurs exigences. Il s'agit aussi bien d'appuis en termes de bonnes pratiques que d'appuis financiers et techniques.

Ces données ont effectivement été confirmées au cours de l'entretien avec les entreprises. Comme pouvait le dire une PME du secteur du bâtiment, si l'obtention des marchés et des appuis techniques et financiers sont les principales motivations de leurs relations avec les entreprises multinationales, toutefois, précise-t-elle : *« C'est l'image que l'entreprise donne qui motive l'octroi d'appuis financiers. Les appuis financiers se manifestent généralement, sous la forme d'obtention de crédits : les EMN peuvent fournir les marchandises ou des commandes avec un échéancier largement souple, donnant l'opportunité à la PME de rembourser après la vente ».*

Certaines PME bénéficient d'appuis financiers et de conditions préférentielles. Par exemple, une PME intervenant dans le BTP dit bénéficier d'avantages en matière d'importation de matières premières entrant dans la fabrication de ses produits. Il s'agit de facilités de paiement allant jusqu'à des crédits d'acquisition de matériels sans aucune garantie et ce sur 30 voire 90 jours.

A la question de savoir les points sur lesquels les EMN sont regardantes dans leurs relations avec les PME, le premier responsable de cette entreprise déclare ceci : *« C'est le sérieux. Au départ vous êtes obligés de montrer votre meilleur profil. La culture de la prestation est le facteur déterminant la qualité des relations entre les EMN et les PME. Si les PME ont la culture de la prestation, elles auront des relations de plus en plus intéressantes avec les EMN. Elles doivent respecter les clauses des contrats ».*

En outre, pour améliorer le service du crédit certaines PME proposent la réduction du coût du crédit comme c'est le cas en Europe où le taux d'intérêt du crédit est bas contre environ 12 à 15 % en Côte d'Ivoire. Il déplore également le fait que les banques soient très méfiantes quand il s'agit de prêter aux PME. Tout ce passe comme s'il n'existe pas une politique spécifique d'appuis aux PME en Côte d'Ivoire.

### 1.2.2. Les externalités positives de la relation d'affaires EMN-PME

#### 1.2.2.1. Incitation des PME à l'adoption des bonnes pratiques

La plupart des Entreprises Multinationales (83,9%), considère que la Responsabilité Sociétale des entreprises (RSE) sera de plus en plus importante dans les relations qu'elles entretiennent avec les PME. Il en est de même pour les PME où 64,7% d'entre elles considèrent que la RSE deviendra de plus en plus importante.

Les Entreprises Multinationales disent inciter d'ailleurs les PME en relation d'affaires avec elles à adopter des bonnes pratiques en matière d'emploi et de travail. Les Entreprises Multinationales disent prendre dans leur majorité des dispositions pour inciter les PME à adopter les bonnes pratiques en matière de protection sociale (69% des réponses positives). Une bonne proportion exige le respect des normes de sécurité et d'hygiène (55,2%), le respect de la législation en matière d'âge minimum légal au travail (51,7%). Elles disent inciter en outre les PME à mener des campagnes d'information et de sensibilisation sur la santé des travailleurs (44,8%). Toutefois, elles ne sont pas en général enclines à inciter les PME à adopter des techniques génératrices d'emplois puisque 83,3% d'entre elles disent ne pas prendre ce genre de disposition envers les PME. Dans leur majorité elles n'incitent pas non plus les PME à participer à des programmes de développement des compétences puisque 85,2% disent ne pas le faire (cf. tableau 14).

**Tableau 14 : Les mesures incitatives des EMN aux PME à l'adoption des bonnes pratiques**

Bonnes pratiques	Oui	Non
Prise en considération de techniques génératrices d'emploi dans les investissements	16,70%	83,30%
Politique destinée à l'égalité des chances (genre, religion, race, etc.)	17,20%	82,80%
Protection sociale des travailleurs	69,00%	31,00%
Promotion de la stabilité de l'emploi	25,00%	75,00%

Non recours aux procédures de licenciement arbitraire	21,40%	78,60%
Formation continue pour les travailleurs	25,90%	74,10%
Participation au niveau national à des programmes de développement des compétences	14,80%	85,20%
Respect de l'âge minimum au travail	51,70%	48,30%
Maintien de normes de sécurité et d'hygiène dans l'entreprise	55,20%	44,80%
Informations des travailleurs sur les normes de santé et d'hygiène	44,80%	55,20%
Liberté d'association des travailleurs	22,20%	77,80%
Moyens accordés aux travailleurs pour la mise au point de conventions collectives	22,20%	77,80%

Source : enquête CIREs

Ces informations sont corroborées par les PME qui affirment à 56,9% que les EMN les incitent à adopter de bonnes pratiques. Comme indiqué dans le tableau 15, les recommandations des EMN aux PME concernent par ordre d'importance : le respect des normes de sécurité et d'hygiène au travail (45,3%), le respect de l'âge minimum légal au travail (40%), la protection sociale (34,5%), et la sensibilisation sur la santé et la sécurité au travail (29,60%).

L'entretien avec les entreprises a permis de confirmer que le maintien des normes de sécurité et d'hygiène relève d'une exigence particulière. C'est pourquoi, la sécurité est d'autant plus sensible que le port de casques, de chaussures, de lunettes, et de toute autre combinaison de sécurité est obligatoire dans les exploitations minières par exemple.

Ainsi, au niveau des mesures incitatives par exemple, une entreprise multinationale de transmission et de distribution déclare prendre en charge la totalité des équipements de sécurité (combinaison de travail : chaussure de sécurité, gangs de protection, tenues, etc.) des PME prestataires. Par ailleurs, le non-respect des normes de sécurité expose le travailleur fautif à de lourdes sanctions.

**Tableau 15 : Mesures relatives à l'adoption de bonnes pratiques dans les PME**

Bonnes pratiques	Toujours	Parfois	Jamais
Prise en considération de techniques génératrices d'emploi dans les investissements	5,50%	20,00%	74,60%
Politique destinée à l'égalité des chances (genre, religion, race, etc.)	10,90%	7,30%	81,80%
Protection sociale des travailleurs	34,50%	18,20%	47,30%
Promotion de la stabilité de l'emploi	19,20%	11,50%	69,20%
Non recours aux procédures de licenciement arbitraire	12,70%	5,50%	81,80%
Formation continue pour les travailleurs	16,40%	14,50%	69,10%
Participation au niveau National à des programmes de développement des compétences	1,80%	12,70%	85,50%
Respect de l'âge minimum au travail	40,00%	10,90%	49,10%
Maintien de normes de sécurité et d'hygiène dans l'entreprise	45,30%	7,50%	47,20%

Informations des travailleurs sur les normes de santé et d'hygiène	29,60%	13,00%	57,40%
Liberté d'association des travailleurs	14,50%	12,70%	72,80%
Moyens accordés aux travailleurs pour la mise au point de conventions collectives	11,10%	7,40%	81,50%

Source : enquête CIREs

### ***1.2.2.2. Appuis apportés par les EMN pour le renforcement des capacités des PME***

Les PME, dans leurs relations avec les EMN, reçoivent des appuis. Ainsi, 69,7% des Entreprises Multinationales ont déclaré apporter des appuis aux PME. Ce sont en général, des appuis financiers (90,9% de réponses positives) des appuis en termes d'équipement (68,2%) et des appuis conseils en matière d'organisation et de gestion de l'entreprise (55%) comme l'indique le tableau 16.

**Tableau 16 : Les appuis des EMN aux PME**

Type d'appui	Oui	Non
Formation du personnel	35,00%	65,00%
Appuis financiers	90,90%	9,10%
Appuis pour l'équipement	68,20%	31,80%
Appuis conseils dans l'organisation de l'entreprise	55,00%	45,00%

Source : enquête CIREs

Ces appuis se matérialisent aussi par des formations du personnel des PME. Une EMN sur trois a répondu qu'elle intervient dans la formation du personnel des PME. Les appuis financiers se présentent sous forme d'avance sur prestations, d'avance pour achat d'équipement. Les appuis en termes d'équipement sont par exemple l'achat de véhicules et de matériels.

#### **Encadré 4 : Les appuis des EMN pour le renforcement des capacités des PME**

##### **EXEMPLE 1**

Chez nous la formation porte sur la sécurité. En matière d'équipement, il faut les équiper. On leur donne des équipements de sécurité, et ça on le fait souvent.

**Mais ça se passe comment, les appuis en équipement ? C'est la distribution que vous faites ?**

Oui ! En effet il y a des colis qui sont assez lourds, donc il vous faut des équipements telles les chaussures pour éviter que ça vous tombe accidentellement sur les pieds. On leur donne aussi des gants. Il n'y a pas que les distributeurs que nous voyons couramment, il y a de gros colis qu'il faut charger par avion. Si la PME a quelques difficultés financières, elle ne pourra pas le faire.

### **EXEMPLE 2**

**Quand vous les équipez, n'est-ce pas que c'est dans une optique de se faire rembourser plus tard ?**

En fait, pour la formation du personnel, chaque compagnie a ces propres méthodes. Donc, quelqu'un qui vient pour un service, il faut l'initier à la façon dont les choses devraient se passer. Et quand il achève sa prestation, il va avec un acquis. Les appuis financiers se font généralement lorsque la PME qui vient n'a pas les moyens. On fait une estimation des coûts du service. On peut lui avancer la moitié, ou les 2/3 selon ce qu'il lui faut.

Nous faisons aussi la même chose pour les équipements de sécurité que nous leur fournissons. La gestion de son équipe lui revient. Nous lui disons que nous voulons que son équipe soit efficace.

Même pour les équipements de travail, il peut nous dire qu'il n'a pas assez d'équipement, on peut lui en fournir selon ses besoins, de sorte à lui permettre d'accroître son efficacité.

### **EXEMPLE 3**

Nous intervenons surtout dans la formation du personnel. Il y a des partenariats qui existent avec les coopératives exportatrices.

Nous faisons la distribution des produits phytosanitaires, nous intervenons beaucoup par des séances de formations des organisations professionnelles agricoles. Nous leur indiquons comment s'organiser pour être des coopératives.

## Chapitre 2 : Impact des relations d'affaires EMN-PME sur la performance des PME et la promotion de l'emploi des jeunes

Ce chapitre s'intéresse à l'impact de la relation EMN-PME sur l'adoption de bonnes pratiques, la performance des PME et la promotion de l'emploi des jeunes. Il s'agit de voir si cette relation a amené les PME à améliorer les conditions de travail de leurs employés et si en plus cette relation a permis à ces entreprises d'accroître leur performance. On s'intéresse aussi à l'évolution des effectifs des travailleurs et des modes de recrutement.

### 2.1. Relation EMN-PME, adoption des bonnes pratiques et productivité des PME

#### 2.1.1. Adoption des bonnes pratiques

Les relations entre les EMN et les PME ont contribué à une amélioration des pratiques au niveau des PME. Avec le partenariat, certaines PME devraient avoir une augmentation du nombre d'employés déclarés à la CNPS ainsi qu'une hausse de la rémunération de leurs travailleurs. Près de 40,9% des responsables ont indiqué que l'effectif des travailleurs déclarés à la CNPS a crû avec le partenariat et 50% ont répondu que l'effectif est resté stable. Pour 49% des PME, les salaires ont augmenté avec le partenariat tandis que pour 44,9% avec le partenariat les rémunérations des travailleurs sont restées stables (cf. tableau 17).

**Tableau 17 : Evolution des bonnes pratiques avec le partenariat EMN-PME**

Bonnes pratiques	Augmentation	Diminution	Stable
employés permanents déclarés à la CNPS	40,90%	9,10%	50,00%
Rémunérations	49,00%	6,10%	44,90%

Source : enquête CIREs

#### 2.1.2. Performances des PME et investissements supplémentaires pour répondre aux sollicitations des EMN

##### 2.1.2.1. Evolution de la performance des PME

Les relations d'affaires avec les EMN contribuent à accroître le volume des activités des PME. Cela est corroboré par la majorité des EMN (93,8%). De plus, 76,9% des PME ont indiqué avoir enregistré une croissance de leur chiffre d'affaires (cf. tableau 18).

**Tableau 18 : Relation EMN-PME et amélioration du chiffre d'affaires**

	Croissance	Décroissance	Stabilité
Evolution du chiffre d'affaires	76,90%	0,00%	23,10%

Source : enquête CIREs



### 2.1.2.2. Organisation des PME en vue de satisfaire les demandes des EMN

Les relations d'affaires avec les EMN se traduisent pour les PME par un accroissement des marchés, ce qui les amène d'ailleurs à réaliser des investissements et à recourir à une main d'œuvre supplémentaire. Ces investissements s'apprécient aussi bien pour les PME qui interviennent dans l'approvisionnement et la distribution que pour celles qui fournissent des services annexes aux EMN.

#### a) Investissement en ressources humaines

Les efforts réalisés pour satisfaire les EMN se traduisent le plus souvent par le recours aux heures supplémentaires, aux travailleurs occasionnels et temporaires. On note aussi que certaines PME qui interviennent dans l'approvisionnement et dans la fourniture de services annexes renforcent les capacités de leurs travailleurs (cf. tableau 19).

**Tableau 19 : Investissements supplémentaires en Ressources Humaines réalisés par les PME**

Investissements supplémentaires	Recrutement de nouveaux travailleurs	Recours aux heures supplémentaires	Recours aux tâcherons	Recours aux travailleurs occasionnels	Recours aux travailleurs temporaires	Formation des travailleurs	Autres
Approvisionnement	14,90%	14,90%	11,90%	20,90%	13,40%	14,90%	9,00%
Distribution	14,30%	21,40%	14,30%	21,40%	21,40%	0%	5,10%
Services annexes	15,40%	17,90%	15,40%	17,90%	15,40%	17,90%	0%

Source : enquête CIREs

#### b) Investissement en équipement

Les investissements supplémentaires en ressources humaines ont impliqué à leur tour des investissements en équipement supplémentaire. L'investissement en équipements concerne principalement l'achat de nouveaux matériels. Les réponses concernant les entreprises intervenant à l'approvisionnement, à la distribution et fournissant des services annexes sont respectivement de 57,1% ; 44,4% et 50%. Les aménagements des locaux viennent en deuxième position avec des pourcentages respectifs de 22,4% ; 33,3% et 35% (cf. tableau 20).

**Tableau 20 : Investissements supplémentaires en équipement réalisés par les PME**

Investissements supplémentaires	Achat de nouveaux matériels	Construction de nouveaux locaux	Aménagement des locaux	Autres
Approvisionnement	57,10%	10,20%	22,40%	10,20%
Distribution	44,40%	11,10%	33,30%	11,10%
Services annexes	50,00%	10,00%	35,00%	5,00%

Source : enquête CIREs

## 2.2. Impact des relations EMN-PME sur les effectifs et les modes de recrutement

### 2.2.1. Impact sur les effectifs

Les relations que les PME entretiennent avec les EMN contribuent à la création d'emplois. Comme elles l'ont indiqué plus haut, elles affirment être à la recherche de partenariats avec les EMN pour accroître leur part de marché. Ce qui contribue à développer leurs activités et par conséquent à augmenter la demande de travail. Le tableau 21 montre en effet, qu'une bonne proportion des PME, affirment que les effectifs des travailleurs qu'ils soient des hommes ou des femmes ont augmenté avec le partenariat.

**Tableau 21 : Impact des Relations EMN-PME sur les effectifs**

Effectif	Augmentation	Diminution	Stable
Hommes	50,00%	17,90%	32,10%
Femmes	42,90%	9,50%	47,60%

Source : enquête CIREs

### 2.2.2. Impact sur les modes de recrutement

Les PME en relation avec les EMN ont connu une évolution de leurs méthodes de gestion des ressources humaines. A titre d'exemple, avant le partenariat, les modes de recrutement les plus utilisés étaient par ordre d'importance :

- Les relations personnelles (32,1%),
- Les candidatures spontanées (22,6%),
- Les intermédiaires privés (15,1%),
- Les annonces (9,4%),
- Les PME utilisaient très peu les intermédiaires publics (7,5%).

Ces chiffres indiquent que le mode de recrutement le plus utilisé par les PME était le recours aux relations personnelles. Il est un recours peu coûteux pour les entreprises. Avec le partenariat, on observe une amélioration des modes de recrutement. Ce qui peut être le résultat des appuis et conseils reçus des EMN. En effet, les entreprises ont tendance à recourir plus aux annonces (25,4% après le partenariat contre 9,4% avant le partenariat). Le recours aux relations personnelles même s'il reste important a baissé ; passant de 32,1% avant le partenariat à 23,8% après le partenariat. On observe cependant, toujours, un très faible recours aux intermédiaires publics. Les entreprises préfèrent donc utiliser des procédures de recrutement peu coûteuses et plus sûres. Les réseaux de relations privilégiés peuvent être des procédures de référencement. Ces procédures sont souvent utilisées par les entreprises pour avoir des travailleurs compétents (Waldinger, 1997). Les employeurs passent ainsi par des connaissances qui leur conseillent des travailleurs. Par cette voie, ils réduisent les risques d'erreur d'appréciation sur les compétences du candidat étant donné que les personnes contactées mettent en jeu leur crédibilité en recommandant quelqu'un.

**Tableau 22 : Modes de recrutement avant et avec la relation EMN-PME**

Mode de recrutement	Avant le partenariat	Avec le partenariat
Candidatures spontanées	22,60%	22,20%
Réseau de relations	32,10%	23,80%
Intermédiaires publics	7,50%	4,80%
Intermédiaire privé	15,10%	9,50%
Annonces	9,40%	25,40%
Réembauche	5,70%	11,10%
Autres	7,50%	3,20%

Source : enquête CIREs

## 2.3. Relation EMN-PME et promotion de l'emploi des jeunes

### 2.3.1. Développement des compétences des jeunes

La plupart des Entreprises Multinationales (81,8%) disent avoir une politique en faveur de l'emploi des jeunes. Il s'agit en général de stages de formation ou de stages rémunérés (cf. tableau 38 en annexe).

Les entreprises sont par ailleurs très intéressées par le développement des compétences des jeunes. En réalité elles sont à la recherche de main d'œuvre qualifiées pour assurer leur compétitivité. Ainsi, certaines d'entre elles vont au-delà de l'octroi de stages pour rechercher en quelque sorte un vivier de main d'œuvre qualifiée. Elles nouent des partenariats avec des grandes écoles (INPHB, INSTEC, AGITEL, CPMME Koumassi, etc.).

Les perspectives en matière de collaboration entre les écoles de formation et les EMN sont bonnes. En témoigne les données du tableau 23. Ces données montrent que 78,6% des EMN ont exprimé le besoin de soutenir les centres de formation.

**Tableau 23 : Pourcentage des EMN prêtes à soutenir des centres de formation**

Soutien aux centres de formation	Proportion (%)
Oui	78,60
Non	21,40

Source : enquête CIREs

Les PME participent aussi à l'amélioration de l'employabilité des jeunes. Près de 70% des entreprises enquêtées disent offrir des stages aux jeunes (cf. tableau 24). Ces stages sont en général des stages de formation (cf. tableau 35 en annexe). Par ailleurs, 85,7% des entreprises offrent des stages rémunérés (cf. tableau 36 en annexe). Ces rémunérations se présentent sous forme de primes de transport.

**Tableau 24 : Pourcentage des PME déclarant offrir des stages aux jeunes**

Offre de stages	Pourcentage (%)
Oui	69,80
Non	30,20

Source : enquête CIREs

### 2.3.2. Evolution de l'effectif des jeunes

On vient de voir que les relations avec les EMN ont contribué à accroître le chiffre d'affaires des PME, que cela a nécessité le recrutement de nouveaux travailleurs. Qu'en est-il de l'effectif des jeunes ? Le tableau 25 permet de répondre à cette question. Il montre que les effectifs de jeunes ont connu une évolution positive dans un bon nombre de PME. Les responsables des PME ont déclaré à 47,8% que l'effectif des travailleurs de moins de 35 ans dans leur entreprise est en augmentation.

**Tableau 25 : Evolution de l'effectif des jeunes travailleurs des PME**

Effectif	Augmentation	Diminution	Stable
Travailleurs de moins de 35	47,80%	21,70%	30,40%

Source : enquête CIREs

Au niveau de l'emploi des jeunes, certaines entreprises au cours de l'entretien ont fait mention de leur collaboration avec les écoles de formation telles que l'INPHB de Yamoussoukro et certaines écoles de spécialité pour le recrutement régulier de stagiaires. Toutefois, la nécessité de développer une cartographie des métiers afin de palier à l'inadéquation formation/emploi est souhaitée. Et si besoin s'impose il convient aussi de compléter ou de réorienter la formation.

Certaines entreprises reconnaissent que le code d'investissement ivoirien regorge d'avantages incitatifs pour l'embauche de plus de personnes. Cependant, la préoccupation première de n'importe quelle entreprise est de réaliser les meilleurs profits possibles au moindre coût. Cela revient à embaucher moins de travailleurs en utilisant la meilleure technologie possible. Les employés sont donc recrutés en fonction de leurs profils et de leur niveau de compétence. Elles soutiennent alors que l'embauche est fonction de la productivité du travailleur. Néanmoins, c'est l'environnement des affaires qui conditionne la stabilité de l'emploi. Aussi, est-il reconnu que plus une PME collabore avec une EMN, plus elle a tendance à accroître le volume de ses activités et donc implicitement à embaucher davantage.

Par ailleurs, du point de vue du mode de recrutement, le recours aux intermédiaires privés a été mentionné comme principale source de recrutement.

## Chapitre 3 : Les contraintes à l'amélioration des relations EMN-PME

Dans leur relation avec les PME locales, les Entreprises sont confrontées à certaines difficultés. Ces difficultés sont aussi bien inhérentes aux entreprises qu'aux politiques gouvernementales.

### 3.1. Les contraintes inhérentes aux entreprises

La faible capacité financière des PME et le non-respect des délais de livraison sont des contraintes majeures à l'amélioration des relations d'affaires avec les EMN. Pour les EMN, la faible capacité financière des PME (73,3%), le manque d'infrastructures (41,4%), le manque de compétences des PME (38,5%) limitent leur relation avec les PME. Par ailleurs les EMN citent comme autres contraintes, la faible réactivité des PME (33,3%), le retard dans la réalisation des prestations (34,5%). Elles reprochent souvent aussi aux PME, les défauts dans les prestations servies (29,6%) et la faible quantité de livraison des prestations (26,7%) (cf. tableau 26).

Les limites citées par les PME sont surtout leur faible capacité financière et les difficultés qu'elles éprouvent à respecter les délais de livraison. La faible capacité financière a été mentionnée par 31,6% des PME et les difficultés de respect des délais par environ une (1) PME sur cinq (5). Toutefois, plus de 5% des PME ont indiqué comme contrainte le non-respect des délais de paiement par les EMN (cf. tableau 39 en annexe).

**Tableau 26 : Facteurs cités par les EMN comme représentant des contraintes à l'amélioration de leurs relations avec les PME**

Contraintes	Souvent	Rarement	Jamais
Contrainte liées à la réglementation des affaires (codes des marchés publics, etc.)	37,00%	37,00%	25,90%
Manque d'infrastructures	41,40%	34,50%	24,10%
Manque de compétences au niveau des PME	38,50%	42,30%	19,20%
Faible réactivité des PME	33,30%	48,10%	18,50%
Faible capacité financière des PME	73,30%	20,00%	6,70%
Retards dans la réalisation des prestations des PME	34,50%	55,20%	10,30%
Trop de défauts de prestations des PME	29,60%	59,30%	11,10%
Faible quantité dans la livraison des prestations des PME	26,70%	60,00%	13,30%

Source : enquête CIREs

Il est ressorti de l'entretien que l'amélioration des relations EMN-PME est effectivement soumise à nombre de contraintes. Aussi, la faible capacité financière est-elle la principale contrainte des relations avec les PME. Les retards dans la réalisation des prestations et les défauts de prestations des PME constituent d'autres contraintes majeures aux activités de l'entreprise.

## 3.2. Les contraintes liées aux politiques gouvernementales

L'environnement des affaires constitue un facteur clé du développement des activités. Cet environnement est influencé par le cadre institutionnel. Il s'agit aussi bien des textes et institutions qui concernent le marché de l'emploi que des politiques gouvernementales relatives aux autres secteurs.

### 3.2.1. Les politiques spécifiques à l'emploi

#### *3.2.1.1. Les mesures prises par l'Etat pour stimuler l'emploi salarié des jeunes*

Le chômage des jeunes en Côte d'Ivoire a commencé à se poser avec acuité au début des années 80. Cette montée du chômage des jeunes est la conséquence de la destruction de nombreux emplois occasionnée par la grave crise économique qui a suivi la chute des cours des principaux produits de base de la Côte d'Ivoire. En réponse aux déséquilibres du marché du travail, l'Etat a pris un certain nombre de mesures ; à savoir : la création de structures publiques pour améliorer le fonctionnement du marché travail, l'élaboration et la mise en œuvre de programmes spécifiques.

#### ***La création de structures publiques d'emploi***

Pour juguler le chômage des jeunes, l'Etat ivoirien a créé des structures publiques et a adopté une réglementation pour influencer le fonctionnement du marché du travail. Entre 1992 et 1993, des structures publiques ont été créées notamment : l'Agence Nationale de Formation Professionnelle (AGEFOP), le Fonds de Développement de la Formation Professionnelle (FDFP), l'Agence d'Etudes et de Promotion de l'Emploi (AGEPE). Toutes ces structures interviennent dans le champ formation-emploi. L'AGEPE est chargée de la promotion de l'emploi et de la production d'informations sur le marché du Travail. L'AGEFOP est chargée de l'ingénierie de la formation professionnelle. Elle gère par ailleurs le projet de formation par apprentissage. Le FDFP gère la taxe à la Formation Professionnelle Continue et la taxe d'apprentissage.

En 1995, un code du travail<sup>3</sup> a été adopté en remplacement de l'ancien jugé trop rigide. Ce code a permis d'introduire des dispositions qui ont entraîné des souplesses dans l'emploi dont : l'institutionnalisation du travail temporaire (décret N°96-194 du 7 mars 1996 relatif au travail temporaire), le travail à temps partiel (décret N°96-202 du 7 mars 1996 relatif au travail à temps partiel), les modulations de la durée du travail (décret N° 96-203 relatif à la durée du travail). En plus de la création de structures publiques jouant le rôle de courtage de l'emploi, l'Etat a favorisé la création de programmes pour améliorer l'employabilité des jeunes et inciter les entreprises à recruter les demandeurs d'emploi.

#### ***Les mesures et programmes visant à améliorer l'employabilité des jeunes***

Ces programmes et projets visent à accroître l'employabilité des demandeurs d'emploi par l'entremise des stages d'apprentissage en alternance, des formations qualifiantes de courte durée

---

<sup>3</sup> La loi 95-15 du 12 janvier 1995 portant code du travail.

et des formations aux métiers. Les principaux programmes et projets répondant à cette fin sont entre autres :

- Le Programme d'Aide à l'embauche (PAE),
- Le Projet de Formation par Apprentissage (PFA),
- Les Projets de Formation Initiale et d'Apprentissage (FIA) et d'Insertion (PI) du FDFP,
- Les Projets de Formation des Centres des Métiers Ruraux,
- Le projet de la phase d'expérimentation de la plate-forme de services.

### ***Subvention à l'emploi dans les entreprises du secteur privé***

En plus des programmes de développement des compétences des jeunes, le gouvernement Ivoirien a mis en place un dispositif fiscal en vue d'inciter les entreprises du secteur privé à recruter les jeunes.

La mesure la plus récente concerne l'article 10 de l'annexe fiscale de 2009. Cette mesure vient renforcer le dispositif fiscal de 1995 en accordant les faveurs fiscales suivantes :

- i. Crédit d'impôt pour création d'emploi ;
- ii. Exonération d'impôt sur les traitements et salaires des indemnités dans le cadre d'une stage-école ;
- iii. Exonération de la contribution employeur pour le secteur local ;
- iv. Exonération de la contribution nationale sur les indemnités de stage d'embauche.

En vue d'une application effective de la mesure (i), l'article 111 du code général des impôts a institué un crédit d'impôt de 100 000 FCFA par an et par emploi permanent à temps complet créé au profit d'un salarié de nationalité ivoirienne. Ce crédit d'impôt s'impute sur le montant de la cotisation d'impôts sur les bénéfices due par l'entreprise.

La mesure (ii) est rendue possible par l'article 116-12 du Code général des impôts. Cet article exonère d'impôts, l'indemnité versée aux étudiants en stage pour une durée n'excédant pas 6 mois et pour la tranche de l'indemnité mensuelle égale ou inférieure à 100 000 francs.

Concernant la mesure (iii), il est prévu que les rémunérations versées au personnel local soient exonérées de la contribution employeur, même si celles-ci restent soumises aux taxes annexes à hauteur de 2,8%.

Enfin la mesure (iv) vise à encourager les entreprises à embaucher les jeunes afin de leur offrir leur première expérience professionnelle. Il a donc été institué un crédit d'impôt au profit des entreprises qui prennent en apprentissage des personnes en vue de leur donner leur premier emploi. Le bénéfice de cette mesure est subordonné aux conditions suivantes :

- 1) la période d'apprentissage ou de formation doit être de deux ans;
- 2) l'apprentissage ou la formation doit déboucher sur l'embauche effective des personnes concernées.

Le montant du crédit accordé est fixé annuellement à 1 200 000 francs par personne formée et ne devient effectif qu'à compter de l'embauche. Ce crédit est imputable par l'employeur sur sa cotisation d'impôt sur les bénéfices. Le coût fiscal de cette mesure pour 2000 emplois à créer est de 2,4 milliards de francs à imputer sur les cotisations sur les bénéfices des entreprises à compter de 2011.

### 3.2.1.2. L'appréciation des entreprises

Pour les PME, les principaux obstacles à l'embauche des jeunes sont les charges sociales élevées (60%), les mesures fiscales peu incitatives (54,5%) et le faible niveau de qualification des jeunes (29,1%). Elles jugent que le code du travail, le coût du travail et les coûts de recrutement ne sont pas des contraintes majeures à l'embauche des jeunes (cf. tableau 27). Les informations concernant le coût du travail confirment les résultats de l'étude de Pagès (2001).

**Tableau 27 : Contraintes à la promotion de l'emploi des jeunes citées par les PME**

Contraintes	Proportion (%)
Charges sociales trop élevées	60,00
Mesures fiscales peu incitatives,	54,50
Faible niveau de qualification des jeunes	29,10
Code du travail peu favorable à l'embauche des jeunes	16,40
Salaire trop élevés	7,30
Coût de recrutement élevé	5,50

Source : enquête CIREs

Le constat est pratiquement le même pour les EMN concernant la fiscalité et les charges sociales. Toutefois, elles considèrent que le coût du travail n'est pas très favorable à l'embauche (cf. Tableau 28). Les chefs d'entreprises affirment que le salaire est relativement plus élevé en Côte d'Ivoire que dans les autres pays de la sous-région. Ce qui pourrait peut-être justifier le coût du travail.

La majorité des EMN considère que les activités des structures publiques d'emploi n'influencent pas significativement la promotion de l'emploi des jeunes. A part certaines d'entre elles qui participent à des programmes de développement de compétences tels que le PEJEDEC, les EMN considèrent que les activités des structures publiques que sont : l'AGEPE et l'AGEFOP, contribuent peu à la promotion de l'emploi des jeunes. Sur le nombre d'entreprises ayant répondu à la question de savoir si les activités de ces structures sont très favorables à la promotion de l'emploi des jeunes, environ 41% des entreprises ont répondu positivement pour ce qui concerne l'AGEPE et 42% pour l'AGEFOP. En revanche, près de 61% ont répondu que les activités du FDFP étaient favorables à la promotion de l'emploi des jeunes.

**Tableau 28 : Contraintes à la promotion de l'emploi des jeunes citées par les EMN**

Mesures	Très favorable	Peu ou pas favorable
Annexe fiscale de 2009	37,50%	64,70%
Les charges sociales	8,30%	88,50%
Coût du travail	15,80%	85,80%
Le code du travail	50,00%	50,00%
Activités de l'AGEPE	40,90%	62,50%
Activités de l'AGEFOP	42,10%	60,00%
Activités du FDFP	60,90%	40,00%

Source : enquête CIREs



Si les entreprises jugent les mesures d'incitation à l'embauche et les activités de certaines structures publiques comme peu favorables à l'embauche des jeunes, c'est surtout parce que ces mesures et activités ne sont pas suffisamment connues. Par exemple les activités de l'AGEPE et de l'AGEFOP ne sont pas connues par beaucoup d'entreprises. En revanche, les activités du FDFP qui sont bien connues donnent satisfaction aux entreprises.

En plus des contraintes qui viennent d'être citées, on peut mentionner la faible qualification des jeunes. Les entreprises, en particulier, les PME considèrent que les jeunes manquent de savoir-faire ; ce qui constitue une barrière importante à l'embauche. L'inadéquation de leur profil aux postes de travail constitue une préoccupation importante. Les PME expriment des besoins de recrutement, mais elles ont des difficultés à trouver des jeunes qui ont des profils qui répondent à leurs exigences. Les PME interrogées ont en effet, indiqué avoir des besoins de recrutement (cf. tableau 33 en annexe).

Elles considèrent comme primordiales les compétences suivantes : le savoir-faire, les valeurs morales, la capacité de travailler en groupe, la culture de l'entreprise. Cela montre que les connaissances pratiques et les attitudes sont des valeurs fondamentales d'intégration dans l'entreprise. Ces résultats ont été corroborés par les entretiens effectués.

**Tableau 29 : Profil de compétences exigées par les PME**

<b>Exigences des entreprises</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
Valeurs morales (Ethique, déontologie)	74,50
Culture de l'entreprise	58,20
Savoir-Faire	80,00
La capacité de travailler en groupe	63,60
Capacité Communicative	54,50

Source : enquête CIREs

### **3.2.2. Les autres politiques**

#### **3.2.2.1. Présentation des politiques**

L'environnement des affaires et les anticipations des entrepreneurs sur l'évolution de l'activité économique conditionnent les décisions d'investissement. L'environnement des affaires est en plus fortement lié à l'efficacité des politiques macroéconomiques, à la gouvernance, à la justice, la sécurité et à la qualité des infrastructures. En la matière, beaucoup reste à faire en Côte d'Ivoire. En effet, le système judiciaire souffre de dysfonctionnements et n'inspire pas confiance. Selon une enquête réalisée par l'INS en 2005 (PND 2012-2015), 50% des personnes enquêtées estiment que le système judiciaire est injuste et inaccessible. L'administration est inefficace, la majorité des ivoiriens n'est pas satisfaite de la qualité du service public et de la gouvernance économique. L'environnement des affaires n'est pas satisfaisant à cause de la lourdeur administrative.

Pour améliorer l'environnement des affaires et attirer les entreprises, l'Etat a pris de nouvelles mesures. Parmi ces mesures on peut citer un nouveau code des investissements et un nouveau code des marchés publics.

### a) Le code des investissements

Pour relancer l'activité économique, le Gouvernement s'est fixé comme objectif d'accroître le taux d'investissement et en particulier l'investissement privé. Le nouveau code des investissements<sup>4</sup> pris en 2012, a été institué à cet effet. Les objectifs de ce code tels qu'ils apparaissent en son article 3 sont libellés comme suit :

- Favoriser et de promouvoir les investissements productifs, les investissements verts et socialement responsables en Côte d'Ivoire ;
- Encourager la création et le développement des activités orientées vers certains secteurs.

Ce code accorde des faveurs importantes aux investisseurs ; notamment le transfert libre de tout ou partie des rémunérations des travailleurs expatriés (Article 18) ; des exonérations sur l'impôt BIC, les patentes et licences et des réductions sur les charges patronales, de la TVA, etc. pour des périodes allant de cinq(5) à huit (8) ans selon les zones d'implantations.

Pour les Petites et Moyennes Entreprises, le code prévoit des exonérations sur les droits d'enregistrement sur tous les actes soumis à enregistrement, des tarifs préférentiels pour l'achat de l'eau, l'électricité (Article 49).

### b) Le code des marchés publics

Au niveau des marchés publics on observe des améliorations notamment :

- l'amélioration des outils de mise en œuvre des procédures ;
- l'amélioration de la communication à travers des séminaires et des publications,
- l'informatisation des procédures.

De plus un nouveau code des marchés publics a été élaboré. Ce nouveau code fait une distinction entre la structure de contrôle des Marchés publics (la DMP) et la structure de régulation (L'Autorité Nationale de Régulation des Marchés Publics).

#### *3.2.2.2. L'appréciation des entreprises*

Les EMN de notre échantillon estiment en général que les politiques gouvernementales que sont le code des investissements, la politique d'investissement public, la politique fiscale, le code des marchés publics ne sont pas très favorables à la promotion de l'emploi des jeunes.

**Tableau 30 : Politiques gouvernementales et promotion de l'emploi des jeunes**

Politiques Gouvernementales	Très favorable	Peu ou pas favorable
Le code des investissements	20,80%	79,20%
La politique d'investissement public	16,00%	84,00%
Le code des marchés publics	21,10%	78,90%
La politique fiscale	11,50%	88,50%
L'environnement des affaires	16,00%	84,00%

Source : enquête CIREs

<sup>4</sup> L'ordonnance 2012-487 du 07 juin 2012 portant code des investissements.

Ces appréciations tiennent au fait que les politiques d'investissement public peuvent créer des emplois mais ce sont en général des emplois précaires. Les entreprises considèrent en outre que le code des investissements est trop lourd et qu'il ne fait pas de liens explicites entre les investissements et la création d'emplois.

Par ailleurs, la politique fiscale ne fait pas non plus de liens avec l'emploi des jeunes à part l'annexe fiscale qui, au demeurant nécessite qu'on en fasse un état des lieux. Elles mettent aussi en relief les problèmes de gouvernance : la corruption, le racket et n'ont pas encore confiance en la justice. Enfin, pour les entreprises, les textes en vigueur ne sont pas bien connus.

## Chapitre 4 : Recommandations de Politiques

Les analyses que nous avons faites montrent que les relations entre les EMN et les PME offrent des possibilités de développement des activités des PME. Elles sont également un vecteur d'appuis financiers et de transfert de compétences des EMN vers les PME. Toutefois, certaines contraintes existent et doivent de ce fait être levées pour permettre de tirer le maximum de ces relations.

Il ressort de l'enquête que les principaux obstacles à l'amélioration des relations entre les EMN et les PME locales sont d'ordres technique et financier. De plus, l'étude révèle que les politiques mises en place par l'Etat ne sont pas satisfaisantes et ne sont pas de nature à promouvoir l'emploi des jeunes. Il est donc important de faire des recommandations dans le but de tirer profit des opportunités qu'offre la relation entre les EMN et les PME locales. Ces relations constituent une voie importante de densification du tissu économique et social de la Côte d'Ivoire. C'est d'ailleurs à propos que le Gouvernement dans le cadre du Plan National de Développement s'est fixé comme objectif prioritaire d'accroître l'investissement privé et notamment les investissements directs étrangers. Ce Plan par ses objectifs et ses ambitions suscite déjà l'optimisme aussi bien auprès des Entreprises Multinationales que des Petites et Moyennes Entreprises. L'enquête révèle que la majorité des entreprises anticipent une hausse de leurs activités dans les années à venir. Toutefois, pour faire en sorte que les activités de ces entreprises soient pour l'Etat un outil puissant de lutte contre le chômage et la précarité, il convient de faire quelques suggestions. Ces suggestions se situent à quatre niveaux :

- Au niveau des mesures d'incitations à l'embauche des jeunes ;
- Au niveau des mesures de renforcement des capacités des Petites et Moyennes Entreprises (PME) ;
- Au niveau de l'adéquation formation-emploi ;
- Au niveau du renforcement des capacités opérationnelles des structures publiques d'emploi.

### 4.1. Les mesures d'incitations à l'embauche

Au cours de l'enquête tout comme des entretiens avec les entreprises, il est ressorti que les mesures fiscales pour l'emploi des jeunes ne sont pas déterminantes donc pas assez stimulantes pour le recrutement des jeunes. Pour favoriser le recrutement des jeunes, il serait souhaitable de procéder à des aménagements aux niveaux de certains textes.

#### 4.1.1. Modifier le code des investissements pour le rendre plus favorable à la promotion de l'emploi

Le code des investissements accorde des avantages importants aux entreprises. Ces avantages sont accordés en fonction des zones géographiques et ne tiennent pas compte du nombre d'emplois créés. De plus, des réductions des charges des employeurs sont accordées sans faire non plus mention du nombre d'emplois à créer.

Il serait souhaitable d'identifier en plus du critère géographique, des seuils de création d'emplois au-delà desquels, les entreprises pourraient bénéficier d'exonérations fiscales. A cet effet, il convient de mener les activités suivantes :

- Réaliser une étude permettant d'évaluer l'impact du code des investissements sur la création d'emploi ;
- Modifier les articles 34, 35, 37, 38 ainsi que les articles 46 à 49 du code des investissements en vue de mettre en relation de manière explicite les exonérations accordés aux entreprises et la création d'emploi ;
- Lier les exonérations de charges patronales à la création d'emploi ;
- Produire et diffuser un bulletin annuel dénommé « Investissement et création d'emploi » permettant de mettre en relief l'impact des avantages accordés sur la création d'emploi par secteur, par zone géographique et par métiers.

#### **4.1.2. Les mesures fiscales en faveur de l'embauche des jeunes**

Les mesures fiscales en faveur de l'embauche des jeunes notamment l'article 111 du code Général des Impôts ne sont pas incitatives à l'embauche. En effet, ils accordent un crédit d'impôt annuel de 500 000 FCFA par emploi créé débouchant sur un Contrat à durée Indéterminée (CDI). Ce crédit d'impôt à notre avis n'est pas suffisant pour compenser les charges que les employeurs supporteront en cas de licenciement de ce travailleur bénéficiant d'un CDI. Il apparaît nécessaire de faire l'évaluation de ces mesures en vue de les rendre plus favorables à l'emploi des jeunes. Aussi les activités suivantes sont-elles proposées :

- Faire l'état des lieux des mesures fiscales en faveur de l'emploi;
- Réaliser une étude auprès des entreprises pour identifier le niveau des exonérations ou des réductions de charges sociales favorables à l'emploi;
- Organiser un séminaire en vue de proposer des mesures fiscales plus favorables à l'emploi;
- Suivre l'adoption de ces mesures par l'Etat;
- Faire la promotion de ces mesures auprès des employeurs;
- Mettre en place une cellule de suivi de ces mesures composée du Gouvernement, des organisations patronales et des travailleurs.

#### **4.2. Renforcer les capacités des PME**

L'étude a montré que les faibles capacités techniques et financières des PME constituent les principales contraintes à l'amélioration des relations entre les EMN et les PME. Pour y remédier il convient de créer des cadres favorables au renforcement des capacités des PME.

A cet effet, il serait souhaitable de mettre en place un programme de renforcement des capacités techniques des PME avec l'appui du BIT et des EMN. Les activités de ce programme pourraient s'articuler autour des points suivants :

##### **(i) Appuis techniques :**

- Appui à la formation, au conseil et à l'information sur les opportunités d'affaires et les nouvelles technologies ;
- Mettre en place un programme de formation à la culture de la prestation ;
- Sensibilisation des entreprises sur l'adoption des bonnes pratiques (protection sociale, participation aux programmes de développement des compétences).

## **(ii) Appuis au renforcement des capacités financières**

- Rechercher des financements pour les PME ;
- Mettre en place une politique de crédit spécifique pour les PME ;
- Encourager la cotraitance pour permettre aux PME qui ont de faibles capacités financières ou techniques de réunir leurs moyens humains et matériels pour répondre aux appels d'offres.

### **4.3. Créer une cellule d'adaptation et de qualification à l'emploi (CAQUE)**

L'un des obstacles que les entreprises rencontrent lors de l'embauche des jeunes, est leur manque de qualification, leur manque de savoir-faire. Corriger ces lacunes nécessite une participation active du secteur privé pour ajuster progressivement les contenus de formation à l'école ou après la formation. Une cellule dédiée à cette activité pourrait s'y atteler. Elle pourrait être pilotée par l'Etat et les organisations d'employeurs et aurait comme activités de :

- Réaliser une cartographie des métiers et diffuser régulièrement au système éducatif les contenus théoriques en évolution relativement aux réalités des entreprises, parce que les entreprises reprochent aux jeunes le manque de qualification ;
- Sensibiliser les entreprises à la participation aux programmes de développement des compétences ;
- Identifier auprès des entreprises les besoins de compétences et susciter des offres de stages ;
- Communiquer les offres de stages et les besoins de compétences aux structures publiques chargées de l'emploi et de la formation ;
- Développer un plaidoyer auprès des entreprises et du Gouvernement pour la mise en œuvre de mesures plus favorables à l'emploi des jeunes ;
- Réaliser chaque année une étude sur les besoins de compétences,
- Réaliser chaque année un séminaire de dissémination des résultats de l'étude et d'échange entre le monde professionnel et le milieu de l'enseignement
- Mettre en place un programme favorisant le partenariat école-entreprises et labéliser les écoles par les entreprises.

### **4.4. Renforcer les capacités opérationnelles des structures publiques d'emploi**

Les activités des structures publiques intervenant dans le champ formation-emploi ne sont pas bien connues des entreprises. Cet état de fait s'explique par la faible capacité opérationnelle des structures. On peut suggérer pour plus d'efficacité un renforcement des capacités en ressources humaines en vue de l'élaboration de programmes innovants en direction des entreprises. Par exemple la conception d'un programme spécifique pour gérer les questions relatives au conseil en gestion des ressources humaines, à l'évaluation des compétences des travailleurs des entreprises, des conseils en termes d'évolution des postes de travail, etc.

#### 4.5. Au titre des perspectives de recherche ou d'études

- Analyser la performance comparée des PME locales en relation et avec les EMN aux PME locales qui ne sont liées aux EMN
- Analyser de façon particulière les effets pervers des relations EMN-PME : une telle analyse nécessiterait des approches plus robustes et coûteuses.

## CONCLUSION

L'objectif de cette étude était de faire l'état des lieux des liens d'affaires entre les Entreprises Multinationales (EMN) et les Petites et Moyennes Entreprises (PME) locales. Pour y arriver, une enquête auprès de trente-trois (33) Entreprises Multinationales et cinquante-cinq (55) Petites et Moyennes Entreprises localisées à Abidjan a été réalisée. Les principaux résultats indiquent que :

- Les motivations des Entreprises Multinationales dans leur coopération avec les PME sont principalement guidées par la recherche d'une réduction des coûts d'exploitation et le bénéfice du réseau de la PME ;
- Quant aux PME elles sont intéressées par les offres de marché faites par les EMN et l'image de marque de ces dernières.

Ces relations sont bénéfiques pour les PME puisqu'elles reçoivent des appuis divers en terme de :

- Appuis financiers;
- Formation du personnel;
- Appuis en équipement;
- Conseils en organisation.

Les EMN incitent par ailleurs les PME qui sont en relation d'affaires avec elles à se conformer au respect des normes en matière de travail. Les PME connaissent une amélioration de leur performance avec le partenariat ; aussi bien au niveau des ventes que des bonnes pratiques. Cependant, l'étude révèle que certains obstacles doivent être levés pour leur permettre de mieux capitaliser les appuis qu'elles reçoivent et contribuer à la promotion de l'emploi. Ces contraintes tiennent aux faibles capacités techniques et financières des PME et à la réglementation qui n'est pas toujours favorable à l'emploi.

Quelques suggestions ont été faites dans le but de promouvoir les bonnes pratiques et l'emploi ; notamment les mesures de renforcement des capacités des PME, le renforcement des mesures fiscales en faveur de l'emploi des jeunes.

Cette étude contient cependant des limites. Celles-ci sont liées entre autres au nombre limité d'entreprises interrogées, ainsi qu'à certaines contraintes observées dans la collecte d'information auprès de certaines EMN. Par ailleurs, sur le plan de la répartition géographique, les entreprises enquêtées sont toutes localisées à Abidjan. Toutes ces contraintes doivent être prises en compte dans l'exploitation des résultats de l'étude.



## **REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

Arai, Y., Cissé, A., Sock, M. (2011), « Promouvoir la création d'emplois pour les jeunes dans les entreprises multinationales et leurs chaînes d'approvisionnement : Côte d'Ivoire ». Rapport sur l'emploi N°13, Bureau International du Travail, Genève.

Chambre de commerce et d'Industrie de Côte d'Ivoire, Annuaire 2010/2011

Cheriet F., F. Leroy, J.L. Rastoin (2008), « Quelles spécificités de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques ? Cas des entreprises agroalimentaires locales en Méditerranée ». Revue Management International, Vol 12, N° 3, p. 45-60.

Imbriani, C. and F. Reganati (1997), « International Efficiency Spillovers into the Italian Manufacturing Sector - English Summary », *Economia Internazionale*, Vol. 50, 583-595.

Organisation Internationale du Travail (2006), « Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale », Genève.

Pages N. (2001), « Modes d'embauche et de contractualisation. Approche descriptive du recours aux marchés interne et externe. In Entreprises et Emploi en Côte d'Ivoire. Mobilisation du Travail et Production de Rapports Sociaux ». Sous la Direction de François Combarnous et Pascal Labazée. Série de Recherche 5. Université de Montesquieu. Bordeaux IV. pp.258-274.

République de Côte d'Ivoire (2012), « Plan National de Développement 2012-2015 », Côte d'Ivoire

Shatz H.J., Venables A.J. (2000), « The Geography of International Investment », World Bank Working Paper, n° 2338.

Waldinger, R., (1997), “Social capital or social closure ? Immigrant Networks in the Labor market” Lewis Center for Regional Policy Studies Working Paper Series.

### **Textes consultés**

Décret n°96-207 du 7 mars 1996

Décret n°2009-259 du 06 août 2009 portant Code des marchés publics

Ordonnance n°2012-487 du 07 juin 2012 portant code des investissements

## **ANNEXES**

### **Annex A**

**Tableau 31 : Répartition des PME selon l'exposition des travailleurs aux maladies professionnelles**

<b>Degré d'exposition</b>	<b>Proportion (%)</b>
Très exposé	0,00
Peu exposé	40,40
Pas exposé	59,60

Source : enquête CIREs

**Tableau 32 : Prestations que les EMN désirent faire sous-traiter par les PME**

Impression, imagerie
approvisionnement en matériel d'équipement, fourniture de services divers
Construction de bâtiment de protection électrique
Réalisation de fouilles des installations de câbles souterrains
Commercialisation de produits auprès des consommateurs sur le marché local
Transport de personnes et de marchandises
Analyse qualité de certaines matières (laboratoire)
La maintenance Réseau
Le raccordement électrique
Le nettoyage et entretien des locaux
Travaux de construction de bâtiments

Source : enquête CIREs

**Tableau 33 : Besoins de profils exprimés par les PME**

Façonneurs	Ingénieur en TP, Technicien en TP
Opérateurs	Ingénieur –réseau
Chargé de programme	Maçon, ébénistes, ferronnier
Chauffeurs	Manœuvres
Commerciaux	Mécanique
Comptabilité	Menuiserie aluminium, vitrier, conducteur TP
Financier	Responsable administratif
GRH	Responsable approvisionnement ; caissière ; rayonniste
Hôtesse de l'air, Stewart	Responsable clientèle
Informatique	Telecom
Contrôle qualité ; technicien en bâtiment	Transit

Source : enquête CIREs

**Tableau 34 : Répartition des PME selon le nombre d'accidents de travail**

Nombre d'accidents	Proportion (%)
0	84,60
De 1 à 4	13,50
5 et plus	1,90

Source : enquête CIREs

**Tableau 35 : Répartition des PME selon le type de stages offerts**

Type de stages	Proportion (%)
stage de formation	61,7
stage de pré-emploi	36,2

Source : enquête CIREs

**Tableau 36 : pourcentage des entreprises offrant des stages rémunérés**

Stages rémunérés ?	Proportion (%)
oui	85,70
non	14,30

**Tableau 37 : Répartition des PME selon l'effectif des travailleurs**

Effectif	Proportion (%)
Moins de 11	56,40
De 11 à 25	20,00
De 26 à 49	16,40
50 et plus	7,30

**Tableau 38 : Pourcentage des EMN déclarant avoir une politique en faveur des jeunes**

Politiques en faveur de l'emploi des jeunes ?	Proportion (%)
Oui	81,80
Non	18,20

**Tableau 39 : Facteurs cités par les PME comme représentant des contraintes à l'amélioration de leurs relations avec les EMN**

<b>Contraintes</b>	<b>Proportion (%)</b>
Faible capacité financière	31,60
Non-respect des délais	19,70
Equipements insuffisants	13,20
Rupture d'approvisionnement	13,20
Faible Qualification de vos travailleurs	7,90
Services de mauvaise qualité	3,90
Non-respect de la déontologie	2,60
Absence d'une comptabilité bien tenue	1,30
Absence de documents valides	1,30
Autre (non-respect des délais de paiement par les EMN)	5,30

## Annexe B

## QUESTIONNAIRE PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

## Enquêteur

Nom et prénoms de l'enquêteur :

.....  
Contacts : .....

Site de l'entretien : localité.....

**Signature de l'enquêteur**

**Responsable de l'entreprise contacté**

Nom et Prénoms :

.....  
 Fonction : .....

**Signature**

Nom de l'entreprise :

--

## INFORMATIONS GENERALES SUR L'ENTREPRISE

### 1.1. CREATION ACTIVITES ET ORIGINE DU CAPITAL

1.1	BRANCHE D'ACTIVITE (A PRECISER)?						
1.2	SECTEUR D'ACTIVITE		(entourez)    1.primaire                  2.secondeira                  3.tertiaire				
1.3	FORME JURIDIQUE : (entourez) ➔		1 = SA ; 2 = SARL ; 3=EI; AUTRE : _____.				
1.4	SIEGE SOCIAL :						
1.5	ADRESSE :	Postale : / ____ / ____ / ____ / BP / ____ / ____ / ____ / ____ / Téléphone : (225) ____ / ____ / ____ / ____ / ____ / Fax : (225)        ____ / ____ / ____ / ____ / ____ / Cell : (225)      ____ / ____ / ____ / ____ / ____ / Email : _____ @ _____					
1.6.	Année de création de l'entreprise :		____ / ____ / ____ / ____ /				
1.7	Capital social :		____ / ____ / ____ / ____ / ____ / ____ / ____ / ____ / ____ / ____ / Fcfa				
1.8	Origine du capital social :	National privé .....%	National public .....%	Etrangère privée .....%	Etrangère publique .....%		
1.9	Si origine étrangère précisez la provenance : .....						
1.10	Nombre d'employés :		____ / ____ / ____ / ____ / ____ / ____ / ____ / ____ /				
	Nombre d'employés permanents :		____ / ____ / ____ / ____ / ____ / ____ / ____ / ____ /				
	Chiffre d'affaires annuel hors taxe :		____ / ____ / ____ / ____ / ____ / ____ / ____ / ____ / FCFA				
	Valeur ajoutée hors taxe :		____ / ____ / ____ / ____ / ____ / ____ / ____ / ____ / FCFA				

## EFFECTIF DE L'ENTREPRISE PAR CATEGORIE SOCIO PROFESSIONNELLE

	Catégories SP <i>(Codifier à l'enregistrement)</i>	CDD		CDI		AUTRES (Sans contrat écrit) (précisez)	
		H	F	H	F	H	F
a.	CADRES						
b.	AGENTS DE MAITRISE						
c.	EMPLOYES/OUVRIERS/MANOEUVRES						
d.	<b>TOTAL EFFECTIF</b>						

## RELATIONS AVEC LES MULTINATIONALES (EMN)

Êtes-vous en relation d'affaires avec des EMN? Oui ☐ Non ☐

Qu'est ce qui a motivé les relations d'affaires avec ces EMN ?

	OUI	NON
Bénéficiaire de l'image de marque de l'EMN		
Bénéficiaire des appuis financiers de l'EMN		
Bénéficiaire des appuis techniques de l'EMN		
Bénéficiaire du réseau de l'EMN		
Autres (préciser).....		

Avez-vous recours à des PME locales ou des entreprises du secteur informel pour réaliser vos prestations en direction des EMN ?

Oui ☐ Non ☐ Si oui quelles sont ces entreprises et quels types de relations entretenez-vous avec elles ?

Nom de l'entreprise	Prestations	Si PME locale Cochez	Si c'est une entreprise informelle cochez

## 2: RESPONSABILITES SOCIETALE DES ENTREPRISES

La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) correspond au fait d'intégrer de manière volontaire des objectifs sociaux, environnementaux, éthiques et de gouvernance dans sa stratégie de développement.

### 2.1. Pensez-vous que la thématique de la RSE dans les relations EMN-PME est appelée à :

- Devenir de plus en plus importante
- Devenir de moins en moins importante
- Avoir aucun effet
- Ne sais pas

### 2.2. Depuis que vous êtes en relation avec les EMN, vous ont-elles incité à adopter les pratiques suivantes ?

	Toujours	Parfois	Jamais	Non concerné
Prise en considération de techniques génératrices d'emploi dans les investissements				
Politique destinée à l'égalité des chances (genre, religion, race, etc.)				
Protection sociale des travailleurs (CNPS, assurance santé, etc.)				
Promotion de la stabilité de l'emploi				
Non recours aux procédures de licenciement arbitraire				
Formation continue pour les travailleurs				
Participation au niveau National à des programmes de développement des compétences				
Respect de l'âge minimum au travail				
Maintien de normes de sécurité et d'hygiène dans l'entreprise				
Informations des travailleurs sur les normes de santé et d'hygiène				
Liberté d'association des travailleurs				
Moyens accordés aux travailleurs pour la mise au point de conventions collectives				
Autres mesures				

### Transfert de compétences

Avez-vous reçu des appuis [1 : techniques ou 2 : financiers] de la part d'une EMN ? 1. Oui 2. non

	Si oui dans quels buts ces appuis ont été reçus ?	1. Oui / 2. Non	Type d'appui reçu
	Adoption d'une charte de responsabilités		
	Restructuration du mode d'administration de l'entreprise ?		
	Adoption d'outils moderne/plus performants de gestion (en matière de GRH, comptables, etc.)		
	Etablissement d'une charte de qualité des produits ?		
	Réduction des défauts de production ou des pertes dues au transport ?		
	Organisation du travail (appuis conseils) ?		
	Amélioration des conditions de travail ?		
	Autres à préciser :		

### Qualité de l'emploi selon les secteurs d'activité et les catégories socio professionnelles ; (politique de RSE)

DIMENSION	Catégorie socio-professionnelle Indicateurs	Cadre	Agent de maîtrise	Employés (Ouvriers qualifiés)	Ouvriers non qualifiés et manœuvres
a.	REMUNERATION	Quelle est la Rémunération nominale moyenne des travailleurs ?			
	Y a-t-il eu une augmentation des salaires au cours des trois dernières années ? 1.oui 2.non				
	Quel est le Nombre de travailleurs touchant un salaire en dessous du SMIG ?				
b.	De façon générale la rémunération des travailleurs a-t-elle [1. Diminuée ; 2. Augmentée ; 3. Restée Stable] depuis que vous êtes en affaires avec l'EMN ? (entourer le chiffre)				
c.	Fournissez-vous les prestations suivantes à vos travailleurs ? Primes de rendement 2. Sursalaires 3. Intéressement au bénéfice/gratification 4. Aucun 5. Autres.....				
d.	De façon générale l'adoption de bonnes pratiques en matière d'emploi a-t-elle augmenté depuis que vous êtes en affaires avec l'EMN ? (entourer) (1. Oui 2. Non). Pourquoi ? ..... ..... ... ..... ... ..... ...				
e.	PROTECTION SOCIALE	Nombre d'employés déclarés à la CNPS			
		Nombre d'employés bénéficiant d'une assurance santé			
		Nombre d'employés bénéficiant d'autres appuis sociaux:			
f.	(Si aucun), pourquoi n'avez-vous pas de mesures de protection sociale ? ..... .....				
g.	DUREE DU TRAVAIL	Quelle est la durée du travail (semaine)			
		Périodes de repos hebdomadaires (jour)			
		Périodes de repos journalières (heures début et fin)			
h.	FORMATION CONTINUE	Les travailleurs ont-ils droit à la formation continue ? 1. Oui 2. Non Si oui quelle catégorie a-t-elle droit à la formation continue ?			

		Disposez-vous d'un programme de formation continue de vos travailleurs en interne ?	
i.	Quelles sont les <u>formations récentes</u> dont vous avez fait bénéficier les travailleurs (2011-2012) ? - -		
j.	Quelles sont les <u>formations envisagées</u> à court et moyen termes ? - -		
k.	CONDITIONS DE TRAVAIL, SANTE ET SECURITE AU TRAVAIL	Prenez-vous des mesures pour sensibiliser et informer les travailleurs sur les risques d'accidents de travail et les maladies professionnelles ?	Oui.....Non.  Pourquoi ?.....
Nombre d'accidents de travail en 2011			
Maladies professionnelles. Le personnel est-il : Très exposé    2. Peu exposés    3. Pas exposés			

<b>NEGOCIATIONS ET CONFLITS</b>	
i.	<div> <p>Le Travail est-il exercé librement dans votre entreprise? 1. Oui 2. Non</p> <p>Les catégories de travailleurs ont-elle des portes paroles ou droit de négociation ? 1.oui 2.non</p> <p>Y a-t-il des délégués du personnel ? 1. Oui 2. Non</p> <p>Existe-t-il des délégués syndicaux 1. Oui 2. Non</p> <p>Si Oui, indiquez :</p> <p style="margin-left: 100px;">UGTCI : 1. Oui 2. Non</p> <p style="margin-left: 100px;">FESACI : 1. Oui 2. Non</p> <p style="margin-left: 100px;">Dignité : 1. Oui 2. Non</p> <p style="margin-left: 100px;">Autre : 1. Oui 2. Non</p> <p>4.2. Dans les deux dernières années, avez – vous eu des conflits collectifs dans l'entreprise ? 1. Oui 2. Non</p> </div> <div> <p>4.3. Nombre de conflits collectifs en 2011    / / / /</p> <p>4.4. Précisez les motifs du principal conflit : 1. Licenciements    2. Salaires    4. Conditions de travail 8. Autres. Précisez.....</p> <p>4.5. Comment s'est résolu le conflit ? 1 Aucune négociation 2 Négociation interne avec satisfaction aux salariés 3 Négociation interne sans satisfaction aux salariés 4 Négociation avec transaction finale 5 Litige réglé par structure juridique 6 Litige réglé par autre autorité extérieure 7 Autre (Précisez)</p> </div>

#### ADAPTATION DES PME AUX EXIGENCES DES ENTREPRISES MULTINATIONALES(EMN)

Les réponses aux paragraphes 2.5.1 ; 2.5.2 ; 2.5.3 dépendent du type de relation d'affaires entretenu avec l'EMN. Choisissez les paragraphes adéquats. Exemple si la PME intervient uniquement dans l'approvisionnement remplir 2.5.1 si approvisionnement et distribution (remplir 2.5.1. et 2.5.2 etc.



## ADAPTATION DES PME AUX EXIGENCES DES EMN A L'APPROVISIONNEMENT

Quelles sont les EMN avec lesquelles vous sous-traitez à l'approvisionnement ?

Nom	Durée du partenariat

Quelles sont les principaux inputs [produits] que vous sous-traitez /fournissez aux EMN ?

**Quels investissements supplémentaires [EN TERMES DE RESSOURCES HUMAINES] avez-vous réalisé pour vous conformer aux exigences des EMN ?**

recrutement de nouveaux travailleurs,  
recours aux heures supplémentaires,  
recours aux tâcherons,  
recours aux travailleurs occasionnels ;  
Recours aux travailleurs temporaires  
Formation des travailleurs  
Autres à préciser :.....

**Quels investissements supplémentaires [EN TERMES D'EQUIPEMENT] avez-vous réalisé pour vous conformer aux exigences des EMN**

Achat de nouveaux matériels  
Construction de nouveaux locaux  
Aménagement des locaux  
Autres investissements (à préciser) .....

Quelles sont les exigences des EMN que vous avez du mal à satisfaire à l'approvisionnement ?

Quelles sont vos propositions pour l'amélioration de la quantité de vos approvisionnements avec les EMN

Quelles sont vos propositions pour l'amélioration de la qualité de vos approvisionnements avec les EMN ?

## ADAPTION DES PME AUX EXIGENCES DES EMN A LA DISTRIBUTION

Nom	Durée du partenariat

Quelles sont les principaux inputs [produits] que vous soustraites /recevez des EMN ?

  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  

Quels investissements supplémentaires [EN TERMES DE RESSOURCES HUMAINES] avez-vous réalisé pour vous conformer aux exigences des EMN ?

- recrutement de nouveaux travailleurs,
- recours aux heures supplémentaires,
- recours aux tâcherons,
- recours aux travailleurs occasionnels ;
- Recours aux travailleurs temporaires
- Formation des travailleurs
- Autres à préciser :.....

  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  

Quels investissements supplémentaires [EN TERMES D'EQUIPEMENT] avez-vous réalisé pour vous conformer aux exigences des EMN

- Achat de nouveaux matériels
- Construction de nouveaux locaux
- Aménagement des locaux
- Autres investissements (à préciser)

  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  

Quels investissements supplémentaires [EN TERMES DE RESSOURCES FINANCIERES] avez-vous réalisé pour vous conformer aux exigences des EMN ?

  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  

Quelles sont les exigences des EMN que vous avez du mal à satisfaire à la distribution ?

  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  

Quelles sont vos propositions pour l'amélioration de la quantité de la distribution avec les EMN ?

  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  

Quelles sont vos propositions pour l'amélioration de la qualité de la distribution avec les EMN ?

## ADAPTATION DES PME AUX EXIGENCES DES EMN DANS LA CHAÎNE DE SERVICES ANNEXES

[illegible]

## IMPACT DE LA RELATION EMN-PME SUR L'EMPLOI DES JEUNES

### Impact en termes de création d'emploi

3.1.1. Pensez-vous que la relation d'affaires que vous entretenez avec l'EMN a contribué à accroître le nombre de travailleurs que vous employés ? 1 oui.....2.....Non

3.1.2. Quelle est l'évolution de l'effectif des travailleurs sur les 5 dernières années [AVANT / APRES LE PARTENARIAT] ?

3.1.4.1. <u>AVANT</u> LE PARTENARIAT						3.1.4.2. <u>AVEC</u> LE PARTENARIAT				Evolution 1.Augmentation 2.Diminution ; 3.stable	
Classification selon le type d'emplois et le genre											
<b>Années</b> <b>Données</b>		199 ....	199 ...	199... .....	199 ...	199 ...	20....	20....	20....	20....	
Effectif des travailleurs	H										
	F										
Effectif des travailleurs de moins de 35 ans											
Nombre d'employés permanents déclarés à la CNPS											

### 3.2 Evolution des modes de recrutement des entreprises

Pensez-vous que la relation d'affaires que vous entretenez avec l'EMN a contribué à améliorer votre méthode de recrutement des travailleurs ?  
1 oui.....2.....Non

	3.2.1. Modes de recrutement le plus utilisé
	1. candidature spontanée ; 2. réseau de relations ; 3. intermédiaires publics ; 4. intermédiaire privé ; 5. annonces ; 6. réembauches ; 88. Autres..préciser
<u>AVANT</u> LE PARTENARIAT	
<u>AVEC</u> LE PARTENARIAT	

#### 3.2.1. Impact en termes de contribution à l'amélioration de l'employabilité des jeunes

a.	Octroyés vous des stages ? (entourez) oui non
b.	Si oui, à quelle catégorie de travailleurs les accordez-vous ?
c.	Quel type de stage accordez-vous ? / / / 1=stage de formation 2=stage de pré-emploi 88=autre à préciser : ( )
d.	Vos stages sont-ils rémunérés ? 1 oui 2 Non Dans quel cas vos stages sont-ils rémunérés ? _____
e.	Envisagez-vous une croissance de vos activités dans le futur? (entourez) oui non
F	Combien de stagiaires <u>[stage de formation]</u> avez-vous recrutés en : 2008...../ / / / ; 2009 ...../ / / / ; 2010...../ / / / ; 2011 ..../ / / / / 2012; ...../ / / / / ;
g.	Combien de stagiaires <u>[stage de formation]</u> comptez-vous recruter en : 2013 ..../ / / / / ; 2014.../ / / / / ; 2015..../ / / / / ;
h.	Combien de stagiaires <u>[stage de pré-emploi]</u> avez-vous recrutés en : 2008...../ / / / / ; 2009 ...../ / / / / ; 2010...../ / / / / ; 2011 ..../ / / / / ; 2012...../ / / / /
i.	Combien de stagiaires <u>[stage de pré-emploi]</u> comptez-vous recruter en : 2013 ..../ / / / / ; 2014.../ / / / / ; 2015..../ / / / / ;

Quelles exigences vous paraissent-elles les plus importantes dans le recrutement des jeunes ?		
Les valeurs morales Le respect de la hiérarchie Le rendement La capacité de travailler en groupe	L'expression orale Les qualités rédactionnelles Capacité à communiquer La capacité d'adaptation au travail à faire L'éthique Savoir faire	La déontologie Savoir être Culture d'entreprise Autres :

d) Vos propositions pour une meilleure adéquation formation-emploi

#### Impact en termes de politique de recrutement des jeunes

	a) Classification des travailleurs par catégories	b) Combien de JEUNES (moins de 35 ans) avez-vous embauchés (les années suivantes)			
		2008	2009	2010	2011
1	CADRES				
2	AGENTS DE MAITRISE				
3	EMPLOYES OUVRIERS- /MANOEUVRES				
4					
d) Quelles sont les postes pour lesquels la demande sera plus forte dans les trois années avenir ?					
	1)	3)	5)		
	2)	4)	6)		

#### QUESTIONS RELATIVES A L'AMELIORATION DE LA PRODUCTIVITE DES PME ET AU RECRUTEMENT DE LA MAIN D'ŒUVRE LOCALE

##### Contribution du partenariat EMN-PME à l'amélioration de la productivité des PME

3.1.1.	Avez-vous de tout temps été en partenariat avec l'EMN ? (entourez)		1. Oui	2. Non
3.1.2.	En quelle année avez-vous eu un partenariat avec l'EMN ?		/ / / / /	
3.1.3.	Renseignez le tableau suivant donnant des informations quantitatives et qualitatives sur la productivité de l'entreprise.			
		3.1.3.1 Avant partenariat Années 199.....	3.1.3.2 Avec partenariat Années 199.....	Evolution 1. Croissance ; 2. Décroissance ; 3. Stabilité
a.	Chiffre d'affaires annuel hors taxe			
b.	Volume des ventes			
	<b>Types de biens vendus</b>			
c.	Principal : .....			
d.	Produit secondaire 1 : .....			
e.	Produit secondaire 2 : .....			
f.	Produit secondaire 3 : .....			
g.	Part de marché détenue pour le produit principal			
h.	Part de marché détenue pour le produit secondaire 1			
i.	Part de marché détenue pour le produit secondaire 2			
j.	Part de marché détenue pour le produit secondaire 3			
	<b>Mode d'acquisition du marché dominant</b>			
k.	1=appel d'offre ;			
l.	2=gré à gré ;			
m.	88=autres à préciser ;			
<b>Quels types de difficultés rencontrez-vous dans vos relations avec les EMN ?</b>				
a. Faible Qualification de vos travailleurs d. Services de mauvaise qualité g. Rupture d'approvisionnement j. faible capacité financière m. équipement insuffisants		e. Non-respect des délais h. Problèmes éthiques		c. Absence de documents valides f. Absence d'une comptabilité bien tenue i. Non-respect de la déontologie l. Autre 3 : .....

**Problèmes institutionnels constituant des freins à la promotion de l'emploi des jeunes**

Code du travail peu favorable à l'embauche des jeunes, Mesures fiscales peu incitatives, Salaire trop élevés	Charges sociales trop élevées Coût de recrutement élevé Faible niveau de qualification des jeunes Autres..... .....
--	---

**Problèmes institutionnels constituant des freins à la mise en place des bonnes pratiques et à l'amélioration des liens EMN-PME locales**

Codes des marchés publics non favorables

Code des investissements non favorable

Difficultés financières

Infrastructures défectueuses

Autres (à préciser) :.....

**4.5. Quels types de problèmes rencontrez-vous dans l'établissement de vos documents officiels ?**

Suggestions des petites et moyennes entreprises pour une amélioration des relations d'affaires entre les PME et les EMN.

Suggestions des petites et moyennes entreprises pour une meilleure promotion de l'emploi des jeunes.

**MERCI POUR VOTRE COLLABORATION**

## Annexe C

### QUESTIONNAIRE DES ENTREPRISES MULTINATIONALES

Représentant d'entreprises 1 : .....

Entreprise : .....

Contact : .....

#### STRUCTURE DES EFFECTIFS

##### 2.1. Répartition par catégorie socio-professionnelle

CATEGORIE SOCIO-PROFESSIONNELLE	EFFECTIF							
	HOMMES				FEMMES			
	CDI	CDD	Autre 1	Autre2 :	CDI	CDD	Autre 1	Autre2 : .....
CADRES								
AGENTS DE MAITRISE								
Employés (Ouvriers qualifiés)								
Ouvriers non qualifiés et manœuvres								

##### 2.2. Quelle est la moyenne d'âge des salariés de votre entreprise? /-----/ Ans

#### EVOLUTION DES ACTIVITES ET CHAINE D'APPROVISIONNEMENT

3.1. Comment a évolué votre activité au cours des 5 dernières années ?

Hausse    ☐    Stable    ☐    Baisse    ☐

3.2. Quelle tendance globale prévoyez-vous au niveau de vos activités pour les années à venir ?

Hausse    ☐    Stable    ☐    Baisse    ☐

Pouvez-vous nous décrire votre chaîne d'approvisionnement en matières premières, en sous-produits finis ou en prestations diverses ?

## RESPONSABILITES SOCIETALES DES ENTREPRISES ET BONNES PRATIQUES EN MATIERE D'EMPLOI

La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) correspond au fait d'intégrer de manière volontaire des objectifs sociaux, environnementaux, éthiques et de gouvernance dans sa stratégie de développement.

### 4.1. Pensez-vous que la thématique de la RSE dans les relations EMN-PME est appelée à :

- Devenir de plus en plus importante
- Devenir de moins en moins importante
- Avoir aucun effet
- Ne sais pas

### 4.2. Votre entreprise adopte-t-elle les mesures suivantes ?

MESURES	OUI	NON	Si OUI indiquer Comment ? Si NON dire Pourquoi
Prise en considération de techniques génératrices d'emploi dans les investissements			
Politique destinée à l'égalité des chances (genre, religion, race, etc.)			
Protection sociale des travailleurs (CNPS, assurance santé, etc.)			
Promotion de la stabilité de l'emploi			
Non recours aux procédures de licenciement arbitraire			
Formation continue pour les travailleurs			
Participation au niveau National à des programmes de développement des compétences			
Respect de l'âge minimum au travail			
Maintien de normes de sécurité et d'hygiène dans l'entreprise			
Informations des travailleurs sur les normes de santé et d'hygiène			
Liberté d'association des travailleurs			
Moyens accordés aux travailleurs pour la mise au point des conventions collectives			
Autres mesures			

## L'AMELIORATION DE LA PRODUCTIVITE DES PME LOCALES ET LE RECRUTEMENT DE LA MAIN D'ŒUVRE LOCALE

Êtes-vous en relation d'affaires avec certaines PME locales ? Oui ☐ Non ☐

Si oui quelles sont ces PME et quels types de relations entretenez-vous avec elles ?

Nom de la PME	Prestations	Adresse

Qu'est ce qui a motivé les relations d'affaires avec ces PME ?

	OUI	NON
--	-----	-----



Limitier les investissements et les coûts de production		
Se décharger des travaux non rentables (dont l'entreprise n'est pas spécialisée)		
Profiter de leur réseau de distribution et leur connaissance des réalités locales		
Contrôler le marché		
Volonté de favoriser les entreprises locales		
Autres (préciser).....		

Dans vos relations avec les PME locales, **prenez-vous des dispositions** pour que les PME adoptent les pratiques suivantes ?

	OUI	NON	Si OUI indiquer Comment ? Si NON dire Pourquoi
Prise en considération de techniques génératrices d'emploi dans les investissements			
Politique destinée à l'égalité des chances (genre, religion, race, etc.)			
Protection sociale des travailleurs (CNPS, assurance santé, etc.)			
Promotion de la stabilité de l'emploi			
Non recours aux procédures de licenciement arbitraire			
Formation continue pour les travailleurs			
Participation au niveau National à des programmes de développement des compétences			
Respect de l'âge minimum au travail			
Maintien de normes de sécurité et d'hygiène dans l'entreprise			
Informations des travailleurs sur les normes de santé et d'hygiène			
Liberté d'association des travailleurs			
Moyens accordés aux travailleurs pour la mise au point de conventions collectives			
Autres mesures			

Pensez-vous que les relations que vous entretenez avec les PME contribuent à l'accroissement de leur productivité et à la création d'emploi notamment pour les jeunes ?

Oui ☐ .Non ☐

Pourquoi ?

Souhaiteriez-vous encore sous-traiter ou externaliser d'autres services et/ou fonctions à des PME locales ?

Oui ☐ .Non ☐

Si oui, quels sont ces services ?

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.

9.

**Les contraintes à l'amélioration des liens EMN-PME locales**

**Existent-ils des contraintes à l'amélioration de vos relations avec les PME ? (cochez)**

	Souvent	Rarement	Jamais
Contrainte liées à la réglementation des affaires (codes des marchés publics, etc.)			
Manque d'infrastructures			
Manque de compétences au niveau des PME			
Faible réactivité des PME			
Faible capacité financière des PME			
Retards dans la réalisation des prestations des PME			
Trop de défauts de prestations des PME			
Faible quantité dans la livraison des prestations des PME			
Autres.....			

**Apportez-vous des appuis aux PME locales?** Oui ☐ .Non ☐

Si oui quels sont ces appuis ?

	Oui	Non	Si Oui comment Si non pourquoi
Formation du personnel des PME			
Appuis financiers			
Appui pour l'équipement			
Appuis conseils dans l'organisation de l'entreprise			
Autres.....			

Si non, pourquoi ? .....

**Quelles suggestions faites-vous pour lever les contraintes à l'amélioration de vos relations avec les PME ?**

Contrainte liées à la réglementation des affaires (codes des marchés)	
Manque d'infrastructures	
Manque de compétences au niveau des PME	
Faible réactivité des PME	
Faible capacité financière des PME	
Retards dans la réalisation des prestations	
Trop de défauts de prestations	
Faible quantité dans la livraison des prestations	

Autres.....	
-------------	--

### POLITIQUES EN FAVEUR DE L'EMPLOI DES JEUNES

Avez-vous une politique en faveur de l'embauche des jeunes ? Oui ☐ Non ☐

Si oui pouvez-vous nous la décrire ? Si non dites pourquoi ?

Quels partenariats développez-vous avec les centres de formation (Ecoles, universités, centre de formations professionnels, cabinet de formation continue, etc.) des jeunes ?

--

Etes-vous prêts à soutenir les centres de formation des jeunes ?.....oui .....non

Si oui, quels centres de formation êtes-vous prêts à soutenir ? et pourquoi ?

Types et noms :
-----------------

Quelles appréciations faites-vous de l'impact des politiques gouvernementales sur votre capacité de création d'emploi notamment l'emploi des jeunes ?

Mesures	Très favorable	Peu favorable	Pas favorable	Observations (expliquer pourquoi)
<b>Mesures générales</b>				
Le code d'investissement				
La politique d'investissement public				
Le code des Marchés Publics				
La politique fiscale				
L'environnement des affaires	<sup>2</sup>			
Autres mesures				

Mesures spécifiques	Très favorable	Peu favorable	Pas favorable	Observations (expliquer pourquoi)
Annexe fiscale de 2009				
Frais de visa des travailleurs non nationaux (Arrêté 6421)				
Les charges sociales				
Coût du travail				

Le code du travail				
Activités de l'AGEPE				
Activités de l'AGEFOP				
Activités du FDFP				
Autres mesures				

Quelles suggestions faites-vous pour que les politiques soient favorables à l'emploi notamment l'emploi des jeunes

Mesures	Suggestions
<b>Mesures générales</b>	
le code d'investissement	
La politique d'investissement public	
Le code des marchés publics	
La politique fiscale	
L'environnement des affaires	<sup>2</sup>
Autres mesures	

Mesures spécifiques	Suggestions
Annexe fiscale de 2009	
Frais de visa des travailleurs non nationaux (Arrêté 6421)	
Les charges sociales	
Coût du travail	
Le code du travail	
Activités de l'AGEPE	
Activités de l'AGEFOP	
Activités du FDFP	
Autres mesures	

**MERCI POUR VOTRE COLLABORATION**

## Annexe D

### INDICATIONS SUR LES PME INTERROGÉES

	DOMAINE D'INTERVENTION
1	Imprimerie
2	Fer
3	Informatique
4	Froid
5	Vente de véhicule d'occasion et pièces de tachées
6	Agroalimentaire
7	Vente de sac jute
8	Transport et télécommunication
9	Menuiserie, aluminium et vitrerie
10	Librairie papeterie
11	Bureau de contrôle technique
12	Génie civil (TP)
13	Vente de matériels informatique et service
14	Administration conseil
15	Prestation de service, imprimerie logistique...
16	Travaux Aménagement Organisation des Réseaux Electrique et de Télécommunication
17	Automobile
18	Service
19	Quincaillerie
20	Importation et vente d'article de ménage
21	Nettoyage industriel
22	Maintenance informatique
23	BTP
24	Géo localisation
25	Transport
26	Communication
27	Communication
28	Sécurité électronique
29	Fabrication, installation de tuiles et accessoires en microbeton
30	Hébergement; restauration; organisation de séminaire
31	Fournisseur de services informatique
32	Commerce général
33	Billetterie
34	Communication
35	Aménagement paysage, espace vert, hygiène publique
36	Centre d'achat-équipements miniers
37	Marketing opérationnel
38	Entretien- réparation - vente – automobile
39	Fabrication de palette industrielle (bois)
40	Vente et installation de matériel électronique

41	Informatique réseaux télécom
42	TELECOM
43	Sécurité privée
44	Bâtiment travaux publiques
45	Vente de matériel industriel
46	Formation Traduction Interprétariat
47	Régie publicitaire
48	Bâtiment et travaux publics
49	Distribution de produits (Commerce)
50	Vente de matériel médicale et de laboratoire
51	Services informatiques
52	Imprimerie
53	Imprimerie
54	Imprimerie
55	Electricité industrielle

## Annexe E

### INDICATIONS SUR LES GRANDES ENTREPRISES INTERROGÉES

	DOMAINE D'INTERVENTION
1	Communication Globale
2	Logistique / transit / consignation
3	Bâtiment travaux publics
4	Banque commerciale
5	Commercialisation du cacao
6	Exploration / exploitation minière
7	Industrie/mine
8	Industrie alimentaire
9	Audit
10	Télécommunication
11	Mines
12	Agro-industrie
13	Energie Electrique
14	Distribution
15	Industrie plastique
16	Industrie Agro- Alimentaire
17	Transport aérien
18	Agriculture
19	Energie électrique
20	Télécommunication
21	Assurance
22	Distribution
23	Transport logistique
24	Stockage d'hydrocarbure
25	Banque
26	Commerce d'argent
27	Transport
28	Transport maritime
29	Agricole
30	Transport urbain
31	Commercialisation huile de palme
32	Infrastructure (transport)
33	Industrielle

## **Annexe F : Termes de référence du groupe de travail CGE-CI sur l'emploi des jeunes et la promotion de l'investissement**

### ***Présentation du Rapport Provisoire Relatif à la Promotion d'Emplois pour les Jeunes Dans les Multinationales et les Secteurs Economiques Dans les Pays de L'union du Fleuve Mano : Cas de la Côte d'Ivoire.***

***À Abidjan, le 24 septembre 2010***

La séance de présentation du rapport cité plus haut a eu pour cadre, la salle de conférence de la Confédération Générale des Entreprises de Côte d'Ivoire (CGECI).

Ont pris part à cette rencontre, outre la délégation du BIT forte de quatre personnes et conduite par la spécialiste du sujet, YUKIKO ARAI du BIT/Genève, les représentants des entreprises multinationales opérant dans le pays ( Société Ivoirienne de banque, Union Générale des Grandes Entreprises Industrielles, Union des Entreprises de Télécommunication de Côte d'Ivoire, Corlay CI ex Chevron, ADM Cocoa, le Mouvement des Petites et Moyennes Entreprises, SIFCA, ACI, CIE) et deux représentants de l'intersyndicale sur le travail décent des organisations de travailleurs du pays (Union Générale des Travailleurs de Côte d'Ivoire, Confédération Ivoirienne des syndicats Libres, Fédération des Syndicats Autonomes de Côte d'Ivoire). L'étude a révélé entre autres :

- Un niveau faible de la qualité des formations
- Un manque d'infrastructures
- Un manque de main d'œuvre qualifié avec une absence de compétences comportementales
- L'existence de chaîne de valeurs bien développée pouvant contribuer au développement de nombreux sous secteurs (PME)
- La possibilité d'augmenter le nombre d'emplois à condition d'améliorer la qualité de la formation
- La nécessité d'introduire de nouvelles technologies dans le système éducatif et de formation
- La nécessité d'instaurer un dialogue entre les parties prenantes, notamment avec les institutions de formation.

Le diagnostic ainsi fait a été approuvé par les multinationales présentes ainsi que les autres participants qui ont en outre approuvé l'ensemble des recommandations faites par l'étude.

Pour la mise en œuvre effective de ces recommandations, les participants ont décidé de ce qui suit :

- ✓ Mettre en place une task force dirigée par la Confédération Générale des Entreprises de Côte d'Ivoire (CGECI). Cette task force sera composée des représentants des parties prenantes (entreprises multinationales, instituts de formation et de recherche y compris les Universités, des structures Gouvernementales en charge de l'emploi des jeunes, de la promotion de l'investissement ( type guichet unique, zone franche industrielle ),
- ✓ Cette task force aura pour mission d'assurer la diffusion de l'étude, dont une synthèse sera soumise au Conseil d'Administration du BIT; lorsqu'elle aura été validée par le Conseil d'Administration du BIT,



- ✓ mobiliser les multinationales, y compris à travers le levier de la Responsabilité sociétale dans le cadre de leur responsabilité sociale ainsi que les PME et les instituts de formation pour une appropriation des recommandations
- ✓ Promouvoir des rencontres d'échanges ou ateliers techniques entre les parties prenantes pour mieux identifier leurs besoins respectifs ainsi que les pistes de partenariat à mettre en place
- ✓ Développer des partenariats entre les PME et les multinationales dans le cadre de la chaîne des valeurs, en mettant l'accent sur des leviers tels la sous-traitance de marchés et d'activités, les pépinières d'entreprises, le mentorat leurs chaînes de distribution
- ✓ Développer des partenariats entre les Multinationales et les instituts de formation, de recherche, les agences de promotion de l'emploi, des investissements, des exportations, pour un renforcement de leur capacité et la prise en compte des besoins des entreprises en matière de développement des compétences et des qualifications, formation des compétences
- ✓ Mettre en place un système de suivi et évaluation permettant d'apprécier l'impact des partenariats développés notamment sur l'emploi des jeunes,
- ✓ Tenir compte des conclusions et recommandations issues de l'étude en cours, lancée par le Gouvernement sur la question de l'adéquation formation / emploi, mais également toutes études qui être conduites sur les déficits de métiers et les nouveaux métiers,
- ✓ Encourager la pleine utilisation des incitations fiscales, domaniales et autres à l'embauche des jeunes, mises en place par le Gouvernement Ivoirien et peu exploitées, pour l'heure ; notamment, en les recensant et les diffusant,
- ✓ Mettre à profit le nouveau mandat confié à la CGECI, à la tête de la FOPAO (Fédération des Patronats d'Afrique de l'Ouest), pour développer une stratégie transnationale en direction des multinationales installées ou souhaitant s'installer dans les pays de la sous-région.

**Fait à Abidjan le 24 Septembre 2010**