

Doc Center

PW ABF-444⁷⁵³
6007

SEMINAIRE POUR LA PROMOTION
DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

DAKAR - GOREE
25-26 JUIN 1986

ORGANISE PAR L'USAID ET LE MINISTERE DU COMMERCE

S O M M A I R E

- . DISCOURS DE MONSIEUR LE DIRECTEUR DE CABINET DU MINISTRE DU COMMERCE .

- . EXPOSE DE MONSIEUR JEAN B. DE LA GIRODAY - CONSULTANT FINANCIER INTERNATIONAL - WASHINGTON :
"LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES AU SENEGAL"

- . RECOMMANDATIONS DES GROUPES DE TRAVAIL :
 - COMMISSION 1 : CONTRAINTES POLITICO-JURIDIQUES
 - COMMISSION 2 : CONTRAINTES PHYSICO-ECONOMIQUES
 - COMMISSION 3 : CONTRAINTES INTERNES

- . DISCOURS DE CLOTURE DE MADAME CAROLE TYSON - DIRECTRICE ADJOINTE DE LA MISSION USAID/SENEGAL

- . ANNEXES :
 - COUPURES DE PRESSE

 - LISTE DES PARTICIPANTS

DISCOURS DU DIRECTEUR DE CABINET DU MINISTRE DU COMMERCE

- Mr le Chargé d'Affaire de l'Ambassade des USA au Sénégal
- Mme la Directrice de l'USAID/Sénégal à Dakar
- Mr le Directeur de l'Université des Mutants
- Honorables Invités

En l'absence de Mr A. Touré, Ministre du Commerce empêché, il m'échoit l'honneur de présider la séance d'ouverture de notre séminaire consacré à la promotion des PME au Sénégal.

Assurement, ces PME font l'objet de bienveillantes attentions et de nombreuses études. Sans doute a-t-on remarqué que l'importance qu'on lui a reconnue dans le développement économique et social du Sénégal ne s'est jamais démentie.

Les années 60 - 70 ont été marquées par un engouement sans précédent pour le code des investissements, attirer les capitaux, promouvoir de nouveaux entrepreneurs. Les codes des investissements donc, ont multiplié des régimes de faveur susceptibles d'être pour les PME un des meilleurs tremplins pour les progrès économiques (déductions fiscales, exonérations, dans la constitution des sociétés, droits d'enregistrement BIC, patentes, TCA, etc...) autrement dit l'Etat s'abstient de toute entrave en renonçant à ces avantages.

Toutefois, l'évolution des PME n'a pas encore donné satisfaction (la crise économique) rapports difficiles entre banquiers - hommes d'affaires, étroitesse des marchés, manque d'encadrement, orgie des crédits sanctionnés par la défaillance ou la faillite des entreprises : émission de monnaies pour financer de mauvaises créances, pour financer des débiteurs insolubles, incompétence financière, sécheresse.

Pendant ce temps, de jeunes entrepreneurs dynamiques continuent de lutter pour devenir de grands bricoleurs en innovation cherchant avec des moyens très limités, à relever le défi. C'est en somme, l'image du Sénégal qui a des idées géniales à revendre comme rançon de son manque de moyens financiers.

Votre séminaire nous aidera donc à mieux inventorier les obstacles pour faire un diagnostic complet et proposer des remèdes efficaces, à n'en pas douter.

La coopération sénégal-américaine retrouve ici, tout son sens si tant est que la transmission des connaissances, en quelques heures passait de l'invention à des centaines de millions d'individus (centre de formation et d'échanges).

C'est le lieu ici, d'attendre avec optimisme, l'avènement des barrages (électricité, agriculture, navigation du fleuve Sénégal, etc...).

Il y'a en perspective, une floraison des PME avec plus d'atouts, plus de supports, plus de compétitivité dans les activités tournées vers l'exportation dans l'intérêt bien compris du Sénégal.

Cela étant que dire de l'Université des Mutants ?

Nous apprécions son support logistique, sa vigilance sans faille et dans le souci qu'il a à nous aider, à ne pas oublier les fondements culturels de l'action humaine dans la recherche de développement.

Par delà, nos difficultés, nos efforts quotidiens, nos échecs et nos succès, nous ne perdons jamais de vue qu'entre le hasard et la nécessité, notre action peut consister à prendre conscience de notre liberté pour revendiquer la responsabilité de faire des choix heureux.

Nous avons beaucoup de ressources humaines, les talents et les compétences traiteront le sujet avec le sérieux approfondi qu'on leur connaît dans le sens d'une problématique toujours actuelle.

- Mr le Chargé d'affaires de l'Ambassade des USA au Sénégal
- Mme la Directrice de l'USAID/Sénégal
- Mr le Directeur de l'Université des Mutants
- Honorables Invités,
- Chers participants,
- Mesdames, Messieurs

Je déclare ouvert le séminaire sur la Promotion des PME au Sénégal

4

EXPOSE DE MONSIEUR JEAN B. DE LA GIRODAY
CONSULTANT FINANCIER INTERNATIONAL - WASHINGTON

LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES
AU SENEGAL

I - INTRODUCTION

Au cours des deux dernières décades, la politique de l'Etat sénégalais a souvent favorisé le secteur public et para-public au détriment du secteur privé en général et des PME en particulier. Par conséquent, celles-ci n'ont pas connu un développement notable et n'ont pu réaliser qu'une faible partie de leur potentiel dans le cadre de l'économie nationale.

Le Gouvernement semble en être maintenant conscient à en juger par certains grands objectifs de la nouvelle politique économique tels qu'ils ressortent du programme d'ajustement structurel et du 7ème Plan et de façon plus spécifique de lois telles celles de 1977 et 1981 prévoyant des mesures d'encouragement à la création et à l'extension des PME.

Toujours est-il que les PME sénégalaises continuent à traverser une crise profonde, dont les aspects et les causes sont nombreux et complexes.

Je suis parfaitement conscient de ce que les participants à ce séminaire, tant ceux du secteur public que du secteur privé, connaissent déjà fort bien les divers problèmes des PME étant donné que les uns comme les autres vivent ces problèmes dans leur occupation professionnelle quotidienne.

Puisque les organisateurs de ce séminaire m'ont fait l'honneur de me demander de préparer un exposé d'introduction, il semble, cependant, opportun que cet exposé soit consacré à faire un survol général de ces problèmes et d'en évoquer les causes. Je crois comprendre que les deux conférenciers qui me succéderont ce matin et surtout les sessions de travail séparées prévues pour cet après-midi et demain se pencheront sur les solutions proposées et leur évaluation afin d'en dégager des recommandations précises et concrètes pour assurer leur efficacité.

Si vous le permettez, je vous propose donc, comme plan de cet exposé, d'abord de définir les PME, ensuite de les situer dans le contexte économique sénégalais et enfin, d'identifier les types de problèmes essentiels les affectant et d'en évoquer les causes.

II - DEFINITION DE LA PETITE ET MOYENNE ENTREPRISE

Aussi surprenant que cela puisse être, il n'est pas facile de trouver une définition générale de la PME, ni d'appréhender quantitativement ce secteur concernant le nombre et la taille des entreprises, les investissements, l'emploi et la répartition géographique ou sectorielle, ou enfin, la structure financière, le chiffre d'affaires, la rentabilité ou le taux d'expansion.

Pour ajouter à la difficulté, si l'on peut présumer que les PME dominent le secteur primaire de l'économie (agriculture, bétail, pêche et produits forestiers), les PME et le secteur secondaire (industrie - mines) ne se recoupent pas car il semble évident qu'une partie importante de l'activité des PME est consacrée à la construction, au commerce général et aux transports, donc au secteur tertiaire. Il est donc, difficile de situer la place des PME dans l'économie et leur degré d'insertion dans le secteur industriel.

Ce problème d'identification se retrouve en matière d'accès au crédit. Le secteur privé n'étant pas toujours le secteur prioritaire bénéficiaire de l'aide financière et, compte tenu de l'étendue très vaste de ce secteur, il était indispensable de faire intervenir un certain nombre de critères pouvant aider à identifier plus précisément les entreprises candidates à cette aide. Cette aide consiste, d'ailleurs, essentiellement de refinancements prioritaires au taux d'escompte préférentiel (TEP). Ces critères ont été établis par la BCEAO comme suit :

- Nationalité du capital

Il va de soi que la priorité doit être accordée aux entreprises dont 51 % au moins des capitaux sont détenus par des intérêts sénégalais.

- Encours de crédits

Cet encours doit être un maximum de 20 Millions de F.CFA de crédits bancaires. Mais les seuils minima des déclarations par les banques à la Centrale des Risques (encours supérieurs à 20 Millions de F.CFA) font échapper une partie très importante des PME à l'enregistrement sectoriel.

- Taille de l'entreprise

Le nombre d'emplois permanents doit être entre 6 et 200 emplois.

Au-dessous, il s'agit d'une entreprise artisanale et au-dessus d'une grande entreprise.

La SONEPI a aussi retenu ces trois critères afin d'orienter les actions de promotion concernant les PME. On retrouve les mêmes trois critères dans le Code des Investissements (Loi 77-91) à l'égard des avantages fiscaux.

Pour résumer, la PME sénégalaise peut être définie comme suit :

- 1) Celle dont la majorité du capital est aux mains de sénégalais ;
- 2) Celle dont l'encours de crédits bancaires est d'un maximum de 20 Millions de F.CFA ;
- 3) Celle dont les investissements ne dépassent pas 250 Millions de F.CFA ;
- 4) Celle dont le chiffre d'affaires ne dépasse pas 500 Millions de F.CFA ;
- 5) Celle dont l'effectif est entre 5 et 200 employés.

III - SITUATION DES PME DANS LE CONTEXTE ECONOMIQUE SENEGALAIS

En utilisant les critères précédents, la SONEPI a pu recenser en 1976, 254 unités industrielles dont 200 petites et moyennes industries. Ces PME représentaient 72 % du tissu industriel du Sénégal, employaient 7.950 personnes, soit 30 % du total des effectifs du secteur industriel, réalisaient un chiffre d'affaires de 22,5 Milliards de F.CFA et dégageaient une valeur ajoutée de 8,5 Milliards de F.CFA avec un investissement de 9 Milliards.

Bien que des données plus à jour ne soient pas disponibles, l'importance cruciale des PME dans l'économie d'un pays en développement comme le Sénégal ressort très nettement. En fait, elles sont l'épine dorsale de l'économie. Par conséquent, toute politique de développement économique et social doit se fonder sur ces entreprises, qu'il s'agisse de décentralisation et de l'aménagement du territoire, de la lutte contre le chômage et le sous-emploi, la croissance économique, la répartition du revenu national, l'équilibre de la balance commerciale et - sujet brûlant d'actualité - de la privatisation.

Malheureusement, les nombreux problèmes auxquels se heurtent les PME limitent leur rôle de fer de lance de la croissance économique qu'elles pourraient jouer.

IV - LES PROBLEMES AFFECTANT LES PME

Nous examinerons ces problèmes en les répartissant en cinq groupes : problèmes d'environnement et de tradition, problèmes de financement, problèmes de politique industrielle, problèmes des organismes d'encadrement, problèmes de gestion.

A - PROBLEMES D'ENVIRONNEMENT ET DE TRADITION

En Afrique en général et au Sénégal en particulier, l'activité industrielle proprement dite n'attire pas naturellement l'entrepreneur de taille petite ou moyenne. Il est volontiers plus tenté par des secteurs tels que l'immobilier, le commerce d'importation ou le transport routier dans la mesure où, suivant les cycles de l'économie, les gains sont relativement plus faciles et plus rapides. En fait, l'attrait de ces secteurs est si grand qu'il a tendance à drainer les énergies et les ressources financières disponibles.

Donc, il faut bien le dire, la PME sénégalaise n'a pas une vocation ou une tradition industrielle.

Cet handicap est difficile à surmonter car pour promouvoir l'industrie nationale, il faudrait créer au profit du secteur secondaire les mêmes attraits de rentabilité supérieure que ceux du secteur tertiaire (c'est-à-dire le secteur services). Or, il n'existe pas encore un tissu industriel dynamique, et l'activité industrielle est peu diversifiée, ce qui se traduit par des coûts de production élevés, l'absence de rentabilité et un gonflement des prix pour le consommateur.

De plus, le manque d'articulation de l'économie ajouté à la faiblesse des relations entre industriels et entre industries provoque le phénomène bien connu en Afrique de la croissance exogène ou extravertie, c'est-à-dire en fin de compte la croissance sans développement.

Ce blocage des PME est aussi le résultat de caractéristiques structurelles et institutionnelles. Le reproche est fait aux PME d'être sous-capitalisées et de ne pas chercher la maximisation systématique de la valeur ajoutée nationale. Oui, cela est vrai, mais pour le faire, il faut à la base un système économique et financier qui favorise la création croissante de richesse, l'épargne et l'investissement.

Les institutions financières devraient épauler les PME nationales et les unes comme les autres devraient s'engager, être entreprenantes, même agressives et faisant preuve de créativité et d'imagination.

Comme nous allons maintenant le voir, les problèmes de financement présentent une réalité toute autre.

B - PROBLEMES DE FINANCEMENT

1 - Nature du problème

Un des problèmes les plus cruciaux des PME est un problème d'accès au crédit. Il s'exprime notamment par plusieurs constats :

- a) Une insuffisance notoire des ressources à moyen et à long terme (7,38 % seulement de l'endettement total) et des crédits bancaires en général.
- b) Une couverture des créances envers l'Etat sur l'endettement à court terme hors Etat tout juste acceptable (1,08 %).
- c) Une faible couverture des créances de l'entreprise hors Etat sur les dettes à court terme hors Etat (0,51 %).
- d) Cette situation confère à l'Etat la qualité de principal client des PME.
- e) Or, étant donné les longs délais de règlement de ses créances par l'Etat (un an et plus), les besoins en fonds de roulement des entreprises atteignent très souvent des niveaux très élevés. C'est la couverture de ces besoins qui est l'une des plus grosses difficultés entravant l'exploitation normale des PME.
- f) Une telle situation entraîne à terme une asphyxie financière et une cessation de paiement.

- g) La faiblesse de l'accumulation du capital au Sénégal en général se retrouve au plan des PME en particulier : insuffisance des fonds propres investis au départ dans les affaires, sous-capitalisation chronique.
- h) Les promoteurs disposant de ressources ont tendance à disperser leurs moyens sur des entreprises différentes.
- i) Les PME souffrent d'un manque de crédibilité auprès du système bancaire pour obtenir des financements à moyen et à long terme.
- j) En dehors de l'effet d'éviction, qui l'affecte plus encore que l'entreprise industrielle privée de plus grande taille, la PME présente, par sa structure même, des risques qui entraînent une réticence marquée des banques ; ces risques sont notamment :
 - difficulté d'appréhender la situation réelle de ces entreprises et la surface financière de leurs promoteurs ;
 - doutes sur les capacités commerciales et de gestion des dirigeants et, donc, la nécessité de faire un suivi coûteux des opérations;
 - insuffisance de garanties réelles ou personnelles, ou manque de fiabilité de ces garanties, en raison de la difficulté pour les prêteurs de les exécuter ;
 - manque de crédibilité des études de faisabilité théoriques faites par des tiers pour le montage de nouveaux projets ;
 - poids des multiples échecs rencontrés dans les crédits consentis aux PME, en dépit des bonifications d'intérêt, subventions et interventions des fonds de garantie dont elles ont pu bénéficier.

2 - Les causes du Problème de Financement

En résumé, il s'agit d'une :

- a) Une politique financière de l'Etat et du secteur public qui, par la préemption opérée sur les moyens de financement du système bancaire, a provoqué une progressive éviction des entreprises privées et, à plus forte raison, des PME, d'un marché bancaire local déjà peu enclin, ni équipé à promouvoir son développement. Cette progressive éviction du secteur privé n'a fait que s'aggraver avec les profondes perturbations que connaît le système bancaire.
- b) Les banques jouent, ainsi, un rôle mineur dans le développement des PME, à savoir seulement 6 à 7 % de l'ensemble des crédits

C - PROBLEME DE POLITIQUE INDUSTRIELLE

1 - Nature et causes du problème

Le secteur industriel était déjà relativement développé et diversifié au moment de l'indépendance, époque où l'économie sénégalaise était en avance de celle des autres pays d'Afrique de l'Ouest. Lorsque dans les années 60, plusieurs de ces pays commencèrent à construire leur propre industrie et à faire une concurrence beaucoup plus sérieuse aux entreprises sénégalaises, le Gouvernement sénégalais a, par réaction, adopté une politique favorisant les industries de substitution à l'importation et les investissements étrangers. Des avantages fiscaux, des droits de douane et des quotas, un contrôle des prix et des mesures d'encouragement à l'exportation furent autant d'initiatives prises dans le but de promouvoir des grands projets axés sur l'exportation aussi bien que les petites et moyennes entreprises et l'agro-industrie.

2 - Les conséquences de cette politique se sont révélées être très différentes du but visé. En effet:

- a) L'industrie de biens de consommation fut favorisée au détriment de biens intermédiaires et de biens d'équipement ;
- b) Des procédures et une réglementation compliquées et inefficaces furent introduites et appliquées, tendant à l'étendue de plus en plus marquée des contrôles publics et la multiplicité des interventions de l'Etat ;
- c) L'environnement économique, au lieu d'attirer des investisseurs étrangers, fut une entrave au développement des entreprises industrielles en général et des PME en particulier ;
- d) Des investissements privilégient trop souvent les entreprises des industries de substitution à l'importation. Cela a entraîné une faible productivité de ces entreprises, une pénalisation des industries exportatrices en raison des coûts élevés des intrants intermédiaires produits localement à partir d'importations, une limitation des possibilités d'expansion en raison de l'étroitesse du marché local et de l'appauvrissement de la demande de biens industriels émanant du secteur agricole rural.

En somme, cette politique générale a abouti, en dépit d'efforts publics louables en matière de promotion du secteur industriel, à des résultats concrets médiocres, au mieux, au découragement de l'épargne, à l'érosion de la concurrence et de la compétence, à la multiplication de rentes de situation en faveur de certains opérateurs et, en général, à la constitution d'un environnement peu propice au développement de l'esprit d'entreprise.

Une telle politique industrielle a contribué à dessiner le contour du secteur industriel.

3 - Contour du secteur industriel

Le secteur industriel est hétérogène, fortement concentré et peu intégré. Il y a environ 600 entreprises dans le secteur moderne dont 140 font 95 % des bénéfices totaux - Juxtaposition de grandes entreprises et d'une multitude de petites industries manufacturières - Dominance des intérêts étrangers qui détiennent environ la moitié du capital et forte présence d'intérêts gouvernementaux dans 17 entreprises importantes - Quasi absence d'entreprises privées nationales d'importance notable.

Chaque sous-secteur est dominé par une ou deux entreprises.

Le coût élevé des intrants produits localement, résultat d'une politique favorisant l'industrie de substitution à l'importation, pénalise les industries d'exportation. Malgré tout, alors que l'industrie tournée vers le marché intérieur connaît de sérieuses difficultés, l'industrie d'exportation a de meilleures performances et un potentiel relativement intéressant (tourisme, pêche, conserverie, phosphates).

La contribution du secteur industriel au PIB est de l'ordre de 25 %, mais ce taux relativement élevé s'applique à un PIB dont la croissance est faible. On constate une stagnation de l'emploi industriel sur la longue période et même une réduction de 43.000 à 41.000 emplois entre 1976 et 1980.

Le développement industriel s'est fortement appuyé sur l'emprunt interne et externe en raison de ses faibles possibilités d'autofinancement (10 % durant le Vè Plan, 30 % durant les premières années du VIè Plan), ce qui traduit le phénomène général traditionnel au Sénégal de la forte participation de l'investissement extérieur dans la formation brute du capital. L'engagement marqué de l'Etat dans la plupart des grands projets industriels (participation au capital, octroi de l'aval) a notablement contribué à l'endettement extérieur.

D - PROBLEMES CONCERNANT LES ORGANISMES D'ENCADREMENT DES PME

Ces organismes sont, comme vous le savez, la SONEPI, la SONAGA, LA SONABANQUE, la SOFISEDIT et la Zone Franche. Elles constituent le sous-bassement de la politique gouvernementale en matière de promotion des PME.

LA SONEPI

1 - Son rôle

Elle intervient dans sept domaines différents :

- a) Etudes et promotion des projets ;
- b) Présentation des projets à la Commission des Investissements ;
- c) Activités des Fonds agréés : les deux Fonds de garantie, le Fonds de participation et le Fonds d'avance pour rachats ;
- d) La promotion et la gestion des Domaines Industriels ;
- e) L'encadrement et le redressement de la PME ;
- f) La promotion de l'artisanat de production et de services ;
- g) Les activités d'information et de formation des promoteurs.

3 - Les contraintes

La SONEPI perçoit comme suit les difficultés auxquelles elle se heurte dans son action:

- a) L'insuffisance des fonds propres des promoteurs ;
- b) La lenteur des procédures administratives d'agrément de projet ;
- c) La réticence des institutions financières à intervenir dans le montage des projets dont elle a réalisé les études de faisabilité.- réticence accrue du fait que la SONEPI ne peut apporter sa garantie ;
- d) L'insuffisance de ses moyens de supervision et d'encadrement des projets aggravée par l'impuissance des institutions financières à financer les besoins en fonds de roulement, besoins qui résultent souvent des retards de paiement des administrations dont les PMF sont fournisseurs.

Mais la SONEPI a encore d'autres problèmes :

- a) Elle n'est pas guidée dans le choix de ses études par des directives claires concernant la recherche de créneaux potentiellement porteurs, c'est-à-dire de ceux où l'on devrait logiquement trouver le meilleur taux de rentabilité marginal du capital. Un balayage plus systématique devrait se substituer à ce qui paraît être inspiré d'un certain empirisme.
- b) L'action de la SONEPI dans le domaine du marketing auprès des milieux d'affaires nationaux ou étrangers, ainsi qu'auprès des organismes extérieurs de promotion n'est pas négligeable, même si elle ne semble pas coordonnée avec celle de la Zone Franche. La modestie des résultats provient sans doute plus de la rigidité de la structure d'accueil de l'investissement, de la perception que font les opérateurs nationaux ou étrangers de l'environnement économique général et de la dispersion des efforts que de l'insuffisance des moyens engagés.
- c) Le développement d'idées de projets se fait en partie à la demande des promoteurs nationaux qui manquent des compétences nécessaires pour apprécier si leurs idées peuvent déboucher sur des projets crédibles.
- d) La maturation d'un petit projet, même si le promoteur a la surface suffisante et des capacités de gestionnaire, exige généralement des apports complémentaires de compétence en matière de choix technologique, de coût des équipements, de négociation d'accords de coopération industrielle, d'études du marché local, régional ou international, etc ...

Un organisme de promotion, pour remplir cette mission devrait disposer, en plus de ses économistes, d'équipes de techniciens multidisciplinaire. En dehors des contraintes budgétaires qui excluent une telle formule on peut douter qu'un organisme public, même mieux pénétré du secteur privé, puisse avec efficacité exercer un monopole dans ce domaine.

- e) S'agissant du processus conduisant à des études complètes de faisabilité l'expérience de SONEPI rencontre les mêmes difficultés que ci-dessus en matière d'accès au financement et de montage d'entreprises viables.
- f) La SONEPI consacre une partie notable de ses efforts au suivi des projets dont elle assume la promotion. Elle est parfaitement consciente semble-t'il, des limites de son action dans ce domaine. Ces limites ne proviennent pas seulement de son manque de moyens, mais surtout du fait que les projets requièrent à ce stade le support de conseils en gestion qui doivent être naturellement du ressort des banques dans la mesure où celles-ci exercent la plénitude de leur responsabilité.
- g) Enfin, la SONEPI souffre de la rigidité des structures administratives, du manque de coordination, des instruments de promotion entre eux, de la faiblesse actuelle de la demande globale, de la faible émergence d'entrepreneurs qualifiés ; la difficulté de vendre le Sénégal en tant que terre d'accueil de l'investissement étranger en association avec le secteur privé, et enfin la rareté des moyens globaux de financements et la difficulté d'accès au crédit auprès d'un système bancaire très rationné dans ses ressources et peu motivé à s'engager davantage dans ce secteur.

LA SONAGA

La SONAGA a élargi depuis 1983 son domaine d'intervention traditionnel (le secteur tertiaire) au financement de la pêche et du maraichage notamment sur les lignes de crédit extérieures. Mais elle a été entravée dans son action par l'exiguité des ressources du Fonds de Garantie, l'insuffisance des fonds propres des emprunteurs et le poids d'un volume important d'arriérés.

LA SONABANQUE

De création récente, la SONABANQUE a pu drainer un certain volume de dépôts publics et souhaite se spécialiser dans le financement des PME des secteurs primaire et secondaire et, notamment, dans le financement des exportations.

En dépit de la qualité de ses dirigeants, on peut se demander si le concept même de cette institution, qui vient de se transformer en vraie banque, a bien sa place dans l'ensemble des intermédiaires financiers. En effet, c'est une structure qui met en oeuvre des ressources publiques en garantie de projets peu équilibrés au départ et des financements d'origines diverses à un coût de sortie élevé par rapport au coût moyen des ressources et pour le montage de projets dont elle est mal équipée à assurer l'encadrement et le suivi.

LA SOFISEDIT

Après les mécomptes enregistrés par cette institution financière qui a bénéficié à nouveau d'un support international substantiel, un redressement significatif a été opéré il y a deux ans. Ce redressement s'est notamment traduit par un assainissement profond du portefeuille.

Mais la SOFISEDIT, qui ne dispose pas de ressources internes importantes, bénéficie de lignes de crédit en devises que les contraintes de la politique monétaire lui interdisent pour l'instant d'utiliser à plein.

Elle est donc confrontée à un sérieux problème de rentabilité, car la contraction de son portefeuille résultant de l'assainissement et un faible niveau d'activités génèrent un produit brut bancaire qui paraît à peine suffisant à couvrir actuellement ses coûts d'exploitation.

Par ailleurs, l'institution est consciente qu'elle dispose d'une équipe insuffisante et trop peu qualifiée pour développer largement les opérations correspondant à sa vocation (industrie, pêche, tourisme, PME).

LA ZONE FRANCHE

La modestie des résultats enregistrés par cette institution en matière d'implantation d'entreprises viables est frappante par rapport aux coûts d'investissement et aux charges d'exploitation qui la grèvent. Là encore, les résultats ne mettent pas en cause la qualité des dirigeants qui témoignent à l'évidence de compétence et pratiquent une politique active de promotion à l'extérieur.

Les facteurs bloquants sont ailleurs. Ils tiennent essentiellement à la difficulté présente de vendre l'image de marque du Sénégal et à la compétitivité de la structure comparée aux structures similaires existant ailleurs (Sud-Est Asiatique, Irlande, Maurice, etc ...). Il y a aussi le fait que la Zone Franche n'est pas, sauf sur le plan physique, une réelle enclave dans l'économie sénégalaise, hormis la fiscalité et le coût de certains intrants.

Le Sénégal dispose là d'un instrument qui peut cependant, malgré une localisation peut-être contestable, devenir plus attractif mais seulement dans la mesure où les utilisateurs extérieurs considèrent comme crédible la nouvelle politique générale en voie d'adoption et pourront trouver au Sénégal des avantages comparatifs dont il n'est pas du tout évident que les coûts de main-d'oeuvre figurent au premier rang.

E - PROBLEMES DE GESTION

Comme nous l'avons déjà indiqué, l'Afrique en général et le Sénégal en particulier, n'ont pas une tradition industrielle. Or, l'industrie ne s'improvise pas ; elle s'apprend. Les fautes de gestion au Sénégal sont nombreuses et résultent directement d'une insuffisance de formation des cadres et du manque d'expérience. Cela se traduit à son tour par un phénomène qui ne pardonne pas : une absence totale de compétitivité. Or, un principe bien connu de l'administration d'entreprises est que l'entreprise la plus compétitive est celle qui a l'expérience cumulée la plus vaste ou la plus grande part du marché. Dans un cas comme dans l'autre, cela veut dire les coûts les plus bas.

Une gestion efficace visant systématiquement à obtenir le maximum de résultats avec un minimum d'efforts est une des conditions essentielles de la croissance et de l'épanouissement de toute entreprise. Cela suppose la formation nécessaire des dirigeants des entreprises. Il est vrai que dans l'ensemble, les diplômés universitaires sénégalais semblent avoir une meilleure formation que celle de la première génération d'entrepreneurs sénégalais. Cependant, il ne faut pas confondre le niveau d'instruction général des dirigeants et leur capacité à gérer une entreprise. Cette capacité ne peut s'acquérir que par une formation spécialisée.

Le Sénégal dispose depuis plusieurs années d'un centre national d'études supérieures en administration des affaires. Ce centre, qui a récemment pris une dimension internationale, est ici à votre portée. Il est impérieux que le plus grand nombre possible de jeunes sénégalais qui ont la formation de base nécessaire, passe par cette école. De plus, il faut y organiser périodiquement

Mesdames, Messieurs, je m'étais donné comme consigne au début de cet exposé de passer en revue les divers problèmes affectant les PME au Sénégal et d'en déterminer les causes, tout en laissant aux conférenciers qui vont suivre et aux sessions de travail prévues pour cet après-midi et demain le soin de faire la critique des solutions déjà proposées et de faire des recommandations concrètes pour l'avenir.

Or, je m'aperçois qu'il reste plusieurs problèmes des PME que je n'ai même pas encore évoqués. Pour n'en nommer que quelques uns : les problèmes agricoles qui, par définition, concernent les PME, les contraintes résultant de la législation du travail et du régime fiscal au Sénégal, les lourdeurs des procédures administratives, les blocages à l'exportation, etc ...

Comme je ne veux pas courir le risque de commettre le crime le plus impardonnable pour un conférencier, celui d'être ennuyeux pour son auditoire, je vais mettre un terme à cet exposé et me fier à mes collègues conférenciers pour combler les lacunes. Ils connaissent, d'ailleurs, ces problèmes beaucoup mieux que moi puisqu'ils les vivent chaque jour.

Avant de terminer, cependant, qu'il me soit permis, en guise de conclusion, de vous rappeler certaines vérités permanentes dans le temps et dans l'espace. Il est, bien sûr, très important d'examiner ensemble les problèmes des PME, d'en analyser les causes et de recommander des solutions concrètes.

Certes, une politique cohérente du Gouvernement pour promouvoir et soutenir la PME sénégalaise dans tous les domaines est indispensable, politique qui se veut pragmatique, réaliste et adaptée au contexte sénégalais aussi bien qu'à l'économie internationale afin d'avoir le maximum d'efficacité.

Mais il est tout autant nécessaire que l'entrepreneur sénégalais, quelle que soit sa taille d'ailleurs, comprenne l'importance cruciale pour lui de changer. Il s'agit de changements qui ne peuvent se faire ni par un décret, ni par une loi, ni par un accès plus facile au crédit, ni par un coup de baguette magique. Ces changements concernent exclusivement un comportement de l'entrepreneur, une attitude mentale, une perception de la vie des affaires. S'il veut survivre et a fortiori réussir, il doit s'imprégner du goût de l'effort, d'une discipline rigoureuse, du courage de prendre des risques et de l'ingéniosité qui résulte d'imagination et de créativité. Autrement dit, il doit de nécessité acquérir un esprit de pionnier, un esprit d'entreprise.

C'est parce que les Japonais, dès le lendemain de la 2ème guerre mondiale et plus récemment les entrepreneurs de HONG KONG, du TAIWAN, de SINGAPOUR et maintenant de COREE DU SUD ont eu , et continuent d'avoir, cet esprit qu'ils ont réussi, en dépit d'handicaps fondamentaux au départ, de se tailler une place impressionnante dans l'industrie et le commerce internationaux.

C'est grâce à ce même esprit que ces pays d'Extrême Orient, malgré les crises du pétrole, la récession mondiale récente, ont actuellement le taux de croissance économique de loin le plus élevé de tous les pays industrialisés. On s'attend à ce que cette dominance dure encore une bonne décade au moins.

De tels miracles de compétitivité et de rentabilité, ça existe. Mais ces miracles ne s'improvisent pas ; ils se préparent longtemps et ne s'obtiennent qu'au prix d'un travail énorme et soutenu, d'une discipline de fer notamment dans la gestion et d'une volonté farouche de réussir.

Il n'y a pas de raison que le Gouvernement sénégalais et l'entrepreneur sénégalais, chacun jouant son rôle dans le contexte sénégalais, ne puissent suivre à terme l'exemple de ces pays d'Extrême Orient. Le changement d'attitude que cela implique de part et d'autre nécessite la rééducation de toute une génération et la formation mentale et technique des jeunes qui montent. Cela demandera beaucoup d'efforts et beaucoup de temps, raison de plus pour se mettre à l'oeuvre avec ardeur tout de suite. Mais attention , avant de se lancer, il est sage de se rappeler une vérité fondamentale : comme dans la fameuse histoire de l'Auberge espagnole, ce que l'on en retire est toujours rigoureusement proportionnel à ce que l'on y apporte.

Mesdames, Messieurs, je vous remercie de votre attention.

RECOMMANDATIONS DE LA COMMISSION N° 1

CONTRAINTES POLITICO-JURIDIQUES

1. La levée de monopoles qui se traduirait par une amélioration de la qualité de produits et une baisse des coûts à travers la libre concurrence des entreprises.
2. La nécessité d'adapter le système juridique et final à la nouvelle situation de la petite et moyenne entreprise.
3. La nécessité de reconnaître les prérogatives des chefs de PME notamment, dans le domaine de l'utilisation du personnel.
4. La nécessité de la formation des délégués et les syndicalistes pour leur faire connaître leurs droits mais aussi leurs obligations.
5. L'encouragement à mettre en place un guichet unique destiné à la PME.
6. La libéralisation des importations accompagnées d'un contrôle de qualité et la simplification des procédures d'exportation.
7. La facilitation de l'accès au crédit grâce à une législation bancaire adaptée.

RECOMMANDATIONS DE LA COMMISSION N° II

CONTRAINTES PHYSICO-ECONOMIQUES

1. Faire une étude pour déterminer les besoins des demandeurs au niveau des domaines industriels.
2. Adapter les infrastructures à ces besoins (loyers, activités de l'entreprise, etc ...).
3. Généraliser les avantages accordés aux entreprises dans les domaines industriels aux autres entreprises hors domaine industriel et aux entreprises de tous les secteurs (agricole, touristique, commerciale, artisanale).
4. Favoriser la création de groupement d'achat des approvisionnements.
5. Mettre en place des mécanismes de formation destinés aux opérateurs économiques et futurs créateurs d'entreprises pour leur faciliter la perception des besoins (fonds de roulement, accès aux matières premières, sources d'approvisionnement, etc ...) qu'engendre la croissance de l'entreprise.
6. Toute information à l'intention des opérateurs économiques, devra être présentée de manière digeste avec une communication claire et précise par l'émetteur.
7. Classer et mettre en forme disponible, les informations recueillies et les répertorier de manière efficace au sein des structures existantes.
8. Restructurer le système bancaire dans de brefs délais.
9. Encourager la création de groupements d'intérêts économiques, d'institutions spécialisées pour faciliter l'investissement.
10. Adapter les ressources et les produits des sociétés de financement (SONAGA, SOFISEDIT, etc ...) aux besoins des opérateurs économiques.

11. Mettre en place des structures de financement qui pourraient agir directement envers les PME ou en collaboration avec les sociétés de financement existantes.
12. Mettre l'accent sur l'étude de marché afin de déterminer la faisabilité réelle des projets.
13. Encourager la création de groupements de gestion à l'exportation et à la distribution.

RECOMMANDATIONS DE LA COMMISSION N° III

CONTRAINTES INTERNES

1. Elaboration et développement de documents comptables simples au sein des PME.
2. Favoriser le développement et l'accès facile aux banques de données.
3. Incitation à se rapprocher des cabinets conseils.
4. Collecte et classement de l'information par un homme de confiance.
5. Organisation de journées professionnelles.
6. Animation d'émissions radio-télévisées et insertion d'articles dans la presse écrite à l'intention des PME.
7. Incitation d'actions pour le développement de l'esprit d'entreprise par :
 - repérage des promoteurs ;
 - cours de création d'entreprise ;
 - formation et suivi.
8. Encourager par des financements, les initiatives de formation et de perfectionnement.
9. Création de sociétés mutuelles de garantie.
10. Création de sociétés de Factoring.
11. Accélération de processus d'épouement des arriérés de l'Etat.
12. Mise en place d'un fonds unique de garantie des PME.
13. Favoriser le pré-financement des études de projet.

14. Développement des fonds proposés dans les PME.
15. Mise en place de lignes de crédit appropriées pour les PME dans une institution financière fiable.
16. Nécessité de coordonner les institutions nationales à compétence technologique pour régler les besoins de la PME dans ce domaine.
17. Utiliser et améliorer les technologies locales moins coûteuses et plus adaptées.
18. Développement de l'information et des recherches technologiques.
19. Rapprochement des structures de recherche endogène sur les technologies avec les institutions financières et les entreprises.
20. Assurer une formation continue.
21. Favoriser des creusets par des regroupements socio-professionnels.
22. Inciter les entrepreneurs à utiliser les centres de perfectionnement et de qualification professionnelle pour mettre leur main-d'oeuvre dans les conditions humaines optimales de production.

DISCOURS DE CLOTURE DE MADAME CAROLE TYSON
DIRECTRICE ADJOINTE DE LA MISSION USAID/SENEGAL

Mesdames, Messieurs,

Je voudrais tout d'abord vous exprimer mes remerciements les plus sincères pour votre participation enthousiaste à ce séminaire sur le développement et la promotion des Petites et Moyennes Entreprises au Sénégal.

Je vous suis particulièrement reconnaissante du fait que malgré vos emplois du temps très chargés, vous n'avez à aucun moment hésité à consacrer deux journées entières à travailler ensemble pour essayer de trouver des solutions appropriées aux problèmes auxquels les Petites et Moyennes Entreprises sont actuellement confrontés.

Vous n'avez pas perdu votre temps car la promotion des Petites et Moyennes Entreprises est une tâche primordiale. Il n'est pas exagéré de dire que, pour le Sénégal, le développement de ce secteur est peut être, à nos jours, la tâche la plus importante.

Les Petites et Moyennes Entreprises constituent partout un élément vital pour une bonne santé économique. Les Etats-Unis, qui sont généralement perçus comme une nation d'entreprises géantes, ne sont, en réalité, qu'une nation de petites entreprises. Quatre vingt dix pour cent (90%) des entreprises américaines ont moins de 100 employés. Le Japon qui est, lui aussi, célèbre pour le "gigantisme" de ses compagnies a même un pourcentage plus élevé de petites entreprises. Dans ce pays, 99 % des entreprises ont moins de 100 employés. Dans tous les pays du monde, les petites entreprises fournissent plus d'emplois, plus de bénéfices et plus d'innovations clés, que les grandes firmes. Toutes ces raisons me permettent de dire que nous devons tous encourager par nos actions le développement des Petites et Moyennes Entreprises.

Les problèmes que vous avez abordés requièrent une attention immédiate et ce sont vous, les entrepreneurs, et vos collaborateurs du secteur public, qui êtes les mieux placés pour les étudier.

Nous avons écouté avec intérêt les solutions que vous avez proposées. Nous pensons que les représentants du secteur public feront tous les efforts nécessaires pour mettre en application les recommandations qui ont été faites aujourd'hui.

De notre côté, nous étudierons les moyens par lesquels l'USAID apportera son soutien à la mise en oeuvre de ces propositions.

Nous avons l'intention d'élaborer et de faire circuler, à court terme, un document dans lequel il y aura un résumé de nos délibérations. Nous avons aussi l'intention de créer un comité chargé de suivre l'évolution de ces propositions et de nous rendre compte, quant à la manière dont elles sont appliquées. Dans le cas où nos recommandations n'auront pas été suivies d'effets, nous essayerons de voir pourquoi nous avons échoué dans la poursuite de nos objectifs. En cas de réussite, nous chercherons à en connaître les raisons et les méthodes adoptées afin d'améliorer nos résultats dans d'autres domaines.

Je n'ai pas la prétention de dire que nous pouvons créer des Petites et Moyennes Entreprises dynamiques après seulement deux jours de travaux. Au contraire, nous sommes tous conscients du fait que nous n'avons fait qu'effleurer le problème. Cependant, je crois profondément que nous sommes tous sincères dans nos efforts, conscients de nos limites, et pourtant décidés à persévérer.

Pour cette raison, je peux conclure en disant que quelque chose de concret et de positif naîtra de nos travaux ici à Gorée.

Encore une fois je vous adresse, au nom de l'USAID et de l'Université des Mutants, mes sincères remerciements pour le travail que vous avez accompli dans la recherche des voies et moyens de développer les Petites et Moyennes Entreprises du Sénégal.

DAKAR, le 26 Juin 1986

Carole TYSON
Directrice Adjointe

P
M
E

GOUT DU RISQUE, ESPRIT DE CREATIVITE



M. Birame Ndoye (gauche et crayons noirs) : adopter des solutions adaptées aux problèmes de la P.M.E.

Le séminaire de Dakar, consacré à l'étude des problèmes de la P.M.E. (Petite et Moyenne Entreprise) a réuni des participants de divers pays africains.

L'Union africaine de Dakar a organisé hier matin l'ouverture d'un important séminaire sur la promotion des petites et moyennes entreprises au Sénégal. La cérémonie officielle était présidée par M. Abdou Bairo, directeur de cabinet du ministre du Commerce en présence de nombreuses personnalités dont M. Murphy, chargé d'Affaires de l'ambassade des Etats-Unis, Mrs Tyson, directrice de l'USAID et M. Birame Ndoye, directeur de l'Université des Mutants.

En effet, organisé par l'Université des Mutants, avec le concours de l'USAID ce séminaire qui réunit de nombreux chefs d'entreprises mais aussi des spécialistes en sociologie, droit, marketing et management a pour but de se pencher sur les maux qui assaillent les petites et moyennes entreprises sénégalaises et qui les empêchent de jouer le rôle de premier plan qu'il devrait être au sein de l'économie nationale. La P.M.E. en effet, devrait être le fer de lance de l'économie du fait de sa capacité à être capable de créer un tissu industriel fort grâce à un réseau d'entreprises de taille très moyennes mais très fortes.

En effet, les PME dans leur ensemble, bénéficient d'un marché très étroit qui se limite souvent dans les couloirs de l'Etat. Ce qui, du point de vue des recouvrements des créances, pose d'énormes problèmes. En effet, du fait des lenteurs administratives, les PME sont obligées d'attendre de très longs mois avant de se faire payer leurs dus. Ce qui a pour conséquence directe l'assèchement de la trésorerie d'entre elles et même peut conduire à leur cessation de paiement. Mais on ne peut parler des problèmes des PME sans évoquer aussi les énormes difficultés de gestion avec lesquelles elles sont aux prises (pas d'étude sérieuse de faisabilité au moment de la création, pas de suivi des opérations courantes, absence de comptabilité...). Autant d'insuffisances qui feront dire à M. De La Giroday, consultant à la Washington DC, au cours de son intervention, que l'industrie ne s'improvise pas elle s'acquiert.

Aussi, ce séminaire se propose-t-il de se pencher au niveau le plus élevé pour identifier au mieux tous les problèmes sous lesquels courent les PME sénégalaises et tenter de leur apporter des solutions adéquates en exigence avec l'économie nationale. Comme le soulignera M. Bairo en effet, la PME devrait être capable de des entraves de façon à être capable d'envisager l'avenir sous de meilleurs auspices. A été de adressé par M. Bairo dans lequel nous nous adresserons à la P.M.E. sénégalaise devrait être au plus haut de sa forme pour prendre la place qui lui y revient.

C'est dans cette perspective que les participants à ce séminaire (Université des Mutants-USAID) tenteront de trouver les voies et moyens de donner à la P.M.E. plus d'assurance dans son entreprise nationale. Ils se pencheront sur la politique gouvernementale (notamment à l'API) pour en analyser la contribution dans tous les domaines pour une meilleure efficacité des PME. Mais ils étudieront aussi et surtout le rôle de l'entrepreneur sénégalais qui reste une à la direction des affaires. M. Murphy, directeur de la Société Al. Assoc. Consulting Inc. (P.M.E.) dira, en constatant que de nombreux entrepreneurs sénégalais dans la gestion de leurs affaires et de leur entreprise manquent de connaissances de base en matière de comptabilité, d'analyse financière, de suivi de gestion de la vie des affaires, ont souvent une mauvaise maîtrise des opérations économiques. Mais il sera aussi souligné que les PME sénégalaises ont souvent des problèmes de gestion qui leur

font en faisant preuve de créativité. C'est dans cette optique prospective, constructive que le Sénégal, compte tenu de ses atouts assez limités dans la promotion des zones rurales, pourra faire face et perdre la concurrence internationale. Il n'y a pas de secret mais il faut plutôt de la volonté, l'arabue et du travail. Hong-kong, Taiwan, le Japon et même la Corée du Sud y sont arrivés à ce prix et récemment aujourd'hui les taux de croissance les plus élevés du monde.

Ce séminaire qui se poursuit aujourd'hui à Gorée, prend fin l'après-midi.

Marie-Louise BENGHA

MESSAGE A S.E.M. DIDIER RATSIRAKA

Monsieur le Président et cher frère,
A l'occasion de la célébration de la fête nationale de votre pays, j'ai grand plaisir à vous adresser, ainsi qu'au peuple et au gouvernement malgaches, les plus chaleureuses félicitations du peuple et du gouvernement sénégalais comme de moi-même.
J'y ajoute les vœux ardents que je forme pour votre santé et votre bonheur ainsi que pour la prospérité et le

développement harmonieux du peuple malgache frère.
En vous réaffirmant notre disponibilité au renforcement de nos relations d'amitié et de coopération dans l'intérêt mutuel de nos deux peuples, je vous prie d'agréer, Monsieur le Président et cher frère, les assurances de ma très haute et fraternelle considération.

Abdou DIOUF

... ET A S.E.M. SAMORA MACHEL

Monsieur le Président et cher frère,
Au moment où le peuple et le gouvernement mozambicains célèbrent la fête nationale de votre pays, il m'est particulièrement agréable de vous adresser au nom du peuple et du gouvernement sénégalais ainsi qu'au moi-même, mes félicitations et mes chaleureux vœux.
J'y ajoute les vœux chaleureux de santé et de bonheur que je forme pour vous-même et votre famille ainsi que le développement harmonieux de votre

peuple mozambicain frère.
En vous réaffirmant que les échanges commerciaux d'amitié et de coopération qui existent et se développent entre nos deux pays se développeront encore davantage dans les années à venir.
En vous réaffirmant ma ferme détermination d'œuvrer sans cesse à cette fin et vous prie d'agréer, Monsieur le Président et cher frère, les assurances de ma très haute et fraternelle considération.

Abdou DIOUF

Rencontre sur la nouvelle démarche du PS

Après Louga, le Groupe d'Etudes et de Recherches du Parti socialiste organise une rencontre avec les militants de base de la 2e circonscription de Dakar, le samedi 28 juin, à 15 heures 00 à la Maison du Parti. Elle sera animée par M. Cheikh Tidiane Sy qui traitera du sujet : « La nouvelle démarche du Parti ».

Cette rencontre sera l'occasion d'instaurer un débat libre, ouvert et large sur tous les problèmes du Parti touchant à son idéologie, son programme, son fonctionnement, ses structures et son action. L'objectif vise à informer et à éduquer chaque militant et à en faire ainsi, un acteur du sursaut révolutionnaire.

La Chambre de compensation de l'Afrique de l'Ouest DIX ANS DE COOPERATION MONÉTAIRE AU SERVICE DE LA PROMOTION DES ÉCHANGES SOUS-RÉGIONAUX

Entrée en activité le 1er juillet 1976, la Chambre de Compensation de l'Afrique de l'Ouest célèbre son dixième anniversaire. Créée le 14 mars 1975, cette institution regroupe à l'heure actuelle neuf banques centrales représentant 15 Etats de l'Afrique de l'Ouest à savoir le Bénin, le Burkina, la Côte d'Ivoire, la Gambie, le Ghana, la Guinée, la Guinée-Bissau, le Libéria, le Mali, la Mauritanie, le Niger, le Sénégal, la Sierra-Leone et le Togo. Le siège de la Chambre est établi à Freetown en Sierra-Leone.

La Chambre de Compensation a été conçue pour promouvoir l'utilisation des monnaies nationales dans le règlement des transactions courantes, en particulier des opérations commerciales au sein de la sous-région. Elle recherche en outre une rapidité accrue et une économie des frais dans l'exécution des transferts correspondants en raccourcissant les circuits. En outre, elle met à la disposition des opérateurs économiques une gamme variée d'instruments et de services pour

promouvoir et stimuler les échanges commerciaux sous-régionaux.

La Chambre de Compensation représente par ailleurs un instrument privilégié de coopération monétaire entre les banques centrales et les banques commerciales de la sous-région regroupées au sein de l'Association des banques de l'Afrique de l'Ouest.

Le bilan de la Chambre de Compensation au cours de ses dix premières années de fonctionnement s'avère globalement satisfaisant. En effet, le volume annuel des opérations est passé de 50,7 millions d'U.C.A.O. soit 14,5 milliards de francs CFA pour le premier exercice à 195,3 millions d'U.C.A.O. ou 91,1 milliards de francs CFA pour le dernier exercice.

Pour accroître le rôle de la Chambre dans la promotion et le développement du commerce sous-régional, il importe d'identifier tous les opérateurs économiques (vies, petites banques de la sous-région, différents types d'entreprises) susceptibles de bénéficier

Conseil des ministres de l'UAPT :

Djibo Kâ à Brazzaville

La session annuelle des Conseils des ministres de l'Union africaine des Postes et Télécommunications (UAPT) s'est ouverte vendredi à Brazzaville en République populaire du Congo.

Notre pays y est représenté par une importante délégation conduite par M. Djibo Kâ, ministre de la Communication. Cette session qui a un ordre du jour particulièrement chargé a été précédée par une réunion d'experts dont les travaux se sont achevés jeudi.

Après le Conseil des ministres de l'UAPT, la délégation sénégalaise prendra part, toujours sous la conduite du ministre de la Communication, à la réunion des Signataires du Projet Satellite africain des Télécommunications (AFSAT) qui se tiendra également à Brazzaville, du 30 juin au 1^{er} juillet 1986.

Il convient de rappeler que le Sénégal assure la présidence du Comité exécutif intermédiaire du Projet AFSAT.

CONFERENCE INTERNATIONALE DE L'OIT :

Les syndicalistes africains parlent d'une seule voix

La 72^{ème} Conférence internationale de l'OIT, s'est tenue à Genève du 4 au 25 juin 1986.

Bien des problèmes concernant le monde du travail ont été débattus, approuvés par le vote des différentes résolutions à savoir :

- Promotion des travailleurs contre l'apartheid,
- Jeunesse et emploi,
- Paix et Moyenne Technologie,
- Application des normes du travail,
- Crise de la dette internationale,
- D'importantes réformes constitutionnelles ont été adoptées.

Il faut reconnaître que le démarrage des travaux de la 72^{ème} Conférence et de ses Commissions de travail a été (à l'occasion pendant trois (3) jours) à la suite d'une bataille de procédures entre les délégués de pays socialistes et ceux de pays occidentaux.

Les pays de l'Est, soucieux de faire adopter des réformes promises des structures du BIT, ont engagé une bataille décisive pour obtenir satisfaction.

Grâce à un vote par bulletin secret, les travaux ont pu être débloqués.

Les réformes qui ont été adoptées, si elles n'ont pas donné entière satisfaction, leurs résultats n'en sont pas moins négociables.

Le nombre des membres du Conseil d'Administration a été augmenté, une nouvelle répartition adoptée.

La nomination du directeur a subi quelques modifications.

D'autres améliorations constitutionnelles ont remédié à certaines distorsions dans le mode de prise de décisions existant dans le système de l'actuel directeur.

Le règlement de la Conférence a été modifié afin de créer un mécanisme spécial pour traiter les litiges de caractère technique et administratif existant entre les Etats membres.

par le ministre du Travail et de la Sécurité sociale de l'Uruguay.

Le président Abdou Diouf, président en exercice de l'OUA, a prononcé un important discours d'un contenu riche, portant sur les problèmes du travail, sur la situation économique africaine, sur l'apartheid.

Discours très apprécié et très commenté par la presse et les différents participants.

Olivier Tumbo, président de l'AHC, a succédé le président Abdou Diouf à la tribune de la 72^{ème} Conférence.

Il a, dans un réquisitoire sans précédent, condamné l'apartheid et a lancé un appel pour radicaliser la lutte contre ce système odieux.

Trente (30) créateurs ont appuyé sa déclaration de même que la lutte des militants noirs anti-apartheid.

La 72^{ème} Conférence internationale du Travail est l'occasion pour les participants de prendre de nombreux contacts pour renforcer la coopération bilatérale entre les Organisations membres de l'OIT.

Elle marque cette année une étape décisive dans le domaine du consensus pour l'adoption des différentes résolutions.

Elle a été pour l'OUSA une occasion déterminante pour le règlement de la crise qu'elle traverse.

James Denis Akumu a été mis en demeure par son propre groupe, de se retirer pour faciliter la réalisation de l'unité de l'Organisation continentale.

A cet effet, un comité préparatoire pour la tenue d'un congrès unitaire a été nommé par les représentants des deux (2) groupes sous la présidence du Comité des Sages de l'OUA.

Ce congrès se tiendra à Addis-Abeba les 27, 28 et 29 septembre 1986, à l'initiative syndicale africaine pour le règlement des différends unitaire.

PME :

Des propositions pour un bond qualitatif

« Une évolution des mentalités est un préalable incontournable au développement et au dynamisme des PME au Sénégal. »

« Les petites entreprises fournissent plus d'emploi, plus de bénéfices et plus d'innovations clés que les grandes firmes ». Cette citation extraite du discours de clôture de la direction adjointe de l'USAID, Mme Carol Tyson, met bien en évidence l'intérêt de la conférence sur les PME qui s'est tenue à Gorée les 25 et 27 juin. Organisée conjointement par l'Université des Mutants et l'USAID, ce séminaire, présidé par M. Birame Ndiaye, a permis de faire le point sur la situation des PME sénégalaises. L'analyse de leurs forces et faiblesses, tant en ce qui concerne leur position interne que leur environnement, a conduit les trois groupes de travail composés pour l'occasion à proposer des voies d'amélioration.

Les recommandations, qui seront soumises aux autorités par trois thèmes principaux, qu'il s'agit de garantir le paiement des créances et l'unicité des fonds de garantie sont très intéressantes. M. Diako a également souligné l'indispensable contribution de l'Etat (par le remboursement de ses créances) et des institutions internationales (par des financements bonifiés) à l'amélioration de la situation financière des PME. Enfin, la création d'un marché financier permet-

presence de l'Etat n'est pas impérative, et de libérer les activités extérieures.

Concernant l'environnement juridique, la révision des législations actuelles (Code des Obligations civiles et commerciales...) est apparue indispensable pour accroître les prerogatives des chefs d'entreprises tout en favorisant l'intérêt des bailleurs. La mise en place d'un guichet unique pour l'information des chefs d'entreprises et des créateurs a également été proposée.

Ces recommandations ont été corroborées par celles de MM. Diako et Ndiaye qui ont surtout insisté sur les problèmes de formation, de communication interne et de financement.

Sur ce dernier point, les propositions faites par le groupe II visant la création de Société de Factoring (qui permettent de garantir le paiement des créances) et l'unicité des fonds de garantie sont très intéressantes. M. Diako a également souligné l'indispensable contribution de l'Etat (par le remboursement de ses créances) et des institutions internationales (par des financements bonifiés) à l'amélioration de la situation financière des PME. Enfin, la création d'un marché financier permet-

tant aux entreprises d'accroître leurs fonds propres), l'adaptation du système bancaire serait sans aucun doute d'une grande utilité.

Communication et formation seront à l'avenir deux éléments cruciaux pour la prospérité des PME, la communication car elle permet la mobilisation de tous pour un objectif commun (le développement de l'entreprise), la formation car la rapide évolution technologique et les difficultés propres à la gestion des entreprises nécessitent des connaissances larges et approfondies.

Cette double nécessité a bien été mise en évidence par les différents intervenants. Par exemple, M. Ndiaye (Groupe III) a proposé d'inclure la création de cercle de solidarité (qui facilitera l'accès à la presse et la circulation de l'information entre les entreprises) et concernant les problèmes de formation, M. Diako (Groupe III) a présenté les contraintes (am. financières) que psychologiques contre lesquelles il convient d'agir pour favoriser l'utilisation des centres de recyclage et de formation.

Au-delà de toutes ces propositions, soulevées, il apparaît qu'une évolution des mentalités est un préalable incontournable au développement et au dynamisme des PME au Sénégal.

V.B. - P.B.S.

LOTIERIE NATIONALE SENEGALAISE

SUPER TRANCHE SPECIALE

TIRAGE LE 23 JUILLET 1986

UNE SUPERCHANCE
DE GAGNER UN SUPER LOT !!!

6.000 lots de 2.000 F	12.000.000
600 lots de 10.000 F	6.000.000
600 lots de 10.000 F	6.000.000
600 lots de 20.000 F	12.000.000
36 lots de 40.000 F	1.440.000
32 lots de 50.000 F	1.600.000
33 lots de 60.000 F	1.980.000
27 lots de 80.000 F	2.160.000
40 lots de 100.000 F	4.000.000
15 lots de 200.000 F	3.000.000
6 lots de 500.000 F	3.000.000
2 lots de 1.000.000 F	2.000.000
1 lot de 2.000.000 F	2.000.000
1 lot de 4.000.000 F	4.000.000
1 lot de 10.000.000 F	10.000.000
41 lots de consolation de 20.000 F	820.000
Total des lots	72.000.000

Laissez-vous tenter par UN ou... PLUSIEURS
billets de LOTERIE!

LISTE DES PARTICIPANTS

NOM	TITRE	SERVICE OU SOCIETE
<u>GROUPE N° 1</u>		
Aynina FALL	Professeur de gestion	ENSUT
Ibrahima DIARRA	Coordonnateur	Ministère Justice
Alpha Hatta COULIBALY	Inspecteur des Impôts	PRE - BAMAKO
Mamadou TRAORE	Directeur des Etudes	Université des Mutants
Moustapha THIAM	Directeur I A H E S	25, Av. Pompidou
Moussa OUATTARA	Direction de l'Industrie	M.D.I.A.
Sidy SISSOKO	Inspecteur des Impôts	D. G. I. D.
Rokhaya SENE	Directeur des Ressources Humaines	Ministère du Plan et de la Coopération
Fara François BRANGALE	Chef du Projet CASOTHEQUE chargé des relations avec les MEDIA	CESAG
<u>GROUPE N°2</u>		
Ibrahima BA	Economiste	SODIDA
Joseph MENDY	Economiste	D.E.P./M.E.
Mamadou MANE	Fondé de pouvoir Sce crédit	BCEAO/Agence
Mamadou FAYE	Ingénieur spécialiste Energie	MH/DEM
Mor GUEYE	Economiste/Ser. Ex. du CII	M.P.C.
Abdoul Kader FALL	Economiste SONAGA	Directeur de la Promotion des PME
Iba BASSE	Consultant Junior	HELIOS - ARTHUR YOUNG
Tidiane FALL	Ingénieur - Conseil	A.B.C.
Abou TOURE AM	Conseiller Technique	Secrétariat d'Etat aux Ressources Animales
Amadou KANOUTE	Etudiant	CESAG
Cheikh Mbacke DIOP	Traducteur	US Embassy
Jacques NDONG	Directeur Assistance Promotion	C.S.C.E.
Mamadou M. THIAM	Professeur	ENSUT
Jean B. DE LA GIRODAY	Consultant	GIRODAY & Assoc.
Saliou FALL	Manager	P.A.M.M.
Léon KAMBY	Inspecteur des Douanes	MEF/DGD/DRD-BREP
Alexandre COLY	Chef du Sce Artisanat	SONEPI
Ibrahima CISSE	Chargé d'études/Economiste	SONEPI
Saliou DIOP	Professeur	CESAG

NOM	TITRE	SERVICE OU SOCIETE
<u>GROUPE N° 3</u>		
Amadou Moctar GAYE	Ingénieur - Manager	Direction des Transports terrestres - Ministère Equipement
Abdoulaye NDIAYE	Consultant/Formateur	CESAG
Balla DIOP	Instituteur	I.R.E.E de DAKAR
Adrien Ada DIOH	Directeur Général	PINIO SA - BP 8373 - DAKAR
Massaër DIALLO	Secrétaire Général	Université des Mutants
Amadou FALL	Directeur Général Adjoint	COSEDIS - DAKAR
Ahmet - Gérard BA	Directeur Général	SOSENPROV - DAKAR
Ibrahima Fodé CISSE	Contrôleur de Gestion	IPRES
Ibra LO	Professeur - Formateur d'Enseignement Technique	C.N.Q.P. (Projet BIT)
Ahmadou Lamine CISSE	Chef de Service Encadrement des projets PME à la SONAGA	Groupe SONAGA-SONABANQUE
John MCKENZIE	Spécialiste P.M.E.	Projet d'assistance à l'Entreprise privée KAOLACK
Sidy Mohamed NDIAYE	Journaliste	Corresp. LE SOLEIL et Indépendant
Mamadou M. THIAM	Conseiller Technique	Ministère du Commerce