

**RESUME DE LA DOCUMENTATION
SUR LE SECTEUR PRIVE AU
SENEGAL**

PREPARE PAR

MAMADOU MBENGUE, CONSULTANT

MARS 1997

BEST AVAILABLE

A

SOMMAIRE

*_*_*_*

	<u>Pages</u>
I -- PRESENTATION GENERALE DU SECTEUR PRIVE	
Phase II Private sector description of senegal	
I - OBJECTIFS	1
II - PROBLEMES TRAITES	1
III - CONSTATS CLES	1
3 1 Importance du secteur prive dans la formation du PIB	1
3 2 Les entreprises publiques	2
3 3 Le processus de privatisation	2
3 4 Impact de l'environnement politique et les reformes majeures	3
3 5 Les activites economiques en croissance	3
3 6 Les activites economiques en declin	3
3 7 L'emploi	3
IV -- CONCLUSIONS	3
Evaluation du secteur prive	4
I -- BUT/OBJECTIFS	5
II -- PROBLEMES TRAITES	5
III -- CONSTATS / PROBLEMES CLES	5
3 1 Cadre macro-economique	5
3 2 Le secteur prive et les sous secteurs	5
3 3 Structure du Capital des entreprises	6
3 4 Entraves au developpement du secteur prive	6
Report on private sector development framework	8
I -- OBJECTIFS	9
II -- PROBLEMES	9
III - OBSERVATIONS	9
IV -- CONCLUSION	10

II -- SECTEUR INFORMEL ET PME/PMI

Etude du secteur informel de Dakar et de ses environs 11

I -- OBJECTIFS 12

II - DESCRIPTION DES PROBLEMES TRAITES 12

III - CONSTATS OU RESULTATS CLES 12

3 1 Poids du secteur informel dans l'economie 12

3 2 Fiscalite 13

IV -- CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS 13

Le secteur informel senegalais 14

I -- BUT / OBJECTIFS 15

II -- PROBLEMES TRAITES 15

2 1 Le secteur informel du point de vue de la theorie micro economique 15

2 2 Definition du secteur informel 15

2 3 Contexte et profil du secteur informel senegalais 16

III -- CONSTATS ET RESULTATS CLES 16

IV -- CONCLUSIONS - RECOMMANDATIONS 17

III -- PRINCIPALES ENTAVES AU DEVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIVE ET MESURES CORRECTIVES

Reflexions sur la competitivite comparaison Afrique - Asie 18

I -- BUT / OBJECTIFS 19

II -- DESCRIPTION DES PROBLEMES 19

III -- CONSTATS 19

3 1 La protection est un handicap a la competitivite 19

3 2 Examen de la competitivite africaine 19

3 3 Comment pallier les handicaps de competitivite en Afrique Noire et Madagascar 20

IV -- RECOMMANDATIONS 22

« Le parcours du combattant » Entraves administratives et fiscales a la creation d'entreprises au Senegal 23

I -- OBJECTIFS 24

II -- CONSTAT 24

2 1 Procedures juridiques de creation d'entreprises 24

2 2 Formalites administratives et sociales 24

III -- RECOMMANDATIONS 25

Rapport presente a la troisieme reunion du groupe consultatif pour le Senegal	40
I -- OBJECTIFS	41
II -- PROBLEMES SOULEVÉS	41
III - CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	41
3 1 Gestion macro-economique	41
3 2 Environnement de la production	41
3 2 1 Reduction du cout des facteurs de production	41
3 2 2 Fiscalite des entreprises	41
3 3 3 Appui de l'Etat et financement de l'entreprise	42
3 3 Promotion des exportations	42
Organisation par la CNES du seminaire sur l'ajustement interne des entreprises	43
I - BUTS / OBJECTIFS	44
II -- PROBLEMES TRAITES	44
a - Compétitivite et ajustement interne	44
b - Point de vue et regards critiques des partenaires de l'entreprise	44
c - Etudes de cas concrets d'ajustements operes avec succes par les entreprises senegilises	44
d - Definition des axes de mise en oeuvre de l'ajustement interne qui feront l'objet d'ateliers	44
La filiere textile au Senegal	46
I -- BUT / OBJECTIFS	47
II -- DESCRIPTIF DES PROBLMES TRAITES	47
III - CONSTAT OU RESULTATS CLÉS	47
IV -- RECOMMANDATIONS	48
4 1 Mesures specifiques par secteur	48
4 2 Mesures relatives a l'environnement des entreprises	49
4 3 Les mesures concernant les procedures de fixation du prix de cession	49
4 4 L'amelioration de la competitivite par la réduction des couts de non qualite	49
4 5 Strategies concurrentielles - opportunités pour le Senegal	49
IV -- FISCALITE ET INVESTISSEMENT	

d

Etude du marche du credit et de la capacite financiere du secteur prive analyse et recommandations	64
I - BUT / OBJECTIF	65
II - DESCRIPTION DES PROBLI M S TRAI I S	65
III - CONSTATS OU RESULT ATS CL FS	65
1 Le credit au Senegal analyse descriptive	65
1.1 Le credit interieur	65
1.1.1 Volume et repartition du credit interieur	65
1.1.2 Les institutions monetaires et le credit au Senegal	65
1.1.3 L'endettement des entreprises du secteur public	66
1.2 L'endettement des entreprises et leur comportement financier	66
1.3 Comparaison internationale de la structure financiere	66
1.4 La relation rendement risque et le comportement des banques primaires	67
2 La rentabilite du secteur prive et la politique micro economique	67
2.1 Le cadre micro economique du Senegal	67
2.2 Le degre de repression financiere au Senegal	68
2.3 Impact de la politique macro economique de l'Etat sur les indicateurs de performance des entreprises senegalaises	68
2.3.1 Determinants de la production	68
2.3.2 Determinants de l'investissement (formation brute de capital fixe reel)	68
2.3.3 Determinants du credit au secteur prive (analyse sommaire)	68
IV - CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	69
1 Mesures d'elargissement du financement du secteur prive	69
2 - Mesures de reduction du risque inherent au marche financier	69
a Reduction du risque d'inflations	69
b Reduction du risque financier	69
3 Creation et maintien d'un environnement propice au developpement du secteur prive	70
Entraves au financement des entreprises	71
I OBJECTIFS	72
II - DESCRIPTION DES PROBLI M S TRAI I S	72
III - RESULTATS DE L'ANALYSE	73
IV - RECOMMANDATIONS	73
4.1 Ses objectifs seraient	74
4.2 Les intervenants	74
4.2.1 La structure type Agence d'Execution des Travaux d'Interet Public contre le sous-emploi	74
4.2.2 Fonds commun de placement	74
4.2.3 Les societes de services	75

Financement de l'entreprise	76
I - BUT / OBJECTIFS	77
II - DESCRIPTION DES PROBLEMES TRAITES	77
III - CONSTATS ET RESULTATS CLIS	77
a L'entreprise sénégalaise et la banque	77
b Les ressources du système bancaire	77
c Les besoins exprimés	78
Journées scientifiques sur l'économie sénégalaise Dakar 12-13 Janvier 1996	
	79
I - BUT / OBJECTIFS	80
II - DESCRIPTION DES PROBLEMES TRAITES	80
III - CONSTATS OU RESULTATS CLIS	80
3 1 Difficultés rencontrées au moment de la création	80
3 2 Caractéristique du dirigeant	80
3 3 Type de besoins à financer	80
IV - CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	81
Etude sur les entraves au développement du crédit au Senegal	82
I - BUT / OBJECTIFS DE L'ETUDE	83
II - DESCRIPTION DES PROBLEMES TRAITES	83
III - CONSTATS / PROBLEMES CLIS	83
3 1 Introduction à l'environnement financier de l'entreprise	83
3 2 Analyse de l'offre de crédit au Sénégal	84
3 2 1 Cadre institutionnel de l'allocation de crédit	84
3 2 2 Les banques face à la demande de crédit	84
3 3 Identification des entraves au crédit	84
IV - Conclusions et recommandations visant à développer l'offre de crédit	85
La crise du financement de la petite ou moyenne entreprise (PME) au Senegal	
	87
I - BUT / OBJECTIFS	88
II - DESCRIPTION DES PROBLEMES TRAITES	88
III - CONSTATS OU RESULTATS CLIS	88
3 1 Crise du financement à long terme	88
3 1 1 Financement de la création de PME	88
3 1 2 Financement à long et moyen terme de la PME en activité	88

3 2 Le financement de l'exploitation (dette à court terme et trésorerie)	89
3 2 1 Endettement à court terme	89
3 2 2 Recours massif à la trésorerie passive	89
Sources de financement et structures d'assistance aux PME / PMI	90
I - BUT ET OBJECTIFS DU RAPPORT	91
II - DESCRIPTION DES PROBLÈMES TRAITÉS	91
2 1 Les sources de financement	91
a Les types de financement mis à la disposition des opérateurs	91
b Champ et secteur d'intervention	91
c Critères d'éligibilité	91
d Conditions d'intervention	91
2 2 Les structures d'assistance	92
a La Fondation du Secteur Privé (FSP)	92
b La cellule de développement industriel	92
c Le guichet unique	92
III - CONSTATS ET RÉSULTATS CLÉS	92
3 1 - Existence de nombreuses institutions de financement de la PME/PMI	92
3 2 Existence de structures d'appui aux PMI /PMI	92
IV - CONCLUSIONS	92
Le marché boursier régional	93
I - BUT / OBJECTIFS	94
II - PROBLÈMES TRAITÉS	94
III - CONSTATS ET RÉSULTATS CLÉS	94
3 1 Un marché régional Pourquoi ?	94
3 2 Un marché régional Comment ?	94
3 2 1 Structure du marché et rôle des intervenants	94
a Intervenants institutionnels	94
b Intervenants commerciaux	94
3 2 2 Fonctionnement	95
3 3 Le marché financier régional Quel financement ?	95
3 3 1 Conditions financières	95
3 3 2 Besoin de financement	95
3 3 3 Les comptes provisionnels	95
IV - CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS POUR DES ACTIONS FUTURES	95

VI -- ENTRAVERES AU DEVELOPPEMENT DU COMMERCE EXTERIEUR - FORMALITES DOUANIERES
+ REGIMES PROCEDURES COMMERCE EXTERIEUR

Etude sur les formalites du commerce exterieur 96

I - OBJLCTIFS	97
II - DESCRIPTION DES PROBLI M S TRAITI S	97
III - CONSTATS	97

Diagnostic et recommandations sur les regimes et procedures 99

I - BUT ET OBJECTIFS DU RAPPORT	100
II - DESCRIPTION DES PROBLEMI S TRAITI S	100
a Regime du drawback	100
b L entrepot industriel	100
c Entrepot de stockage	100
d Regime d'admission temporaire	100
e Admission temporaire speciale	100
III CONSTATS ET RECOMM ANDATI ONS	100

VII - PROMOTION DES EXPORTATIONS

Mission d'information et d'etude en Tunisie du 7 au 14 Octobre 1994 102

I - Buts / Objectifs	103
II - Description des problemes traites	103
2 1 La promotion des investissements	103
2 1 1 Le Guichet Unique	103
2 1 2 La bourse de sous trait mee	103
2 1 3 Le centre de soutien a la creation d entreprises	103
2 2 La promotion des export itions	103
2 2 1 Le Trade Point	103
2 2 2 Les autres mesures d'encour igement a l'export ition	104
2 3 La concertation et les relations entre partenaires sociaux	104

Les zones franches industrielles et leur fonctionnement 105

I - OBJECTIFS	106
II - PROBLEMES	106
III - CONSTATS	106

Note sur le projet trade point senegal	109
I - BUT / OBJECTIFS	110
II - PROBLEMES TRAITES	110
III - CONSTATS	110
IV - CONSTATS	110
 VIII -- INSTITUTIONS D APPUI AU SECTEUR PRIVE	
Rôle du secteur prive dans la strategie de developpement durablee et appui des bailleurs de fonds	112
I - OBJECTIFS	113
II - PROBLEMES SOULEVES	113
III - CONSTATS	113
3 1 Environnement	113
3 2 Structures d appui au secteur prive	113
IV - RECOMMANDATIONS	115
 Etude sur les institutions d'appui aux operateurs economiques	116
I - OBJECTIFS	117
II - DESCRIPTION DES PROBLEMES TRAITES	117
III - CONSTATS ET RESULTATS CLES	117
 IX -- PROJET DE RENFORCEMENT DES CAPACITES DU SECTEUR PRIVE (GRCC CRJ FSP ET PRIVATISATION)	
Allocution du ministere de l'economie des finances et du plan	120
I - BUT / OBJECTIFS	121
II - DESCRIPTION DES PROBLEMES TRAITES	121
III - CONSTATS OU RESULTATS CLES	121
3 1 LA devaluation	121
3 2 Les reformes de l'environnement du secteur prive	121
3 3 Un cadre macro economique favorable	121
3 4 L'environnement economique international et la privatisation	122
3 5 Le projet de renforcement des capacites du secteur prive	122

Developpement du secteur prive et enjeux de renforcement des capacites du systeme judiciaire	124
I - OBJECTIFS	125
II - PROBLEMES TRAITES	125
III - LES COMPOSANTS DU PROJET	125
Note de presentation et bilan des activites	126
I - DONNEES DE BASE ET CONTEXTE	127
II - L'ORIGINALITE DE L'APPROCHE	127
III - BILAN DES ACTIVITES AVRIL 1995 - MAI 1996	127
Rapport de mission - voyage d'etude au maroc du 04 au 13 Mai 1996	130

I -- PRESENTATION GENERALE DU
SECTEUR PRIVE

USAID - SENEGAL



MANUEL FOR ACTION IN THE PRIVATE SECTOR
(MPAS)

PHASE II
PRIVATE SECTOR DESCRIPTION OF SENEGAL

I -- OBJECTIFS

Ce document presente les principaux resultats de l'etude sur le secteur prive senegalais commanditee par l'USAID, dans le cadre de son programme d'assistance au secteur prive denomme MAPS

II -- PROBLEMES TRAITES

- Importance du secteur prive dans l'economie senegalaise
- Impact des politiques economiques sur le secteur prive

III -- CONSTATS CLES

3 1 - Importance du secteur privé dans la formation du PIB

- Le secteur prive genere 85 % du PIB en 1987 (contre 10 % pour le public et 5 % pour le parapublic) et emploie 92,5 % de la population active
- L'economie senegalaise reste dominee par les secteurs prives et informel qui emploient environ 91 % de la population active Les pourcentages sont respectivement de 2 % pour le secteur prive moderne, 6 % pour le secteur public et environ 1 % pour le secteur parapublic
- Les entreprises privees sont en grande majorite de petite taille

Les secteurs et sous-secteurs d'activites

Le secteur prive est responsable de 100 % de la valeur ajoutee de l'agriculture dans le primaire, de 86 % de la valeur ajoutee de l'industrie (y compris l'agro-alimentaire) et de 77 % de celle des services

▪ *La production agricole*

61 % des senegalais qui travaillent sont dans la production agricole La production privee cependant ne contribue que pour 23 % du PIB en 1987 Cette production privee vient de l'elevage, des cultures vivrieres de la pêche et des forêts

Les problemes specifiques de l'agriculture representent un defi et une opportunité pour le secteur prive selon les auteurs (distribution des intrants, credit, stockage des intrants, goulot d'ettranglement des transports, productivite de la main d'oeuvre, mauvaise fertilite des sols, mauvaise competitivite generale)

Le protectionnisme egalement s'est avere coûteux pour ce secteur de l'economie (exemple le sucre)

- ***Le commerce*** c'est un domaine ou les senegalais sont actifs (commerce de gros et de detail) il est a l'origine de 20 % du PIB en 1987, 19 %

- *L'industrie* les activités industrielles créent 20 % du PIB en 1987 (24,5 % privé, 35 % parapublic) et 14 % des emplois lui reviennent. Les principaux sous-secteurs sont l'alimentation, le tabac, le BTP et l'industrie chimique (totalisant 20 % du PIB global)
- *Les mines* ce sous-secteur constitue un fort potentiel de croissance pour le secteur privé. Il reste contrôlé par l'Etat et ne génère que 10 % de l'emploi
- *Les services commerciaux* le privé et le public se côtoient dans ce sous-secteur. Les services relevant du privé produisent 15,5 % du PIB en 1995 contre 10 % pour le gouvernement et 15% pour le parapublic. Ces services sont dans le transport, le tourisme, le fret maritime, l'immobilier et les assurances

Conclusion

En 1990 le privé est présent dans tous les secteurs et la plupart des sous-secteurs de l'économie. Il n'est supplanté par le parapublic que dans les sous-secteurs des mines, de l'énergie, des communications, des banques et de la transformation et la mise en marche de l'arachide. Il se peut que le rôle du privé devienne plus important, selon les auteurs, à la faveur des réformes.

3 2 - Les entreprises parapubliques

Elles ont un impact important sur le secteur privé. Du point de vue de leur production, elles ne créent que 5 à 7,5 % du PIB, et n'emploient qu'environ 1 % de la population active.

Néanmoins elles monopolisent les crédits à long terme et elles ne sont pas souvent rentables ni efficaces et par conséquent elles sont très endettées.

Ces entreprises sont un fardeau pour les dépenses publiques et coûtent 44 % du déficit fiscal.

La protection dont ont bénéficié les entreprises parapubliques a rendu inégale la compétition avec le privé.

3 3 - Le processus de privatisation

Il est long et ne sera accéléré selon les auteurs que si l'on élimine toutes les entraves politiques, légales, administratives, financières et réglementaires.

3 4 - Impact de l'environnement politique et les réformes majeures

La Nouvelle Politique Industrielle (NPI) et la Nouvelle Politique Agricole (NPA) ont permis à la faveur de bonnes conditions climatiques, une croissance continue du PIB réel entre 1985 et 1990

Les résultats des réformes sont partagés

- *Les conséquences positives sont* une hausse de la production agricole, des recettes d'exportation et de l'investissement privé, une réduction du déficit fiscal et du taux d'inflation, la simplification théorique des procédures
- *Les résultats négatifs sont* une augmentation du déficit des comptes courants (un déséquilibre accru de la balance commerciale à cause de la libéralisation et du taux fixe qui ont contribué à la hausse des importations), une restriction du crédit, un climat d'incertitude non propice à l'investissement, une croissance notable du secteur informel, un préjudice pour le secteur industriel jusqu'à la protection (les coûts des facteurs de production restent élevés)

En outre, on attend toujours en 1990 la réforme bancaire et la privatisation. Le chômage augmente et les termes de l'échange sont défavorables

3 5 - Les activités économiques en croissance

Depuis 1985 ce sont l'horticulture, la pêche artisanale, les transports, les assurances, les exportations de services non-facteurs, les GIE et les activités du secteur informel

3 6 - Les activités économiques en déclin

Ce sont principalement celles des grandes entreprises formelles du secteur industriel moderne et du parapublic

3 7 - L'emploi

En 1990 le chômage et le sous-emploi sont en hausse en particulier dans les zones urbaines. La population active croît de 10,000 membres tous les ans

La rigidité du marché du travail rend les coûts dissuasifs pour l'embauche, ce qui favorise la montée du chômage dans le secteur structure

IV -- CONCLUSIONS

En 1990 le secteur privé est surtout rural et informel

Les investisseurs pour le secteur privé moderne s'intéressent surtout au tourisme, au transport et au petit commerce. Ils se rapprochent aussi des industries manufacturières (textiles)

Le potentiel global d'épargne et d'investissement du secteur privé structure reste faible

SENEGAL



BANQUE MONDIALE

EVALUATION DU SECTEUR PRIVE

I -- BUT / OBJECTIFS

- Analyser le rôle du secteur privé dans l'économie
- Identifier l'origine et l'aspect des entraves du secteur privé

↓

II -- PROBLEMES TRAITES

- La situation macro-économique du Sénégal
- L'évolution du secteur privé sénégalais et la nature de ses contraintes
- L'importance relative des secteurs et sous-secteurs du privé
- La structure du capital des entreprises

III -- CONSTATS / PROBLEMES CLES

3 1 - Cadre macro-économique

Le Sénégal est un pays sahélien de 7,4 millions d'habitants, classé parmi les PMA. Le taux de croissance annuelle de 3 % est supérieur au taux de croissance du PIB 2,5 %

L'agriculture représente 12 % du PIB et l'élevage 9 %. L'industrie qui est un secteur structure est ancienne et inefficace. L'activité industrielle tournée vers l'intérieur est surtout une industrie de substitution aux importations. La production industrielle a augmenté de 4,5 % entre 1986 et 1991. Cependant le secteur reste peu compétitif et les perspectives d'amélioration en 1993 semblent limitées.

Les exportations restent faibles, leur croissance moyenne ne dépasse pas 1,8 % entre 1985 et 1991. Elles représentent 26,2 % du PIB (à 65 % pêche, traitement du pétrole, produits dérivés des arachides et phosphates). La Communauté Européenne, singulièrement la France, est le premier partenaire commercial du Sénégal.

3 2 - Le secteur privé et les sous-secteurs

Ce secteur qui contribue le plus au PIB, à l'emploi et à l'investissement reste encore bloqué. L'État a toujours privilégié les entreprises publiques et parapubliques, ces dernières ont englouti 29 % du volume des investissements, 95 % des crédits à long terme. Elles emploient 17 % de la main-d'œuvre et contribuent à 7 % de la croissance. Les pertes du secteur public se chiffrent à 23 milliards en 1986.

Le secteur privé représente 87 % du PIB en 1987 et assure pratiquement 100 % de la valeur ajoutée dans le primaire, 86 % dans l'industrie et 77 % dans les services.

Le secteur informel avec 90 % des emplois, avec la moitié du PIB et le 1/5 des investissements en 1988, joue un rôle primordial dans l'économie, même si sa dotation en capital et sa productivité sont faibles. Le dynamisme du secteur non structure représente toutefois un indicateur de potentiel de croissance du privé dans son ensemble.

Le secteur privé moderne n'emploie que 2 % de la population active et contribue à 26 % au PIB. Les investissements privés sont destinés à l'alimentaire, le textile et au tourisme (ce

dernier sous-secteur ayant rapporté 46 milliards de contribution à la balance des paiements en 1990, soit 11 % de l'ensemble des recettes d'exportation

3 3 - Structure du Capital des entreprises

- Le domaine financier reste sous le contrôle de l'Etat ou de l'étranger
- A l'exception du domaine financier et du secteur de l'industrie manufacturière, le capital des entreprises sénégalaises s'est diversifié, avec la participation des nationaux privés

3 4 - Entraves au développement du secteur privé

Le secteur privé reste encore soumis à des contraintes

- Rigidité et inefficacité de la structure monopolistique et autocentrée de l'économie (exonération et privilèges spéciaux aux entreprises)
- Absence de concurrence et protection tarifaire et non tarifaire
- Manque de transparence des formalités et procédures administratives, intervention intempestive du fisc
- Rigidités de la législation du travail (depuis des mesures d'assouplissement ont été prises)
- Les coûts des facteurs de production non compétitifs (d'où la recommandation de la Banque Mondiale de modifier le taux de change surapprécié pour compenser et aligner ainsi la structure interne des coûts au monde extérieur)
- L'échec de la Nouvelle Politique industrielle
- Rythme de privatisation insuffisant
- Entreprises parapubliques grevent les recettes publiques, ont besoin de subventions et ont un accès privilégié au crédit
- Le cadre juridique est inefficace, dépassé et complexe. L'appareil judiciaire souffre de moyens limités, du manque de formation, d'installations inadéquates, d'une connaissance insuffisante des lois et règlements. L'accès aux tribunaux est coûteux
- Insuffisance des services financiers et manque de souplesse du service bancaire
- Coût des services, carences des banques, cherté du crédit et accès restreint aux services
- Soutien institutionnel faible. Il est assuré par le privé (CNP, CNES, UNACOIS), les organismes publics (Chambre de Commerce, Guichet Unique, CICES, SONEPI,) et les projets (CAEE, etc.)

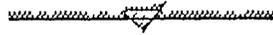
- Absence d'assistance technique ou seules les grandes sociétés ont accès à l'expertise locale et étrangère
- Manque de confiance des investisseurs au code des impôts
- Insuffisance des incitations à l'investissement

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Malgré ces entraves, le secteur privé sénégalais reste très dynamique. Les mesures suivantes sont recommandées :

- Evoluer vers une véritable économie de marché où le Gouvernement serait moins interventionniste : flexibilité du code du travail, application des principes de la loi du marché, réduction de la taille du secteur parapublic, transparence et équité dans les réglementations et leur application par l'Administration et la Justice
- Promouvoir l'investissement direct étranger (IDE)
- Créer un environnement économique stable : mesures d'initiation et harmonisation des régimes d'investissement
- Encourager le système bancaire à être moins frileux, à prendre des risques, à sélectionner rigoureusement les projets et à financer des projets à long terme
- Valoriser les ressources humaines
- Tirer profit de l'intégration régionale (UEMOA)
- Définir et veiller au respect du cadre juridique et réglementaire
- Réformer le régime tarifaire à l'importation
- Lever les incertitudes sur la variabilité de la fiscalité
- Elever le niveau de prestation des Institutions d'Appui au secteur et rationaliser leurs interventions

MAPS PHASE I



**REPORT ON PRIVATE SECTOR DEVELOPMENT
FRAMAWORK**

USAID - SENEGAL MARCH 1990

I -- OBJECTIFS

- Identifier les différentes sources de blocage du développement du secteur privé

II -- PROBLEMES

- Les forces et les faiblesses de l'environnement sénégalais des affaires
- L'impact des réformes opérées
- Les résultats de l'aide étrangère

III -- OBSERVATIONS

Les forces de l'environnement des affaires

- Stabilité politique du pays
- Une élite intellectuelle et professionnelle de qualité
- Une grande capacité d'adaptation des opérateurs économiques
- Harmonie et tolérance entre ethnies et entre les religions du pays
- Conditions climatiques favorables au tourisme et à l'agro-industrie

Les faiblesses de l'environnement des affaires

- La réglementation obsolète et discriminatoire favorise la fraude
- La culture bureaucratique de l'administration crée des lourdeurs dans les procédures des affaires
- La douane lente et arbitraire est défavorable aux producteurs locaux d'où la contrebande
- Les fonds limités et crédits inaccessibles
- Les impôts élevés et variés favorisent l'informel
- Les dettes des entreprises publiques et parapubliques sont repercutées sur le prix au consommateur
- La carence du soutien institutionnel et de l'information pour opérateurs Le Guichet Unique est un échec
- La main d'œuvre chère et peu compétitive comparée à l'Afrique de l'Ouest, l'Asie et l'Amérique Latine
- Le coût des intrants est très élevé (énergie matières premières) ou peu accessibles (telecommunications) etc
- Faiblesses dans le domaine du management des entreprises

IV -- CONCLUSION

La situation économique des réformes

- Le programme d'ajustement structurel n'a pas été négatif mais a été retardé par des résistances dans le secteur public
- Les indicateurs macro-économiques montrent que le déficit de l'Etat/PIB a baissé de 11,5 % en 1981 à 1 % en 1988. La croissance réelle du PIB passe de 3,2 en 85 à 4,2 en 87
- Malgré l'augmentation de la production alimentaire, le pays n'est autosuffisant qu'à 60 % en 1990
- Le système bancaire n'est pas fiable, les crédits ne sont pas disponibles pour les entreprises et l'intermédiation financière est faible

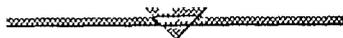
L'aide étrangère

Le Sénégal est parmi les pays les plus aidés au monde, soit \$92,4/hts en 1987 pour une population de 7,4 millions. Les secteurs prometteurs pour le développement du secteur privé sont la pêche, le tourisme, les exportations de fruits et légumes, le secteur informel etc

L'ajustement structurel a amélioré les conditions macro-économiques qui devraient permettre un meilleur développement du secteur privé dans une économie de marché et l'assistance étrangère peut y contribuer

En définitive, le Sénégal semble devoir demeurer dépendant de l'aide étrangère, compte tenu de la croissance des populations, des conditions climatiques potentiellement défavorables, des obstacles administratifs et réglementaires au privé et des perspectives limitées de marché

USAID / SENEGAL



**ETUDE DU SECTEUR INFORMEL DE DAKAR ET DE
SES ENVIRONS**

PHASE III -- RAPPORT FINAL

Charbel Zarour

I -- OBJECTIFS

- Montrer le rôle et la place du secteur informel dans l'économie nationale
- Lever l'équivoque sur le concept de « Informel »
- Identifier les possibilités de dynamisation de ce secteur

II -- DESCRIPTIONS DES PROBLEMES TRAITES

- Les relations entre le secteur structure et le secteur informel
- Les limites des politiques gouvernementales en faveur du secteur informel
- La fiscalité comme entrave à l'épanouissement du secteur informel

III -- CONSTATS OU RESULTATS CLES

3 1 - Poids du secteur informel dans l'économie

- Le secteur informel est devenu une réalité incontournable, tant par le nombre d'entreprises qui le composent que par la population qui en vit directement ou indirectement. C'est donc un secteur que les autorités publiques ne peuvent plus ignorer dans la définition des politiques macro-économiques
- On estime qu'un tiers des 1 500 000 habitants de la région de Dakar vivent des activités exercées dans le secteur informel
- Les entreprises du secteur informel ne souffrent pas de la concurrence du secteur moderne. Leurs activités sont généralement complémentaires de celles des entreprises modernes
- Pour certains industriels, le secteur informel est synonyme de secteur où se pratiquent des activités illégales, frauduleuses qui conduisent souvent à la mévente de leurs produits. Cette pratique aurait conduit à la baisse de leurs chiffres d'affaires, et même à la fermeture de certaines entreprises modernes
- En réalité, ce sont moins les micro-producteurs que les commerçants frauduleux qui sont visés par les industriels du secteur moderne
- Les artisans de production et de services, s'ils ne subissent pas tous les contraintes qui s'imposent à l'industrie, n'en créent pas moins de la valeur et remplissent des fonctions essentielles pour la population
- Les politiques du gouvernement en direction du secteur informel n'ont concerné que le secteur de l'artisanat de production et des services excluant par la même occasion le micro-commerce et le secteur des transports

3 2 - Fiscalite

- Au niveau du recensement effectue, a peine 26 % des entreprises du secteur informel paient des impôts. Cependant, la faible fiscalisation de ces entreprises ne resulte pas d'une mauvaise volonte de la part de ces dernieres
- Pour s'adapter a la legislation fiscale, les entreprises du secteur informel devraient tenir une comptabilite fiable, ce qui engendrerait des coûts qu'elles ne peuvent supporter
- Pour être possible, la fiscalisation des entreprises de ce secteur supposerait la mise en place d'un impôt unique, calcule sur un revenu standard en fonction de la taille des entreprises. De plus, un regime declaratif simplifie inciterait davantage les entreprises a se conformer a leurs obligations fiscales
- Les entreprises du secteur informel fonctionnent comme s'il existait une relation d'equilibre entre l'offre et la demande d'emploi. La remuneration du travail doit être compatible avec la rentabilite des entreprises. Aucun rapport n'est souhaite avec l'inspection du travail

IV -- CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Vouloir formaliser les entreprises du secteur informel et les contraindre a se plier a certaines obligations fiscales, administratives et sociales qui sont au demeurant, complexes, lourdes et coûteuses, reviendrait a etouffer l'eclosion des initiatives individuelles

ACTIONS A ENTREPRENDRE POUR L'ENCADREMENT DU SECTEUR

- Des actions de formation en gestion, organisation, maîtrise des technologies, connaissance des reglements administratifs
- Un systeme d'epargne et de credit, en encourageant la mutualisation, qui pourrait apporter une solution aux problemes de manque de garantie
- Un regime fiscal simplifie, par l'institution d'un impôt unique et d'un regime declaratif qui soit a la portee des entreprises
- Un systeme d'utilisation en commun de moyens de production ou de services, tels que location/vente des moyens de transport, prestations de travaux par branche d'activite etc
- L'identification de creneaux permettant la sous-traitance avec le secteur moderne

BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL



BIT -- DAKAR

LE SECTEUR INFORMEL SENEGALAIS

I - BUT/OBJECTIFS

Il s'agit d'un rapport introductif pour les journées de réflexion sur le secteur Informel Sénégalais organisées par le BIT. Le document est une synthèse de l'ensemble des travaux réalisés dans ce secteur. Il a pour objectif d'orienter les recherches futures et les politiques d'appui en direction du secteur.

II - PROBLEMES TRAITES

2.1.- Le secteur informel du point de vue de la théorie macro-économique

D'abord la théorie macro-économique du développement est évoquée dans l'analyse du secteur informel. Deux économistes BOEKE et LEWIS distinguent selon un modèle dualiste un secteur agricole traditionnel et un secteur industriel urbain moderne qui serait moteur du développement économique. Ce schéma ne tient pas compte de la capacité d'absorption et des limites du secteur moderne face à un développement de l'urbanisation et du chômage. C'est ainsi que TORADO et HARRIS ont développé une nouvelle théorie sur le chômage et le développement.

Ensuite, les aspects conceptuels et la problématique du secteur informel sont abordés. On explique l'origine du secteur informel et son articulation autour du secteur moderne par deux variables : la pression migratoire et la mise en valeur du capital. Cependant, l'unanimité est faite autour de l'importance du secteur qui contribue de manière considérable aux déficiences des secteurs modernes en matière d'emploi, de formation et de fournitures de biens et services accessibles aux populations à modestes revenus.

2.2 - Définition du secteur informel

Des définitions du secteur informel sont proposées. Celles contenues dans le rapport du BIT de 1972 semblent recueillir l'assentiment de bon nombre de chercheurs : « Une importante population d'adultes qui n'occupent pas des emplois recensés sont occupés à faire d'autres activités qui fournissent de façon rentable des biens et services à la population urbaine ». Ainsi le secteur informel serait celui où se déroulent des activités qui n'appartiennent ni au secteur moderne ni au secteur traditionnel rural.

La définition proposée par le Directeur du BIT, en 1991, a été également retenue : « Nous appellerons secteur non structure ou informel les très petites unités de production et de distribution de biens et services implantées dans les zones urbaines des pays en développement, ces unités appartiennent essentiellement à des travailleurs qui emploient parfois une main d'œuvre familiale voire quelques salariés ou apprentis ».

Ces unités ne disposent au mieux que de capitaux très modestes, elles font appel à des techniques rudimentaires et à une main d'œuvre peu qualifiée si bien que leur productivité est faible, elles ne procurent généralement à ceux qui en vivent, que des revenus minimes et très irréguliers et un emploi instable. Ces unités forment un secteur non structure pour des raisons

suivantes elles sont rarement declarees et l'essentiel de leurs activites echappent aux statistiques officielles , elles se situent en marge des marches organises, des institutions de credit, des etablissements d'enseignement et de formation, ainsi que de la plupart des services publics et des equipements sociaux , elles ne sont ni reconnues, ni soutenues, ni reglementees par l'Etat Elles sont souvent contraintes par les circonstances de fonctionner en dehors de la loi, et même quand elles sont enregistrees et qu'elles observent certaines dispositions legales, elles sont presque toujours soustraites a la protection sociale, a la legislation du travail et aux autres mesures de protection des travailleurs

2 3 - Contexte et profil du secteur informel sénégalais

Aucune disposition particuliere n'a ete prise a l'egard de ce secteur depuis le debut des annees 80 avec les mesures de politiques économiques qui ont vise l'ajustement structurel Est-ce une option volontaire emanant de l'absence d'une appreciation positive du secteur, ou une marginalisation pure et simple d'un secteur de l'economie Malgre un manque d'appui ce secteur prouve son dynamisme par la garantie d'une distribution de revenus, de potentialites en matiere de creation d'emplois de revenus et de transferts aux autres secteurs de l'economie

Pour juger de la contribution a la valeur ajoutee nationale, plusieurs facteurs sont lies a l'analyse du developpement du secteur informel le taux de croissance demographique, le taux d'urbanisation, la capacite de creation d'emplois salaries en milieu urbain, la dynamique de restructuration de l'emploi Si on observe le tableau de la population urbaine active on note que depuis 1986, le secteur informel absorbe environ 60 % de l'effectif qui est de 1 081 948 en 1991 Toutefois ce secteur qui va evoluer dans un environnement de liberalisation totale de l'economie apres la devaluation manquera d'être affecte par le nouveau cadre concurrentiel

La perception des administrateurs sur l'image du secteur est marquee par une mefiance, une ignorance ou un rejet pur et simple Paradoxe, plus l'economie informelle se developpe, plus l'administration des finances s'obstine a vouloir tirer avantage du secteur

Pour les industriels, le secteur informel se confond aux importations illegales qui exercent une concurrence deloyale, favorisee par le laxisme des pouvoirs publics

Les instances de coordination, les analystes et responsables de developpement avancent que le secteur informel serait le sous-produit du systeme economique moderne Il faudrait laisser jouer la loi du marche et ne rien entreprendre

Pour d'autres (P Beugnicourt - ENDA) le secteur serait traditionnel dans l'edification d'economies contemporaines integrees Toutefois il a des fonctions de regulation compte tenu de son rôle important dans la lutte contre la pauvrete et le chômage, de reponse aux besoins des consommateurs a faible pouvoir d'achat

III - CONSTATS ET RESULTATS CLES

Apres une analyse approfondie sur les caracteristiques essentielles du secteur informel, sa composition, son mode de gestion et la typologie des entrepreneurs, l'auteur met en avant sa logique et sa dynamique de fonctionnement La cle du succes dans le secteur reside dans la

conjonction de quatre facteurs : l'apport initial, l'obtention d'un marché protégé, la présence d'un chef d'entreprise dynamique, l'appartenance à un ou plusieurs réseaux sociaux mobilisateurs

Ainsi, le secteur informel a une dynamique d'expansion incontrôlée, malgré la difficulté de l'accumulation. Cependant, il reste un espace pertinent de valorisation de la force de travail et de l'apprentissage.

Le secteur informel contribue, de manière significative, à la création de la valeur ajoutée. Malgré l'absence de données fiables, l'analyse des comptes de la nation de 1982 à 1986 montre que le secteur tertiaire contribue autour de 50 % à la formation de la valeur ajoutée, l'informel intervenant pour presque la moitié de ce total. Au vu du dynamisme des acteurs et du contexte, d'après dévaluation, ce pourcentage devrait tourner à plus de 40 % si l'on arrivait à comptabiliser des activités du secteur.

Les potentialités du secteur sont importantes surtout pour la mobilisation et la collecte de l'épargne. Aujourd'hui, un cadre réglementaire et institutionnel existe pour encourager le développement des caisses mutuelles d'épargne et de crédit. Les ateliers et groupements de type mutualiste existent et tout ceci constitue, à n'en pas douter, des lieux et espaces privilégiés de formation et d'expérimentation sociale, économique et technologique.

IV - CONCLUSIONS - RECOMMANDATIONS

Malgré les contraintes exogènes (institutionnel, légal, administratif, économique et fiscal, gestion des achats, des marchés, absence de protection sociale) et endogènes (formation, capital, crédit, gestion) le secteur informel peut davantage contribuer à améliorer le potentiel productif et le bien-être des groupes les plus défavorisés si les mesures suivantes sont prises :

- mise en place d'un cadre réglementaire comprenant les formes appropriées de protection et de réglementation sociale
- Organisation des producteurs et travailleurs pour augmenter leur solidarité
- renforcement des capacités techniques par des actions de formation et de perfectionnement

Ainsi, les programmes d'appui au secteur informel devraient refléter des politiques de promotion dont les axes majeurs sont la contribution à la valeur ajoutée, l'amélioration du niveau des revenus des acteurs, la création d'emplois durables et l'amélioration des conditions de travail.

III -- PRINCIPALES ENTRAVES AU
DEVELOPPEMENT DU SECTEUR
PRIVE ET MESURES CORRECTIVES

**REFLEXIONS SUR LA COMPETITIVITE
COMPARAISON AFRIQUE - ASIE**

JEAN PIERRE BARBIER

I - BUT / OBJECTIF

Par une approche comparative, l'étude identifie les entraves à la compétitivité des entreprises africaines

II.- DESCRIPTION DES PROBLEMES

Les problèmes soulevés dans ce rapport portent sur les effets négatifs de la politique de protection de l'industrie africaine, la comparaison entre l'Afrique et ses concurrents asiatiques, l'identification des entraves à la compétitivité de l'Afrique et enfin sur des propositions de mesures que doit prendre l'Etat pour améliorer la compétitivité de l'entreprise africaine

III.- CONSTATS

3.1 - La protection est un handicap à la compétitivité

De façon générale en Afrique Noire, les exportations baissent alors que les importations augmentent

On constate une marginalisation de l'Afrique dans les exportations mondiales marginalisation d'autant plus forte que les produits sont de plus en plus élaborés

Pendant longtemps, les producteurs africains ont pu bénéficier de protection commerciale particulière

- sur les marchés internationaux à travers des politiques restrictives
- sur les marchés étrangers par le biais d'accords commerciaux préférentiels, telles les conventions de Lomé

Le concept de compétitivité dans le contexte africain est d'autant plus justifié que l'environnement international auquel les pays africains sont confrontés est de plus en plus concurrentiel

3 2 - Examen de la compétitivité africaine

Les conserves de thon Côte d'Ivoire - Senegal - Thaïlande

Les conserves de thon, produits en forte croissance qui ont vu leur commerce mondial tripler en 10 ans, sont longtemps restés une spécialité japonaise, le Senegal et la Côte d'Ivoire occupant souvent la 2^e et 3^e place. Mais depuis le début des années 80, le leadership japonais disparaît, remplacé à un niveau beaucoup plus élevé par la Thaïlande (absente jusqu'en 1975) qui a exporté 142 000 tonnes en 1986 alors que Côte d'Ivoire et le Senegal qui occupaient la 4^e place, ne sont qu'à 21 000 tonnes. Ces deux pays ont vu leur part de marché s'éroder progressivement tandis que la menace encore plus présente, persiste en raison

- du déplacement des armements français présents en Afrique de l'Ouest en direction de l'Océan Indien et la création récente de plusieurs conserveries dans cette région

- La disparition progressive des subventions aux exportations dont les industries ont beneficie
- L'ouverture de frontieres intra-communautaires en Europe, ce qui facilitera la penetration de la Thaïlande dans les autres pays, particulierement en France alors que ce pays etait surtout present en RFA et Grande Bretagne

La Thaïlande d'ailleurs se fait forte de balayer l'industrie africaine en France avec la disparition des barrieres en Europe

3.3.- Comment pallier les handicaps de competitivité en Afrique Noire et à Madagascar

Certains produits comme le cacao de Côte d'Ivoire et le coton se sont avérés très compétitifs au niveau international. Cela signifie qu'il n'y a pas, de façon systématique, une non compétitivité africaine mais une multiplicité de dysfonctionnements en l'absence de stratégie claire, qui expliquent les handicaps que connaît ce continent dans la concurrence internationale.

Concernant les produits qui intéressent le Sénégal au niveau international, nous retenons *quelques handicaps de compétitivité* pour quelques uns de ces produits

Thon

- difficultés croissantes d'approvisionnement des conserveries et prix du poisson
- taille insuffisante des usines
- productivité du travail et coût de la main d'oeuvre
- coût du fret
- coût des boîtes vides
- insuffisante valorisation des sous-produits (déchets de poisson)

Coton

- insuffisante flexibilité du système des prix pour faire face aux aléas de la conjoncture internationale (contrairement au Pakistan qui peut baisser les prix d'achat aux planteurs)

Riz

- politique de prix administrés trop bas pour l'approvisionnement des villes
- importance des coûts de transformation (rizeries) et de commercialisation
- contrôle inadéquat de la demande qui aboutit à privilégier des produits importés

Pour tous les produits considérés dans plusieurs pays africains certains handicaps reviennent de manière redondante : coûts des facteurs de production, coûts liés à l'environnement politique de taux de change en zone franc

Pour ce qui concerne la *main d'oeuvre*, les pays en zone franc sont particulièrement peu attractifs, de même que pour *l'énergie* en particulier électrique. Les surcoûts pour les industries s'expliquent aussi par les coupures fréquentes qui obligent les entreprises à des investissements énergétiques, pour doubler le réseau

Par ailleurs, qu'il soit routier, maritime ou aerien, *le fret* est toujours onereux en Afrique, a cause essentiellement

- de l'etat des infrastructures routieres
- du desequilibre des flux commerciaux a l'importation et a l'exportation
- des volumes faibles a charger ou a decharger tout au long des côtes d'Afrique pour les navires
- des systemes de protection particuliers negocies par les Etats et les compagnies, les conventions

Un dernier facteur, le credit, constitue egalement un handicap de taille pour la competitivite des entreprises en Afrique

Le credit, hormis les financements apportes sur des bases concessionnelles par les bailleurs de fonds (ligne de credit,), est cher et difficile a obtenir en Afrique. En zone franc, les taux d'interêt sont en moyenne 5 % plus eleves que les taux français correspondants. Les causes pourraient en être

- une fiscalite particuliere
- un faible volume des operations
- coûts de gestion lourds
- appreciation du caractere risque de toute operation, surtout si elle est industrielle

Les coûts lies a l'environnement economique sont tres divers

On peut citer les difficultes de sortir les produits a la douane, multiplication des autorisations prealables a obtenir pour toute operation, systeme d'homologation des prix, etc

Toute politique economique s'appliquant a reduire les coûts des facteurs de production et ceux lies a l'environnement economique est de nature a ameliorer la competitivite en Afrique

Il ne semble pas que la prise de conscience de cette evidence ait jusqu'alors prevalu dans les decisions de politiques economiques

D'une maniere generale, il est egalement reconnu que le *taux de change* influe enormement sur la competitivite d'une economie comme l'illustrent les cas du Pakistan, du Zimbabwe (a court terme), de la Coree du Sud, du Japon des annees 60-70. Cependant, plutôt que des manipulations monetaires exacerbees qui n'entraîneraient dans certains cas qu'instabilite (devaluation permanente, inflation elevee), les multiples dysfonctionnements au niveau de l'approvisionnement, de la production, de la distribution et la gestion des entreprises seraient plus a l'origine des ecarts de competitivite. En effet, une devaluation de la monnaie locale a pour effet principal de reduire la remuneration des agents economiques, ce qui peut entraîner l'instauration d'un climat d'instabilite peu propice a l'investissement et aux affaires.

Une politique de taux de change peut constituer un element parmi d'autres d'une politique globale de recherche de competitivite, mais elle n'est pas de nature a regler, par elle-même et de maniere structurelle, les problemes de competitivite tels qu'on les observe en Afrique Noire. Ainsi donc, l'arme monetaire doit être manipulee avec beaucoup de prudence.

IV - RECOMMANDATIONS

Si l'Etat doit poursuivre son retrait, autant qu'il le peut, du secteur de la production en Afrique, son rôle reste essentiel dans de multiples domaines

- La baisse des coûts des facteurs de production est dépendante de la politique suivie en matière de politique de salaires, d'infrastructures économiques, de tarification des services publics et de fiscalité, de formation professionnelle
- Une politique fiscale et monétaire favorable, ainsi qu'une politique de crédit adéquate
- Développement d'un environnement propice à l'investissement et lutte contre la fraude
- Mise en place de mécanisme de prix variables en lieu et place de prix administrés afin de restaurer la flexibilité nécessaire à toute économie qui doit s'ouvrir sur l'échange international
- Elaboration de stratégies agricoles et industrielles prenant en compte le moyen et long terme

Une autre considération sur le manque de compétitivité est l'insuffisante attention portée en Afrique à l'aval des filières de production plus concrètement à la *commercialisation et la distribution des produits*

Ce qui prime, c'est la recherche de flexibilité, de qualité et de fiabilité, et pas seulement la productivité. Une stratégie commerciale pertinente et agressive s'impose. Tout produit ne trouve pas nécessairement de « *bons débouchés* ». Des lors, il faut trouver des formules permettant aux productions africaines de se rapprocher des marchés extérieurs.

**« LE PARCOURS DU COMBATTANT »
ENTRAVES ADMINISTRATIVES ET FISCALES A LA
CREATION D'ENTREPRISES AU SENEGAL**

*MAMADOU SALL
RAPPORT DE FIN DE STAGE,
DIPLOME SUPERIEUR DE GESTION DES ENTREPRISES
CESAG/BANQUE MONDIALE*

I - OBJECTIFS

Analyser les formalites et obligations de constitution des entreprises du secteur non structure, telles que les procedures juridiques, les formalites administratives et sociales, les charges fiscales

Les types d'entreprises recensees sont la Societe Individuelle, le Groupement d'Interêt Economique (GIE), la Societe a Nom Collectif, la Societe a Responsabilite Limitee, la Societe Anonyme

II - CONSTAT

2 1 - Procédures juridiques de création d'entreprises

Une entreprise en constitution peut choisir la forme individuelle ou collective. Ce choix determine le regime juridique, fiscal et administratif de l'entreprise ainsi que le statut de ses proprietaires et dirigeants, et de leur patrimoine.

Chacun des cinq types de societes considerees dans l'etude renvoie a une ou plusieurs formalites legales de constitution, lesquelles formalites sont traduites en modalites pratiques d'accomplissement.

Par exemple, la quatrieme formalite legale de constitution d'un GIE est l'inscription au registre de commerce. Ses modalites pratiques sont d'abord la production du reglement interieur et la composition d'un bureau, puis le depôt de cinq formulaires remplis et signes par l'un des membres du bureau muni de sa carte d'identite.

Il en est ainsi pour toutes les formalites (1 a 8 selon les societes) assortis chacune de 1 a 7 modalites pratiques. Des frais sont exigés dans certaines procedures d'un montant variant entre 1650 a 49 860 FCFA, et cela ne concerne que les coûts fixes, car certaines procedures sont taxees sur la base du nombre de pages.

2 2 - Formalités administratives et sociales

On distingue plusieurs categories de formalites parmi lesquelles

- l'autorisation prealable pour les professions soumises a autorisation prealable qui attendent tres longtemps la reponse de l'administration apres la demande
- l'immatriculation aupres de l'administration fiscale
- l'immatriculation aupres des organismes sociaux

Ces formalites et procedures constituent une barriere a l'entree.

Les conditions d'acces aux avantages de l'agrement au code des investissements sont tres contraignantes pour les promoteurs.

Le code General des Impôts et le calendrier des echeances des obligations fiscales et sociales de l'entreprise sont des entraves qui decouragent les investisseurs.

Il n'y a pas d'exonération d'impôt sur le BIC et la patente La diversité des taxes impôts et obligations constituent également des blocages

III - RECOMMANDATIONS

- Créer un service d'accueil, de promotion et d'accélération des procédures qui jouerait le rôle de conseil, d'expertise, de guide, d'information et de formation des opérateurs économiques
- Alléger et simplifier le dossier administratif de création d'entreprise en supprimant les redondances et en centralisant les procédures
- Réviser en profondeur l'ensemble des textes réglementaires sur les entreprises dans le but d'une application plus efficace
- Supprimer les barrières à l'entrée à l'exercice de certaines professions contraintes à la déclaration et à l'autorisation pour ne retenir que des critères d'hygiène, de santé et de sécurité

SEMINAIRE NATIONAL DE HAUT NIVEAU SUR :
LA STRATEGIE D'ENTREPRISE ET LE
DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

INTERVENANTS

Mr Alassane Dialy Ndiaye, Ministre de l'Industrie, de l'Artisanat et du Commerce
Mr Morike Konare, Directeur de l'ONUDI par pays
Mr Simon Dioh, Directeur de l'Industrie
Mr Mayoro Wade, Expert Comptable

I -- OBJECTIFS

- Evaluer l'impact de la Nouvelle Politique Industrielle, et l'appui financier du credit APEX

II -- PROBLEMES SOULEVES

- Les problemes de mise en oeuvre de la NPI
- Les difficultes de financement de l'industrie

III -- CONSTATS DEGAGES

- Le manque de performance du secteur industriel se traduit par la faible utilisation des installations, l'absence d'investissements porteurs et la faiblesse des emplois generes
- La Nouvelle Politique Industrielle devait donc favoriser le desengagement de l'Etat de tous les domaines ou il etouffe l'initiative privée Il s'agissait de reduire les subventions directes et indirectes d'accroître la productivite de l'appareil industriel, d'harmoniser les procedures et alléger la fiscalite et les facteurs de production
- La NPI a conduit a une baisse globale des exportations et les investissements sont restes concentres a Dakar sans favoriser l'emploi Autant dire que la non application des mesures d'accompagnement est la cause de cet echec
- La ligne de credit est une de ces mesures d'accompagnement de la NPI Elle vise le financement de projets et l'assistance institutionnelle Cependant le credit reste inaccessible aux beneficiaires a cause des reticences bancaires et des lenteurs du circuit d'approbation des dossiers
- L'evaluation du programme d'appui a la restructuration industrielle met en evidence beaucoup de contraintes aux PMI
- La surprotection fait que les entreprises sont incapables de s'adapter a la concurrence internationale
- La tendance generale des entreprises est au repli
- Le manque de financement accessible aux entreprises a cause de la faiblesse d'epargne la peur du risque des banques, le contrôle des credits et taux d'interêt eleves expliquent les difficultes de financement des entreprises
- Les entreprises sont incapables d'equilibrer leurs ratios de fonds de roulement

IV -- RECOMMANDATIONS

- Simplifier les procedures d'approbation des demandes de credits
- Assouplir, par l'Etat, la planification des decaissements fiscaux
- Limiter l'endettement interieur de l'Etat a un niveau compatible avec ses capacites de remboursement

- Privatiser la SONEES et la SENELEC pour plus d'efficacite
- Monetariser les titres de l'Etat
- Renforcer les capacites de management des entreprises
- Faire participer et mobiliser le personnel dans le processus de restructuration
- Developper le systeme d'information et d'assistance technologique
- Developper et organiser les activites de maintenance
- Explorer les conditions de renforcement du secteur informel
- Elaborer des strategies de gestion des filieres
- Harmoniser et coordonner les interventions des organisations de cooperation bilaterale et multilaterale

C N P



PROBLEMATIQUE DES ASSISES ANNUELLES DE L'ENTREPRISE

**SORTIR DE LA CRISE PAR LA RELANCE DE
L'ACTIVITE ECONOMIQUE**

DAKAR, LES 7 ET 8 JANVIER 1994

I -- BUTS ET OBJECTIFS DU RAPPORT

Decrire les reflexions et les recommandations des participants au seminaire sur le theme

Sortir de la crise par la relance de l'activité économique

II -- PROBLEMES CLES

2 1 - Les politiques de relance

2 1 1 - Les secteurs de la relance

- L'investissement est indispensable a la relance d'une economie surtout lorsqu'il est realise dans des secteurs porteurs a haut coefficient de valeur ajotee
- La relance par l'agro-industrie passe par la mise en valeur de produits locaux et la mise en place d'une veritable agro-industrie
- Le secteur industriel doit faire l'objet d'incitation et de protection progressive
- Les produits a forte valeur ajotee devraient être le moteur de l'exportation vers les pays de la sous-region
- La main d'oeuvre senegalaise devrait être appreciee selon sa flexibilite, sa specialisation et son avantage comparatif
- Le secteur informel devrait progressivement rejoindre le secteur moderne

2 1 2 - Les politiques d'accompagnement

- Les politiques fiscales et douanieres il s'agit de mettre en place des politiques favorisant la competitivite de l'entreprise
- Une meilleure politique financiere et monetaire l'appui au secteur prive a travers le financement des banques doit être recherche
- Les autres formes d'incitations doivent etre reservees aux entreprises les plus meritanes,

2 2 -- Les acteurs de la relance

- L'entreprise doit contribuer a la relance par la satisfaction du consommateur et par l'amelioration de la competitivite internationale du Senegal
- Les problemes economiques sont indissociables des problemes institutionnels
- Dialogue et confiance reciproque doivent prevaioir dans les relations entre partenaires sociaux

- Apres avoir defini les contours dans la societe civile, il s'agit de la faire participer davantage au developpement national
- La recherche et la technologie ameliorent la qualite des produits et contribuent a la satisfaction des besoins des consommateurs

2 3-- Les mécanismes de mise en valeur du pacte social

L'amelioration des gains de productivite, l'hygiene et la securite, la prevoyance sociale sont autant d'objectifs pouvant être atteints grâce a une confiance reciproque entre patronats et syndicats

III -- RECOMMANDATIONS

3 1 - Sur les politiques de relance

Les politiques de relance doivent porter sur les points suivants

- Le tourisme de masse qui doit être encourage
- La pêche par l'augmentation de la production artisanale
- Le secteur textile doit sortir de son marasme en s'appuyant sur la tradition d'elegance du pays, l'existence d'une filiere complete, et l'exploitation du marche africain americain
- Baisse du coût des facteurs de production et amelioration de la qualite de la main d'oeuvre

3 2 - Sur les acteurs de la relance

- L'entreprise l'accent devra être mis sur l'ethique et la capacite de gestion de l'entrepreneur
- L'Etat doit jouer son role de regulateur de l'economie

Des ameliorations pourront être apportees par des actions dans les domaines suivants

- les reformes juridiques et fiscales telles que la generalisation de la TVA
- La societe civile doit jouer un rôle plus important
- Embryonnaire au Senegal, la recherche developpement doit être encouragee, en creant une passerelle entre les entreprises et les instituts de recherche

3 3 - Sur les mécanismes de mise en oeuvre du pacte social

- Les mécanismes de concertation permanente la concertation permanente doit se matérialiser par un pacte social permettant de trouver des solutions de consensus aux problèmes de l'entreprise
- Un code du travail consensuel devrait être adopté
- Les jours fériés jugés excessifs devraient être limités
- la journée continue doit être évaluée pour voir sa pertinence

**SYNDICAT PROFESSIONNEL DES INDUSTRIES
DU SENEGAL**

RAPPORT D'ACTIVITES 1994 | 1995

I -- BUT /OBJECTIFS

En faisant le bilan d'activités annuelles le SPIDS fournit des informations sur les éléments macro-économiques aux niveaux national et international

Le rapport identifie également les principales entraves à la croissance des entreprises sénégalaises et plus spécifiquement du secteur industriel, pour déterminer les actions futures du Syndicat

II -- DESCRIPTION DES PROBLEMES

- l'état de croissance économique dans les pays de l'OCDE
- l'évolution de l'économie sénégalaise par secteur d'activités après la dévaluation
- les réformes structurelles d'après la dévaluation et dans la perspective de l'UEMOA

III -- CONSTATS / PROBLEMES CLES

L'environnement mondial est marqué, cette année, par une reprise de la croissance économique, qui se manifeste par le progrès de 3 % enregistré dans les pays de l'OCDE. Le taux d'inflation n'est pas élevé, mais le chômage n'a pas réellement baissé. Toujours est-il que le commerce mondial a fortement progressé.

Au niveau national la hausse des recettes d'exportation est remarquable grâce à la dévaluation. Le taux de couverture des importations par les exportations s'est amélioré, passant de 65,2 % à 77,3 % entre 1993 et 1994.

Cependant la source de l'inquiétude vient de l'inflation à venir.

Le secteur primaire a progressé au niveau de la production de l'arachide, du coton et du riz paddy, tout comme le secteur secondaire qui a vu la réduction de moitié du déficit de la production des phosphates par rapport à 1993. Ce secteur est déficient à cause de la forte concurrence mondiale. Heureusement les Industries Chimiques du Sénégal (ICS) absorbent la moitié de la production en phosphates.

La reprise économique est aussi manifeste dans la production du ciment et de l'acide phosphorique où les performances sont importantes. Les ICS occupent le second rang dans les recettes d'exportation, après le tourisme.

L'électricité a elle aussi connu une augmentation de la consommation, surtout de moyenne tension destinée aux PME. Dans le secteur tertiaire les trafics du port et de l'aéroport ont globalement baissé cette année alors que la voie ferroviaire s'est améliorée. Le seul problème est que le potentiel d'exportation vers le Mali se réduit au profit de la Côte d'Ivoire.

Le tourisme a affiché des résultats positifs malgré l'annulation de la destination Ziguinchor à cause de l'insécurité.

Au niveau du Gouvernement, les recettes budgétaires n'ont pas été conformes aux prévisions, alors que les dépenses totales hors intérêt de la dette ont sensiblement augmenté. L'initiative prise par l'Etat pour simplifier la fiscalité et son application est favorable au développement de l'industrie.

En outre, la création de l'UEMOA permettra la levée des protections non tarifaires et l'harmonisation du droit des affaires. Dans cette perspective, le SPIDS préconise la mise en place d'un observatoire sur l'environnement économique et social des entreprises de l'UEMOA.

Le SPIDS, malgré les différentes négociations qu'il a menées avec le Gouvernement déplore le fait que l'environnement des affaires reste toujours hostile aux investissements.

- Les facteurs de production restent chers et de qualité médiocre. Si l'électricité est peu disponible et surtout néfaste (délestages) pour les équipements de production des entreprises, le téléfax lui aussi est de mauvaise qualité et lent.
- La décentralisation opérée sans les partenaires ne prend pas en compte l'épanouissement d'un secteur privé solide dans les régions.
- Le manque de protection de l'agro-industrie conduit à une baisse de valeur ajoutée dans ce secteur. Si la production de tomate est peu compétitive à cause du non respect des normes qualité, le sucre est lui victime de la libéralisation.
- Le SPIDS dénonce la taxe appliquée par la douane sur des intrants importés et qui sont sous contrat de redevance ou de licence de marque.
- Aussi, si l'Etat a accepté de modifier les textes sur la réévaluation des bilans, il doit en être de même sur les déductions et les distorsions fiscales, après la dévaluation.
- Le SPIDS appelle l'Etat à régler les dettes dues aux entreprises depuis 7 ans, suite aux actes de péréquation sur le sucre.
- Par ailleurs, le projet d'accord d'établissement de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale tarde à se concrétiser et le différend qui oppose cette institution au CNP concernant l'augmentation du taux de cotisation n'est pas encore tranché par la justice.

IV -- CONCLUSIONS & RECOMMANDATIONS

- Restructurer le Code des investissements de façon à rendre le territoire national très attrayant pour les investissements
 - * agréer le projet d'investissement de plus de 500 millions
 - * abandonner les restrictions sur les intrants de production
 - * maintenir les petits investissements au régime de droit commun et diminuer de 5% la taxe sur l'importation des biens d'équipements
 - * développer l'infrastructure économique et routière des régions

- * adopter un code regional des investissements incitatifs
- Proteger et renforcer l'agro-industrie
 - * protéger et promouvoir la filiere coton qui est integree
 - * adapter le prix de cession du coton (cher) a la concurrence sous-regionale
 - * ramener la filiere tomate aux normes europeennes
 - * proteger la production nationale de sucre pour preserver les effets induits socio-economiques
 - * creer les conditions d'un partenariat entre les industriels utilisateurs de sucre et la CSS
 - * moderniser les techniques de production du riz
 - * baisser le coût des facteurs de production
- Rendre la legislation du travail plus favorable
 - * Simplifier les textes sur les travailleurs journaliers et les tâcherons
 - * rendre la couverture maladie des travailleurs plus performante
 - * rationaliser les institutions de couverture maladie en les regroupant dans une Caisse Nationale d'Assurance Maladie
- Les membres partenaires du SPIDS devraient veiller a rendre disponibles les informations sollicitees pour tenir a jour les donnees fiables et en temps reel des entreprises, pour preparer l'observatoire economique sous-regional

CENTRE AFRICAIN DE L'ENTREPRENARIAT FEMININ



C A.E.F.

**LES JEUNES FACE A LA PROBLEMATIQUE DE
L'EMPLOI : QUELLES SOLUTIONS EN PERSPECTIVE ?**

I - OBJECTIF

L'objectif de ce seminaire est la creation d'un cadre de reflexion autour de la question du chômage des jeunes, notamment pour developper l'entreprenariat chez ces derniers

Il s'agit d'identifier les principaux freins, ainsi que les mesures a prendre pour encourager l'initiative privée au Senegal

Enfin, il s'agit d'impliquer les jeunes filles et les femmes a la recherche de solutions sur un probleme d'actualite qui concerne une frange non negligee de la population

II.- DESCRIPTION DES PROBLEMES TRAITES

Depuis la crise des annees 80, le Senegal, a l'instar de la plupart des pays africains, a du mal a maîtriser son flux de chômeurs. Les différentes politiques d'ajustement structurel qui ont conduit au gel du recrutement dans les services publics n'ont évidemment fait qu'amplifier le phénomène.

Les plus touchés par ce fléau sont les jeunes. Ils représentent les 2/3 des chômeurs. Pour résoudre le problème, diverses tentatives ont été menées, notamment la création de structures d'encadrement ou d'appui pour la prise en charge des chômeurs, ou la mise sur pied d'expériences telles les opérations « *maîtrisards* », « *kiosque à pain* », dans le sens de l'intégration des sans emplois dans le milieu des affaires. Cependant, le constat est là : le problème du chômage des jeunes se pose toujours avec autant d'acuité.

Il semble que l'une des solutions les plus appropriées pour résoudre le problème soit l'initiative privée. Seulement, à l'heure actuelle, il existe beaucoup d'entraves à l'expansion du secteur privé.

Le premier blocage est d'ordre psychologique. Il s'agit du culte de fonctionnaire qui est ancré très tôt dans les mœurs des sénégalais. Ce phénomène est accompagné par le manque d'incitation réelle, et de mesures d'ordre administratif ou financier pour faciliter l'essor de l'entreprenariat des jeunes.

Des efforts importants ont été accomplis par le Kenya et le Malawi dans le sens d'une adéquation entre la formation et les exigences de l'auto-emploi, ainsi que dans la création de mesures visant à inciter et à développer ce phénomène et à cultiver chez les jeunes, cet esprit.

III - CONSTATS ET RESULTATS CLES

Les jeunes rencontrent de nombreuses difficultés pour la création de structures privées. Au niveau juridique, nombreux sont les écueils qui sont principalement liés aux coûts élevés de constitution de société ou d'acquisition de certaines cartes professionnelles, au manque d'instruction en matière juridique, ainsi qu'aux différentes lourdeurs et complications administratives. Les jeunes ne sont pas représentés dans les différentes instances chargées de régler leurs problèmes.

Sur le plan fiscal, les difficultés sont liées à la lourdeur des charges ainsi qu'au manque de formation pour l'accomplissement des différentes formalités.

Les handicaps sociaux au développement de l'auto-entreprise concernent essentiellement la non implication des jeunes dans les affaires locales, leur manque de formation, et de responsabilité

En matière économique et financière aussi, les problèmes sont liés à l'absence de structures financières incitatives pour le développement du secteur privé. L'obtention de crédit n'est pas facile et les taux d'intérêt sont souvent déraisonnables

IV.- CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Le développement de l'initiative privée chez les jeunes ne pourra se faire qu'avec la participation active de toutes les structures concernées

Ainsi, le gouvernement se doit d'initier une politique de formation à l'entrepreneuriat et à l'auto-emploi. Il doit inciter le développement des petites structures en instaurant des facilités d'ordre administratif et financier. Il doit adapter la fiscalité de sorte à encourager les créateurs d'entreprises, et à inciter au recrutement des jeunes

Les structures de formation quant à elles doivent œuvrer dans le sens du développement de l'esprit entrepreneurial chez les jeunes. Elles doivent orienter leur système de formation vers l'auto-emploi et la gestion d'entreprise

Les organisations patronales devraient intervenir davantage au niveau des entreprises pour leur faire jouer leur rôle au niveau de l'emploi. Elles doivent aussi soutenir les jeunes entrepreneurs et les inciter à l'initiative privée

Enfin, en ce qui concerne les principaux intéressés à savoir les jeunes, ils doivent changer d'attitude vis à vis du marché du travail en pensant à créer des emplois, plutôt qu'à en chercher. Il est dans leur intérêt de saisir toutes les opportunités qui se présentent à eux, et de les exploiter

**LES AXES DE LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT
DU SECTEUR PRIVE**



**RAPPORT PRESENTE A LA TROISIEME REUNION DU
GROUPE CONSULTATIF POUR LE SENEGAL**

I - OBJECTIFS

Expliquer les conditions et les bases du développement du secteur privé

II - PROBLEMES SOULEVES

- La place de l'Etat dans la strategie de developpement du secteur prive
- Les problemes auxquels sont confrontees les entreprises dans leurs activites de production
- La promotion des exportations

Les options strategiques de l'Etat dans la realisation des objectifs de croissance se resument en terme de liberalisation de l'economie et des energies, de la valorisation des ressources humaines et de la promotion des exportations

III - CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

3 1 - Gestion macro-économique

L'Etat va agir sur la fiscalite par l'elargissement de l'impôt au secteur informel et la renovation des techniques de collecte L'Etat a aussi envisage de creer les conditions d'une mobilisation des ressources interieures, d'assainir les finances publiques, stabiliser l'environnement fiscal des entreprises, de restructurer le secteur parapublic avec une meilleure gestion de la dette publique et une politique monetaire et de credit prudente

3.2 -- Environnement de la production

3 2 1 Reduction du coût des facteurs de production

- Le coût eleve des *facteurs de production* est un obstacle a la competitivite des entreprises senegalaises
- L'Etat prévoit de negocier avec la banque mondiale pour l'amelioration de la productivite et la competitivite du secteur de l'energie

3 2 2 Fiscalite des entreprises

- Il est prévu l'adaptation de la fiscalite des entreprises en autorisant l'acceleration des amortissements, le report des pertes sur trois ans et l'elargissement de l'avantage du credit d'impôt pour reinvestissement de benefices aux investissements realises sur ressources externes
- Au niveau du Code general des douanes les regimes douaniers suspensifs (draw back admission temporaire, entrepôt industriel) donnent aux exportateurs la possibilite de beneficier d'une exoneration ou d'un remboursement de droits sur les intrants importes Les regimes devraient être simplifies et harmonises

- Dans la zone Franche Industrielle et les points francs, les entreprises installées avaient l'autorisation d'écouler 40 % de leur production sur le marché local. D'autres mesures sont à prendre pour davantage attirer les investisseurs étrangers
- La référence à la nationalité de l'investisseur devra être supprimée

3 3 3 Appui de l'Etat et financement de l'entreprise

- Dans le cadre administratif, juridique et réglementaire, il sera mis en place, à travers le projet d'appui au secteur privé, des structures de concertation entre le public et le privé, de modernisation de l'administration de la justice, et de conciliation et d'arbitrage des affaires
- L'Etat va jouer son rôle d'arbitre de la concurrence en abandonnant le monopole, les conventions spéciales et en créant une commission de la concurrence
- Les institutions d'appui au secteur privé seront restructurées pour créer une synergie dans leurs interventions
- Des mesures sont aussi prises pour lever toutes les contraintes au financement des entreprises, le dispositif des fonds de garantie et de prêt participatif sera renforcé

3 3 - Promotion des exportations

- La libéralisation des importations contribue à la relance des exportations. C'est en cela qu'il y a eu réduction de droit de douane et des taux de TVA, suppression du droit fiscal spécial
- Les institutions de promotion à l'exportation renforcées par la diplomatie sénégalaise vont davantage aider les opérateurs économiques à saisir les opportunités. L'accent sera mis sur la qualité des produits et services à partir de la dynamisation des structures d'inspection de qualité et de l'Institut sénégalais de normalisation
- L'amélioration des conditions de transport sera effectuée. Ainsi une politique de maîtrise de la qualité des services sera appliquée pour relancer les voies terrestres ferroviaire et aérienne, en agissant sur la capacité d'accueil, la rapidité, la sécurité et le stockage

**ORGANISATION PAR LA CNES DU SEMINAIRE SUR
L'AJUSTEMENT INTERNE DES ENTREPRISES**

I.- BUTS/OBJECTIFS

Le seminaire a porte sur le management strategique de l'entreprise, la gestion de la qualite et l'ajustement interne de l'entreprise L'objectif ultime est d'accroître la performance de l'entreprise privee

II - PROBLEMES TRAITES

Ce seminaire etait articule autour des points ci-apres

- a -- Competitivite et ajustement interne
- b -- Point de vue et regards critiques des partenaires de l'entreprise
- c -- Etudes de cas concrets d'ajustements operes avec succes par des entreprises senegalaises
- d -- Definition des axes de mise en oeuvre de l'ajustement interne qui feront l'objet d'ateliers

Tout d'abord, la contribution des partenaires a ete celle de l'association des Directeurs et Cadres du personnel ou on a souligne l'importance des competences pour reussir la competitivite Cette communication a ete surtout axee sur l'utilisation de systeme de gestion qui sont entre autres, le tableau de bord social, la communication et la negociation

Pour les syndicalistes de la CNTS affilies au pouvoir « la participation du travailleur est la meilleure strategie de developpement et l'ajustement interne devrait surtout passer par une bonne communication dans l'entreprise

Apres ces diverses contributions des cas reussis d'ajustement ont ete exposes

Les debats qui ont suivi ces exposes ont permis de clarifier le concept de l'ajustement interne qui est d'abord un declic comportemental chez le chef d'entreprise, la responsabilite de travailleurs, une claire definition des objectifs de l'entreprise pour les responsables, une bonne vision de leurs difficultes, un appel a l'expertise interne et externe, une bonne communication et une bonne prevention des crises et la capacite de gerer la transition

Les sous themes du seminaire sur la gestion strategique et la gestion de la qualite ont ete traites sous forme d'ateliers

CONSTATS ET RESULTATS CLEFS DU SEMINAIRE

- Le reel interet que les participants ont manifeste pour la gestion strategique et celle de la qualite
- La volonte des chefs d'entreprise de s'inscrire dans une demarche, d'optimisation de leurs performances
- Un consensus sur la necessite pour les entreprises de s'ajuster ou de disparaître

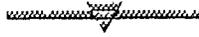
CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Les chefs d'entreprises ont perçu la nécessité d'organiser de tels séminaires/ateliers de perfectionnement en gestion

A cet effet, il est prévu une série d'ateliers pour les chefs d'entreprises sur les thèmes suivants

- l'approche systémique et mesure des performances des organisations
- la planification stratégique et opérationnelle
- la mobilisation des ressources humaines
- la gestion de la qualité
- l'analyse de la valeur
- montage d'un projet de création d'exécution de reprise d'entreprise et recherche de financement

P N U D



LA FILIERE TEXTILE AU SENEGAL

RAPPORT PROVISOIRE

**MISSION DU PROGRAMME CADRE II/92-016
"DEVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIVE ET PROMOTION DE L'EMPLOI"**

I -- BUT / OBJECTIFS

Sur la demande du Ministère de l'Industrie du Senegal, la presente etude a ete diligentee par le Programme Cadre II (PNUD - Gouvernement du Senegal) dans son programme d'appui a la "Maîtrise des filieres industrielles"

La presente etude a pour objectif de preconiser les voies et moyens susceptibles d'ameliorer la competitivite de la filiere textile senegalaise sur le marche international

II -- DESCRIPTIF DES PROBLEMES TRAITES

- Presentation de la filiere textile senegalaise les principaux produits textiles, l'etat du marche global, la preponderance des importations, la friperie (qui constitue un frein au developpement de la confection au Senegal)
- Diagnostic strategique des unites de production sous forme d'une analyse S W T

III -- CONSTAT OU RESULTATS-CLES

L'Analyse strategique S W O T) a abouti a la mise en evidence dans la filiere textile senegalaise, les opportunités et menaces suivantes

- Les opportunités sont les accords ACP/UE qui font que les produits textiles en provenance du Senegal ne payent pas de droits a l'entree Le Regime preferentiel UEMOA facilitera la libre circulation des produits dans la sous-region Les autres opportunités sont la creation d'une marque "100 % produit au Senegal", l'exportation de tissu en pagnes africains vers les USA et la qualite de la matiere premiere
- Les menaces dans le secteur sont constituees par la liberalisation de la friperie, les importations de mauvaise qualite en provenance du Sud-Est Asiatique Le coût et la qualite des facteurs de production une fiscalite de porte peu dissuasive pour les produits concurrents importes Une mauvaise interpretation du Code des investissements entre le Guichet Unique et le Bloc Fiscal a propos de la forte taxation sur les pieces detachees a renouveler Manque de stabilite dans l'environnement institutionnel (disparition prochaine de la Zone Franche Industrielle) - la qualite du coton et la non fixation de son prix - l'inexistence d'Instituts ou ecoles de formation textile

A propos de la structure des coûts, les comparaisons effectuees par rapport aux concurrents externes font apparaître les points suivants

- l'impossibilite de faire la concurrence aux produits asiatiques
- la mauvaise position du Senegal par rapport a la Côte d'Ivoire dans le cadre de l'UEMOA

Il a ete suggere la realisation d'une etude de pre-faisabilite pour la production d'energie d'electricite au moyen d'eolienne avec pour objectifs d'analyser les possibilites pour l'industrie

textile de devenir autosuffisante en matière d'électricité en vue de baisser les coûts et d'assurer une livraison plus stable et de meilleure qualité

Une entreprise danoise spécialisée dans la construction de centrales électriques combinant l'action des éoliennes et des hydrocarbures devrait faire l'étude de faisabilité technique et de rentabilité de telles opérations au Sénégal

IV -- RECOMMANDATIONS

4.1 - Mesures spécifiques par secteur

- Au niveau de l'égrenage activité propre à la SODEFITEX, les mesures suivantes sont recommandées

- * *Équipement en appareils de mesure* pour fournir le maximum d'information aux filateurs

- * *Améliorer le coût de revient*

- * *Améliorer la qualité de l'égrenage* (éviter la pollution des lots par des granes et neps qui se retrouvent sur les files)

- * *Formaliser les relations avec les filateurs* les besoins des filateurs devraient être exprimés sous forme de cahiers de charge à soumettre à la SODEFITEX, ou bien la SODEFITEX devrait indiquer par écrit à ses clients les spécifications de fibres qu'elle met à leur disposition

- * *Développement des fibres moyennes à longues*

De nouvelles variétés de filières pourront permettre aux industries de diversifier leur production

- Les secteurs en arrêt

L'étude propose dans le cadre de la privatisation que la SOTEXKA s'oriente vers des produits de haute valeur ajoutée (fils à coudre, tissus d'ameublement, tissus pour des chemises, tissus grattes)

Pour l'usine de confection de Louga il serait envisageable de rendre autonome l'unité par rapport à celle de Kaolack et l'orienter vers la sous-traitance la fabrication de t-shirts les contrats de grande envergure pour les administrations, les armées et les grandes entreprises et le développement des marchés d'exportation surtout aux États-Unis en collaboration avec de petites entreprises (par exemple Massata)

Les petites industries de bonneteries jusqu'ici fermées pourraient produire des articles en maille (tricots, sous-vêtements, slips etc)

Pour les autres secteurs les recommandations portent sur l'organisation de la production, le choix des produits, la maîtrise des approvisionnements et coûts de production, la maîtrise de la qualité, le renouvellement des équipements

4 2 -- Mesures relatives à l'environnement des entreprises

Ces mesures ont pour objectifs de stabiliser l'environnement réglementaire, reviser la taxation douanière, reviser les droits d'enregistrement sur les terrains, protéger le marché local grâce aux normes de qualité, interdire la friperie

4 3 -- Les mesures concernant les procédures de fixation du prix de cession

4 4 -- L'Amélioration de la compétitivité par la réduction des coûts de non qualité

Éliminer les coûts de non qualité, améliorer les gains de compétitivité, assurer la formation

4 5 - Stratégies concurrentielles opportunités pour le Sénégal

- Le Sénégal devrait se spécialiser dans les articles coton, le tricotage représente un débouché très intéressant pour les fibres de coton. Une intégration verticale fournissant le maximum de valeur ajoutée sera un réel avantage pour la filière textile sénégalaise
- Les produits finis à promouvoir sont (t-shirts, chemises, linge de lit, robes)
- Les types de produit à promouvoir sont ceux qui sont simples, classiques, haut de gamme, sans grand changement de forme de saison à saison
- La valeur ajoutée devrait venir de la qualité de la matière et du tissu de base, le design et la marque

IV -- FISCALITE ET INVESTISSEMENT

**ATELIER SUR LA LIBERALISATION ET
L'ENCOURAGEMENT DES INVESTISSEMENTS
DIRECTS ETRANGERS (IDE) AU SENEGAL**

*MINISTERE DE L'ECONOMIE DES FINANCES ET DU PLAN
AVEC LE CONCOURS DE FIAS/MIGA
(SERVICE CONJOINT DE LA BIRD ET DE LA SFI)*

OBJECTIFS

Ces objectifs consistent a

- identifier les moyens permettant d'assainir le climat des investissements au Senegal
- et proposer au gouvernement des actions concretes en vue de relancer les investissements

PROBLEMES TRAITES

Ils portent sur les points suivants

- Manque de coordination administrative dans la politique de promotion des investissements
- Culture bureaucratique de l'administration inadquate pour attirer les investisseurs etrangers
- Manque d'application et de suivi des lois et reglements sur les affaires par l'Administration elle-même

CONSTATS

Selon les conseils de FIAS/MIGA, les pays en voie de developpement doivent agir sur trois niveaux pour attirer davantage l'IDE

- Les grandes orientations politiques et economiques comme la devaluation
- Au niveau institutionnel (creation de guichet unique)
- La pratique administrative (contacts permanents entre l'administration et le prive)

A cet egard on peut citer la lenteur des procedures administratives et juridiques les retards dans les remboursements des droits de douane le mauvais fonctionnement du port

Dans l'enquête realisee par l'Institut Superieur de Management, les entrepreneurs citent les freins a l'investissement

- la fiscalite et la reglementation douaniere (procedures d'exportation)
- le contrôle economique (contrôle des prix)
- le marche du travail
- et le systeme legal et juridique

RECOMMANDATIONS

Fiscalite

- Creer un guichet unique au niveau de l'administration fiscale pour permettre aux operateurs de ne traiter qu'avec un seul agent de fisc representant tous les autres services et taxes
- Revoir la taxation sur des revenus de l'investissement
- Elargir l'assiette fiscale en integrant graduellement le secteur informel
- Simplifier la legislation fiscale et reduire la proliferation des textes

Reglementation douaniere

- Ameliorer la situation de la ZFI de Dakar par une reduction des tracasseries administratives, dues au non respect du statut d'autonomie de la zone par les ministeres de tutelle
- Reduire le temps pour remplir les formalites d'exportation par la creation d'un guichet unique douane/port
- Effectuer un seul contrôle depuis la frontiere pour les exportations par voie terrestre pour eviter la cascade de contröles intermediaires

Contrôle des prix

- Augmenter la celerite dans le traitement des dossiers
- Renforcer la concertation entre l'administration et les entreprises dans la fixation des prix homologues
- Reduire les abus de contröle des agents, stimules par les systemes de motivation pecuniaire (parts d'amende)

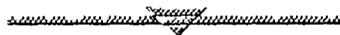
Marche du travail

- Faciliter le licenciement surtout collectif pour difficultes economiques
- Demander aux juges de prendre des positions plus objectives et equilibrees dans les litiges d'emplois

Systeme legal et juridique

- Appliquer rigoureusement les lois et reglements et eviter le manque de transparence, de stabilite et de previsibilite qui effraye les operateurs economiques
- Reduire les contröles abusifs et les penalites excessives dont se plaignent les entrepreneurs en favorisant un changement de mentalite et de comportement des cadres de l'Administration

INCITATIONS FISCALES



**SERVICE CONSEIL POUR L'INVESTISSEMENT
ETRANGER**

**(SERVICE CONJOINT DE LA SOCIETE FINANCIERE INTERNATIONALE
ET DE LA BANQUE MONDIALE)**

I -- BUT / OBJECTIF

- Identifier des éléments de politique publique qui peuvent décourager les investissements au Sénégal

II -- DESCRIPTION DES PROBLEMES ABORDES

- Les relations entre les mesures fiscales, les protections et l'IDE (Investissement direct étranger)

III -- CONSTATS / PROBLEMES CLES

Dans un contexte de libéralisation et d'internationalisation de la concurrence, la politique fiscale est très déterminante pour le choix de la destination des investissements étrangers directs et dans la structure du financement des investissements intérieurs. Aussi, les investisseurs s'intéressent beaucoup, dans un pays, aux politiques fiscales, notamment l'impôt sur les sociétés, les charges sur les sociétés et les employeurs toutes déterminées par l'Etat.

Il existe d'autres facteurs dissuasifs à l'investissement

- Les taxes sur le commerce international et les exportations, et les situations de monopole
- L'intervention de l'Etat dans la détermination des prix
- L'instabilité politique, l'insuffisance des réformes macro-économiques et la lourdeur des coûts de fonctionnement de l'appareil administratif et juridique
- L'existence de monopoles ou d'autres formes de concurrence déloyale
- L'inaptitude des autorités à faire respecter le droit d'une façon prévisible
- La fréquence des changements apportés aux lois et réglementations et les incertitudes entourant leur application

Les facteurs de promotion de l'IDE

- L'accroissement du flux des bénéfices expatriés
- La disponibilité des finances publiques à financer les infrastructures
- Un système d'imposition stable avec des taux raisonnables

Les incitations fiscales au Sénégal

Elles sont contenues dans différents textes de lois mais beaucoup reste à faire, dans le domaine des incitations fiscales

- La Zone Franche Industrielle de Dakar, parmi les plus anciennes de l'Afrique avec celle de l'île Maurice, a échoué dans sa mission

- Selon les études de la Banque Mondiale, les facteurs de production au Sénégal sont parmi les plus élevés des P V D
- Les exemptions à l'importation, les exemptions accordées aux coopératives et aux sociétés à but non lucratif sont sources de pertes pour l'État

En définitive, l'environnement des affaires au Sénégal reste dissuasif pour les investisseurs sénégalais ou étrangers

RECOMMANDATIONS

- Abaisser le taux d'imposition des bénéfices pour encourager les sociétés d'exportation et mettre en place des règles favorables en matière d'amortissement
- Élargir l'assiette fiscale au secteur informel
- Réduire de l'impôt sur les sociétés pour les entreprises exportatrices et abolition des conventions spéciales
- Assurer l'équité et la crédibilité du système fiscal et politique
- Rendre la législation plus transparente avec une formulation précise et accessible
- Étendre la TVA au commerce
- Harmoniser et simplifier le tarif douanier avec un nombre réduit de taux
- Restructurer la Zone Franche Industrielle de Dakar, la fermer, la louer ou la vendre à des investisseurs privés
- Renforcer la vocation "industrie d'exportation" des zones et points francs et éviter qu'elles constituent une source de concurrence déloyale pour un marché intérieur déjà exigu
- Favoriser l'ouverture de l'économie
- Promouvoir les exportations et supprimer des obstacles tarifaires et non tarifaires au commerce

ETUDES ET RECHERCHES



BANQUE CENTRALE DES ETATS DE L'AFRIQUE DE L'OUEST

**L'INVESTISSEMENT ET L'AMELIORATION
DE L'ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE
DANS LES PAYS DE L'UEMOA**

CONTRIBUTION AU FORUM DES AFFAIRES
DU 3^{EME} SOMMET AFRICAIN / AFRICAIN-AMERICAIN

I - BUT / OBJECTIFS

La présente note porte sur l'amélioration de l'environnement économique de l'UEMOA et les incitations à l'investissement privé

II - DESCRIPTION DES PROBLEMES ABORDES

Ces problèmes sont énumérés comme suit

- L'étendue des potentialités que recèle l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
- Les politiques de réforme économique mis en oeuvre, en vue de créer un environnement économique assaini, stable et incitatif, essentiel au développement des activités productives
- Les principales orientations du schéma d'intégration économique de l'UEMOA et les perspectives qu'il offre pour une exploitation optimale des potentialités des états membres
- Les axes autour desquels pourrait s'organiser la coopération entre la communauté internationale et les pays membres de l'UEMOA

III - CONSTATS OU RESULTATS CLES

3 1 - Le potentiel économique des pays de l'UEMOA

Les pays de l'UEMOA recèlent d'énormes potentialités tant dans le domaine agro-pastoral et de la pêche, qu'au niveau des secteurs minier et manufacturier. Une grande partie du potentiel des terres arables, à savoir 75 % est inexploitée

Des aménagements adéquats permettraient ainsi d'accroître les disponibilités en terres de culture

Les principales cultures céréalières sont le mil sorgho le maïs et le riz paddy. A ces produits s'ajoutent l'igname, le manioc et la banane plantain

L'évolution du bilan alimentaire dans l'UEMOA laisse apparaître au cours des dernières campagnes d'énormes excédents. Il existe cependant des produits alimentaires importés tel le riz

Notons, le développement spectaculaire de certaines cultures d'exportation comme le cacao, le café, l'arachide et le coton poussant même certains pays de la zone aux premiers rangs des producteurs mondiaux

A côté de l'agriculture sèche et irriguée l'élevage la pêche et la sylviculture constituent les ressources essentielles de la région

Le secteur minier porte des espoirs réels avec principalement l'or le phosphate et divers autres minerais

3 2 -- L'environnement réglementaire

L'organisation des relations financières des pays membres de l'UEMOA est caractérisée par sa souplesse

Les mouvements de capitaux à l'entrée comme à la sortie sont pratiquement libres

De la même façon, les relations commerciales et financières avec l'étranger sont facilitées. Une revue de la réglementation des changes est en cours, en vue de la rendre encore plus libérale et adaptée aux mutations de l'environnement international

Dans le cadre d'une valorisation effective de leur potentiel, les États de l'Union ont ainsi engagé de profondes restructurations de leurs économies et cherchent à les appuyer par une coordination de leurs politiques

3 3 -- Les réformes de politique économique

Dans le cadre du renforcement des réformes économiques entreprises à la suite de la crise des années 80, des mesures ont été prises en 1994 portant sur la dévaluation du franc CFA et la création de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine

Plusieurs autres mesures ont été prises dans le sens du maintien du pouvoir d'achat des populations concernées, de l'assainissement des finances publiques et de l'adoption de mesures visant à accorder une prééminence au secteur privé et à adopter l'économie de marché

3 4 - Transition vers l'économie de marché et la démocratie

En Afrique, l'accent est dorénavant mis sur la promotion de l'investissement privé, ceci en rupture par rapport au passé où l'investissement public a pendant longtemps occupé une place de choix dans la stratégie de développement

À l'avenir, c'est par la capacité à promouvoir l'investissement privé, national comme étranger que pourront être relevés les défis qui interpellent les États

Pour les pays membres de l'Union Monétaire Ouest Africaine ce postulat inspire toutes les politiques économiques ainsi que les stratégies de développement jusqu'à la récente modification du franc CFA et la création concomitante de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA)

À l'instar de l'ensemble du continent, les pays de l'UEMOA connaissent une période d'intenses mutations. Démocratisation, approfondissement des réformes structurelles, intégration économique, tels sont les principaux axes des changements en cours par lesquels ils préparent leur entrée dans le vingt-unième siècle

De plus, malgré les aléas de la conjoncture, les jeunes générations sont mieux formées que les précédentes et en conséquence mieux préparées à relever les défis du développement

IV - CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Au total, les pays de l'Union disposent d'un important potentiel pour une croissance soutenue et un développement durable

↓

Le secteur privé extérieur pourrait être d'un grand appui, à l'UEMOA. Il pourrait ainsi l'aider dans le développement de jointes-ventures industrielles. Cette collaboration pourrait s'étendre au domaine de la formation industrielle à tous les niveaux, aux relations inter-entreprises sous forme de co-investissement de contrats de sous-traitance, d'activités de promotion industrielle.

Les échanges commerciaux seraient développés, et les secteurs transport et communication, renforcés.

Au niveau bancaire et financier, par des implantations directes et un système de partenariat, les banques étrangères pourraient favoriser l'émergence d'autres établissements de crédit dans la zone UEMOA, en vue d'attirer les investisseurs privés.

L'acquisition de la technologie industrielle ainsi que de brevets auprès des entreprises et des institutions étrangères permettra de promouvoir la coopération technologique entre l'Union et l'extérieur. Cette recherche développement devrait s'étendre à l'énergie, en particulier d'origine solaire.

ETUDES ET RECHERCHES



BANQUE CENTRALE DES ETATS DE L'AFRIQUE DE L'OUEST

**ENVIRONNEMENT REGLEMENTAIRE,
JURIDIQUE ET FISCAL DE L'INVESTISSEMENT
DANS LES PAYS DE L'UEMOA**

I - BUTS / OBJECTIFS

Le present rapport a pour objet de presenter les principales dispositions qui regissent le cadre reglementaire, fiscal et juridique de l'investissement en vigueur, dans les pays membres de l'Union Economique et Monetaire Ouest Africaine. Il decrit successivement

- le cadre reglementaire de l'investissement
- la fiscalite applicable a l'investissement
- le cadre reglementaire du marche du travail
- le regime des prix et de la concurrence
- le cadre juridique

II - DESCRIPTION DES PROBLEMES TRAITES

Dans le cadre d'une incitation a l'investissement, les pays de l'Union Monetaire et Economique de l'Afrique de l'Ouest (U E M O A) ont initie d'importantes mesures pour attirer les investisseurs

Ainsi, ces pays offrent des incitations fiscales telles l'exoneration de l'impôt sur les plus-values de cession, ainsi que des reductions fiscales pour certains investissements

Pour ce qui est des « *code d'investissement* », ils accordent generalement des exonerations de droit de douane ou de droit fiscal pendant la duree de realisation de l'investissement. Ils octroient aussi des exonerations sur l'impôt sur les benefices industriels et commerciaux, les patentes, les licences ainsi que les droits d'enregistrement et taxes

En general, pour beneficier du regime du code des investissements, il faut realiser aussi des objectifs en matiere de creation d'emplois permanents et de plan de formation pour les nationaux

Toujours pour favoriser l'investissement, beaucoup de pays de la zone ont cree des « zones franches », avec des avantages specifiques pour les entreprises qui viennent s'y installer (Senegal, Benin, ...)

On retrouve egalement dans ces pays des structures chargees d'informer et d'assister les investisseurs dans leurs demarches administratives. On retrouve souvent la denomination « *Guichet Unique* »

En ce qui concerne les dispositions fiscales de ces pays, autres que celles prevues dans le cadre des regimes privilegies precedents, les informations disponibles demeurent partielles. Cependant, tous les pays ont adopte a la suite du changement de parite du FCFA des mesures d'accompagnement portant sur l'amelioration de la fiscalite interieure, applicable notamment a l'investissement et a l'entreprise. La plupart de ces pays ont baisse leurs impôts, prolongeant ainsi les effets benefiques sur la competitivite des entreprises et divers autres avantages

Generalement, le taux d'IS de ces pays tourne autour de 35 %

Les relations de travail ont souvent fait l'objet de revisions significatives dans ces pays. Ces bouleversements vont dans le sens d'une liberalisation du fonctionnement du marche du travail

Dans les pays de l'UEMOA on assiste ainsi a une dereglementation du marche du travail, et une refonte du code du travail. Les monopoles d'embauche naguere devolus aux instituts nationaux de main d'oeuvre sont leves. Les procedures de licenciement sont simplifiees, surtout en ce qui concerne les autorisations. Nous assistons aussi a une suppression des restrictions sur l'embauche de travailleurs occasionnels ou temporaires.

La politique commerciale de ces pays a aussi connu une liberalisation significative. De nombreux monopoles de commercialisation et de distribution ont ete abolis. Il en est de meme pour les autorisations d'exportation et d'importation a quelques exceptions pres. Les droits de douane ont ete reduits.

Le regime des prix et de la concurrence des pays de l'UEMOA est generalement regi par le principe de libre determination des prix des biens et services, par le jeu de la concurrence avec la possibilite quelque fois cependant pour les pouvoirs publics de reglementer les prix et le commerce des biens et services de premiere necessite ou de grande consommation.

Cette politique determinee par le jeu de l'offre et de la demande implique cependant certaines obligations pour les operateurs economiques. Ainsi les pratiques restrictives de concurrence (vente a pertes, ventes liees, prix imposes) et anticoncurrentielles (ententes, abus de position dominante), sont sanctionnees. Ces pays ont meme cree pour la plupart d'entre eux des « *commissions de concurrence* ».

A l'exception de la Côte d'Ivoire, les textes judiciaires regissant les pays de l'UEMOA sont anciens. Ils datent, pour la plupart, de l'epoque coloniale et la reglementation est surtout caracterisee par son obsolescence.

III - CONSTATS ET RESULTATS CLES

Tous les pays de l'UEMOA n'ont pas suivi la meme evolution, au moins dans certains domaines.

Ainsi, au Benin, malgre toutes les simplifications apportees, les procedures de constitution d'autorisation et d'enregistrement des nouvelles entreprises demeurent marquees par le nombre eleve de structures intervenant dans le processus, ainsi que par le caractere alatoire de la duree de traitement des demandes.

Le Benin dispose aussi d'un code des investissements complexe, insuffisamment incitatif et qui n'a en consequence pas suscite l'adhesion des investisseurs.

Toujours au Benin, nous avons une activite commerciale regie par des textes dont les dispositions sont contraignantes et desuetes : carte de commerçant d'une duree de validite limitee a un an, carte d'importation exigee au dela d'un certain montant, reglementation des changes, etc.

Au Burkina, le code des investissements a fait l'objet de vives critiques du fait qu'il n'accorde aucun avantage douanier. Les autorites ont entrepris de le reviser en tenant compte de ces observations.

Le Burkina dispose aussi d'un code de travail marqué par des rigidités structurelles, concernant les différents types de contrat, les conditions d'embauche et la grille salariale. L'effet de ces rigidités s'accroît du poids des charges sociales élevées.

Au Mali aussi, on retrouve des rigidités au niveau du code du travail. Elles concernent les licenciements.

Le taux d'impôt sur les sociétés des pays de l'UEMOA tourne autour de 35 % à l'exception du Burkina et du Niger qui ont un taux d'IS de 45 %.

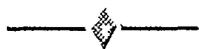
63-A

1

V -- FINANCEMENT DE
L'ENTREPRISE PRIVEE

UNIVERSITE CHEIKH ANTA DIOP
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

CENTRE DE RECHERCHES ECONOMIQUES APPLIQUEES



C R E A

**ETUDE DU MARCHE DU CREDIT ET DE LA CAPACITE
FINANCIERE DU SECTEUR PRIVE :
*ANALYSE ET RECOMMANDATIONS***

Par Diery SECK

I - BUT/OBJECTIF

L'objectif de l'étude est d'analyser les mesures de politique macro-économique, en particulier de politique monétaire, permettant d'améliorer la santé financière des entreprises sénégalaises pour les rendre plus performantes, de façon à relever le taux de croissance économique du pays

II - DESCRIPTION DES PROBLEMES TRAITES

Les sujets traités sont les suivants

Situation du crédit intérieur, structure financière des entreprises, comportement des banques et nature des crédits offerts, impact de la politique macro-économique sur le financement de l'entreprise et le développement du secteur privé, et mesures correctives pour développer le secteur privé

III - CONSTATS OU RESULTATS CLES

1 -- Le crédit au Sénégal analyse descriptive

1 1 - Le crédit intérieur

1 1 1 - Volume et répartition du crédit intérieur

De 1978 à 1990, le crédit intérieur est passé de 213 3 milliards de FCFA à 540 7 milliards soit une croissance de 154 % en francs courants mais seulement de 18,33 % en francs constants (croissance moyenne annuelle de 1 4 %)

Pendant cette période on note

- Une forte croissance du crédit octroyé à l'Etat dont la part dans le crédit intérieur a été multipliée par 3 (7,5 % contre 22,62 %) parallèlement à une baisse de 15 % du crédit à l'économie
- Une faible part des crédits à long terme (1 %) et moyen terme (19 %) contre une très forte proportion des crédits à court terme (80 %)

1 1 2 - Les institutions monétaires et le crédit au Sénégal

- En l'absence d'un marché boursier la Banque Centrale et les Banques primaires représentent l'essentiel des institutions financières du secteur formel
- La croissance moyenne annuelle du financement de la Banque Centrale (2 86 % en termes réels) a été en deçà de celles du PIB (3,7 % en termes réels) et a surtout bénéficié à l'Etat dont la part dans les engagements totaux de la Banque Centrale est passée de 10,73 % en 1978 à 47 5 % en 1990
- Par opposition, les banques primaires consacrent la presque totalité de leurs crédits au secteur privé, mais en francs constants ces prêts ont baissé de 1 %, entre 1978 et

1990 Le financement n'a donc pas joué son rôle de locomotive de la croissance économique

1.1.3 - L'endettement des entreprises du secteur public

Cet endettement a été souvent supérieur à celui de l'État lui-même. La nouvelle politique de privatisation pourrait renverser cette tendance.

1.2 - L'endettement des entreprises et leur comportement financier

Rentabilité Le ratio bénéfice net de l'ensemble des entreprises est passé de 6,5 % en 1983 à 9 % en 1987

$$\frac{\text{bénéfice net}}{\text{fonds propres}}$$

En 1987, la rentabilité des entreprises privées dans leur ensemble a été trois fois supérieure à celle du secteur parapublic.

Structure du capital le ratio dette à long terme s'est accru de 53 % en 1983 à 81,6 % en 1987

$$\frac{\text{dette à long terme}}{\text{Fonds propres}}$$

Les capitaux permanents de l'ensemble des entreprises sénégalaises excèdent leurs immobilisations.

$$\frac{\text{Fonds de roulement} + \text{capitaux permanents}}{\text{Immobilisations nettes}} > 1$$

Les capitaux permanents de l'ensemble des entreprises excèdent leurs immobilisations \Rightarrow décision de financer le BFR (besoin en fonds de roulement) par des capitaux permanents.

On note un engouement des hommes d'affaires vers les secteurs moins risqués, qui nécessitent le moindre investissement physique (commerce de gros et détail surtout, hôtels et restaurants dans une moindre mesure) qui se taillent la part du lion (43,8 %) dans les crédits totaux à court terme.

1.3 - Comparaison internationale de la structure financière

- Dettes totales 0,72 pour les entreprises sénégalaises

Actif total

selon ce critère, à part l'Italie (0,76) la Norvège (0,74), la Finlande et le Pakistan (0,72) et virtuellement la France (0,71) les entreprises sénégalaises sont parmi les plus financées au monde, donc les plus endettées.

A titre de comparaison ce ratio est de 0,34 pour Singapour, USA (0,55), Canada (0,58), Inde et Suisse (0,60) et Allemagne (0,62)⁽¹⁾

La structure du capital des entreprises senegalaises est comparable a celle des entreprises americaines et canadiennes, malgre la sophistication du systeme financier de l'Amerique

L'essentiel des dettes a long et moyen terme des entreprises du Senegal ne provient pas du systeme bancaire mais plutôt de l'Etat qui est titulaire de la moitie de ces creances

- Benefice net des entreprises senegalaises 9 % contre 10,4 % pour leurs homologues canadiennes, ----- malgre le peu de dettes a long terme dont beneficent les premieres Fonds propres
- Realisables, disponibles et stocks 1,1 dans les 2 pays, soit une gestion du fonds de roulement ----- identique dettes a court terme

En resume, la gestion des entreprises privees senegalaises est aussi bonne que celle du Canada en termes de rentabilite et d'utilisation des fonds

1 4 - La relation rendement risque et le comportement des banques primaires

Selon la Banque Mondiale, le montant des creances douteuses au cours de la periode etudiee s'elevaient a 239 milliards CFA soit 49 % du portefeuille total de prêts Ceci a entraîne une reduction des operations de credit considerees comme risquées par les banques, de 412,72 milliards de FCFA a 375,09 milliards en 1990

L'insuffisance des fonds propres des entreprises senegalaises augmente leur risque financier ainsi que celui des banques

Le taux d'interêt du marche monetaire est plus favorable que le taux d'interêt sur les prêts Pour ces deux raisons, les banques ont oriente leurs fonds de plus en plus vers le marche monetaire au detriment du secteur prive Ainsi, la Banque Centrale n'a pas eu besoin d'augmenter les taux d'interet pour restreindre le credit au secteur prive

II -- LA SENSIBILITE DU SECTEUR PRIVE A LA POLITIQUE MACRO-ECONOMIQUE

2 1 - Le cadre macro-économique du Sénégal

Malgre un taux d'inflation superieur les taux d'interêt du Senegal sont plus bas et varient faiblement compares a ceux des USA du Canada et de la France

Entre 1978 et 1990, avec un taux de croissance du PIB comparable a celui des USA du Canada et de la France, le Senegal a par contre, un coefficient de variation triple de celui des 3 pays developpes sus vises c est a dire un climat economique plus incertain

(1) source cultural influences on traditional capital structure by William S Sekely & J M C Journal of international business studies spring 1988 pp 87 100

2 2 - Le degré de répression financière au Sénégal

La répression financière (Mc Kinnon et Shaw, 1973) se caractérise par des taux d'intérêt bas ou négatifs fixes par l'autorité monétaire et les écarts importants entre les taux prêteur et emprunteur. Cela a été le cas pour le Sénégal, pendant la période étudiée. L'écart entre taux prêteur et emprunteur est non seulement élevé au Sénégal, mais il est croissant.

Les conséquences sont : moindre recours aux institutions financières par les opérateurs à cause du coût élevé du crédit, démonétarisation de l'économie exprimée par M2, baisse des investissements, donc de la croissance.

PIB

2 3 - Impact de la politique macro-économique de l'Etat sur les indicateurs de performance des entreprises sénégalaises

2 3 1 - Déterminants de la production

Une estimation économétrique donne les résultats suivants :

Une politique monétaire expansionniste, en termes réels et de taux de change faibles, tend à favoriser un accroissement de la production industrielle.

Le niveau des prix a un impact positif sur la production industrielle. Ceci démontre qu'un contrôle des prix n'est pas souhaitable.

2 3 2 - Déterminants de l'investissement (formation brute de capital fixe réel)

L'analyse de régression révèle que, par ordre d'importance, c'est le revenu réel suivi par le volume des crédits accordés par les institutions financières qui expliquent le niveau d'investissement réel. Par conséquent, l'investissement, donc la croissance économique, dépendent de la politique de crédit de l'Etat.

2 3 3 - Déterminants du crédit au secteur privé (analyse sommaire)

Les obstacles à la transmission et à l'accroissement des crédits au secteur privé sont :

- L'accaparement du crédit intérieur par l'Etat (déficit budgétaire permanent) d'où une situation de concurrence à l'accès au crédit au détriment des entreprises privées.
- Propension des banques à investir dans le marché monétaire à cause des taux d'intérêts plus attractifs sur ce marché.

IV.- CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Conclusions

Les pratiques de gestion des entreprises senegalaises sont presque similaires a celles des entreprises U S et canadiennes en termes de rentabilite, de structure du capital, par exemple

Ces potentialites ne doivent pas masquer les entraves au developpement du secteur prive senegalais poids important des entreprises parapubliques, monopoles de droit et de fait, fixation des prix par l'Etat, instabilite de l'economie, fonds propres insuffisants, financement bancaire inadquat, etc

Recommandations en vue de la relance du secteur prive au Senegal

Pour favoriser le developpement du secteur prive, les mesures correctives suivantes sont preconisees

1 Mesures d'elargissement du financement du secteur prive

- Elimination des arrieres de l'Etat a l'egard du secteur prive
- Elimination des emprunts forces de l'Etat (prelevements, prêts au tresor)
- Liberalisation des taux d'interêt
- Reduction de l'ecart entre taux prêteur et taux du marche monetaire
- Elimination de l'eviction financiere du secteur prive (accaparement de l'Etat et de ses demembrements de la moitie des creances du systeme bancaire) et de la presence des entreprises publiques dans des domaines que le secteur prive peut prendre en charge de maniere plus rentable
- Contrôle des depenses publiques de l'Etat
- Promotion du financement a moyen et long termes au lieu du court terme, par la creation d'institutions ou de swaps (credits croises) par la Banque Centrale, sous l'impulsion de l'Etat
- Subvention par l'Etat des taux debiteurs a moyen et long termes
- Approvisionnement du systeme bancaire en fonds a long terme grâce au soutien de l'Etat

2 Mesures de reduction du risque inherent au marche financier

a -- Reduction du risque d'affaires

- Entre autres, diversification des destinations des exportations
- Suppression de l'ingerence intempetive de l'Etat dans l'activite economique en favorisant le libre jeu de la concurrence (elimination des monopoles et privileges exceptionnels comme l'exoneration des droits de douane et les regimes de protection)

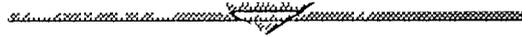
b -- Reduction du risque financier

- Accélération de la procédure de résolution des situations de défaut (par exemple en matière de liquidation de biens) et suppression des lenteurs dans l'exécution des décisions de justice
- Création d'une banque de données sur les mauvais payeurs
- Déréglementation du marché du crédit
- Suppression des garanties et avals de l'Etat et des taux d'intérêt préférentiels pour les sociétés parapubliques. Ceci pour éviter la détérioration de la qualité du portefeuille de crédits des banques et la situation d'éviction financière dont sont victimes les entreprises privées. Depuis Août 1989 l'Etat a décidé de ne plus offrir de garanties en avals
- Baisser le niveau d'endettement trop élevé (0,72) des entreprises sénégalaises, par une politique incitative visant l'augmentation de leurs fonds propres (par exemple traitement fiscal différencié entre bénéfices non répartis et dividendes non distribués, encouragement à l'émission de nouvelles actions, etc)

3 -- Création et maintien d'un environnement propice au développement du secteur privé

- Instauration de la loi du marché à la place de l'interventionnisme de l'Etat (comme en matière de fixation des prix, d'octroi de monopoles, de législation du travail, de taux d'intérêts subventionnés, etc)
- Un plus grand recours à l'outil fiscal plutôt qu'aux autres mesures de politique économique comme le protectionnisme commercial
- Le désengagement de l'Etat de l'activité économique, en raison, entre autres, de l'éviction financière ou réelle du secteur privé de la faible rentabilité des entreprises publiques ou de l'intervention politique dans leur gestion, de l'utilisation non optimale des ressources rares (subventions aux sociétés d'Etat), de la nécessité de relever le taux de croissance économique, donc de soutenir le secteur privé moteur de cette croissance. L'expérience a d'ailleurs montré au Sénégal comme ailleurs la faible rentabilité de l'entreprise d'Etat par rapport à l'entreprise privée

CONSEIL NATIONAL DU PATRONAT SENEGALAIS



CNP

ENTRAVES AU FINANCEMENT DES ENTREPRISES

SOLUTIONS ALTERNATIVES

I -- OBJECTIFS

A travers ce document, le CNP identifie les principaux problèmes de financement de l'entreprise et propose des solutions

II -- DESCRIPTION DES PROBLEMES TRAITES

Environnement financier

- Suite à la crise économique des années 70, le Sénégal a mis en place un programme d'ajustement structurel à court, moyen et long termes. Le programme comprenait la libéralisation de l'économie, le désengagement de l'Etat et la responsabilisation du secteur privé.
- Or le renforcement du secteur privé a été retardé par la non maîtrise du calendrier d'exécution du programme. Des entraves légales et structurelles liées à l'emprunt obligatoire de l'Etat sur les sociétés et à la hausse du timbre douanier sur les importations, étaient de nature à affaiblir les finances des entreprises.

La fin des années 80 est marquée par une profonde crise qui a secoué le secteur bancaire. L'insolvabilité de certaines banques a conduit à des fusions et liquidations de structures. Ainsi a été décidée la privatisation de certaines banques, la rationalisation de la gestion, le renforcement du contrôle et la hausse du taux d'intérêt.

La micro-entreprise, la PME/PMI et la grande entreprise

Le système de financement reste figé et ne répond pas aux besoins des entreprises. Les micro-entreprises et les PME/PMI, souvent financées sur fonds propres, ont des besoins en fonds de roulement et en ressources longues pour se développer. Les grandes entreprises, ayant plus de facilité d'accès aux crédits local et étranger, ont des besoins de financement en matière technologique.

Les fonds mis à disposition par les bailleurs n'ont pas d'impact réel à cause du manque de coordination entre les structures d'appui. Aussi le fait que deux structures gèrent une même ligne de crédit élève le coût de crédit et son accès devient difficile pour les PME.

Services offerts par le système bancaire

Les banques diminuent leurs crédits à l'économie, essentiellement composés de concours à court terme, pour placer leurs excédents sur le marché monétaire. Les concours à court terme dont la durée maximale est de deux ans renouvelables incluent beaucoup de services découverts, facilités de caisse, escompte, avances sur attestation, avances sur marchés, crédits de trésorerie, etc.

Relance du financement des entreprises par la Banque Centrale

La Banque Centrale a pris des mesures dont l'objectif est d'amener les banques à financer davantage l'économie. Par la suspension du rachat du F CFA circulant hors zone franc, la

fixation du plafond du taux d'intérêt et le refus aux banques de placer des sommes importantes dans le marché monétaire, la BCEAO, entend créer les conditions de relance du financement des entreprises

III -- RESULTATS DE L'ANALYSE

- L'encadrement du crédit par la BCEAO a pour effet, entre autres, le resserrement des crédits aux entreprises. Les crédits offerts entre 88 et 92 ont plus concerné le commerce et les services qui sont peu innovants et ne dégagent pas de plus-value
- Les banques n'ont pas une politique de recherche de ressources stables. Les fonds qui pouvaient leur être destinés sont gérés par les projets, qui les investissent dans des micro-réalisations ou des opérations à court terme
- Les fonds de participation et de garantie sont souvent doublement gérés par des structures, ce qui élève leur taux d'intérêt
- Les banques sénégalaises ont manqué de stratégie en restant de simples banques de dépôt. Les opportunités de diversification n'ont pas été exploitées
- Par la réforme du marché monétaire (oct 93) la BCEAO a créé une procédure d'adjudication qui permet de délivrer de la monnaie centrale sur appel d'offre contre achat ferme ou pension à terme. Avant elle apportait son concours aux banques commerciales par la voie de l'escompte dont le taux était élevé
- Les contraintes liées à la structure des banques sénégalaises portent sur la détention du capital par l'étranger. Des alliances sont ainsi développées avec les maisons mères ou des filiales de compagnies multinationales ou étrangères

Le crash des banques à capital majoritaire sénégalais et des banques de développement restreint l'offre de crédit à court, moyen et long termes. Le législateur et les groupements professionnels n'ont cherché aucune alternative à la restriction de l'offre de crédit

Par exemple en France, le développement des entreprises a été soutenu par les SICAN et les fonds communs de placements. Ces fonds sont en majeure partie gérés par des sociétés dont les 2/3 ont été créés par les banques. C'est aussi le cas de la Corée, qui pour pallier aux carences de son système bancaire a diversifié les sources de financement en favorisant la création d'institutions financières non bancaires

Ces institutions assurent la liaison entre les banques, les structures financières informelles et permettent de combler le déficit du financement des fonds d'investissement. En somme, l'effet négatif du dispositif prudentiel de la BCEAO en matière d'encadrement du crédit et la faiblesse des ressources stables des banques traduisent un système bancaire peu performant

IV -- RECOMMANDATIONS

- Mettre en place une structure autocentrée, pérenne et nationale, regroupant les entreprises sous la forme d'un Fonds commun de placement (FCP) qui serait l'union des fonds communs de placements sectoriels

4 1 - Ses objectifs seraient

- * financer et évaluer les entreprises du secteur structure et non structure
- * favoriser une meilleure collecte de l'épargne pour la valorisation des ressources humaines et des activités de conseil ,
- * créer à terme des sociétés de capital risque et des sociétés de fonds mutuels
- * préparer les entrepreneurs et les investisseurs à un environnement boursier

4 2 - Les intervenants

4 2 1 - La structure type AGEIIP

Elle peut en cas d'insuffisance de fonds au Fonds Commun de Placement accorder des prêts sans intérêts au FCP pour les prises de participation Elle peut accorder aux entreprises des prêts avec intérêt et constituer un fonds de garantie pour la couverture des impayés La structure recevrait des actionnaires du FCP un mandat de gestion du fonds pour leur compte

4 2 2 - Fonds commun de placement

Le mode d'intervention du FCP s'inspirera de celui des fonds de capital risque en intégrant les particularités du secteur informel

Il y aura deux types d'actionnaires

Les souscripteurs

Ce sont les promoteurs de projet d'entreprise leurs fonds personnels seront placés comme des parts du FCP

- * Le FCP, prendra une participation majoritaire au capital de l'entreprise avec engagement de cession à terme d'une partie du capital au promoteur lui permettant d'avoir le contrôle du capital
- * La structure type AGEIIP assurera à l'entreprise le crédit d'équipement et de fonds de roulement avec constitution d'un fonds de garantie

Les investisseurs

Le FCP s'inscrit à terme dans une optique de marché de valeur de Dakar Pour assurer la liquidité des titres le FCP devrait être coté sur ce marché des valeurs Il y aura les investisseurs épargnants et les investisseurs patrimoniaux (bailleurs) Le FCP va agir par secteur d'activités et chaque secteur dirigé par un patron

4 2 3 - Les sociétés de services

Il s'agit des groupements de consultants dans les domaines du marketing des finances, du management et de l'expertise industrielle

↓

Lies au FCP par contrat, ces structures auront pour mission la réalisation des études de projets, le conseil et l'encadrement des entreprises projets

FINANCEMENT DE L'ENTREPRISE

**GROUPE DE REFLEXION PNUD / BAILLEURS
DE FONDS / SECTEUR PRIVE**

I - BUT/OBJECTIFS

L'objet du document est la presentation de l'environnement bancaire senegalais

II - DESCRIPTION DES PROBLEMES TRAITES

Le document decrit les relations entre les banques et les entreprises privees, marquees par la mefiance, inventorie les ressources du systeme bancaire et suggere enfin la creation d'une banque de developpement

III - CONSTATS ET RESULTATS CLES

a -- L'entreprise senegalaise et la banque

La difficulte d'une bonne partie du systeme bancaire senegalais a conduit l'Etat a prendre des mesures rigoureuses d'assainissement

- Liquidation des etablissements en difficulte
- Creation de la commission bancaire de l'UMOA

Le nouvel environnement n'a cependant pas permis l'etablissement de conditions favorables a l'epanouissement de l'entreprise senegalaise

Les banques manifestent peu d'interet au financement de l'entreprise senegalaise, laquelle ne presente pas selon les banquiers, une assise financiere permettant a la Banque de prendre des risques. La Banque Centrale tente de limiter les recours excessifs au credit de certaines entreprises traditionnelles, notamment en encourageant les credits fournisseurs. Dans le meme temps, la Banque Centrale s'est attellee a exiger l'adequation des emplois aux ressources.

Toutes les mesures deja prises n'ont pas permis une augmentation substantielle des credits bancaires aux nationaux. C'est ainsi qu'ont ete creees la SONEPI (PME/PMI) et la SONAGA (entreprises commerciales). Cette experience a ete quelque peu profitable. Mais ces etablissements ont rapidement devie de leur mission veritable.

Cependant, des fonds de garantie creees dans le passe a la SONEPI, l'ex-Sonabanque ont ete une experience quelque peu profitable aux nationaux. Mais ces etablissements ont rapidement devie de leur mission originelle.

Des banques specialisees dans le financement de l'agriculture et l'habitat social notamment ont vu le jour pour repondre a des besoins specifiques.

b -- Les ressources du systeme bancaire

Les ressources du systeme bancaire sont souvent completees par la reescompte de la banque Centrale.

Les banques ne financent que les besoins en fonds de roulement ainsi qu'une faible partie des credits a moyen terme examines dans les conditions les plus severes.

L'absence d'épargne captive a contribué au recours aux lignes de crédit, auprès d'institutions telles que la BAD, ou l'aide bilatérale

On en revient à l'idée de création de banques de développement comme préconisée par la Caisse Centrale de Coopération

c -- Les besoins exprimés

Le système bancaire sénégalais est solvable mais n'arrive pas toujours à répondre aux besoins spécifiques de l'entreprise sénégalaise

L'entreprise sénégalaise évolue dans un contexte défavorable marqué par

- l'absence d'un interlocuteur professionnel et motivé par la recherche de solutions
- l'absence de ressources adaptées à ses besoins (fonds propres, crédits d'investissement techniques appropriés tels que leasing, fonds de garantie, prises de participation)
- le coût élevé des ressources disponibles auprès du système bancaire, les conditions défavorables de l'économie de nos pays (coûts élevés des facteurs, productivité et compétitivité faibles)

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Le système bancaire sénégalais après assainissement ne semble pas avoir fondamentalement changé dans sa configuration. Sa gestion, toujours des plus orthodoxes, ne s'est pas orientée dans le sens d'une promotion des milieux d'affaires sénégalais

Il subsiste plus que jamais le besoin vital de disposer de banques dont le capital est entre les mains de sénégalais. La CBAO et la BST s'emploient dans une certaine mesure à trouver leurs voies

Cette situation a sans doute poussé les pouvoirs publics à mettre en place un Fonds de Promotion Économique (FPE) avec la collaboration des bailleurs de fonds (BAD), pour pallier aux lacunes du système bancaire, en essayant ainsi de mieux répondre aux besoins en ressources longues des entreprises

Cependant, malgré son large éventail de domaines d'intervention, le FPE ne donne pas encore entière satisfaction au secteur privé national

Il en est de même pour les lignes de crédit et autres formes de financement. Aussi la commission suggère-t-elle aux pouvoirs publics la création d'une banque de développement, pour contribuer à apporter des solutions aux problèmes de financement de l'entreprise privée

UNIVERSITE CHEIKH ANTA DIOP DE DAKAR



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

FASEG - CAEA

JOURNEES SCIENTIFIQUES SUR L'ECONOMIE SENEGALAISE

DAKAR 12 - 13 JANVIER 1996

Theme

Les entreprises face aux problemes de financement
le cas des micro-entreprises et PME de la region de Dakar

Par Mahmoudou Bocar Sall

I - BUT / OBJECTIF

L'objet de ce document de travail est de contribuer à l'analyse des problèmes de financement des micro-entreprises et PME, lesquelles n'ont généralement pas accès au crédit bancaire

II - DESCRIPTION DES PROBLEMES TRAITES

L'enquête qui porte sur un échantillon de 5000 micro et petites entreprises de la région de Dakar, identifie les entrepreneurs du secteur informel et les moyens de financement qu'ils utilisent. Elle donne également les raisons de l'inaccessibilité du secteur informel au financement classique.

III.- CONSTATS OU RESULTATS CLES

L'échantillon est composé à près de 87,4 % d'entreprises individuelles dont le propriétaire est enregistré au registre de commerce. Le reste est constitué d'entreprises associatives de SARI et enfin de SA (1,7 %).

Certaines entreprises de l'informel prennent la forme de GIE pour éviter les charges excessives de constitution de société et la constitution de capital.

3 1 - Difficultés rencontrées au moment de la création

Environ 75 % des entrepreneurs déclarent avoir du mal à mobiliser des ressources financières propres et à accéder au financement bancaire.

Les formalités administratives de création d'entreprise ne constituent pas une source majeure de préoccupation comparées aux problèmes de financement.

3 2 - Caractéristiques du dirigeant

Contrairement à une opinion répandue, le dirigeant type n'est pas le polygame avec une famille nombreuse. C'est généralement un homme marié (79,4 % des cas) dont l'âge varie entre 30 et 55 ans.

3 3 - Type de besoins à financer

Dans 72 % des cas, le chiffre d'affaires annuel de l'échantillon est inférieur à 1 million CFA.

Presque toutes les entreprises de l'échantillon ont des besoins de financement de leurs équipements de base, tels que machines et matériels d'exploitation et locaux fonctionnels.

Le système de crédit des banques commerciales est jugé inadapté pour le financement des investissements. L'accès au circuit de financement est rendu difficile par les garanties exigées, la complexité des procédures et d'autres contraintes.

Les garanties revêtent les formes suivantes : selon l'échantillon, 45 % des crédits bancaires exigent une hypothèque, 25 % l'aval et 20 % l'hypothèque et l'aval jumelés.

Les difficultés d'accès au crédit sont plus aiguës au niveau du secteur non structure ou « informel » 92,6 % des entrepreneurs de l'informel interrogés n'ont jamais eu accès au crédit bancaire. La plupart d'entre eux préfèrent ne pas recourir au financement bancaire pour ne pas se soumettre aux conditions draconiennes des banques commerciales

Pour le secteur informel, les ONG sont plus efficaces en matière de financement. Plus de 50 % de ceux qui ont bénéficié de leur financement se déclarent satisfaits

IV - CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

La majorité des entrepreneurs interrogés demandent avec insistance l'allègement des conditions d'accès au crédit

Pour rendre le système de financement plus efficace, ils préconisent les mesures suivantes

- dispositions officielles facilitant l'accès au crédit
- assistance et encadrement des entreprises dans la gestion
- octroi de crédit à long et moyen terme, décaisse progressivement
- encadrement rapproché des entrepreneurs des micro-entreprises et PME
- système de crédit sélectif au profit des micro et des PME
- crédit réservé à l'achat de machines et matériels d'exploitation et adapté aux besoins des entreprises

GROUPE DE REFLEXION SUR LA COMPETITIVITE ET LA CROISSANCE



(GRCC)

**ETUDE SUR LES ENTRAVES AU DEVELOPPEMENT DU
CREDIT AU SENEGAL**

Par

Sall Consulting

I - BUT/OBJECTIF DE L'ETUDE

Cette étude a pour objectif d'évaluer l'offre actuelle de crédit au Sénégal, d'analyser qualitativement la demande aux fins d'en identifier les entraves et de proposer des recommandations dans le sens d'un développement et d'une diversification de cette offre et de son adéquation à la demande de crédit

II - DESCRIPTION DES PROBLEMES TRAITES

L'étude aborde les sujets suivants

- Introduction à l'environnement financier de l'entreprise
- Analyse de l'offre de crédit au Sénégal
- Identification des entraves au développement de l'offre de crédit
- Conclusions et recommandations en vue de l'accroissement de l'offre de crédit et de son adéquation à la demande de crédit des entreprises

III - CONSTATS/PROBLEMES CLES

3 1 -- Introduction à l'environnement financier de l'entreprise

Le FCFA a été dévalué de 50 % en Janvier 1994. Entre 1990 et 1995, les crédits à l'économie sénégalaise sont passés de 412,3 milliards CFA à 345,9 milliards, soit une baisse cumulée de 16,1 %. Par opposition dans la même période les dettes de l'Etat sont passées de 15,5 milliards à 97,3 milliards, soit une appréciation de l'ordre de 527,7 %

Le crédit à court terme se taille la part du lion avec 67 % du portefeuille de crédits, et la portion congrue revient au crédit à moyen terme et long terme avec respectivement 18 % et 15 %. On peut concevoir donc que le taux d'investissement ait pu chuter à 11,7 % du PIB sur la période 1980-92 contre 17,7 % entre 1962 et 1979. La part des crédits consacrée aux investissements est d'une importance primordiale surtout pour une économie en développement.

La distribution des crédits par branche d'activité place le commerce (principalement les importations de pétrole et de riz) en première position avec 45,7 % de l'encours au 31 décembre 1994. Notons que ce poste commerce inclut l'hôtellerie et le tourisme qui détiennent cependant une faible part de 5,6 % de cet encours. Cette situation est préoccupante car exception faite du tourisme qui reçoit d'ailleurs peu de cet encours le secteur commerce ne contribue pas à l'amélioration de l'appareil productif et crée très peu d'emplois.

En ce qui concerne l'échéance des crédits, les entreprises privées sont très défavorisées par rapport aux entreprises publiques. A titre d'exemple, la SGBS détient depuis de nombreuses années des créances de 12 milliards CFA sur l'ex ONCAD (entreprise publique) que le fisc lui interdit de couvrir par des provisions.

Au 31 Décembre 1994, le secteur privé n'a capitalisé que 9,4 % de l'encours des crédits à long terme. Ceci dénote le manque de confiance des banques (l'offre principale de crédit) vis à vis des entreprises privées.

3 2 -- Analyse de l'offre de crédit au Sénégal

3 2 1 - Cadre institutionnel de l'allocation de crédit

- L'institution d'émission la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO)
- Les banques commerciales 6 dont le capital est detenu par des groupes étrangers, a savoir SGBS, BICIS, CBAO, CLS, Citybank et BST
- Institutions a vocation spécifique telles que BHS, CNCAS, SOGECA (Credit bail)
- Lignes de crédit FPE, PAME, les fonds Belge, Suisse, etc

3 2 2 - Les banques face a la demande de crédit

Le systeme bancaire offre essentiellement des crédits a court terme (88,14 % de l'encours total des crédits), pour financer les besoins en fonds de roulement (BFR) et la tresorerie des entreprises. Le moyen terme et le long terme ne representent que, respectivement 8,6 % et 3,26 % du portefeuille de crédits des banques.

A la Citybank, le long terme ne represente que 1 % de l'encours total alors qu'il est inexistant au PAME.

L'essentiel des crédits bancaires est destine au secteur formel. Ce secteur represente 100 % de la clientele de Citybank, 99 % de celles du Credit Lyonnais et 60 % de la SGBS.

Le PAME fournit tous ses crédits (court terme principalement) au secteur informel (artisanat d'art et de production).

Le secteur primaire, en particulier les PME/PMI, constitue la principale destination des lignes de crédit.

Les PME/PMI et le secteur informel ne remplissent pas les conditions draconiennes exigées par les banques parmi lesquelles les garanties qui constituent un obstacle majeur a l'accès au crédit. Les garanties sont entre autres l'hypothèque immobilière et les nantissements pour un crédit a l'investissement.

Le secteur informel et la PME souffrent de la nombreuse documentation exigée pour l'octroi d'un crédit, en particulier les états financiers.

3 3 -- Identification des entraves au crédit

Au niveau institutionnel

Le probleme majeur est l'absence d'institutions financières ayant un profil différent de celui du systeme bancaire classique actuel. Le manque de diversification caracterise les produits financiers offerts par les institutions financières.

- Il n'y a pas de marche boursier ou bourse de valeurs
- Il manque des institutions de financement specialisees dans l'affacturage, le capital risque, le credit bail et l'évaluation du risque (cotation)

- Les banques ne disposent pas en leur sein de structures d'encadrement et d'assistance en gestion pour la PME/PMI et l'informel

Au niveau des conditions d'accès au crédit

Les préalables au crédit exigés par les banques découragent les PME/PMI et le secteur informel : garantie, apport personnel, documents comptables. La garantie n'arrange ni le demandeur de crédit ni la banque.

Les autres pesanteurs portent sur

- la structure des échéances qui ne favorise que les emplois à court terme au détriment du long et moyen terme, donc de la formation brute de capital fixe
- la mauvaise appréciation du risque par les banques et le peu d'importance qu'elles accordent à la rentabilité intrinsèque d'une affaire
- le manque de différenciation de la législation fiscale qui met un instrument rare de financement à long et moyen terme au Sénégal tel que le capital risque presque dans le régime du droit commun

D'après les résultats de l'enquête menée, les principaux motifs de rejet par les banques, de la demande de crédit sont les suivantes :

- inexistence ou insuffisance des garanties
- insuffisance de l'apport personnel
- mauvaise qualité des dossiers de demande de crédit
- mauvaise réputation du secteur d'activité (boulangerie ou transit par exemple)

IV - CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS VISANT A DEVELOPPER L'OFFRE DE CREDIT

Conclusions

Le faible taux de formation brute de capital fixe de 11 % du PIB doit être augmenté. L'handicap majeur au développement du crédit réside dans le caractère incomplet du système financier ou son manque de diversification.

Les autres entraves au crédit portent sur

- la mauvaise qualité de la gestion du risque par les banques
- les préalables rigides à l'octroi de crédit sous forme de sûretés, apport personnel, états financiers, etc
- la nette préférence des banques en faveur du crédit à court terme
- l'absence d'encadrement et d'assistance des PME/PMI bénéficiaires potentiels du crédit

Recommandations

- * Pour lever ces entraves les recommandations suivantes portent sur la creation et/ou le developpement
 - des fonds de garantie par la mise a leur disposition de ressources fournies en partie par l'Etat
 - des fonds de participation servant a fournir des fonds propres aux entreprises, réglant ainsi le probleme de l'apport personnel
 - De l'assurance-credit pour prendre en charge les risques lies au credit Ceci permet de diminuer les garanties exigees par les banques
 - de l'intermediation de proximite, c'est a dire de l'encadrement et l'assistance en gestion, a l'image de l'experience du projet d'appui a la micro-entreprise (PAME)
 - des sûretes personnelles et l'abandon des suretes reelles coûteuses pour l'entreprise debitrice et peu sûres pour le creancier

- * Pour completer le systeme financier les societes de capital-risque comme SENINVEST de credit-bail a l'image de la SOGECA et d'affacturage doivent être creees

- * Neanmoins, l'instrument le plus important pour lever des ressources longues demeure le futur marche boursier de l'UEMOA

- * D'autres mesures devraient être prises
 - institution d'un systeme de cotation plus efficace que la centrale des risques de la Banque Centrale
 - mise en place d'une societe de rating pour mieux evaluer les entreprises
 - incitations fiscales pour les societes de capital risque et les institutions financieres octroyant des credits a long terme
 - mise a disposition de ressources longues au systeme bancaire par les investisseurs institutionnels comme les assurances, la Caisse de Securite Sociale, l'IPRES et le Fonds National de Retraite

UNIVERSITE CHEIKH ANTA DIOP
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION



CENTRE DE RECHERCHES ECONOMIQUES APPLIQUEES

C R E A

**LA CRISE DU FINANCEMENT DE LA PETITE OU
MOYENNE ENTREPRISE (PME) AU SENEGAL**

Par Coumba Ndoffene Diouf et Mohamed El Bachur Wade

I - BUT / OBJECTIFS

Le but du rapport est de recueillir les griefs des entrepreneurs et dirigeants de PME a l'encontre du systeme de financement des entreprises senegalaises ainsi que les opinions des banquiers sur ce sujet

II - DESCRIPTION DES PROBLEMES TRAITES

Les principaux problemes abordes sont relatifs a l'absence de fonds de roulement, de credit a long terme, et a l'insuffisance de fonds propres au niveau de la PME/PMI

III - CONSTATS OU RESULTATS CLES

3 1 - Crise du financement a long terme

Les entrepreneurs reprochent aux Banques de refuser de financer l'investissement en fonds de roulement sous le pretexte de l'insuffisance des fonds propres et de garanties

En effet, l'insuffisance de ressources propres et la quasi-absence de credit bancaire a long et moyen terme (LMT) constituent les principaux problemes de financement de la PME senegalaise

3 1 1 - Financement de la creation de PME

On note une penurie ou une indisponibilite de capitaux au niveau des entrepreneurs et des intermediaires financiers, pour soutenir la creation de PME

Cela tient semble-t-il a la faiblesse de l'accumulation et a celle du drainage de l'epargne dans les institutions financieres classiques et a la prudence excessive de ces dernieres

La principale cause de refus est liee a l'insuffisance de fonds propres. Les banquiers s'interessent essentiellement aux garanties materielles et se preoccupent peu de la rentabilite du projet et aux qualites de gestionnaire du promoteur

Les banquiers semblent ne pas etre outilles pour apprecier et faire face a certains types de besoins specifiques. En general, les banques n'ont pas de programmes pour la creation d'entreprise et le financement de la PME.

La principale consequence de la penurie des ressources est le sous-equipement des entreprises qui disposent du minimum de materiel au detriment de la qualite.

3 1 2 - Financement a long et moyen terme de la PME en activite

Il permet d'acquies des immobilisations et de contribuer a la mise en place d'un fonds de roulement suffisant

Les PME senegalaises se financent surtout par fonds propres. Pres de 73 % de l'echantillon n'ont pas de dettes a LMT.

Une hypothèque avec en plus un aval ou un cautionnement est exigé par les banques pour tout crédit à LMT

De plus, la valeur de garantie demandée excède largement le montant du crédit, de l'ordre de 50 à 100 % semble-t-il

L'essentiel des crédits sont destinés au secteur commerce, le secteur industriel n'ayant obtenu que 3,17 % du crédit à long et moyen terme et 31,94 % du crédit à court terme

3 2 - Le financement de l'exploitation (dette à court terme et trésorerie)

3 2 1 - Endettement à court terme

64 % des entrepreneurs interrogés déclarent rencontrer énormément de difficultés pour l'obtention d'un crédit bancaire à court terme, juge d'ailleurs inadapte à leurs besoins par la moitié d'entre eux

3 2 2 Recours massif à la trésorerie passive

66 % de l'échantillon de PME/PMI comprend des entreprises dont la trésorerie est déficitaire

CONCLUSIONS

Les PME/PMI sénégalaises souffrent d'une pénurie de capitaux à LMT à tous les stades de leur développement. À la création, leurs difficultés sont liées au financement d'équipement et de fonds de roulement

Les activités industrielles sont délaissées par les banques au profit des activités commerciales. En général, les banques n'octroient que les crédits à court terme. Certaines PMI sont ainsi obligées d'utiliser parfois ce financement inapproprié pour couvrir certains besoins

La restructuration bancaire a eu pour résultats

- la disparition des services bancaires spécifiques (faillite des banques de développement) couvrant les besoins de la PME/PMI
- le Fonds de Promotion Économique (FPE) qui met à la disposition des PMI un financement long suppléant tant soit peu au vide laissé par les banques de développement
- le transfert du patrimoine des banques liquidées à la Société Nationale de Recouvrement montre que ces banques de développement ont été laminées par l'influence des pouvoirs politiques et religieux et leur gestion laxiste

CELLULE D'APPUI A L'ENVIRONNEMENT DES ENTREPRISES

**SOURCES DE FINANCEMENT ET
STRUCTURES D'ASSISTANCE AUX PME / PMI**

I - BUT ET OBJECTIF DU RAPPORT

Le but de ce rapport est de présenter les différentes structures spécialisées dans le financement de la PME/PMI sénégalaise

Ainsi pour chaque structure de financement présentée on a la description de tous les critères qui permettent à l'opérateur de choisir le type de produit qui lui convient

Les institutions présentées sont les suivantes : la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD), Cauris Investissement S A, la Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal (CNCAS), le Conseil et l'Artisanat Entreprise Communauté Européenne (COPACE) Le Fonds de Promotion Économique (FPE), le Fonds de Restructuration Industrielle, le Projet d'Appui à la Micro-Entreprise (PAME) la Société Générale de Crédit Automobile (SOGECA), la Société d'Investissement Seninvest, la Fondation du Secteur Privé (FSP), la Société Nationale d'Études et de Promotion Industrielle (SONEPI), le Guichet Unique (MEFP)

II - DESCRIPTION DES PROBLÈMES TRAITÉS

2 1 -- Les sources de financement

a -- Les types de financement mis à la disposition des opérateurs

Il existe des types de financement directs et indirects (principalement la BOAD)

Les produits mis à la disposition des opérateurs sont presque exclusivement des crédits classiques

b -- Champ et secteur d'intervention

À part le COPACE/PME dont l'activité est limitée à certaines régions du Sénégal, elles interviennent toutes sur l'étendue du territoire national. Il y en a même dont l'activité s'étend au-delà de nos frontières, à savoir la BOAD ou Cauris Investissement SA. Généralement, ces institutions couvrent tous les secteurs de l'économie sénégalaise.

c -- Critères d'éligibilité

Ces critères sont : existence juridique réelle, garanties sûres, apport personnel, qualité du promoteur et rentabilité du projet.

d -- Conditions d'intervention

Les taux d'intérêt varient entre 10 et 13 % ; la durée du prêt entre 5 ans maximum pour le COPARE/PME et 15 ans maximum pour le FPE ; le délai tourne autour de 5 ans.

2 2 -- Les structures d'assistance

a -- La Fondation du Secteur Privé (FSP)

Elle participe au financement des études et de l'assistance aux entreprises en prenant en charge une partie des honoraires des consultants. Elle contribue aussi aux efforts de restructuration des organisations patronales et associations professionnelles afin de leur permettre de fournir à leurs adhérents de meilleures sources d'appui et d'information.

Les critères d'éligibilité principaux sont l'existence juridique, ainsi que l'éligibilité du domaine d'intervention sollicité (gestion, maintenance, etc.).

Il existe un plafond d'intervention qui est de 20 millions pour chaque bénéficiaire.

b -- La cellule de développement industriel

C'est un organisme d'appui à la SONEPI. Elle met à la disposition des PMI une assistance technique dans le sens du renforcement de leurs capacités.

c -- Le guichet unique

Il permet une exécution gratuite de toutes les formalités administratives de création ou d'extension des entreprises. Il est aussi chargé d'octroyer rapidement l'agrément au code des investissements.

III - CONSTATS ET RESULTATS CLES

3 1 -- Existence de nombreuses institutions de financement de la PME/PMI

Il existe de nombreuses structures de financement de la PME/PMI. Cependant, leurs modalités et conditions de financement diffèrent.

3 2 -- Existence de structures d'appui aux PME/PMI

Il existe des structures qui peuvent aider les PME/PMI dans l'amélioration de leur gestion et dans la création d'entreprise.

IV - CONCLUSION

Le problème reste de savoir si toutes les structures décrites répondent entièrement aux attentes des dirigeants d'entreprises.

UNION MONETAIRE OUEST AFRICAINE



LE MARCHE BOURSIER REGIONAL

I - BUT / OBJECTIFS

Ce document presente le marche boursier dont le projet est confie a la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO)

↓

II - PROBLEMES TRAITES

Les sujets abordes sont les suivants les objectifs du marche boursier, son organisation et son financement

III.- CONSTATS ET RESULTATS CLES

3 1 -- Un marche regional Pourquoi ?

Un constat

- des besoins de financement des entreprises non couverts
- difficulte de mobiliser des fonds externes
- une epargne existante mais oisive
- une inadequation des capacites de financement aux besoins de financement

3 2 -- Un marché régional Comment ?

Le secteur prive participe a la realisation du projet et deviendra par la suite proprietaire de la bourse En outre, les structures de gestion du marche et les structures commerciales seront des societes appartenant aux operateurs prives

3 2 1 - Structure du marche et rôle des intervenants

a -- Intervenants institutionnels

- *Conseil regional* structure de l'UEMOA, il organise l'appel public a l'epargne
- *Bourse regionale* societe anonyme au capital de 1 milliard, 51 % des actions minimum seront detenues par actionnaires prives regionaux, le reste aux institutions financieres et aux Etats Elle aura pour fonctions entre autres, la cotation de valeurs et la publicite transactions

b -- Intervenants commerciaux

Les societes de gestion et d'intermediation(SGIS) disposent du monopole de la negociation sur le marche de la Bourse Regionale et de la conservation des titres pour compte de tiers

Pour proteger les investisseurs un fonds de garantie du marche sera mis en place

Apporteurs d'affaires, sociétés de gestion de patrimoine et démarcheurs

Ces intervenants qui apportent la clientèle aux SGI doivent présenter des garanties en termes de ressources humaines et matérielles avant d'être agréés par le Conseil Régional

3 2 2 - Fonctionnement

La cotation et la négociation

Le marché financier fonctionne selon les principes des autres marchés mondiaux, mais adapté à l'environnement des pays de la zone

Ses caractéristiques sont les suivantes : marché dirigé par les ordres ou les cours cotés en bourse dépendent de l'offre et de la demande, cotation par fixing unique, marché au comptant, produits simples

L'organisation du post-marché

Les principes d'organisation du marché, suite aux transactions qui y sont réalisées sont conformes aux normes internationales : matérialisation des titres, garantie de bonne fin des opérations, etc

3 3 -- Le marché financier régional Quel financement ?

3 3 1 - Conditions financières

La mobilisation des fonds au niveau du marché financier a pour but de

- fournir des recettes complémentaires aux institutions financières existantes
- assurer des placements rentables pour les investisseurs privés ou institutionnels
- offrir de nouvelles possibilités de financement pour les émetteurs, privés ou publics à un coût moindre que celles actuellement disponibles

3 3 2 - Besoin de financement

Le financement du projet de création du marché régional nécessite 4 milliards CFA. Les sources de financement sont principalement les États membres et les partenaires extérieurs

3 3 3 - Les comptes prévisionnels

Résultats bénéficiaires : 30 millions pour la 3^{ème} année de fonctionnement et 288 millions pour la 5^{ème} année

IV - CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS POUR DES ACTIONS FUTURES

Le futur marché boursier régional est considéré comme un outil de financement complémentaire aux institutions financières existantes

VI == ENTRAVES AU
DEVELOPPEMENT DU COMMERCE
EXTERIEUR - FORMALITES
DOUANIERES + REGIMES
PROCEDURES COMMERCE
EXTERIEUR

**GROUPE DE REFLEXION
SUR LA COMPETITIVITE ET LA CROISSANCE**


GRCC

**ETUDE SUR LES FORMALITES DU COMMERCE
EXTERIEUR**

RECUEIL DES RECOMMANDATIONS

STRUCTURES CONCERNEES

- 1 Ministère de l'Economie des Finances et du Plan
- 2 Ministère du Commerce de l'Artisanat et de l'Industrialisation
- 3 Ministère de l'Agriculture
- 4 Ministère de la Modernisation
- 5 Ministère de la Pêche et des Transports Maritimes

I - OBJECTIFS

- Cerner les niveaux de blocage pour les promoteurs au sein de chaque structure impliquée dans le commerce extérieur
- Formuler des recommandations pour résoudre les faiblesses constatées

II - DESCRIPTION DES PROBLEMES TRAITES

- Le problème lie à l'application des textes par certains services d'inspection et de contrôle
- La question de l'adéquation entre les prix et la qualité des services offerts par les intervenants dans le commerce extérieur

III - CONSTATS

- Il y a non respect des textes par les services de contrôle et un manque de concertation entre les différents partenaires au commerce extérieur
 - * La douane taxe cher certaines infractions sans se référer aux lois
 - * Les textes régissant l'activité des compagnies d'assurance sont mal interprétés
 - * Les tarifs appliqués au Port de Dakar sont disproportionnés par rapport aux services
- Faiblesse des moyens humains et logistiques dans les structures prenant en charge le Commerce extérieur
 - * Absence de délégation de pouvoir et centralisation des activités à la Chambre de Commerce à la Direction du Commerce extérieur, à la Société Générale de Surveillance à la Direction de la Monnaie et du Crédit et à la Direction de la Protection des Végétaux
 - * Les visites de contrôle à la douane sont lentes
 - * Le manque de guichet pénalise les commerçants qui veulent régler les factures de douane

Le système d'information est inefficace

- Les promoteurs sont obligés de passer par une banque pour établir la Déclaration Préalable d'Importation
- La SGS n'assume pas ses responsabilités en cas d'effets négatifs du système d'inspection pour les commerçants
- Les cartes Import/Export sont centralisées à partir du Ministère du Commerce
- Il y a aussi centralisation du Quitus fiscal

- Il n'y a pas d'informations sur l'autorisation d'importation ni sur le délai de réponse à une demande
- La prolifération des procédures de commerce est doublée d'un manque de coordination entre les structures
- Le caractère manuel des supports d'information, et la non informatisation des services créent beaucoup de lenteurs dans l'exécution des travaux

RECOMMANDATIONS

- La Direction des douanes doit veiller à l'application des textes en matière de la taxation des fraudes et infractions diverses
- Faciliter le rapprochement entre les usagers et les agents de douane pour la compréhension commune des textes
- Créer les conditions de l'application de la loi 83-47 du 18-02-83 concernant les compagnies d'assurance
- Diminuer les prix des prestations au port de Dakar
- Multiplier les guichets et renforcer les domaines pour faciliter les règlements effectués par les commerçants
- Décentraliser certaines activités et déléguer le pouvoir dans les directions pour réduire le délai de traitement des dossiers (exemple Direction Monnaie et Crédit)
- Éliminer l'intermédiation bancaire pour la Déclaration Préable d'Importation
- Passer à un traitement électronique des données dans les structures du Commerce Extérieur
- Simplifier les procédures d'agrément des commerçants
- Élaborer un plan de communication en direction des opérateurs économiques

**DIAGNOSTIC ET RECOMMANDATIONS SUR LES
REGIMES ET PROCEDURES**

*FOREIGN INVESTMENT ADVISORY SERVICE
A JOINT SERVICE OF THE
INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION
AND THE WORLD BANK*

I - BUT ET OBJECTIF DU RAPPORT

Faire le diagnostic des regimes et des procedures douaniers pour proposer des recommandations

II - DESCRIPTION DES PROBLEMES TRAITES

Les regimes actuels au Senegal

a -- Regime du drawback

Il permet le remboursement total, partiel ou forfaitaire des droits et taxes leves sur les produits entrant dans la fabrication des marchandises qui sont exportees destinees a l'exportation consommées en mer ou cedees a des personnes physiques ou morales beneficiant d'exonerations

b -- L'entrepôt industriel

Place sur le contrôle de la Douane il permet la suspension des droits et taxes pour les entreprises exportatrices et/ou pour le marche interieur

c -- Entrepôt de stockage

Il permet le placement de marchandises pour une duree determinee

d -- Regime d'admission temporaire

Sont eligibles des marchandises designees par arrete ministeriel

Le ministre des finances peut accorder une derogation Ceci peut entraîner des mesures discriminatoires destinees a favoriser des personnes influentes

e -- Admission temporaire speciale

Ce regime est reserve au materiel d'entreprise destine a l'execution de travaux presentant un caractere d'utilite publique et le materiel sujet a location D'autres types de materiel peuvent être inclus dans ce regime Cette disposition discriminatoire peut être encore source de favoritisme

III - CONSTATS ET RECOMMANDATIONS

Constats

Les procedures actuelles donnent un taux d'inspection de 100 % C'est l'element le plus irritant pour les operateurs economiques

Ainsi, certaines procedures sont trop lourdes

- le systeme informatique au service de l'etablissement des comptes est inadequat (temps de reponse 7 mn)

- aucune discrimination n'est faite parmi les importateurs en matière d'inspection
- les régimes manquent de simplicité et de transparence

RECOMMANDATIONS

Les recommandations portent sur les points suivants

- Une simplification des procédures douanières par l'identification des importateurs à faible risque sur lesquels le contrôle sera allégé
- une réduction du tarif portant sur les biens d'équipement permettant d'augmenter la capacité de production des entreprises et la qualité des produits
- l'utilisation de scelles sur les conteneurs destinés aux zones franches et aux points francs qui permettrait de réduire les procédures douanières
- une formation en comptabilité destinée aux douaniers qui ont en charge le traitement des demandes de drawback
- une augmentation de la capacité du système informatique
- la suppression des traitements défavorisant les producteurs locaux au bénéfice des zones franches, points francs etc. Cependant, l'institution d'un taux uniforme n'est pas souhaitable
- l'élimination de certaines pratiques telles que le timbre douanier est préconisée
- plutôt que de donner une vocation multiple à chaque régime, les régimes douaniers gagneraient à être plus précis de manière à éviter la confusion sur le type de régime à appliquer

101A

1
1

VII -- PROMOTION DES
EXPORTATIONS

GRCC



**MISSION D'INFORMATION ET D'ETUDE
EN TUNISIE DU 7 AU 14 OCTOBRE 1994**

I - BUTS / OBJECTIFS

Ce rapport rend compte de l'expérience tunisienne en matière de politique d'incitation à l'investissement de promotion des exportations et de concertation entre partenaires sociaux

II.- DESCRIPTION DES PROBLEMES TRAITES

2 1 - La promotion des investissements

Elle se concrétise à travers l'Agence de Promotion Industrielle (API) qui englobe les 3 entités suivantes

2 1 1 Le Guichet Unique

Les formalités de création de constitution de sociétés sont centralisées au niveau du guichet unique

2 1 2 La bourse de sous-traitance

Elle rapproche donneurs d'ordre et sous-traitants

Une base de données permet une identification des donneurs d'ordre potentiels et sous-traitants

2 1 3 Le centre de soutien à la création d'entreprises

Il offre une assistance en création d'entreprise et en négociation de financement. L'API par sa gestion du volet industriel du code des investissements permet aux promoteurs de bénéficier d'avantages communs et spécifiques

2 2 - La promotion des exportations

La promotion des exportations est un des axes de la politique économique tunisienne. Les principales composantes du système sont

- *Les zones franches et le régime des points francs*
- *Le centre de promotion des exportations (CEPEX)* il assiste et conseille les entreprises exportatrices
- *L'Institut National de Normalisation* qui participe à la constitution de normes
- *La Société de Commerce International de Tunisie (SCIT)* qui assiste les petits producteurs orientés vers l'exportation

En outre il existe d'autres incitations à l'exportation

2 2 1 Le Trade Point

Les utilisateurs du Trade Point sont des PME/PMI qui n'ont pas de ressources nécessaires pour s'attaquer aux marchés internationaux

Le démarrage du Trade Point s'est fait avec les partenaires suivants

Direction du commerce extérieur Union Internationale de Banques Banque Centrale de Tunisie, chambre de commerce et d'industrie de Tunis, Douane, Institut National de Normalisation, Federation nationale de Normalisation Federation des Transporteurs Chacun dans son domaine de competence assiste les promoteurs

2.2.2 Les autres mesures d'encouragement a l'exportation

Des formalites simplifiees permettent d'accelerer les operations Les delais de traitement sont encore plus courts s'agissant de produits perissables

En matiere de *fret international* l'appel a la concurrence de 3 compagnies dont une publique a permis une baisse des couts de transport et un raccourcissement des delais

Il existe egalement des *encouragements de nature financiere*

La possibilite de detenir un compte en devises escompte de traite, escompte de lettre de credit exonérations fiscales, assurance de risques commerciaux sont autant de mesures d'encouragement Il en est de même pour la prise en charge du coût des etudes de marche exterieurs

On note l'existence de *banques off-shore*

2.3 - La concertation et les relations entre partenaires sociaux

Il existe une cooperation franche entre le patronat (UIICA), les syndicats des travailleurs tunisiens (UGTT) et l'Etat

Tous ces partenaires sont impliquees dans la resolution des problemes de l'entreprise et de son environnement

RECOMMANDATIONS

S'inspirant de l'exemple tunisien, le GRCC recommande pour le Senegal les mesures suivantes

1 la suppression de l'agrement ministeriel et son remplacement par une attestation delivree par le guichet unique

2 La mise en place d'un bureau de recette douaniere

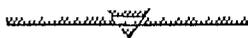
L'application de ces deux recommandations par l'acceleration des procedures permettra aux promoteurs de faire des amangements sur la liste de materiel

3 La mise en place de la cooperation industrielle qui favorisera le developpement de la sous-traitance et la joint-venture

4 Le developpement d'une fonction communication diffusion des mesures de promotion des investissements, information des operateurs sur les possibilites d'investissement, accueil des investisseurs etrangers sont autant d axes de communication

5 L'application des mesures similaires a celles de la Tunisie en matiere de liberalisation du fret international, d'infrastructure de fret maritime pour l'exportation de produits perissables et d'assurance a l'exportation

SENEGAL



**LES ZONES FRANCHES INDUSTRIELLES ET LEUR
FONCTIONNEMENT**

JANVIER 1995

**Service-Conseil pour l'investissement étranger
Service Conjoint de la Société Financière Internationale
et de la Banque Mondiale**

I -- OBJECTIFS

L'étude vise, à partir d'un diagnostic approfondi, à cerner les facteurs clés de succès et d'échec de la Zone Franche Industrielle de Dakar

Elle préconise également des mesures à prendre pour rendre le site plus attrayant, en vue de relancer les exportations

II -- PROBLEMES

Les questions abordées s'articulent au tour de la nouvelle dynamique des Zones Franches dans le monde, la gestion de la Zone Franche Industrielle Dakar, les critères d'éligibilité des entreprises au régime franc, la revente sur le marché local, le cadre macro-économique et social

III -- CONSTATS

le secteur industriel sénégalais, malgré son relatif progrès par rapport à la sous-région, reste marqué par la faiblesse des emplois générés (2 % de main-d'œuvre entre 85 et 91)

Cette donnée contraste avec certains pays où les zones industrielles à elles seules emploient plus de la moitié de la main-d'œuvre

Au Sénégal, les plus grandes entreprises sont majoritairement détenues par le capital étranger

La Zone Franche Industrielle de Dakar est faiblement occupée à cause de son manque d'attractivité. Or, sur le plan mondial, l'offre en Zone Franche est supérieure à la demande. Ceci combiné à l'innovation technologique qui réduit les coûts de main-d'œuvre, a pour effet de réduire le flux des investissements vers les PVD, dans la mesure où la relocalisation industrielle sera près de la plus forte demande, de nouveaux produits

Sur le plan des exportations, le bilan de la ZFID est décevant soit 1,4 % des exportations du Sénégal en 1992

Les critères d'accès au régime restent très contraignants dans la mesure où l'entreprise qui veut s'installer doit être étrangère, industrielle, exportatrice et créatrice d'emplois

Vu son bilan mitigé depuis sa création en 1974, Les conditions d'implantation dans la ZFID ont été allégées, mais les opérateurs économiques étrangers ne connaissent pas les critères d'évaluation et de choix des dossiers

Au niveau de sa mission, l'administration de la ZFID gère à la fois le régime franc et le domaine foncier. Le régime franc est mal géré parce que l'administration en place n'a pas les pléines responsabilités et ne fonctionne pas comme un Guichet Unique

Malgré les principes d'exonération totale de l'impôt des Entreprises franches et des droits d'importation, les autorités fiscales et douanières continuent à appliquer certaines taxes

La législation du travail limite à 5 ans et pour 5 fois le renouvellement des contrats à durée déterminée. Cela constitue un handicap.

Parmi les problèmes des entreprises franches, il y a l'impossibilité de faire la sous-traitance dans un tissu industriel peu performant. Le fait que ces entreprises aient l'autorisation de vendre à hauteur de 40 % de leur production dans le pays irrite les entreprises non franches qui sont pénalisées. En fait, quand ces dernières vendent aux entreprises franches, les taxes sont appliquées, c'est à dire que l'opération d'achat des entreprises n'est pas considérée comme importation (qui est exonérée) avec les entreprises locales, contrairement au cas des fournisseurs étrangers.

La couverture du risque politique et commercial n'est pas assurée efficacement par la situation monopolistique de l'ASACE.

Par ailleurs, la culture administrative, de par ses procédures et ses règlements répressifs, ne satisfait pas les investisseurs étrangers. Les préoccupations fiscales prédominent sur la volonté de promouvoir l'implantation et l'exportation. Le budget de l'Administration de la ZFID est trop élevé par rapport à ses activités réduites.

Malgré la dévaluation, le coût de la main-d'œuvre reste très élevé par rapport à beaucoup de pays sous-développés, et ceci est dû à la forte tradition syndicale de l'entreprise sénégalaise.

La ZFID est aussi handicapée par la faible compétitivité du transport en raison des retards et des coûts élevés. Le port de Dakar est bien placé et n'est pas loin de la ZFID mais son potentiel est peu exploité.

À l'horizon pointe le projet technopole de Dakar. Il est ambitieux et intéressant, cependant sa gestion par l'autorité publique ne rassure pas.

RECOMMANDATIONS

- Retenir le concept de "Zone Franche" et enlever l'attribut "Industrielle" qui est exclusif, et prendre en compte le fait que la compétitivité internationale rejette l'origine du capital et l'imposition du seuil d'emplois à créer.
- Transformer l'administration du régime en un Office National de la Zone Franche qui regrouperait les représentants de tous les départements impliqués dans les activités du régime.
- Mettre en place un système simple et performant de taxation des revenus des entreprises franches (exemple : taxe unique 15 %).
- Faire respecter toutes les exonérations promises aux entreprises franches.
- Lever les contraintes sur le renouvellement des contrats à durée déterminée.
- Liberaliser l'assurance des exportations au lieu de conférer le monopole à l'ASACE.
- Assainir l'environnement juridique et réglementaire de la ZFID.

- Favoriser l'accroissement du trafic en integrant les activites commerciales
- Rendre les coûts de facteurs de production plus competitifs
- Faciliter aux PME/PMI l'acces a la Zone Franche
- Confier le projet technopole au prive
- Joindre a la promotion du tourisme une information sur les opportunités d'investir au Senegal, developper un cadre de vie interessant aux etrangers

REPUBLIQUE DU SENEGAL

—————  —————
FONDATION TRADE POINT

1

NOTE SUR LE PROJET TRADE POINT SENEGAL

I - BUT / OBJECTIFS

Exposer les avantages et les atouts du projet Trade Point et la necessite de le financer pour inserer les entreprises senegalaises et africaines dans le commerce international

II - PROBLEMES TRAITES

- Le contexte du Commerce interieur et exterieur
- Le processus de mise en place du Trade Point
- Les enjeux du Trade Point dans le positionnement du Senegal

III.- CONSTATS

- Les promoteurs installes au Senegal et les investisseurs etrangers n'ont pas les informations necessaires au developpement des exportations et a la conquête des marches exterieurs
- Les procedures du commerce exterieur sont longues et complexes pour les operateurs economiques installes au Senegal
- Le commerce mondial se fait desormais a distance et par communication electronique
- Dans le contexte de la globalisation des marches, les pays qui ne pourront s'approprier les innovations technologiques de l'information seront exclus du commerce international

IV - CONCLUSIONS

Le Trade Point sera une source d informations commerciales, fiables et surtout disponibles en temps reel De par sa connexion au reseau mondial, il facilitera et reduira les procedures de commerce en regroupant les structures y intervenant

La realisation de ce projet va aider a creer une synergie entre les structures impliquees dans le commerce exterieur, renforcer les atouts et la competitivite des entreprises senegalaises dans les marches exterieurs

Le Trade Point favorisera le decloisonnement des activites economiques dans les regions en permettant aux operateurs economiques de disposer de n'importe quelles informations commerciales en temps reel acheter et vendre sans se deplacer sera une realite pour les operateurs economiques nationaux et africains

Mode de mise en place

- Cadre juridique Fondation d utilite publique loi 95-11 du 7 Avril 1995
- Mode d Administration Conseil de Fondation et Administrateur General nommes conjointement par l Etat et le conseil de Fondation

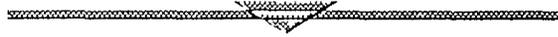
- President du Conseil de Fondation Moustapha Diop (President UNACOIS)
- Administrateur General Mme Aminata Sall (commissaire aux enquêtes économiques, ancien Directeur du Commerce Exterieur)
- Composition du Conseil 70 % secteur prive et 30 % Etat
- Tutelle Technique, Ministere du Commerce
- Tutelle administrative Ministere des Finances
- Financement sur fonds publics et prives

Le coût du projet s'eleve a 4 703 303 410 francs CFA
La construction du siege occupe 42 5 % du budget

1

VIII -- INSTITUTIONS D'APPUI AU
SECTEUR PRIVE

ASSISTANCE AU DEVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIVE



1

**ROLE DU SECTEUR PRIVE DANS LA STRATEGIE DE
DEVELOPPEMENT DURABLE ET APPUI DES
BAILLEURS DE FONDS**

REUNION DES BAILLEURS DE FONDS

I -- OBJECTIFS

- Evaluer les strategies et les actions menees depuis toujours par l'Etat senegalais, pour mettre en place un secteur prive performant
- Harmoniser les interventions des structures impliquees dans la promotion du secteur prive

II -- PROBLEMES SOULEVES

- Les differentes strategies de l'Etat et leurs limites dans le cadre du developpement du secteur prive
- Le manque de coordination des actions des differentes structures d'appui et la concurrence entre certaines d'entre elles
- Les mesures de rationalisation de l'intervention de ces structures, face aux exigences de la liberalisation internationale et de l'integration sous-regionale

III -- CONSTATS

3 1 - Environnement

Les strategies de developpement definies par l'Etat etaient basees sur une economie dirigee. Cette optique a privilegie le developpement de grosses structures par rapport aux PME/PMI. La protection excessive de ces grandes entreprises a eu pour effets l'absence de tout reflexe concurrentiel.

Les politiques d'ajustement structurel, la surevaluation du CFA et la secheresse, sont des facteurs ayant contribue a la degradation de l'environnement economique senegalais.

Avec le reajustement monetaire de 1994, l'Etat a mis en place un plan d'urgence pour attenuer les effets de la devaluation. Des mesures ont egalement ete prises pour rendre le secteur prive plus dynamique et competitif. Ainsi, se confirmait plus que jamais la necessite d'un secteur prive dynamique et competitif. Alors, l'Etat, qui avait depuis longtemps mis en place des structures de promotion du secteur prive, ne pouvait que plaider pour leur renforcement.

3 2 - Structures d'appui au secteur prive

- La Chambre de Commerce d'Industrie et d'Agriculture de Dakar a pour objectif de defendre les interets des entreprises du secteur agro-industriel. Pour la promotion des entreprises privees, elle va creer de nouveaux services
 - * Le centre de formalite administrative (simplification des procedures de creation d'entreprises)
 - * le centre d'arbitrage (cours d'arbitrage des affaires)
 - * le centre de gestion agricole (gestion financiere PME/PMI)
 - * le service d'information economique et industrielle

- Le Guichet Unique qui facilite l'accès au bénéfice du code des investissements
- La SONEPI spécialisée dans l'ingénierie des études, les procédures de financement, l'encadrement des PME et la coopération internationale, notamment avec le CDI et l'ONUDI
- Le CICES qui s'occupe de la promotion des exportations et de l'information économique et commerciale en faveur des exportateurs
- La Zone Franche et les points francs qui favorisent l'implantation de grandes entreprises étrangères orientées vers l'exportation et créatrices d'emplois
- Les Sociétés de Gestion des Domaines Industriels pour favoriser la création de PME à Dakar et dans les régions
- Le Trade Point destiné à fournir l'information économique et commerciale en temps réel, à accélérer les procédures du commerce extérieur et à aider les opérateurs économiques dans la recherche de partenaires extérieurs

En plus de ces institutions d'appui, des projets ont été mis en place pour assister le secteur privé

Il s'agit entre autres de

- Programme Cadre II pour renforcer les stratégies sur l'emploi et le secteur informel
- La Cellule d'Appui à l'Environnement des Entreprises pour s'occuper de l'assistance Institutionnelle des entreprises et servir de cadre de dialogue entre l'État et les Entreprises
- Le projet de renforcement des capacités du secteur privé avec diverses composantes
 - * le GRCC qui est un cadre de concertation
 - * le Comité de Réforme Juridique pour améliorer l'environnement juridique des affaires
 - * la Fondation du Secteur Privé pour financer les besoins en assistance des PME/PMI
- La Cellule de Restructuration Industrielle (CRI) pour assurer la mise en œuvre des stratégies de la Nouvelle politique Industrielle élaborée en 1986
- Le Fonds de Promotion Économique (FPE) pour financer et garantir les prêts des PME/PMI auprès des banques
- Le Projet d'Appui au Développement du Secteur Privé qui assiste les entreprises dans le sillage du FPE

Cette prolifération de structures d'appui et de projets montre l'absence d'une stratégie cohérente de développement du secteur privé

Il est constaté, une redondance dans les actions des différentes structures. C'est le cas du Projet Cadre II et de la Cellule de Restructuration Industrielle au niveau de la requalification professionnelle, et avec la CAEE dans le secteur informel et les études de filière.

Le Projet de Renforcement des Capacités du Secteur Privé dans ses divers volets recoupe avec les activités du Programme cadre II, de la CAEE et PRSI. Il en est de même entre le CICES ET LA CCIAD, la SONEPI et la SODIDA etc.

Aussi tous ces projets ont été conçus et mis en œuvre sans l'association des partenaires bénéficiaires. L'État et les bailleurs n'ont pas pris en compte la nécessaire participation de ceux qui sont la raison d'être de ces projets et programmes à savoir le secteur privé.

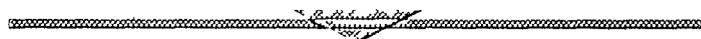
IV -- RECOMMANDATIONS

- Rationaliser les structures d'appui les adapter à la gestion moderne pour asseoir une véritable stratégie de relance du secteur privé
- Créer une structure de coordination entre les différents intervenants dans la promotion du privé, qui prendrait la forme suivante
 - 1 La Conférence des partenaires du développement du secteur privé
 - 2 La Conférence des projets et institutions d'appui au secteur privé
 - * une Commission Amélioration de l'environnement
 - * une Commission Appui au Financement
 - * une Commission Appui Technique

Les institutions et projets d'appui se répartiront dans les commissions suivant leurs métiers

- Impliquer davantage l'expertise nationale dans la planification stratégique des institutions et projets d'appui
- Favoriser le développement d'un patronat fort et crédible avec une forme d'organisation adaptée aux exigences des membres
- Alléger les contrôles douaniers et fiscaux pour davantage promouvoir les exportations
- Faire en sorte que les banques et établissements financiers se préparent aux déplacements du champ de la concurrence vers le marché financier sous-régional. Les perspectives de l'UMEOA exigent un comportement concurrentiel plus dynamique et créatif, pour vendre les services financiers

GROUPE DE REFLEXION POUR LA COMPETITIVITE ET LA CROISSANCE



GRCC

**ETUDE SUR LES INSTITUTIONS D'APPUI AUX
OPERATEURS ECONOMIQUES**

Presentee par

ISADE
Mamadou Mbengue Directeur de Mission

I -- OBJECTIFS

Cette étude a pour objet

- Evaluer la capacité des institutions d'appui à satisfaire les besoins du secteur privé sénégalais
- Procéder au diagnostic stratégique d'une dizaine d'institutions SONEPI, SODIDA, CICES, ITA, etc
- Tester le niveau de synergie entre les différentes structures
- Proposer des mesures correctives

II -- DESCRIPTION DES PROBLEMES TRAITES

Ils concernent les points suivants

- Analyse de l'environnement économique national et international de l'entreprise privée sénégalaise
- Détection des forces et faiblesses internes des Institutions d'Appui
- Mise en évidence des besoins non satisfaits des opérateurs
- Suppression et/ou fusion de certaines Institutions d'Appui

III -- CONSTATS ET RESULTATS CLES

Dans un environnement globalement marqué par la libéralisation, la privatisation, la mondialisation de l'économie, l'exacerbation de la concurrence et l'innovation dans le domaine des technologies de l'information les institutions d'appui se retrouvent face à une alternative s'adapter au nouveau contexte ou disparaître.

Le diagnostic a donné les résultats suivants

- Le secteur privé se désintéresse de plus en plus des services d'encadrement offerts par les Institutions d'Appui qui ne répondent pas à ses attentes
- En matière d'assistance, les entreprises privées font plutôt confiance à leurs propres organisations professionnelles et aux cabinets privés de gestion
- Il est constaté une redondance des attributions et activités entre les différentes structures
C'est donc une constellation d'institutions publiques qui se livrent à la concurrence dans le champ de la promotion des opérateurs économiques privés. À ce propos, on peut citer le cas du dernier né des Institutions d'Appui le Trade Point qui intervient dans le domaine du commerce extérieur au même titre que le CICES et la Chambre de Commerce
- Le style de gestion dans ces institutions est fortement centralisé. Le top management s'accapare de tous les pouvoirs de décision ce qui crée des blocages en cas d'absence prolongée (ce qui est fréquent) des dirigeants

- Au niveau des ressources humaines les Institutions d'appui qui sont supposees assister l'entreprise manquent de competences dans les domaines de la gestion des entreprises
- La culture dans ces institutions est de type bureaucratique, et le personnel peu motive
- Le systeme d'information est tres lent l'information economique et commerciale est difficilement transmise aux beneficiaires, en temps reel
- Les delais d'execution des travaux pour les promoteurs sont tres longs a cause de l'exces de formalites, de procedures administratives, et du traitement manuel des dossiers
- Les institutions ne sont pas dotees de systeme d'evaluation efficace de leurs missions, sur le plan interne et externe
- Au niveau interne, le systeme d'evaluation est calque sur celui de l'administration publique, sans tenir compte du merite ou des performances des agents
- Au niveau externe les institutions n'ont aucune preoccupation du feed-back des entreprises privees pour ameliorer les services offerts

MENACES / FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desengagement de l'Etat et liberalisation de l'economie ▪ Abandon des protections tarifaires et non tarifaires ▪ Environnement national des affaires peu attrayant ▪ Difficultes de concilier la rentabilite des prestations de service et la promotion gratuite ▪ Style managerial bureaucratique et centralisateur ▪ Communication interne et externe peu efficace ▪ Systeme d'information lourd et lent ▪ Systeme d'evaluation desuet et demotivant ▪ Ressources humaines non complementaires ▪ Ressources materielles et financieres mal gerees ▪ Delais d'execution et de traitement des demandes et des dossiers des promoteurs tres longs ▪ Absence de strategie d'ensemble pour la satisfaction des promoteurs beneficiaires ▪ Inexistence de plans strategique et operationnel ▪ Absence de coordination, dans un contexte de proliferation des institutions d'appui au secteur prive

RECOMMANDATIONS

- Fusionner la SONEPI et la SODIDA d'une part, le CICES et la CCIARD d'autre part pour regrouper les domaines d'activités stratégiques et adopter les règles de gestion de type privé,
- Eviter les redondances entre le Trade Point le CICES et la CCIARD
- A moins de le privatiser élargir le champ d'action du Guichet Unique, renforcer ses moyens en ressources humaines et le delocaliser pour être plus accessible aux investisseurs privés nationaux et étrangers
- Renforcer l'assurance crédit à l'exportation, par la création de nouveaux produits/services
- Renforcer l'intermédiation financière et faciliter l'accès des PME/PMI au crédit
- Doter les Institutions de plans de développement stratégique et de plans d'actions opérationnelles
- Améliorer les ressources humaines par la formation permanente et privilégier l'adéquation profil/poste dans le recrutement des cadres,
- Faire appel à la concurrence pour le recrutement des dirigeants et cadres des Institutions d'Appui
- Créer un cadre de concertation et de dialogue entre les institutions d'appui, les bénéficiaires et les bailleurs de fonds
- S'approprier les nouvelles technologies de l'information pour répondre aux exigences du commerce international et rendre les promoteurs nationaux plus compétitifs dans les marchés étrangers

IX -- PROJET DE RENFORCEMENT
DES CAPACITES DU SECTEUR PRIVE
(GRCC, CRJ ET PRIVATISATION)

**Journées de lancement du projet de
renforcement des capacités du secteur privé**

**ALLOCUTION DU MINISTERE DE L'ECONOMIE
DES FINANCES ET DU PLAN**

I -- BUT/OBJECTIFS

Ce discours a pour objet d'exposer les grandes lignes de la politique actuelle du Gouvernement visant a renforcer les capacites du secteur prive

II -- DESCRIPTION DES PROBLEMES TRAITES

Ces problemes tournent autour des points suivants

- l'affirmation de la volonte du gouvernement d'appuyer le secteur prive
- les reformes visant a ameliorer l'environnement economique de l'entreprise privee et les resultats atteints dans ce domaine
- les nouvelles structures d'appui au secteur prive financees par la Banque Mondiale

III -- CONSTATS OU RESULTATS CLES

3 1 - La dévaluation

Selon le ministre de l'Economie, la strategie de croissance du Senegal est basee sur le secteur prive. L'ampleur et la rapidite des mesures de deprotection de l'industrie locale dans le cadre de la NPI, dans un contexte de surevaluation du FCFA n'ont pas amelioré la competitivite de l'industrie locale. Au contraire, la NPI avait mis a rude epreuve l'appareil de production.

La devaluation a favorise la competitivite de la production locale et a permis de parachever le processus de liberalisation de l'economie entamee dans les annees 80.

3 2 - Les réformes de l'environnement du secteur privé

Le Gouvernement a entrepris des reformes visant la simplification des formalites administratives, l'amelioration de la gestion des entreprises publiques, la liberalisation des prix et du commerce, la flexibilite du marche du travail, la restructuration bancaire, etc.

Ces reformes ont pour objectif de creer un environnement favorable au secteur prive, aux investissements prives directs, donc a la croissance economique.

3 3 - Un cadre macro-economique favorable

Certes, le plan d'urgence et la devaluation du FCFA ont eu un impact defavorable pour certaines couches de la population. Cependant, ces mesures, au demeurant necessaires, ont permis une augmentation de la croissance du PIB de 2 % en 1994 a 4,8 % en 1995 apres une diminution de 2 % en 1993. L'inflation a ete egalement maîtrisee a 8 % en 1995 contre 32 % en 1994. Le deficit budgetaire (dons exclus) a baisse de 5,7 % du PIB a 3,2 % en 1995. La balance des paiements s'est egalement ameliorée.

Au total, depuis 1995, l'environnement de l'entreprise est caracterise par une stabilite macro-economique et sociale.

3 4 - L'environnement économique international et la privatisation

Quant à l'environnement international, il est marqué par la globalisation des marchés de produits et des marchés financiers

La mondialisation de l'économie se traduit par une compétitivité de plus en plus vive, où la vitesse d'exécution est un atout dont s'accrochent difficilement les entreprises publiques. D'où l'engagement de l'Etat à continuer le processus de privatisation dont la 2ème phase concerne les secteurs dits « stratégiques »

La privatisation contribue aussi à la création d'un environnement favorable à la concurrence, à l'institution de procédures transparentes et au renforcement des incitations à l'investissement

L'intégration régionale dans le cadre de l'UEMOA et la CEDEAO est une nécessité face à la concurrence d'autres marchés régionaux en Europe, en Amérique et en Asie

3 5 - Le projet de renforcement des capacités du secteur privé

Pour appuyer les réformes en cours, la Banque Mondiale a mis en place un projet de renforcement du secteur privé avec les composantes suivantes

⇒ Le Groupe de Réflexion sur la Compétitivité et la Croissance (GRCC) dont la mission est de contribuer à lever les entraves à la compétitivité et à la croissance. Le GRCC a identifié la plupart des mesures préconisées dans le cadre du Projet d'ajustement et de compétitivité du secteur privé (PASCO)

Les mesures inscrites au PASCO visent les objectifs suivants

- libéralisation du commerce et des prix
- réforme de la fiscalité indirecte (interne et de porte)
- assouplissement de la législation du travail
- simplification des procédures douanières et du commerce extérieur
- renégociation des conventions spéciales
- liberté d'entreprise
- établissement d'une concurrence saine et loyale
- promotion des investissements

Le GRCC devrait également porter sa réflexion sur les questions de financement d'énergie, du marché du travail et d'ajustement interne de l'entreprise

⇒ Le Comité de Réforme Juridique (CRJ) chargé de faire des propositions en vue de lever les entraves d'ordre juridique au développement du secteur privé

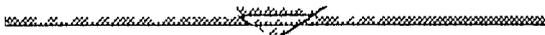
Le CRJ devrait se pencher d'urgence sur le renforcement de la sécurité juridique et la réforme de la législation sur les entreprises en difficulté. Ainsi, l'appui du CRJ et du GRCC concerne l'environnement extérieur de l'entreprise

⇒ La Fondation pour le Secteur Privé (FSP) dont l'assistance porte sur l'environnement interne de l'entreprise privée, ou plus exactement l'amélioration de sa performance au niveau de ses différentes fonctions (management, marketing, finance, production, etc.)

L'assistance de la FSP se fait sous forme de prise en charge d'une partie des frais d'intervention (l'autre à la charge de l'entreprise) des consultants dont la mission est d'apporter des solutions aux problèmes de l'entreprise

Les grandes entreprises et les entreprises d'État sont exclues du champ d'intervention de la Fondation

**JOURNEES DE LANCEMENT DU PROJET D'APPUI AU RENFORCEMENT
DES CAPACITES DU SECTEUR PRIVE**


DAKAR, MERIDIEN PRESIDENT 12 JUIN 1996

THEME CENTRAL

**DEVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIVE ET ENJEUX DE
RENFORCEMENT DES CAPACITES DU SYSTEME JUDICIAIRE**

DISCOURS PRONONCE PAR MONSIEUR JACQUES BAUDIN

GARDE DES SCEAUX MINISTRE DE LA JUSTICE

I -- OBJECTIFS

- Rappeler l'importance et l'espoir fonde sur le projet d'appui au renforcement des capacites du secteur prive

II -- PROBLEMES ABORDES

- L'impact de l'economie dirigee sur la competitivite des entreprises senegalaises
- Le rôle de la justice dans le nouveau contexte du desengagement de l'Etat
- Le deficit du secteur prive senegalais dans le nouvel ordre mondial du commerce et la place d'une justice renforcee dans l'arbitrage de la concurrence

III -- LES COMPOSANTES DU PROJET

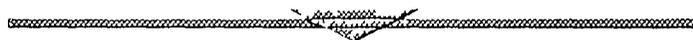
Le Projet d'Appui au Renforcement des Capacites du Secteur Prive s'inscrit dans une perspective de productivite et de competitivite globale de l'economie senegalaise

- Le Volet Privatisation et Communication vise a definir, planifier et appuyer les modalites du desengagement de l'Etat, au profit du secteur prive
- La Fondation du Secteur Prive vise a renforcer la capacite interne des entreprises par la promotion de l'expertise nationale en assistance conseil-formation
- Le Groupe de Reflexion sur la Compctivite et la Croissance est un cadre de communication et de concertation qui regroupe les bailleurs , les pouvoirs publics et les operateurs economiques
- Le Comite de Reforme Juridique qui va garantir le desengagement de l'Etat par une securisation des affaires ou la competition sera efficacement arbitree

Dans l'interêt d'un secteur prive competitif sur la plan local et internationale, ce comite devra favoriser

- * la transparence des lois et reglements
- * la previsibilite et l'opportunité des decisions de justice
- * l'adaptation du droit aux specificites des PME et des micro-entreprises
- * la revision du concept d'entreprise en difficulte et les modalites pratiques de l'intervention des auxiliaires de justice (syndic, liquidateur, etc)
- * la mise en place d'un fonds d'assistance judiciaire pour permettre une entreprise en difficulte de recourir tot au juge et limiter ainsi les coûts de redressement
- * la negociation prochaine avec les bailleurs de fonds en vue de renforcer aussi les juridictions regionales en moyens logistiques et humains

GROUPE DE REFLEXION POUR LA COMPETITIVITE ET LA CROISSANCE



GRCC

NOTE DE PRESENTATION ET BILAN DES ACTIVITES

BUT ET OBJECTIF DE L'ETUDE

Présentation du GRCC et de son bilan

I -- DONNEES DE BASE ET CONTEXTE

Le GRCC a été créé le 15 mai 1995 par décret

Son objectif est double

- Servir de cadre de concertation et de réflexion pour identifier les obstacles à la compétitivité et à la croissance de l'entreprise privée, et proposer des solutions consensuelles pour les surmonter
- Faire des propositions opérationnelles au Gouvernement pour l'atteinte de cet objectif

La structure de fonctionnement du GRCC est tripartite et comporte 4 commissions : promotion des investissements, promotion des exportations, concurrence et monopoles, transport

II -- L'ORIGINALITE DE L'APPROCHE

La première originalité du GRCC est qu'il permet des discussions techniques entre décideurs, politiques, et opérateurs. La deuxième originalité est qu'il est installé en dehors des structures administratives permettant un cadre objectif de concertation avec le secteur privé.

III - BILAN DES ACTIVITES AVRIL 1995 - MAI 1996

Pour le compte du GRCC, le Président a participé à de nombreuses réunions tant sur le plan national, qu'international

Dossier transport

Le GRCC a entrepris en avril une étude préliminaire portant sur l'accroissement de l'offre de transport aérien et maritime, l'amélioration des services et la baisse des coûts. L'objectif est de développer le tourisme et les exportations horticoles.

Dossier du Trade Point

Le Trade Point est un Guichet Unique permettant de grouper des formalités du commerce extérieur. Il fournit également des informations sur les opportunités d'affaires.

Son conseil d'administration a été installé le 31 05 95

Coordination des projets d'appui au secteur privé

Sur instruction du Premier Ministre et en collaboration avec la cellule d'appui à l'environnement des Entreprises, un atelier s'est tenu le 29 mars 1995 et a abouti sur la nécessité de coordonner les projets d'appui.

Distorsion dans l'application de la loi sur les points francs

Des distorsions sur l'application de la loi sur les points francs ont été enregistrées par la suspension ou le refus d'agrément à des entreprises éligibles

L'intervention du Président du GRCC auprès des autorités a permis la résolution du problème

Régimes suspensifs

L'étude comprend deux volets : admission temporaire, entrepôt industriel et drawback
L'arrivée du consultant mis à disposition par la Banque Mondiale a amené le GRCC à se décharger de l'étude

Formalités du Commerce Extérieur

Elles ont fait l'objet d'une étude qui a démarré en Novembre 1995

Rapport d'étude sur la zone franche

Une commission restreinte suivie d'une commission plénière du GRCC ont donné leur avis sur l'étude réalisée par un consultant du FIAS

Le parcours du combattant de l'investisseur étude de cas

Un cas réel a conduit le GRCC à demander une étude sur saisine du Premier Ministre

Etude sur l'offre de crédit

Une étude a démarré en décembre 1995 Le rapport définitif est prévu pour fin juin

Etude sur les incidences fiscales

Le rapport FIAS fera l'objet d'un cycle de concertation et d'échanges

Dossier télécommunications

Deux séminaires ont été organisés sur le thème des télécommunications Les recommandations du deuxième séminaire ont été prises en compte dans le projet de loi portant code des télécommunications

Mission au Maroc et en Tunisie

Ces missions du GRCC ont permis d'étudier l'expérience tunisienne en matière de bourse de la sous-traitance et partenariat et celle marocaine en développement des PME/PMI compétitivité internationale du pays

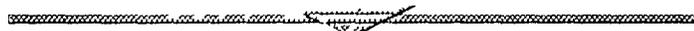
Dossier energie

Compte tenu du coût de l'énergie jugé trop élevé, le GRCC envisage de conduire un cycle de réflexion axé sur le secteur

Étude sur l'enseignement technique et la formation professionnelle

Une étude est prévue en collaboration avec le programme Cadre II. Elle sera réalisée par un consultant international

GROUPE DE REFLEXION POUR LA COMPETITIVITE ET LA CROISSANCE



GRCC

**RAPPORT DE MISSION - VOYAGE D'ETUDE AU
MAROC DU 04 AU 13 MAI 1996**

BUTS ET OBJECTIFS DU RAPPORT

En s'inspirant du modèle marocain, les membres de la mission font des recommandations dans les domaines suivants : l'amélioration de l'environnement des entreprises, l'insertion des jeunes dans la vie active, la promotion de la sous-traitance industrielle et la mise en place d'un observatoire de la compétitivité internationale

RECOMMANDATIONS

1 - Pour un droit commun incitatif

A l'instar du Maroc, le Sénégal devrait tendre vers un droit commun incitatif en matière d'investissement visant la réduction des charges fiscales (acquisition de biens d'équipement)

2 - L'information économique

Il convient de mettre en place au Sénégal un centre de documentation économique. Il pourrait être connecté à des serveurs tels que le Trade Point ou RAPIDE.

3 - L'insertion des jeunes dans la vie active

Toutes les expériences telles que GOPEC, opération des maîtres-arts, ayant été décevantes, le GRCC devrait poursuivre la réflexion. Une commission ad hoc pourrait faire le bilan et formuler des recommandations.

4 - Développement de la sous-traitance

La sous-traitance pourrait se développer par externalisation des fonctions d'entretien de grandes entreprises ou par l'utilisation de facilités communes (production dans la confection et l'artisanat).

5 - Mise en place d'un observatoire sur la compétitivité internationale

En s'inspirant de l'exemple marocain, le Sénégal pourrait installer un observatoire sur la compétitivité internationale.