

4262

CLUB DU SAHEL

POSSIBILITES ET CONDITIONS D'UNE INTERVENTION PLUS DYNAMIQUE

DU SECTEUR PRIVE AU SENEGAL

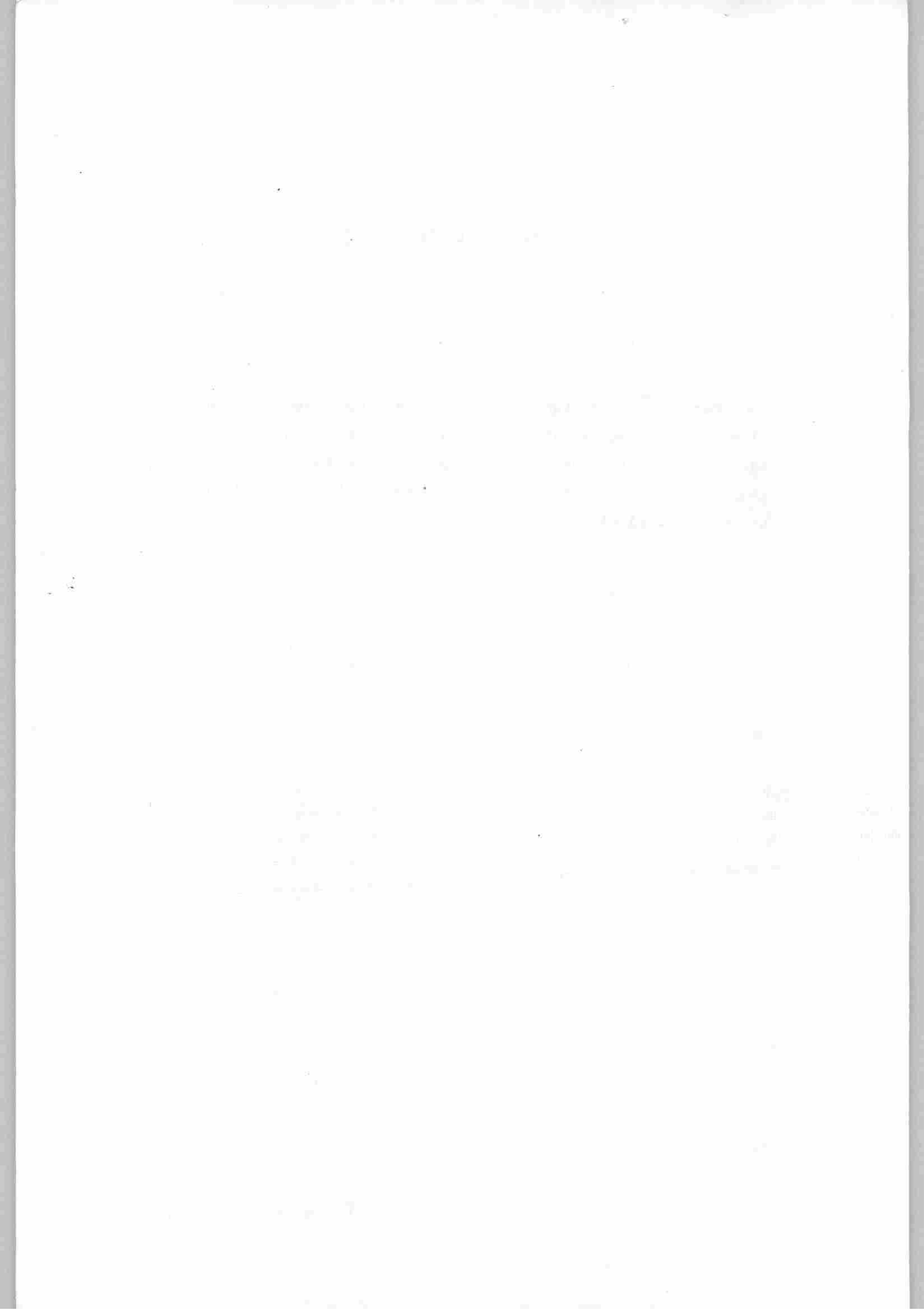
Michel COURCEL



১১১১

AVIS AU LECTEUR

Pour faciliter la lecture du texte, on a adopté une typographie plus ou moins dense suivant l'importance des sections ou des paragraphes et renvoyé en annexe deux passages complémentaires. Les "Conclusions.générales" en fin de texte (Ch. VI.1) donnent un résumé succinct de l'étude.



PLAN

POSSIBILITES ET CONDITIONS D'UNE INTERVENTION PLUS DYNAMIQUE DU SECTEUR PRIVE AU SENEGAL

I. INTRODUCTION

- I.1 LA SITUATION ECONOMIQUE
- I.2 LA SITUATION SOCIALE
- I.3 LA SITUATION POLITIQUE
- I.4 LES REFORMES

II. ETAT DESCRIPTIF DU SECTEUR PRIVE

II.1 LE CHAMP D'ACTION DU SECTEUR PRIVE

II.1.1 L'INDUSTRIE

- II.1.1.1 . L'industrie agro-alimentaire
 - . Conserveries de poisson
 - . Conserveries de légumes
 - . Minoteries, biscuiteries
 - . Sucreries, confiseries
 - . Industries du lait
- II.1.1.2 . L'industrie textile et la confection
- II.1.1.3 . Les industries mécaniques et de transformation des métaux
- II.1.1.4 . Les industries diverses

II.1.2 LE COMMERCE

- II.1.2.1 . Le commerce général
- II.1.2.2 . L'équipement
- II.1.2.3 . L'automobile
- II.1.2.4 . Les produits chimiques et pharmaceutiques

II.1.3 LES SERVICES

- II.1.3.1 . Le tourisme
- II.1.3.2 . Les assurances
- II.1.3.3 . L'édition, la presse, la publicité
- II.1.3.4 . Les transports

II.2 LES INTERVENANTS

II.2.1 LE SECTEUR PRIVE FRANCAIS

- II.2.1.1 . Ses atouts
 - Le contexte général
 - L'expérience du terrain
- II.2.1.2 . Ses faiblesses
 - Les problèmes socio-culturels
 - Les problèmes conjoncturels

- II.2.2 LE SECTEUR PRIVE LIBANAIS
 - II.2.2.1 . Ses atouts
 - II.2.2.2 . Ses faiblesses
- II.2.3 LE SECTEUR PRIVE SENEGALAIS
 - II.2.3.1 . Ses atouts
 - La politique d'aide au secteur privé sénégalais
 - Le soutien des pouvoirs
 - II.2.3.2 . - Ses faiblesses
 - Les obstacles sociologiques
 - Les problèmes de financement
- II.3 EVOLUTION DES INVESTISSEMENTS DU SECTEUR PRIVE DEPUIS L'INDEPENDANCE
 - II.3.1 L'EVOLUTION DE L'INVESTISSEMENT FRANCAIS
 - II.3.2 L'EVOLUTION DU SECTEUR PRIVE LIBANAIS
 - II.3.3 L'EVOLUTION DU SECTEUR PRIVE SENEGALAIS
- III. L'ENVIRONNEMENT DU SECTEUR PRIVE ET SON ADAPTATION AUX REALITES SENEGALAISES
 - III.1 LE CONTEXTE ECONOMIQUE
 - III.1.1 LE MARCHE DES ENTREPRISES SENEGALAISES
 - III.1.2 LE SYSTEME MONETAIRE ET LE FINANCEMENT DES ENTREPRISES
 - III.1.3 LES FAIBLESSES DE L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES
 - III.1.3.1 - Les contraintes techniques
 - Les moyens de communication
 - Le tissu industriel
 - Le coût et la disponibilité des facteurs de production
 - III.1.3.2 - L'attitude de l'Administration à l'égard du secteur privé
 - III.1.3.3 - Les contraintes sociales
 - Le contexte social et le fonctionnement de l'entreprise
 - Le contexte social et le développement de l'entreprise
 - III.1.3.4 - Les contraintes nées de la N.P.I.
 - III.2 L'ADAPTATION DU SECTEUR PRIVE A L'ENVIRONNEMENT SENEGALAIS
 - III.2.1 L'ADAPTATION DU SECTEUR PRIVE FRANCAIS
 - III.2.2 L'ADAPTATION DU SECTEUR PRIVE LIBANAIS
 - III.2.3 L'ADAPTATION DU SECTEUR PRIVE SENEGALAIS

IV. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

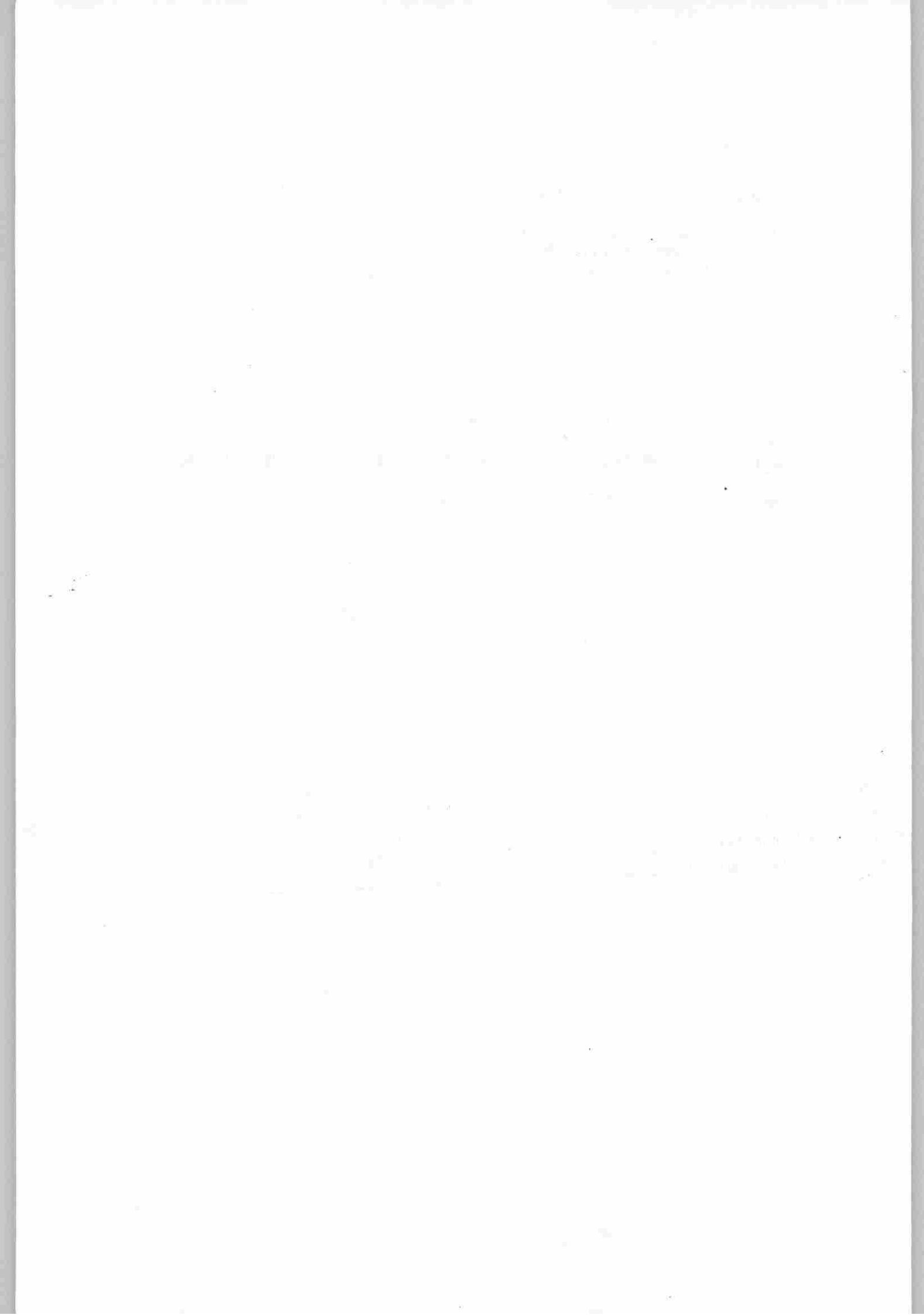
- IV.1 CONCLUSIONS GENERALES
- IV.2 RECOMMANDATIONS POUR LE COURT TERME
- IV.3 RECOMMANDATIONS POUR LE MOYEN TERME

ANNEXES

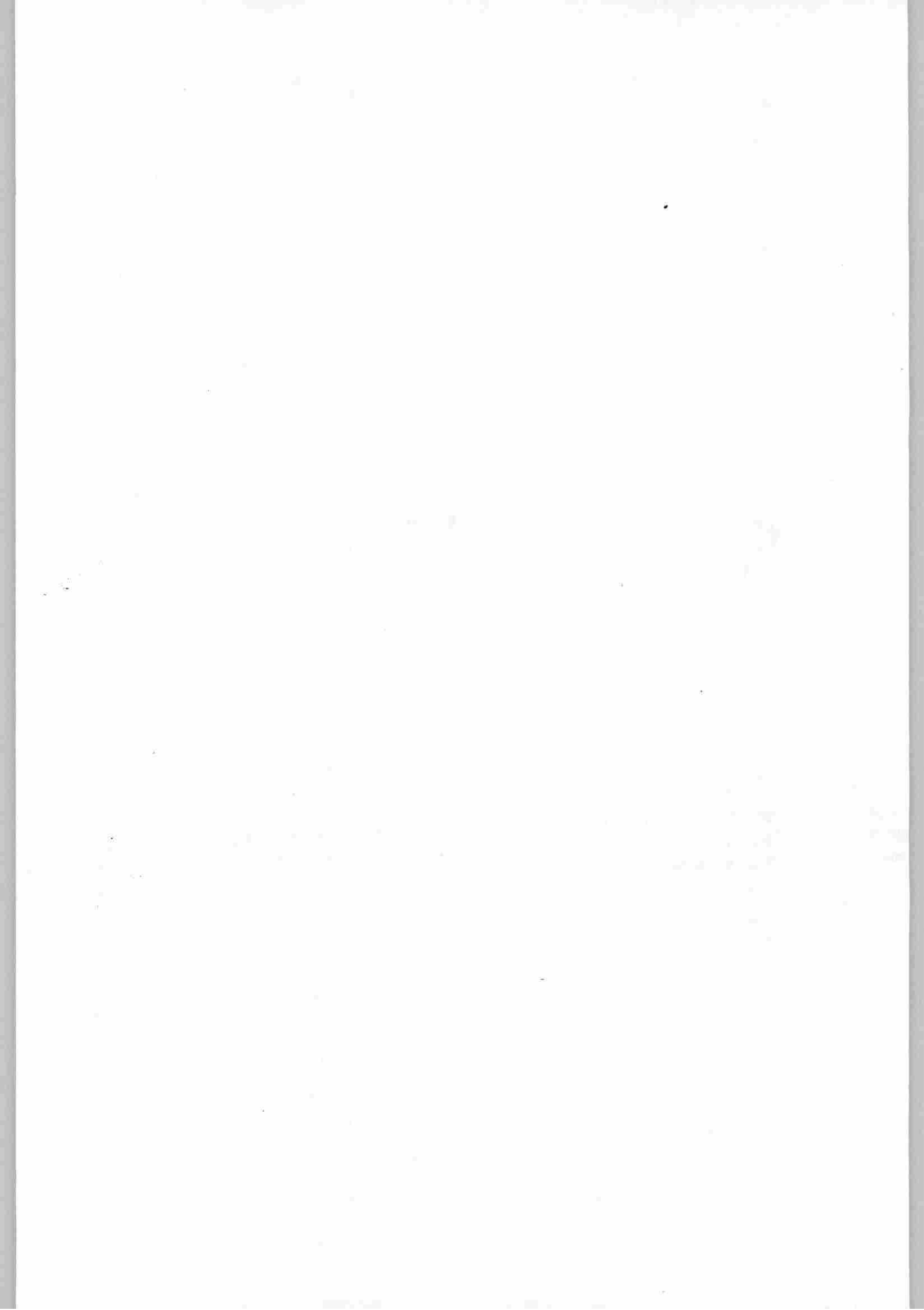
Annexe 1: LES MOURIDES ET LES TIDJANES

Annexe 2: LE CADRE LEGISLATIF ET REGLEMENTAIRE DES AFFAIRES AU SENEGAL

Annexe 3: QUELQUES DONNEES STATISTIQUES



I. INTRODUCTION



Le Sénégal occupe une place à part en Afrique. Dakar, par exemple, n'est pas une vitrine de misère et de désordre, comme le sont beaucoup de capitales du continent africain. Bien au contraire, le Sénégal est un pays où l'on peut passer des vacances grâce à une structure hôtelière développée, où les habitants sont accueillants, où les marchés semblent regorger de fleurs, de fruits, de légumes de toutes sortes à une époque où l'Europe n'en dispose pas.

Cette impression est renforcée par le système politique du Sénégal et par ses dirigeants, qui, à la suite du Président Senghor, donnent une image rassurante d'humanisme à l'occidentale. Le Sénégal s'offre en effet le luxe d'une vraie démocratie multipartite, ce qui est une exception dans les pays du continent africain, plus familiers du système de parti unique. Il est vrai que la ville de Saint-Louis du Sénégal était représentée aux Etats Généraux de 1789 et que la notion de démocratie n'est pas nouvelle pour les Sénégalais.

Le Sénégal est aussi et surtout un pays dont l'histoire est étroitement liée à celle de la France, qui en fit la base de départ de sa conquête coloniale. L'essor de la ville et du port de Bordeaux est indissociable de celui de la ville et du port de Dakar. De façon moins glorieuse, les murs de la Maison des Esclaves de Gorée portent les noms des familles des régions françaises qui s'illustrèrent dans la traite des Noirs. Aussi, l'observateur occidental est-il tenté de considérer que ce pays a pu parvenir à une certaine prospérité, sans tenir compte des conséquences de la décolonisation.

Pourtant cette image ne correspond pas à la réalité. Depuis l'indépendance, en 1960, le Sénégal a enregistré le taux de croissance du PIB le plus faible de tous les pays d'Afrique francophone: 2,3% par an, pour un accroissement de sa population de 2,9%. En 1985, les revenus moyens en termes réels, pour la population aussi bien rurale qu'urbaine, étaient inférieurs à ceux de 1960. Le revenu moyen annuel par habitant n'est que de 370 dollars, soit la moitié de celui du Cameroun ou de la Côte d'Ivoire. La population du Sénégal ne cesse de croître avec près de 3% d'augmentation par an en 1985 ; le taux d'urbanisation de la région de Dakar, où sont concentrées la plupart des activités économiques, est un des plus élevés du Tiers-Monde. Ainsi, en 1982, 34% de la population totale vivait en milieu urbain, contre 23% déjà en 1960.

I.1 LA SITUATION ECONOMIQUE

Il est certain que le Sénégal disposait d'infrastructures non négligeables à la veille de l'indépendance, du fait de sa situation géographique et de l'ancienneté de ses installations industrielles et commerciales. Cet avantage par rapport aux pays voisins s'est transformé en handicap lorsque le Sénégal a perdu sa place prépondérante dans l'ancienne AOF, dont Dakar n'a pas pu rester la capitale. Le marché des entreprises sénégalaises s'est trouvé réduit, du fait des nouvelles frontières politiques, aux dimensions de la population nationale, c'est-à-dire à 3.5 millions d'habitants vivant mal d'une agriculture très traditionnelle.

La mauvaise situation du Sénégal s'explique en grande partie par sa trop large dépendance à l'égard de l'agriculture et tout d'abord à l'égard de l'arachide destinée à l'exportation. L'arachide occupe environ 40% des terres cultivées et emploie plus d'un million de personnes pour sa culture. Aux côtés de l'arachide, il faudrait dire en concurrence avec elle, le mil est la seule culture vivrière d'importance. Le mil ne peut suffire cependant à assurer l'indépendance alimentaire du pays. L'agriculture, qui emploie 70% de la population active, est très dépendante de conditions extérieures, notamment de la pluviométrie et des prix du marché sur lesquels les autorités n'ont aucune prise.

La pluviométrie d'abord. Comme tous les pays sahéliens, le Sénégal vit au rythme des aléas climatiques et chaque sécheresse entraîne une baisse sensible des récoltes. Cela se répercute sur la ou les années suivantes, en particulier par la baisse de qualité des semences et par la réduction des surfaces arachidières au profit des cultures vivrières. Les conséquences sont immédiates pour l'ensemble de l'économie du pays : mauvaise récolte entraînant une réduction du pouvoir d'achat pour 70% de la population, baisse des ressources d'exportation et hausse du volume d'importation des céréales. Ainsi, on peut faire le relevé des performances de l'économie sénégalaise depuis l'indépendance à la lumière des conditions climatiques.

L'arachide sénégalaise souffre, par ailleurs, de l'évolution du marché des corps gras au niveau mondial. Le Sénégal est le premier producteur africain d'arachide; il exporte 80% de sa production sous forme d'huile ; sa capacité de trituration est de 920 000 tonnes/an. Jusqu'en 1967, le Sénégal avait la possibilité d'écouler en France la totalité de sa production à un prix supérieur de 20% au cours mondial. La mise en place de la Communauté Economique Européenne a conduit à priver le Sénégal de cet avantage pour le réserver aux huiles européennes de tournesol, de colza et d'olive. De plus, des aides à la trituration de l'huile de tournesol ont rendu cette huile compétitive par rapport à l'arachide. Aujourd'hui, le cours mondial de l'huile d'arachide n'est pas rémunérateur et la demande ne cesse de baisser. C'est un mouvement irréversible contre lequel le Sénégal ne peut lutter. Ce mouvement contribue à la dérive de son économie.

A titre d'exemple, la sécheresse de 1984 a eu pour effet de réduire de 35% le revenu brut des exploitants agricoles. Les exportations de coton et d'arachide ont diminué de 47% en volume. Il a fallu avoir recours à une aide alimentaire accrue pour compenser une baisse de 250 000 tonnes de la production céréalière nationale. Le secteur industriel du Sénégal apporte une contribution plus importante au PIB que le secteur agricole: 27% contre 20%. Cependant sa valeur ajoutée est très faible. L'outil de production est ancien, surdimensionné par rapport au marché local et peu compétitif. Dans ces conditions, il n'y a pas eu de transfert d'emplois de l'agriculture vers le secteur industriel, de sorte que les proportions entre les secteurs moderne et agricole restent à peu près les mêmes qu'en 1960. L'extraction minière souffre également de la baisse des cours mondiaux du phosphate et le Sénégal ne disposant pas de ressources pétrolières, doit consacrer 27% de ses importations totales à l'achat de son énergie.

Le seul secteur qui semblait épargné, jusqu'en 1985, était celui de la pêche et de la conserverie de poisson. Malheureusement, ce secteur a été très touché pour diverses raisons: surexploitation des lieux de pêche et concurrence des navires-usines, qui ont entraîné une diminution des espèces débarquées de plus de 30% pour la pêche

industrielle en 2 ans, et de 53% pour le thon. La pêche artisanale est aussi touchée ; les prises ont diminué de 18,5% pendant la même période. En 1985, 6 usines sur 19 traitant les produits de la mer, ont fermé.

I.2 LA SITUATION SOCIALE

La stagnation de l'économie sénégalaise a des répercussions sociales importantes. En 1960, la population totale du Sénégal était de 3,5 millions d'habitants; en l'an 2 000, elle sera de 10,2 millions. Si le taux de croissance de la population était de 2,3% par an entre 1960 et 1970, il sera de 3% entre 1985 et 2000. En 1985, le tiers de la population totale avait moins de 10 ans, et 56% avait moins de 20 ans.

La population est essentiellement rurale mais en 1985, 34% de la population totale vivait dans les régions de Dakar et de Kaolack. Cette forte urbanisation est un des problèmes majeurs du Sénégal ; elle s'explique par la concentration de la plupart des activités économiques du pays dans la zone du Cap Vert. En outre, les mauvaises performances de l'agriculture ne peuvent freiner un exode rural de plus en plus rapide.

La répartition, par secteur, de la population urbaine est difficile à apprécier, compte tenu de l'absence de statistiques sur le secteur informel. On en est donc réduit à des approximations à partir de l'emploi généré par le secteur moderne et le nombre d'actifs urbains : ceux-ci représentaient 252.500 personnes en 1960 ; 570.000 en 1980 et environ 700.000 en 1983. Le secteur moderne employait pour sa part 88.000 personnes en 1960, 195.000 en 1980 et 140.000 en 1983. Si l'on considère qu'il n'existe pas de véritables "sans emploi" au Sénégal dans la mesure où à un moment où à un autre chacun d'entre eux a un "petit métier", le réservoir de main-d'oeuvre que constitue le secteur informel représentait 164.200 personnes actives en 1960, 374.600 en 1980 et 560.000 en 1983.

Le secteur informel est la destination naturelle de tous les ruraux qui arrivent en milieu urbain. C'est un réservoir de main-d'oeuvre pour le secteur moderne, dont les salaires sont plus élevés sans qu'ils suivent

pour autant l'inflation du milieu urbain, qui reste de l'ordre de 13% pour les familles de Dakar à faibles revenus. Le SMIG horaire n'a pas suivi cette inflation ; il n'a progressé que de 6,9% en deux ans. On estime généralement que les salaires du secteur public, qui déterminent le niveau général des salaires au Sénégal, ont subi une érosion de 35% depuis 1981 par suite de l'inflation.

L'importance du secteur informel s'explique aussi par la réduction des emplois du secteur moderne à cause de la situation économique défavorable et de la législation sociale inadaptée. En pratique, la loi assure au travailleur de l'industrie un travail permanent, tant les conditions de licenciement sont difficiles pour l'employeur, qui doit obtenir des approbations officielles du Ministère du Travail pour tout recrutement et tout licenciement.

I.3 LA SITUATION POLITIQUE

La réalité du pouvoir est complexe au Sénégal. Il existe trois pouvoirs qui se côtoient, ont des liens entre eux et, selon les circonstances, s'allient ou s'opposent. Le pouvoir officiel, politique et économique, est le plus visible mais aussi le plus fragile car ses fondements sont incertains. Le pouvoir religieux est souterrain mais fortement enraciné. Le troisième pouvoir est celui des experts étrangers. Il devient le plus important, car il détient les moyens de financement indispensables à la survie du Sénégal.

Le pouvoir officiel est issu de la colonisation. C'est celui de la classe administrative créée par la France, qui s'est muée en classe politique et à laquelle les pouvoirs ont été transmis lors de l'indépendance. La classe politique agit dans le cadre d'institutions démocratiques directement calquées sur le modèle français avec un parlement élu, des partis politiques, un Président de la République également élu.

Le fondement du pouvoir officiel est fragile : la notion de démocratie est étrangère, voire opposée à la tradition du pouvoir au Sénégal. Avant la colonisation, la structure sociale était de type monarchique ; les anciens royaumes ont été détruits par le pouvoir colonial mais non remplacés par une structure politique qui s'appuie sur les réalités sénégalaises. Bien plus, on a

imposé un monde moderne présenté comme opposé au système traditionnel. Il n'y a pas eu de transition entre le monde traditionnel et le monde moderne, et c'est peut-être ce qui explique que les structures traditionnelles soient toujours aussi vivaces.

Au Sénégal, l'individu n'existe que par le groupe, au sein duquel l'autorité vient de l'expérience et donc de l'âge; elle se transmet également par voie héréditaire mais c'est toujours le détenteur du pouvoir qui choisit son successeur. L'individualisme est vu comme une perversité et on admet très mal que des individus dans le secret de l'isoloir donnent le pouvoir. Dans ces conditions, le pouvoir politique court le risque de n'être qu'un pouvoir de façade.

La dégradation du pouvoir politique entraîne celle du pouvoir économique moderne, aussi bien celle du secteur public que celle du secteur privé. Le secteur privé moderne est de plus en plus menacé par le secteur informel, qui vit en marge de la légalité et qui répond à des besoins réels. Sa formidable croissance au pied des ministères de Dakar ne peut être ressentie par le pouvoir officiel que comme une menace incontournable et la preuve vivante de sa relative impuissance.

Le pouvoir religieux est le seul pouvoir, au Sénégal, qui ait des racines indiscutables. Il s'agit d'un Islam purement sénégalais qui s'est construit à la suite de la destruction des royaumes Wolof, offrant à ces communautés les moyens de surmonter moralement la disparition de structures très rigides. Son développement s'est fait au rythme de celui de l'économie de l'arachide. Plus de 80% de la population y adhère et se répartit entre deux confréries, les Mourides et les Tidjanes (voir Annexe 1).

Il n'est pas très facile pour un observateur occidental de bien cerner la réalité du pouvoir religieux au Sénégal, qui lui est généralement présenté comme une composante du folklore local. La réalité est pourtant tout autre ; il suffit pour s'en persuader de suivre, dans la presse locale, les déclarations des principaux dirigeants religieux qui jouent le rôle d'arbitre entre les différents partis et atténuent ainsi les inconvénients du multipartisme politique. De même, un examen attentif des listes d'hommes d'affaires du Sénégal montre clairement l'origine religieuse de la plupart d'entre eux. Dans les années 1980 et encore aujourd'hui, ces hommes d'affaires ont été capables

d'organiser un circuit parallèle du commerce de l'arachide pour profiter au mieux des hausses du cours mondial, qui n'étaient pas répercutées par la SONACOS sur l'achat aux producteurs sénégalais. C'est ainsi que les chiffres des campagnes récentes laissent apparaître un montant très élevé d'autoconsommation de l'arachide. De la même façon, les Marabouts ont organisé des triturations artisanales pour profiter du prix de vente élevé de l'huile d'arachide, imposé par les experts de la Banque Mondiale.

Le pouvoir des experts est le troisième type de pouvoir au Sénégal. Il n'a pas de base locale puisqu'il est exercé par des étrangers. Mais son importance est considérable dans le contexte sénégalais, car le pays est dépendant de l'aide internationale, qu'elle soit bilatérale ou multilatérale. Cette aide est coordonnée par la Banque Mondiale, qui envoie de nombreuses missions pour mettre au point les remèdes au "mal sénégalais" et apprécier l'évolution de la situation. Depuis 1984, le Sénégal est "sous contrôle FMI": les prêts d'aménagement structurel sont soumis à un certain nombre de conditions jugées indispensables pour sortir de la crise. Les mesures d'ajustement sont de plus en plus contraignantes et se traduisent par des sacrifices importants pour la population.

Les mesures imposées par le FMI et la Banque Mondiale auront pour conséquence certaine la fermeture d'usines, et donc la suppression de nombreux emplois dans l'industrie. La classe administrative est également touchée par la réduction du rôle de l'Etat dans la vie économique du pays. Même si peu de décideurs sénégalais sont convaincus de l'efficacité de ces mesures, il semble qu'elles doivent être appliquées dans leur brutalité. Le Sénégal sera considéré comme "le bon élève du FMI", ce qui doit lui permettre de bénéficier d'une aide internationale considérable et indispensable.

I.4 LES REFORMES

I.4.1 De 1960 à 1984: prépondérance du rôle de l'Etat.

Pour faire face à la dégradation de la situation économique, la première réaction a été de faire jouer à l'Etat un rôle moteur. L'arachide, principale ressource du pays, était aux mains de sociétés étrangères ; l'Etat en a pris le contrôle en créant la SONACOS, dotée d'un monopole pour la collecte et la commercialisation, puis en créant la SEIB, dotée du monopole de la transformation. L'agriculture n'était pas performante ; l'Etat a créé de nombreuses sociétés publiques d'encadrement du milieu rural. L'emploi ne se développait pas assez vite ; l'Etat est devenu rapidement, et de très loin, le principal employeur du pays. L'intervention de l'Etat a présenté un coût exorbitant, au détriment de la rentabilité, et a finalement créé plus de problèmes qu'elle n'en a résolus.

I.4.2 A partir de 1984 - prépondérance du secteur privé

L'année 1984 a marqué un nouveau palier dans les tentatives de réforme du système économique sénégalais. Les grandes masses des finances publiques du pays ont fait apparaître la poursuite de la tendance à l'augmentation des dépenses de l'Etat et la stagnation des recettes, d'où un déficit croissant, creusé inexorablement par le service de la dette publique.

La Banque Mondiale était intervenue dès 1979 au moyen du Plan de Redressement Economique et Financier (1980-1985).

En 1984, toujours sous la houlette de la Banque Mondiale, le gouvernement sénégalais s'est engagé dans un nouveau programme d'ajustement à moyen et à long terme, couvrant la période 1985-1992.

Sur cette base, le "groupe consultatif" des pays donateurs d'aide a augmenté son assistance financière, qui est passée de 200 milliards de FCFA en 1983 à 240 milliards de FCFA fin 1984. Le FMI a accordé un nouveau prêt "stand-by" pour 18 mois (76 millions de DTS). La dette commerciale et la dette envers les créanciers publics ont été de nouveau restructurées (Club de Londres et Club de Paris).

Deux composantes sectorielles ont fait partie du nouveau programme d'ajustement : la Nouvelle Politique Agricole (NPA) et la Nouvelle Politique Industrielle (NPI). La NPA s'est traduite essentiellement par la dissolution de toutes les sociétés publiques à vocation régionale. Les objectifs fixés à la NPI ont été: la diversification de l'industrie, l'ouverture au marché mondial, la valorisation de la main-d'oeuvre nationale et la priorité accordée aux activités à haute valeur ajoutée.

NPA et NPI visent toutes deux à désengager l'Etat de l'économie et à permettre la concurrence étrangère, en vue de dynamiser les entreprises nationales et d'améliorer la productivité.

I.4.3 La N.P.I

Les dispositions essentielles de la NPI sont les suivantes: mise en oeuvre progressive d'un processus d'ouverture de l'industrie à la concurrence interne et externe, réduction de la protection tarifaire, suppression de la protection non tarifaire à l'importation, incitations à l'exportation, réduction des coûts des facteurs de production et amélioration de leur fourniture, enfin réduction de la pression fiscale.

Plus particulièrement :

. Le système de protection tarifaire doit être remplacé d'ici à 1988 par une tarification réduite et plus harmonisée, la diminution des tarifs devant évidemment réduire l'attrait de la fraude et augmenter les ressources fiscales réelles.

. La protection non tarifaire, considérée comme le principal obstacle à la compétitivité de l'industrie, sera supprimée d'ici à fin 1988, à l'exception des sociétés faisant l'objet de convention. La libéralisation totale des importations (suppression des contingentements et des autorisations) doit être achevée en 1986, à l'exception de certains produits de la classe des munitions, stupéfiants ou drogues.

. Le système de subventions à l'exportation doit être étendu à tous les produits fabriqués au Sénégal, sauf aux produits miniers, arachidières, coton égrené, aux produits bénéficiant déjà d'une subvention implicite ou aux produits fabriqués en Zone Franche Industrielle de Dakar. En outre, le système de draw-back doit être généralisé et amélioré.

. L'environnement réglementaire doit être profondément révisé en ce qui concerne le choix des circuits de distribution, la simplification des procédures d'attribution des cartes d'importateur et d'exportateur, le contrôle des prix industriels et la réglementation de la concurrence.

. S'agissant du coût des facteurs de production, un programme de réduction des consommations d'énergie dans l'industrie doit être entrepris, et un certain nombre d'audits énergétiques sur les choix de stratégies de production et sur les politiques de tarification doivent être réalisés.

. Un programme de renforcement des capacités de recherche et de développement doit être mis en oeuvre dans l'industrie.

Les stratégies et les moyens de mise en oeuvre de la nouvelle politique industrielle ont été précisés dans un plan de trois ans, destiné à mettre en place les bases de la NPI.

Ce plan, préparé par le Ministère du Développement Industriel et de l'Artisanat, en liaison avec les autres départements ministériels et en concertation avec les partenaires sociaux, porte non seulement sur l'ajustement que doit connaître l'industrie à l'horizon 1986-1988, mais également sur les phases ultérieures chargées d'assurer une relance durable de l'industrie.

Le gouvernement, dont l'action doit être de nature incitative et consultative, prendra une série de mesures d'accompagnement pour définir le cadre de mise en oeuvre de la NPI, réduire le coût social du processus d'ajustement et créer les mécanismes de suivi de l'exécution de cette nouvelle politique.

Plus précisément, les autorités prendront une série d'initiatives pour :

- . consulter les partenaires sociaux, notamment en vue d'une plus grande flexibilité du code du travail ;
- . évaluer les capacités d'ajustement des entreprises industrielles et le potentiel de gains de productivité à réaliser (une première étude en ce sens a été confiée au "Boston Consulting Group" et réalisée entre octobre et décembre 1986) ;
- . créer une structure de suivi et de concertation du plan d'action, et établir un comité interministériel pour le suivi de la restructuration industrielle ;
- . réviser le code des impôts.

Parallèlement à la mise en place de la NPI, un certain nombre d'actions seront menées pour la soutenir et pour préparer la relance des investissements, en particulier l'établissement d'un nouveau dispositif de promotion des investissements (nouveau code

et guichet unique, restructuration de la SONEPI), le renforcement des mesures de soutien à l'exportation, la réforme du secteur bancaire (couverture des besoins des PME, capacités d'analyse financière, capitaux à risque, etc.).

I.4.4 La N.P.A.

La Nouvelle Politique Agricole, entreprise dès 1984, n'a enregistré jusqu'ici que des résultats médiocres, malgré l'augmentation des prix payés aux producteurs. En 1985-86, la récolte arachidière a été de 563 000 tonnes au lieu des 750 000 attendues, et de 680 000 tonnes en 1984-85. Malgré la disparition de l'ONCAD, 350 000 tonnes d'arachide seulement ont été commercialisées par les circuits officiels.

La production de coton a diminué de plus de 40 %. En revanche, les productions céréalières (mil, sorgho, niébé) semblent avoir eu d'assez belles performances. Le Sénégal a continué cependant, en 1985, à importer 336 000 tonnes de riz.

On peut se demander si une erreur d'appréciation n'a pas été faite à propos de la NPA : les experts pensaient que des prix plus rémunérateurs permettraient aux paysans de financer leurs achats de semences et de matériel agricole, que l'Etat pourrait économiser les subventions aux agriculteurs et prélever des marges nettes plus importantes. Les liquidités disponibles ont été utilisées par les paysans pour l'amélioration de leur niveau de vie et la constitution de stocks alimentaires.

L'affrontement larvé, entre les Marabouts et les Autorités, a fait croire que l'Etat offrirait des semences et des engrais aux agriculteurs comme auparavant. Il n'en a rien été et certains pensent que les terres n'ont reçu que le dixième des engrais nécessaires à la récolte de 1986-87. Pour ceux-là, c'est la preuve que l'Etat ne peut se retirer aussi rapidement qu'il le souhaiterait du secteur agricole, et en particulier tant que n'existe pas un véritable crédit agricole à grande échelle.

Il est encore trop tôt pour porter un jugement d'ensemble sur l'effet des réformes économiques qui commencent à peine à se mettre en place. On constate la diminution du poids de l'Etat : les dépenses publiques ne représentent plus que 21 % du PIB, au lieu de 34 % en 1981 ; le déficit des paiements courants, qui équivalait à 26 % du PNB en 1981, n'est plus que de 11,4 % en 1986. L'objectif de croissance de 3,5 % par an semble pouvoir être atteint puisqu'il a été de 4,6 % en 1986, d'autant plus que les récoltes ont été bonnes, ce qui a facilité l'amorce de redressement.

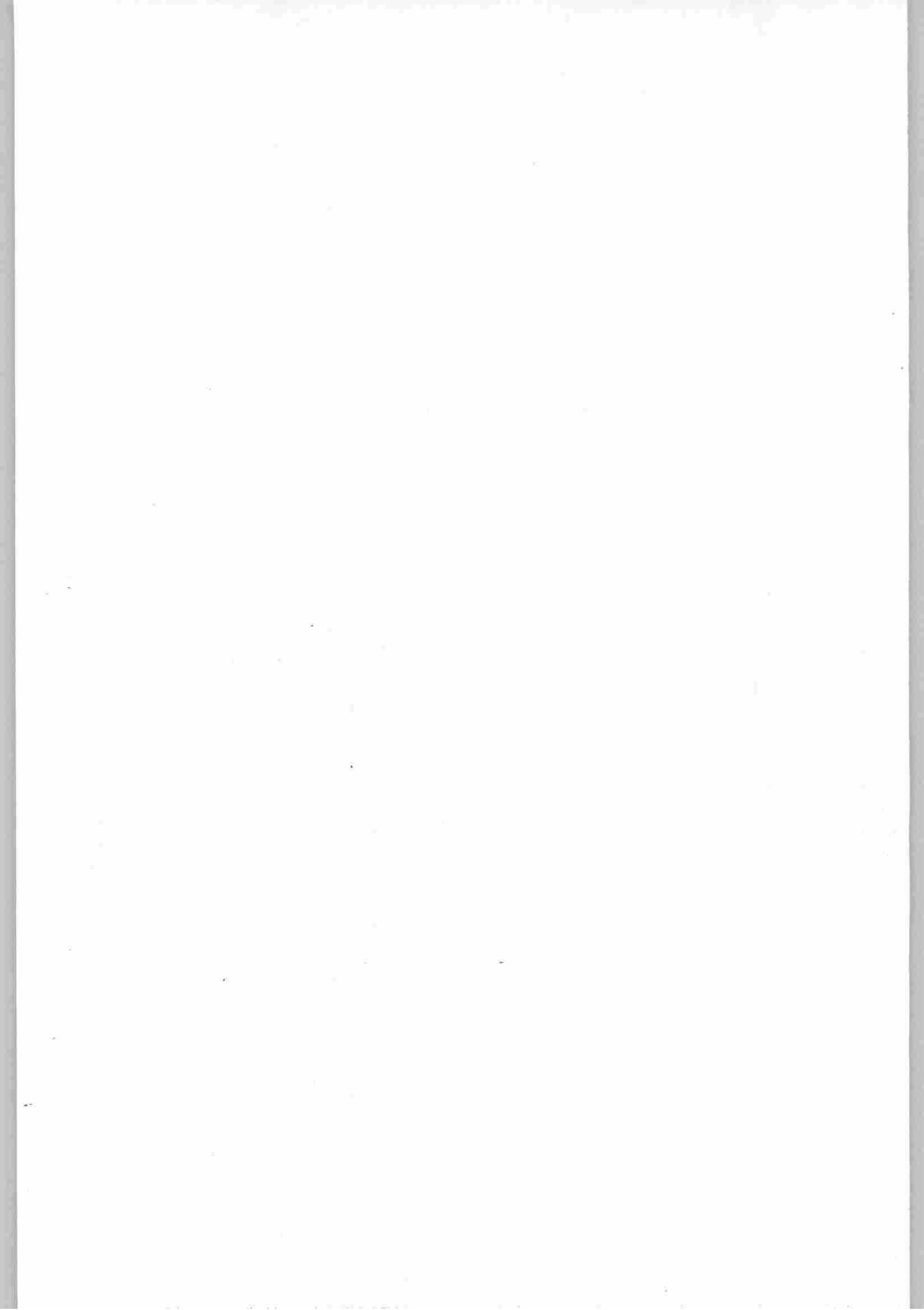
1.4.5 Rôle du secteur privé

Le succès des nouvelles politiques est fondé sur la performance du secteur privé qui doit jouer un rôle moteur. Il s'agit d'un pari audacieux. Jusqu'à présent, le secteur privé a été protégé contre la concurrence extérieure mais a subi un poids fiscal considérable, ce qui ne l'a pas préparé à jouer le rôle qu'on attend de lui. Les conséquences des nouvelles politiques sur les sociétés sénégalaises n'ont pas été analysées en profondeur. Or, l'étude du "Boston Consulting Group", réalisée en 1986, conclut à la suppression de 5 000 emplois dans les mois à venir et à la disparition de secteurs entiers de l'industrie sénégalaise.

Si le secteur privé du Sénégal ne semble pas être le plus dynamique de l'Afrique, il est le plus anciennement implanté ; la place des étrangers, Français et Libanais notamment, y est prépondérante face aux Sénégalais, qui se montrent cependant de plus en plus présents et motivés. Le développement du secteur privé, national et étranger, est difficile ; il intervient dans un cadre législatif et réglementaire qui ne lui est pas favorable. La classe administrative reste méfiante, voire hostile à son égard. Le contexte économique du pays ne peut favoriser un développement spectaculaire.

Il est pourtant indispensable d'aider le secteur privé, en particulier le secteur national, à surmonter la crise. C'est le but de la NPI qui, par l'ouverture des frontières, doit aider en principe les entreprises à devenir concurrentielles sur leur propre marché et sur les marchés internationaux. Une telle perspective est souhaitable ; elle n'est pas forcément réaliste. On peut se demander s'il ne serait pas plus opportun de protéger l'industrie sénégalaise contre la concurrence des pays occidentaux et de lui ouvrir un marché régional qui serait également protégé.

II. ETAT DESCRIPTIF DU SECTEUR PRIVE



II.1 LE CHAMP D'ACTION DU SECTEUR PRIVE

II.1.1 L'INDUSTRIE

L'industrie représente près des deux tiers du PIB du secteur secondaire, lequel représente une part croissante du PIB total depuis l'indépendance. L'analyse des taux de croissance montre que, depuis 1982, la production industrielle croît plus vite que le PIB ; les taux de croissance annuels semblent en forte augmentation : + 0,7 % en 1982, + 3,8 % en 1983, + 13,3 en 1984. Ces résultats doivent être nuancés : l'évolution du PIB, depuis 1979, a été fluctuante en francs constants et cela en fonction notamment de la pluviométrie. Les statistiques officielles ont introduit l'artisanat et le secteur informel dans les données depuis 1982. L'importance du secteur informel fausse les chiffres. Une analyse plus fine montre que l'ensemble du secteur moderne stagne depuis 1979, en raison de la faible productivité des entreprises et aussi de la crise économique, qui réduit la demande intérieure solvable.

Le secteur industriel prépondérant est celui de la production de biens alimentaires (43,1 % de la production industrielle), à savoir: le sucre, y compris la confiserie (13,2%), les huileries (12,2 %) et les conserves de poissons (2,8 %). Viennent ensuite les mines avec 18,5 %, les textiles, vêtements et cuirs : 12,3 % (dont 10 % pour les seuls textiles), et les industries chimiques.

Les effectifs du secteur manufacturier ne représentent qu'une très faible partie de la population active totale : 1 %, et environ 1/3 des effectifs des secteurs secondaire et tertiaire. Quatre secteurs d'activité regroupent 44 % des effectifs permanents de l'industrie manufacturière : le textile, le sucre et la confiserie, la conserverie de poisson et les industries chimiques. Les effectifs saisonniers représentent le tiers des effectifs permanents.

II.1.1.1 L'industrie agro-alimentaire

L'industrie agro-alimentaire comprend 53 entreprises, dont 20 sont détenues par des capitaux d'origine française et 21 par des intérêts d'origine libanaise. En dehors des huileries, contrôlées par l'Etat sénégalais, ces entreprises représentent environ 40 % de la valeur ajoutée de l'industrie manufacturière.

a) Conserveries de poissons

Les conserveries de poissons comptent 14 entreprises. Les plus importantes concernent le thon, avec des groupes français tels que Saupiquet et Pêcheurs de France. La totalité de la production est exportée. Il existe des unités de congélation et de conservation d'autres produits de la mer comme les crevettes, les soles, les sardinelles. Les intérêts étrangers, intérêts principalement français, japonais, italiens et espagnols, sont importants, mais les intérêts sénégalais sont loin d'être négligeables : à titre d'exemple, Adripêche réalise un chiffre d'affaires de 2,5 milliards de FCFA par an et comprend 85 % de capitaux sénégalais. La pêche semblait promise à un bel avenir. En effet, jusqu'à une date récente la croissance était de l'ordre de 10% par an. Mais le secteur de la pêche est très touché depuis deux ans : 6 entreprises ont fermé leurs portes depuis 1985. Entre 1983 et 1985, 18,5 % de poisson de moins qu'entre 1979 et 1981 ; il en va de même pour la pêche industrielle qui a chuté de 30,6 %, dont 50,3 % pour le thon. La raison de cette crise tient à la vétusté des installations et à la diminution des prises du fait du développement des navires usines, des "senneurs congélateurs". En outre, la surexploitation des lieux de pêche a entraîné une raréfaction des espèces nobles.

Un double effort, en cours de réalisation, devrait aider cette activité à sortir de la crise, à savoir : renégociation des accords de pêche, de façon à obtenir que les prises soient débarquées au Sénégal pour y être traitées, et modernisation des flottes de pêche sénégalaises. Un système de Société de Caution Mutuelle est en cours de constitution pour aider le secteur de la pêche à trouver un mode de financement adapté.

Sous réserve que des solutions soient trouvées à ces différents problèmes, la pêche reste un des secteurs les plus prometteurs : elle ne connaît pas de difficultés d'écoulement commercial à l'étranger. Elle est ouverte au secteur privé national, qui devrait y trouver un terrain d'expansion important.

b) Conserverie de légumes

La conserverie de légumes concerne surtout la tomate. Une seule entreprise, à capitaux privés, intervient dans ce secteur : la SOCAS. Elle a été créée en 1972 par des intérêts français dont le groupe Sentenac, la CFAO, la SCAC. Son capital est de 145 millions de FCFA, sa capacité, de 5 000 tonnes de concentré de tomates par an. Dans le meilleur des cas, cette usine tourne à 50 % de sa capacité par suite d'un approvisionnement difficile. Ses produits sont concurrencés par les produits importés, souvent en fraude.

La conserverie de légumes devrait être en mesure de fonctionner correctement, à condition que les produits à transformer soient bien choisis et l'approvisionnement contrôlé, ce que la NPA rendra peut-être possible, en particulier dans la région du Fleuve. Mais d'abord, le nombre des hectares consacrés à la tomate devrait augmenter considérablement. Il en est de même pour les investissements nécessaires à la culture industrielle.

Or, il n'existe pas encore de promoteurs agricoles au Sénégal capables de mener à bien une telle entreprise. L'exploitation familiale est la règle : son but est la sécurité alimentaire du groupe ou de la famille.

c) Minoteries, biscuiteries

Les Grands Moulins de Dakar et les Moulins Sentenac sont contrôlés par des intérêts français ; ils assurent la totalité des approvisionnements du Sénégal en farine à partir de blé importé et, dans une faible mesure, de céréales locales. Leur rentabilité est médiocre. Ils pourraient devenir compétitifs grâce à la mise en place de la NPI qui devrait leur permettre de s'approvisionner à un prix proche du cours mondial. Encore faudrait-il que les objectifs de la NPI et de la NPA ne soient pas contradictoires. La NPI prévoit en effet que ces entreprises achèteront leurs matières premières à un prix proche du cours mondial et la NPA prévoit que le paysan producteur devra bénéficier d'un prix rémunérateur, ce qui n'est pas le cas du cours mondial actuel.

La biscuiterie du Sénégal est l'une des plus anciennes d'Afrique; elle est éparpillée, basée sur le biscuit de mer alors que le marché s'oriente de plus en plus vers les biscuits fourrés et fins. La biscuiterie souffre du prix élevé de ses matières premières, le sucre et la farine. La NPI devrait résoudre ce problème mais les biscuiteries seront exposées à la concurrence des produits importés, qu'elles auront du mal à soutenir sans investissements importants.

d) Sucreries, confiseries

Il existe une seule sucrerie, au Sénégal : la CSS qui appartient au groupe Mimran. Cette société exploite 6 500

hectares de canne à sucre et une usine de traitement de la canne d'une capacité de 100 000 tonnes de sucre raffiné/an. Les rendements des cultures sont excellents (100 tonnes à l'hectare). Ceux de l'usine sont moins brillants. La production, qui a été de 50 147 tonnes en 1983, est loin d'être suffisante pour le Sénégal qui, la même année, avait une consommation estimée à 764 000 tonnes. D'autre part, le sucre produit par la CSS est d'un prix très élevé ; aussi le Groupe Mimran est-il devenu l'une des cibles préférées des experts qui ont mis au point la NPI. Il n'est cependant pas très facile de supprimer dans la région du Fleuve plus de 2 000 emplois.

Les confiseries sont également confrontées au problème du coût de leurs matières premières, au premier rang desquelles figure le sucre.

e) Industries du lait

Trois sociétés se partagent le marché. L'une d'entre elles, la SIPL, est à capitaux sénégalais ; son président, Monsieur Mocktar SOW, est Président du Patronat sénégalais, le CNP. Les usines sont approvisionnées en lait en poudre par des producteurs européens et vendent leurs produits, frais ou concentrés, sur le marché local. Leurs résultats sont en baisse en raison de la concurrence de plus en plus vive des pays européens, favorisée par la politique de subvention à l'exportation des produits laitiers de la CEE.

II.1.1.2 L'industrie textile et la confection

L'industrie textile sénégalaise est ancienne. A l'exception de la SCT, implantée en 1979, les unités de ce secteur ont été créées entre 1951 et 1961. Huit grandes entreprises se partagent le marché. La plus importante est SOTIBA-SIMPAFRIC, spécialisée dans les tissus peints et

imprimés ; elle emploie 950 salariés pour un chiffre d'affaires de l'ordre de 18 milliards de FCFA par an. Derrière ce leader, se trouvent trois sociétés importantes : ICOTAF (tissus), STS (tissus et fils), qui représentent chacune environ 500 emplois, et SOSEFIL (fil à tricoter) qui compte 150 emplois.

Les quatre autres entreprises modernes du secteur ont un chiffre d'affaires qui varie de 300 à 700 millions de FCFA par an et produisent des couvertures et de la confection. Ces entreprises sont menacées par le secteur informel, en particulier dans le domaine de la confection, malgré la présence d'une main-d'oeuvre abondante et de faible coût. La convention collective en vigueur dans le textile ne permet pas en effet d'appliquer les normes de productivité de type international, ce qui entraîne des coûts en personnel beaucoup trop élevés.

L'industrie textile et la confection sont fragiles, à l'exception de la filature qui bénéficie encore d'un accès privilégié sur les marchés de la CEE par rapport aux pays asiatiques. Les intérêts français, qui contrôlaient à 90 % le secteur de l'industrie textile, se retirent depuis deux ans, laissant la place aux capitaux sénégalais. Ceux-ci devront s'adapter à la NPI, ce qui impliquera un effort important de modernisation de l'outil de production (environ 4 milliards de FCFA) et la disparition d'au moins 400 emplois.

II.1.1.3 Les industries mécaniques et de transformation des métaux

Ces entreprises, fortement concentrées autour de Dakar, à forte participation française (70 % du capital investi), sont également très diversifiées.

On y trouve :

- .des unités de réparation navale comme Dakar Marine ;
- .des unités de montage de véhicules très nombreuses :
Berliet Sénégal (camions, tracteurs, autobus) ; Isency (vélos, motos Peugeot) ; Coseca (véhicules utilitaires FORD) ;
- .des entreprises de tréfilerie, de chaudronnerie, de rectification, de charpentes métalliques, etc. ;
- .des usines de fabrication de biens de consommation comme les fûts et les boîtes métalliques, les articles galvanisés ou émaillés, etc.

Ces entreprises ont, pour la plupart, une rentabilité aléatoire et vont avoir du mal à supporter le choc de la NPI, car elles étaient très protégées et vont devoir se passer de protection. Seules devraient survivre les entreprises dont les produits sont bien adaptés au marché local ou régional (matériel agricole et scolaire) et les entreprises qui bénéficient d'un avantage par rapport aux produits importés en raison du coût du transport (fûts et boîtes métalliques, par exemple).

Le rapport du BCG (Boston Consulting Group) confirme que les unités de montage de véhicules, la galvanisation et la tréfilerie sont condamnées par l'ouverture des frontières. Ces unités sont sensibles aux économies d'échelle; elles souffrent de la rupture du processus industriel et ne bénéficient pas d'un avantage sur les coûts de transport.

II.1.1.4 Les industries diverses

En dehors des grands secteurs d'intervention du secteur privé sénégalais, il convient de citer, dans les industries

chimiques, les engrais et les pesticides, qui représentent 3,8 % de la production industrielle, les plastiques et le caoutchouc (2,8 %). Ce dernier secteur regroupe un nombre important de PMI, à capitaux libanais, d'origine très récente : l'indice de production industrielle (base 100 = 1976) était de 75,2 en 1984 et de 120,1 en 1985. Cette croissance s'explique par une demande locale accrue de produits PVC.

Les autres secteurs industriels, où les PMI sont nombreuses, sont en nette régression : produits en bois (indice 140,9 en 1982, 124,1 en 1985), matériaux de construction (indice 128 en 1983, 94,1 en 1985), papier (indice 137 en 1983, 120,1 en 1985).

II.1.2 LE COMMERCE

Il existe très peu de données permettant de cerner avec précision le secteur commercial sénégalais. Le commerce de détail échappe en grande partie aux statistiques car il est le fait du secteur informel. La majorité de la population ne s'approvisionne pas dans les grandes surfaces urbaines, réservées à l'élite sénégalaise et aux étrangers. Les vendeurs qui tiennent des échopes sur les marchés parviennent à échapper au contrôle fiscal et statistique. Les "petits vendeurs" à la sauvette échappent complètement à tout recensement ; c'est le terrain de prédilection du secteur informel et le canal de vente privilégié des marchandises introduites en fraude. Il est impossible, en conséquence, d'apprécier l'importance de ce secteur à partir des statistiques officielles de production et d'importation des biens de consommation.

Si l'on se réfère aux statistiques de la Chambre de Commerce du Sénégal, le secteur commercial serait composé de 127 entreprises employant 7.300 personnes pour un capital investi de 10,3 milliards de FCFA et un chiffre d'affaires moyen de l'ordre de 154 milliards de FCFA par an. Dans ce secteur, 19 % du capital serait détenu par des intérêts sénégalais.

II.1.2.1 Le commerce général

Le grand commerce est dominé par des intérêts français, à l'exception de la SONADIS, dans laquelle la SCOA ne détient que 15 % du capital (l'Etat sénégalais est majoritaire avec 60% des parts, le solde, 25%, étant détenu par des commerçants et industriels locaux). Le chiffre d'affaires moyen annuel de la SONADIS est de 7 milliards de FCFA pour un capital de 1,222 milliards de FCFA.

La SCOA, société française, dispose d'une filiale, la DAMAG, qui exploite deux supermarchés SCORE et un hypermarché HYPERSAHM à Dakar. DAMAG a un capital de 685 millions de FCFA pour un chiffre d'affaires annuel de l'ordre de deux milliards de FCFA.

Autre grande société française, la CFAO intervient aussi dans le grand commerce par sa branche sénégalaise, qui a un capital de 800 millions de FCFA pour un chiffre d'affaires de 3 milliards de FCFA. Malgré d'importants efforts d'assainissement, cette branche sénégalaise a du mal à conserver un équilibre d'exploitation. D'autres sociétés, dont l'implantation au Sénégal est très ancienne, tels les Ets. MAUREL et PROM et le groupe DEVES et CHAUMET, parviennent à dégager des résultats positifs. Ces vieilles maisons de commerce bordelaises sont bien implantées et ont un réseau bien réparti dans l'ensemble du Sénégal.

Dans le commerce, on trouve un nombre important de sociétés à capitaux libanais. Les principales d'entre elles sont les sociétés FILFILI et toutes celles qui sont contrôlées par les familles BOURGI et FAHKRY. La famille FILFILI est plus spécialisée dans les produits alimentaires ; elle possède une importante unité de production de viande et de produits dérivés ainsi qu'une exploitation agricole dont les produits sont commercialisés dans un supermarché de Dakar.

D'innombrables sociétés de commerce de gros, demi-gros et détail sont tenues par des commerçants d'origine libanaise, de plus en plus souvent associés à des partenaires sénégalais. Le secteur privé sénégalais n'est pas absent du secteur moderne de la distribution, même s'il se trouve encore à la lisière du formel et de l'informel : une ethnie, les BAOL BAOL paraît dominer le commerce moderne. Peu à peu, ses membres prennent le contrôle des petites sociétés d'import-export, auparavant détenues par des Libanais.

II.1.2.2 L'équipement

L'équipement est contrôlé essentiellement par des intérêts français; ce n'est pas un secteur très attrayant par suite de la stagnation de l'économie locale. De très nombreuses entreprises qui commercialisaient directement leur matériel sans passer par les "grands comptoirs", se sont déjà retirées du Sénégal ou sont sur le point de le faire. C'est le cas de la CGE, dont la filiale locale assurait la représentation du matériel du groupe CGE et réalisait, en 1982, un chiffre d'affaires de 9,3 milliards de FCFA pour un investissement de 170 millions de FCFA.

Les principales entreprises du secteur sont NOSOCO, filiale du groupe UNILEVER, spécialisée dans le commerce de biens de consommation et d'équipement, qui réalise un chiffre d'affaires de l'ordre de 8 milliards par an; la "Manutention Africaine", filiale du Groupe DELMAS, qui représente des marques de matériel industriel, automobile et de travaux publics ; les Ets PEYRISSAC, filiale du groupe OPTORG, très diversifiés mais qui enregistrent des pertes importantes malgré de gros efforts d'assainissement depuis 1981 (leur chiffre d'affaires annuel est de l'ordre de 2 milliards par an). Il convient d'ajouter DAMETAL, filiale de DAVUM, SENEMATEL, filiale de JEUMONT SCHNEIDER,

SENEGALAP, filiale de WONDER. Toutes ces sociétés se trouvent dans une situation préoccupante et réagissent assez mal à la NPI, qui pourtant devrait leur permettre d'accroître leur activité grâce à l'augmentation possible des importations. Ces sociétés craignent la disparition d'un nombre important de leurs clients et la stagnation générale des investissements publics, que ne compenseront pas les investissements nouveaux, destinés notamment à la modernisation du secteur privé.

II.1.2.3 L'automobile

Le parc automobile est estimé à 35 000 véhicules particuliers, 12 000 véhicules utilitaires, 5 000 cars rapides, 450 autobus. Les immatriculations sont en baisse à peu près constante depuis 1979. Les marques françaises représentent encore environ 55 % du total des véhicules de tourisme et 80 % des véhicules utilitaires de plus de 1,5 tonnes. Ce marché très restreint est couvert par de trop nombreuses sociétés dont SOSEDA, filiale de la SCOA, qui conserve difficilement son équilibre et cherche à se spécialiser en véhicules utilitaires : tracteurs agricoles par exemple. AFRICAUTO, filiale du groupe OPTORG, représente Peugeot et BMW mais ne se trouve pas non plus dans une bonne situation. SACICA, UCIS et SENAUTO assurent la représentation de matériels japonais.

II.1.2.4 Les produits chimiques et pharmaceutiques

Comme dans la plupart des pays d'Afrique, le secteur des produits pharmaceutiques est très porteur au Sénégal. Il est prévu, à terme, d'implanter 241 officines sur l'ensemble du territoire sénégalais, dont 88 pour la seule zone du Cap Vert. Il n'en existait que 150 en 1984, approvisionnées par LABOREX-SENEGAL dont le capital de 214,3 millions de FCFA est détenu à 57 % par des

pharmaciens sénégalais et 43 % par l'Eurafricaine Pharmaceutique. Le chiffre d'affaires, de l'ordre de 3 milliards de FCFA par an, est en progression constante de plus de 25 % par an.

Parmi les importateurs de produits chimiques, on peut citer HOECHST qui, pour un capital de 60 millions de FCFA, réalise un chiffre d'affaires de 2,5 milliards de FCFA environ par an.

II.1.3 LES SERVICES

Le secteur le plus important pour l'économie du Sénégal est sans conteste le tourisme; 17 sociétés représentent un capital investi de 1,2 milliards de FCFA détenu à 70 % par des intérêts locaux. Les recettes totales brutes sont de l'ordre de 19 milliards de FCFA par an ; à lui seul, le secteur tourisme représente 13 % des recettes d'exportation. Les autres secteurs importants des services sont constitués par les assurances, qui souffrent du mauvais climat des affaires, les transports, l'édition, la presse, la publicité et les bureaux d'études.

II.1.3.1 Le tourisme

C'est le secteur le plus porteur de l'économie sénégalaise. Le nombre de nuitées augmente sensiblement chaque années mais les investissements sont très lourds et leur rentabilité n'est pas aussi bonne qu'on pourrait s'y attendre.

Les investissements touristiques sont regroupés dans trois régions : le Cap Vert (58 % de la capacité en lits du Sénégal et 59 % des arrivées), la Petite Côte (23 % des lits et 28 % des nuitées) et la Casamance (13 % des lits et 10 % des nuitées).

La gestion des structures hôtelières et des villages de vacances est assurée par des chaînes internationales, pour la plupart françaises ; on retrouve ainsi Novotel, Sofitel, Frantel, Méridien et le Club Méditerranée. Les investisseurs sont les compagnies d'assurances, le secteur privé sénégalais, que l'on retrouve dans l'immobilier de Dakar, et aussi parfois l'Etat sénégalais.

Les taux d'occupation des installations hôtelières sont médiocres; ils n'atteignent pas 50 %, villages de vacances compris. La raison principale de ce faible taux de remplissage est la fermeture pendant les mois de juillet et d'août, en raison de l'hivernage.

D'autre part, le Sénégal, pour remplir ses hôtels, s'est laissé imposer une image de tourisme bon marché. Il attire une clientèle disposant de peu de moyens et qui a réglé ses frais avant le départ. Il est en concurrence avec d'autres destinations bon marché telles que les Antilles françaises, qui offrent de meilleures garanties d'ensoleillement.

Les autorités pourraient améliorer les performances de l'hôtellerie, en promouvant un tourisme d'hivernage dans la région du Fleuve et en aménageant la Grande Côte.

Saint-Louis pourrait en être la base de départ. En s'inspirant de pays comme le Kenya, il devrait être possible de développer une forme de tourisme à l'intérieur du pays qui s'adresserait à une clientèle plus fortunée.

II.1.3.2 Les assurances

Les Assurances regroupent 5 sociétés, qui comprennent d'importants capitaux sénégalais, publics et privés. Elles incluent également les principales compagnies françaises d'assurances: les AGF, le GAN, l'UAP. Comme dans tous les pays d'Afrique, le poids de l'automobile y est

considérable. La stagnation de l'économie entraîne la stagnation du chiffre d'affaires des assurances.

II.1.3.3 L'édition, la presse, la publicité

Edition, presse, publicité sont peu développées au Sénégal. Elles sont dominées par l'ADP (filiale à 50% du groupe Hachette) pour la distribution de la presse, par la SPT (filiale à 27,5% du groupe HAVAS) pour la publicité et enfin par les NEA (Nouvelles Editions Africaines) pour l'édition de livres et de publications diverses. Le capital des NEA se répartit ainsi : 60% détenu par le Sénégal, la Côte d'Ivoire et le Togo, et 40% détenu par Hachette, Colin, Nathan et Le Seuil.

II.1.3.4 Les transports

Le secteur privé intervient dans le transport routier et les sociétés auxiliaires de transport maritime. Les transports routiers de marchandises sont aux mains d'une multitude de petits transporteurs libanais (les plus importants) et sénégalais. Les Sénégalais sont souvent d'origine Mouride; ils se sont développés à partir du transport de l'arachide vers les huileries. Ils assurent également une part importante du transport vers les autres pays de la sous-région.

Les transporteurs genre "taxis brousse" transportent les personnes vers toutes les villes et tous les villages du pays. Les taxis-brousse échappent à la saisie statistique. Ils représentent l'un des secteurs d'investissement préférés du secteur privé sénégalais. L'achat d'un mini-bus, d'un taxi, qui rapporte de 8 000 à 30 000 FCFA par jour, net d'impôts, est rapidement amorti. Cette somme est exigée chaque jour du chauffeur de taxi ou de car rapide, l'essence et l'entretien restant à sa charge.

II.2 LES INTERVENANTS

Trois secteurs privés coexistent au Sénégal. Tout d'abord, le secteur privé d'origine française, qui remonte aux débuts de la colonisation. Son poids dans l'économie sénégalaise moderne reste considérable. Les sociétés françaises présentes au Sénégal sont implantées dans les autres pays de l'Afrique francophone et ne consacrent donc pas toutes leurs ressources et toute leur énergie à ce seul pays. Elles rencontrent des difficultés pour s'adapter aux tendances profondes qui traversent le Sénégal.

Le secteur privé d'origine libanaise est très bien intégré dans la vie du pays. Il dispose d'atouts particuliers: il est musulman, sa conception de la famille est proche de la conception africaine; il est très motivé car il n'a pas de bases de repli. Il intervient surtout dans le secteur commercial, mais sait saisir les occasions que lui offre l'industrie, en particulier la PMI.

Le secteur privé d'origine sénégalaise n'en est qu'à ses débuts: le colonisateur français l'a formé à l'administration mais pas aux affaires. Vingt-sept ans, c'est bien peu pour susciter la naissance d'un secteur privé local dans le contexte économique d'un pays comme le Sénégal qui n'est pas celui du Cameroun ou de la Côte d'Ivoire. La structure mentale sénégalaise ne s'adapte pas facilement à l'industrie ou aux services, mais beaucoup plus au commerce, et c'est par le commerce et l'immobilier que se développe le secteur privé sénégalais de qualité, bien aidé en cela par les autorités du pays.

II.2.1 LE SECTEUR PRIVE FRANCAIS

Certains observateurs disent que l'économie du pays reste dominée par des intérêts français. L'indépendance est un acte politique qui ne permet pas de supprimer, d'un trait de plume, les investissements industriels et commerciaux étrangers, quand il n'y a pas de solution de remplacement. Le Sénégal ne peut se passer brutalement de la

France, avec laquelle de nombreux liens existent et qui reste le premier bailleur de fonds du pays. Le secteur privé français reste un colosse dans l'économie sénégalaise, mais un colosse fragile, qui doit se reconvertir, dégraisser ses effectifs, supprimer des filiales non rentables pour s'adapter.

II.2.1.1 Les atouts du secteur privé français

Le secteur privé français bénéficie d'une grande expérience du Sénégal, qu'il connaît depuis plusieurs générations. Sa connaissance du pays lui permet d'éviter bien des difficultés.

a) Le contexte général

Le premier avantage est celui de la langue. Si le français n'est parlé que par 10% de la population, ce sont les 10% qui comptent, l'administration et les gens des villes, qui travaillent dans le secteur moderne. A cet avantage linguistique s'ajoute celui de l'éducation et de la formation: le système éducatif officiel du Sénégal est le système français, tant dans l'enseignement primaire que dans l'enseignement secondaire et universitaire. Les enseignants sont issus de l'université française, sinon même d'origine française. Cette parenté éducative facilite évidemment les contacts avec l'administration comme avec les milieux d'affaires.

Le rôle de la Coopération française au Sénégal est un atout important pour les sociétés françaises qui bénéficient de ses retombées directes et indirectes. Les représentants des autorités françaises à Dakar ont été largement informés des effets négatifs de la NPI. Il est probable qu'ils s'en feront l'écho auprès des autorités sénégalaises. Il ne faut cependant pas surestimer ces appuis. Les fonctionnaires français sont avant tout les serviteurs de l'Etat.

b) L'expérience du terrain

Les filiales des sociétés françaises sont anciennes; certaines remontent aux années trente, la plupart sont antérieures à l'indépendance. Elles connaissent le pays, ses rouages et ses hommes.

Cette expérience est un atout important par rapport à de nouveaux venus. Ce peut être un moyen efficace de limiter la concurrence dans un marché étroit, peu porteur. La connaissance du terrain est aussi celle de l'administration, ce qui est indispensable: les rapports avec la puissance publique absorbent un bon tiers du temps du directeur général d'une entreprise au Sénégal.

Le secteur privé français est regroupé dans l'UNISYNDI, qui a la forme juridique d'un syndicat patronal. Son importance est considérable: il représente plus de 60% de l'économie sénégalaise, 76% du secteur primaire et 65% du secteur secondaire. Ce syndicat est relié en France au CIAN, qui regroupe les équivalents de l'UNISYNDI dans l'ensemble de l'Afrique. Les autorités sénégalaises ont essayé d'équilibrer le pouvoir syndical français en créant le CNP (Conseil National du Patronat). L'UNISYNDI est une composante du CNP.

II.2.1.2 Les faiblesses du secteur privé français

Le secteur privé français rencontre des problèmes d'ordre de la motivation, de l'âge et du mode de fonctionnement. Il intervient dans un environnement défavorable.

a) Les problèmes socio-culturels

Au Sénégal le secteur privé est représenté par des gens de passage. Ces hommes restent trois ans en moyenne puis ils repartent plus loin en Afrique ou en France. Trois ans ne suffisent pas pour bien connaître le Sénégal, même si l'on est un "expatrié" de longue date en Afrique. Connaître l'Afrique ne veut pas dire connaître le Sénégal.

L'ensemble de la colonie française compte environ 20.000 personnes, y compris les fonctionnaires de l'assistance technique. C'est une communauté qui a son mode de vie et qui dispose de circuits propres : alimentation à base de produits importés de France, restaurants, loisirs. Sans former un ghetto, elle vit "à part", presque en marge. Les contacts avec les Sénégalais se limitent en général à l'élite sénégalaise.

Le point d'attache reste la France, où l'on passe deux mois de vacances par an en une ou plusieurs fois. Le coût de l'expatrié pour l'entreprise française est de plus en plus lourd; il faut lui garantir un niveau de vie attrayant, largement supérieur à celui qu'il pourrait avoir en France. Les entreprises souffrent de cette situation, mais elles hésitent à accélérer la sénégalisation de leur encadrement, malgré la baisse de la qualité de leurs expatriés: l'Afrique n'a pas bonne presse en France et ce ne sont pas les meilleurs éléments du secteur privé qui acceptent de s'y expatrier.

Comme dans tous les pays d'Afrique francophone, le secteur privé français, issu de la colonisation, subit une forte pression nationaliste ; elle se traduit, au Sénégal, par des exigences concernant la sénégalisation du personnel et du capital des entreprises. Les directions locales doivent négocier avec le Ministère du Travail un plan de sénégalisation de l'encadrement, qui fait l'objet d'un protocole signé avec le Ministre lui-même, ce qui confère une certaine valeur à cet engagement. Le secteur privé français résiste à la sénégalisation du personnel ; il la considère souvent comme dangereuse pour l'entreprise, car trop rapide. Il n'en va pas de même pour le capital : beaucoup d'entreprises françaises, maintenant, sont prêtes à réduire leur engagement au Sénégal mais elles ont du mal à trouver des candidats à la reprise.

b) Les problèmes conjoncturels

Le secteur privé français se trouve, au Sénégal, dans un contexte économique qui lui est défavorable depuis l'indépendance. Son outil de travail était destiné à un marché régional, celui de l'AOF. L'adapter au seul marché local supposerait des investissements nouveaux importants. Les maisons-mères ont préféré faire ces investissements sur les multiples marchés nationaux, craignant qu'ils ne leur échappent en l'absence d'une solidarité africaine. Dans ces conditions, le secteur privé français gère un outil très lourd, techniquement dépassé pour un marché qui stagne. Si le marché sénégalais avait connu un taux de croissance raisonnable, le problème eût été différent.

Ayant un outil faiblement compétitif, le secteur privé français est le point de mire de la NPI. Sous prétexte de le moderniser, la NPI risque de l'anéantir, en supprimant toutes les protections dont il bénéficiait. Les mesures de la NPI sont prises par le pouvoir des experts, sur lequel il n'a que peu de prise. Elles sont soutenues par le pouvoir légal sans qu'il en porte la responsabilité.

II.2.2 LE SECTEUR PRIVE LIBANAIS

Le secteur privé libanais a connu un développement spectaculaire dans les années qui ont suivi l'indépendance. Les Libanais ont su saisir l'occasion offerte par l'absence de secteur privé sénégalais. Ils ont pris en main le petit commerce alors que les Français se réservaient les grandes sociétés d'import-export à-travers les grands comptoirs. Depuis cette époque, le secteur privé libanais a évolué. Il s'intéresse aux PMI, à l'hôtellerie

mais sans faire d'investissements trop lourds afin de pouvoir les modifier ou les céder rapidement en cas de nécessité. Plus proche des structures mentales sénégalaises que le secteur privé français, plus motivé, n'ayant pas de base de repli au Liban, il est bien intégré et se trouve, au Sénégal, comme un poisson dans l'eau. Il est néanmoins étranger et subit, lui aussi, une pression nationaliste. Il s'en accommode car la taille des entreprises qu'il gère est mieux adaptée aux capacités naissantes du secteur privé local.

II.2.2.1 Les atouts du secteur privé libanais

Le premier atout du secteur privé libanais est d'ordre sociologique. Comme le Sénégalais, le Libanais a un sens très développé de la famille, une intelligence sociale et une forte conscience communautaire. Les Libanais connaissent les familles sénégalaises qui leur sont favorables et consolident les alliances par les mariages. Même s'ils font partie de grandes familles, ils acceptent de gérer de toutes petites affaires telles que des boutiques de tissus, par exemple. Dans les sociétés à capitaux libanais, la plupart des tâches de gestion et de contrôle sont confiées à des membres de la famille.

Le deuxième atout du secteur privé libanais tient à la religion: la plupart des Libanais du Sénégal sont musulmans, ce qui leur permet de maintenir des liens étroits avec le pouvoir des Marabouts et dans la vie quotidienne, de mieux comprendre les Sénégalais, musulmans aussi pour la plupart.

Le troisième atout de la communauté libanaise tient à sa motivation: comme toute communauté déplacée, elle est obligée de réussir son implantation au Sénégal et d'y rester. La situation économique du Sénégal ne lui permet plus de se développer autant qu'elle le souhaiterait. Par prudence, elle prévoit donc des zones de repli. Ainsi, le Sénégal est devenu une base de départ vers d'autres pays, telle la Guinée depuis la mort de Sekou Touré.

II.2.2.2 Les faiblesses du secteur privé libanais

Malgré ses atouts, le secteur privé libanais a mauvaise presse tant auprès de l'administration qu'auprès du milieu des affaires: on lui reproche d'intervenir auprès de l'administration, des douanes, et d'obtenir des avantages anormaux. On lui reproche d'être l'exploitant de la pauvreté du Sénégal: bien implanté dans le milieu, il sait

utiliser à son avantage le secteur informel qui lui sert de force de vente, de fournisseur à très bon prix. En milieu rural il joue un rôle de prêteur qui est rapidement assimilé à celui d'usurier.

Pour intégrer qu'il soit au milieu sénégalais, le secteur privé libanais est tout de même étranger. Les procédures de la SOFISEDIT, destinées au rachat d'entreprises étrangères par des nationaux, seront utilisées principalement pour la reprise d'affaires créées par des promoteurs libanais. Leur taille moyenne, leur secteur d'intervention, commerce et services, correspondent bien aux capacités des nationaux. Le secteur privé libanais court le risque de devenir la cible des Sénégalais qui convoiteraient sa place.

L'impact de la NPI sur les intérêts libanais est minime. Les entreprises industrielles que ceux-ci contrôlent sont de taille moyenne, récentes et généralement bien adaptées à leur marché; dans le commerce, l'ouverture des frontières et la suppression des barrières non tarifaires sont faites théoriquement pour limiter la fraude, dont le milieu libanais est tenu pour responsable. Il devrait être capable de s'adapter à la NPI et d'en être le principal bénéficiaire, grâce à la bonne organisation de ses circuits commerciaux.

II.2.3 Le secteur privé sénégalais

Le secteur privé sénégalais est d'origine récente. Ayant investi d'abord dans l'immobilier, il se diversifie dans le commerce et les services. Il dispose d'atouts importants grâce à l'appui des différents pouvoirs. Il devrait connaître un développement certain du fait du retrait de l'Etat et, dans une certaine mesure, du désengagement des intérêts français.

II.2.3.1 Les atouts du secteur privé sénégalais

Après avoir investi de préférence dans l'immobilier et le domaine touristique, le secteur privé sénégalais moderne s'intéresse aux PMI depuis 1969 environ. Depuis quelques années, poussé par les autorités, il parvient à prendre place dans le secteur des grandes entreprises, seul ou en association avec des sociétés étrangères chargées de la gestion. Il est appuyé par les pouvoirs publics, soutenu par le pouvoir religieux, aidé et favorisé par le pouvoir des experts étrangers.

a) La politique d'aide au secteur privé sénégalais

Dans les années qui ont suivi l'indépendance, les pouvoirs publics sénégalais ont procédé à la création de grands établissements publics ou parapublics qui devaient permettre à l'Etat de jouer un rôle moteur dans le développement. L'objectif était de créer des "grands comptoirs" sur le modèle de ceux qui dominaient la vie économique du pays. L'importance des PMI et PME pour le développement du pays est apparue vers les années 70. L'espoir était de permettre une "sortie" du secteur informel, considéré comme un réservoir d'entrepreneurs locaux, ce qui ne s'est pas réalisé pleinement. L'espoir était également de trouver un cadre adapté aux moyens des nouveaux promoteurs avant le stade de la grande entreprise.

Ces considérations expliquent la mise en place d'un système d'assistance aux PME très important :

. La SONEPI (Société Nationale d'Etudes et de Promotion Industrielle) a été créée en 1969. Sa mission est de faciliter la création de PME ; elle doit les assister et les encadrer. Elle réalise des études de faisabilité financière et commerciale ; elle introduit les demandes d'agrément au code des investissements, de financement auprès des banques ; elle apporte un appui juridique à la rédaction des statuts et des actes officiels. Sa mission d'assistance se traduit par la formation des promoteurs issus du secteur informel, le soutien ponctuel ou permanent dans le domaine comptable et commercial et dans la gestion financière. La SONEPI emploie environ 80 personnes, dont 6 experts expatriés. Depuis sa création, la SONEPI a étudié 444 projets prévoyant la création de 12.529 emplois pour un montant d'investissement de 67,3 Milliards de FCFA. Sur ce total, la part réalisée a été de : 32% pour les projets étudiés, 20% pour les investissements et 32% pour les emplois à créer.

. Les DOMAINES INDUSTRIELS ont été créés par la SONEPI avec la participation de l'Etat, de la Chambre de Commerce et des communes et avec la participation de certaines entreprises. Ces domaines, au nombre de 6 répartis sur tout le territoire, sont réservés aux PMI employant moins de 100 salariés. Elles y trouvent une assistance technique contrôlée par des experts expatriés, économistes et techniciens ; 43 entreprises sont installées sur des domaines, dont 27 sur Dakar et Thiès.

. Les CHAMBRES DE COMMERCE, établissements publics à caractère professionnel, donnent des consultations aux entreprises dans les domaines juridique et financier. Elles tentent également de procéder à des analyses de sociétés en difficulté. La Chambre de Commerce de Dakar joue aussi un important rôle de promotion à l'étranger en faveur des PME locales.

. La SOFISEDIT (Société Financière Sénégalaise pour le Développement de l'Industrie et du Tourisme) créée en 1974 ne fonctionne plus depuis 1983 faute de moyens. Les besoins sont estimés à environ 15 Milliards de FCFA. Une restructuration est en cours d'étude mais devrait s'inscrire dans le cadre de la NPI.

. La SONAGA (Société Nationale de Garantie et d'Assistance au Commerce) a été créée en 1971. Ses activités traditionnelles sont l'aval de crédits d'équipement et, depuis 1975, l'octroi de ces crédits. La création de la SONAGA et de la SOFISEDIT a précédé la mise en place, en 1977, d'une politique sectorielle du crédit aux PME. Les banques ont un objectif d'affectation de 60% de leurs encours aux PME, la Banque Centrale prend des participations dans la SONEPI, la SONAGA, la SOFISEDIT.

Afin d'aider les PME dans leurs demandes de crédit, les autorités ont créé une douzaine de fonds de garantie, de bonification ou de soutien, gérés par la SONEPI, la SONAGA, la SOFISEDIT.

- SONEPI

- * Fonds de participation PME
- * Fonds de garantie PME
- * Fonds d'avance pour le rachat d'entreprises étrangères (ne fonctionne pas faute de moyens);

- SOFISEDIT

- * Fonds de bonification des crédits PME
- * Fonds de participation et de financement des projets
- * Fonds National de redressement et de restructuration des entreprises en difficultés
- * Fonds de bonification des crédits à la pêche industrielle;

- SONAGA

- * Fonds de garantie aux opérations du tertiaire
- * Fonds de bonification des crédits à l'exportation
- * Fonds de soutien à la création et à l'extension des PME commerciales.

Ces fonds ne fonctionnent pas tous de manière satisfaisante; c'est le cas de la SOFISEDIT depuis 1982, et de la SONEPI qui n'est pas un organisme financier. En outre, tous les fonds manquent de moyens en raison de la situation économique et financière du Sénégal.

La politique du crédit n'est pas très efficace mais elle a été mise en place pour aider le secteur privé local en priorité.

Au plan réglementaire, un certain nombre de mesures sont prises en faveur des PME:

. L'aide fiscale est importante: exonération de droits sur le matériel importé, de l'impôt sur les bénéfices pendant 5 ans, des droits de mutation, des droits d'enregistrement et de la patente pendant 5 ans pour le Cap Vert, pendant 10 ans ailleurs;

. L'installation sur les Domaines Industriels permet une exonération des droits de douane sur les pièces de rechange;

. La procédure des Marchés publics prévoit une préférence de 10% pour les entreprises nationales.

b) Le soutien des pouvoirs

Le pouvoir officiel est conscient qu'il ne peut garder sa place sans le pouvoir économique. Comme ses moyens sont réduits, il doit s'appuyer sur le secteur privé, en priorité sur le secteur privé national. Cette orientation récente est facilitée par la formation des fonctionnaires et des hommes d'affaires et par la concordance de leurs intérêts; un échec de l'économie du pays entraînerait un bouleversement sociologique, dont ils seraient les premières victimes. Les liens familiaux et ethniques permettent des liaisons efficaces entre le secteur privé local et l'administration, qui deviennent souvent mutuellement profitables. Ces liens se renforcent grâce à la politique d'aide aux "déflatés" de l'administration. Ceux-ci peuvent faire profiter le secteur privé de leur expérience administrative et de leurs contacts.

Le pouvoir religieux ne peut être absent de la conquête du pouvoir économique. Il dispose de moyens importants: financiers, logistiques et structurels.

Un effort du pouvoir religieux dans le secteur du commerce et des services se développe et devient officiel: le secteur des transports routiers n'est plus un monopole libanais mais mouride. Certains dignitaires religieux ne cachent par leur intérêt pour des investissements et le cas de Djim KEBE, premier homme d'affaires sénégalais, n'est plus isolé depuis sa mort. Le plus important projet textile en cours est financé par des intérêts mourides.

Les experts étrangers et l'aide internationale font tout ce qui est possible pour favoriser le développement du secteur privé national par rapport au secteur privé étranger. Les aides financières, directes ou indirectes, aux PME locales par des prises de participation au capital des PME et qui seront rétrocédées à terme aux partenaires locaux, se multiplient par le biais de la SFI et de PROPARGO (filiale de la Caisse Centrale de Coopération Economique). Il en est de même pour les lignes de crédit et l'assistance technique aux organismes de promotion comme la SONEPI, et au secteur bancaire.

II.2.3.2 Les faiblesses du secteur privé sénégalais

Si le secteur privé sénégalais a l'avantage du terrain, il présente cependant l'inconvénient d'être récent. Il n'a pas encore l'expérience des affaires, indispensable, malgré les appuis dont il bénéficie pour réussir sa percée. L'expérience n'est pas facile à acquérir: elle se heurte à un problème d'adaptation à la société moderne. La pénurie de moyens ne facilite pas non plus le démarrage des entreprises à capitaux sénégalais.

a) Les obstacles sociologiques

L'entreprise moderne est le type même d'une structure occidentale qui peut difficilement se modifier dans ses principes de base, en vue de s'adapter aux mentalités africaines. C'est l'une des raisons pour lesquelles les passages du secteur informel au secteur formel sont rares, alors que l'inverse est fréquent.

Le principe de base d'une entreprise moderne est le profit. Les Sénégalais le comprennent, mais admettent difficilement que le profit soit différé. Dans l'esprit africain, la notion de temps est encore relative: on ne dit pas "demain je ferai" mais "demain je fais"; on ne pense pas "demain j'aurai l'argent" mais "j'ai ou je n'ai pas l'argent". Une telle attitude gêne la compréhension des contraintes du crédit. L'obtention d'un prêt signifie qu'on a l'argent. Donner des garanties, investir en vue de le rembourser, est plus difficile à admettre. L'attitude vis-à-vis du profit s'applique à l'ensemble des problèmes de gestion d'une entreprise. Les observateurs étrangers remarquent que la préoccupation du gain immédiat, la tendance à confondre recettes et profits font partie des mentalités actuelles des hommes d'affaires sénégalais.

La notion de groupe prime encore celle de l'individu: or l'entreprise occidentale est fondée sur les capacités des individus qui font la valeur du groupe. Pour un sénégalais, la promotion au mérite est une injustice: l'individu ne doit pas utiliser ses capacités pour obtenir le pouvoir, il doit travailler dans l'intérêt du groupe en oubliant ses propres intérêts.

Ces obstacles sociologiques sont des obstacles importants pour le développement d'un secteur privé sénégalais moderne. Même si certains promoteurs ont une formation occidentale, ils subissent les contraintes de la famille élargie et des religieux. Il faudra encore une génération au moins pour que cette pression perde sa force et facilite

l'assimilation complète de la notion d'entreprise. Peut être verra-t-on apparaître une nouvelle entreprise plus adaptée au milieu.

b) Les problèmes de financement

Si les autorités ont mis en place une politique d'aide au financement des entreprises, c'est que le financement est le principal obstacle au développement d'un secteur privé local. Les fonds importants dont disposent un certain nombre de personnes privées sénégalaises sont loin d'être systématiquement investis dans le secteur productif. Ils quittent souvent le Sénégal pour profiter des taux d'intérêt plus élevés en Europe; ou bien ils sont investis dans l'immobilier, de préférence à Dakar où les terrains sont limités, garantissant aux investissements immobiliers une plus-value certaine, à condition d'être situés en centre ville. L'analyse des titres fonciers de Dakar montre que les plus importants investisseurs sont de nationalité sénégalaise. Certaines sociétés de la place ont également conservé un important patrimoine foncier. Les banques détiennent de nombreux titres fonciers, qu'elles prennent volontiers comme garantie de leurs prêts.

L'origine d'une grande partie des fonds détenus par des Sénégalais est "officieuse". Il est difficile que ces fonds soient investis dans des projets commerciaux ou industriels sans attirer l'attention sur leurs propriétaires.

Les promoteurs de PME ont des idées, une formation, une compétence mais rarement des moyens financiers. Ils sont issus d'entreprise, de l'université, du secteur public. Le système bancaire est mal adapté à ces promoteurs et de très nombreux projets sont bloqués faute de financement. Contrairement au Cameroun, le système traditionnel des tontines n'est pas ou peu utilisé pour la création de PME. Au Sénégal, les tontines servent aux dépenses personnelles de leurs membres: mariage, funérailles, aides ponctuelles; elles ont gardé une destination traditionnelle. Pour les investissements, on sollicite l'aide familiale à court terme, ce qui est incompatible avec un investissement industriel.

II.3 L'évolution des investissements du secteur privé depuis l'indépendance

L'âge moyen des sociétés sénégalaises est de 24 ans, ce qui est beaucoup pour un pays en voie de développement. L'âge moyen des sociétés du Cameroun et de la Côte d'Ivoire est inférieur de moitié. La situation du Sénégal s'explique par l'héritage d'un tissu industriel

relativement important au moment de l'indépendance. Son surdimensionnement par rapport au seul marché sénégalais n'a pas laissé beaucoup de place aux nouveaux investisseurs.

L'investissement du secteur privé au Sénégal depuis l'indépendance s'est déroulé en trois phases: de 1960 à 1970, il a surtout été le fait du secteur privé libanais dans le commerce de gros, de demi-gros et de détail; à partir de 1970, il a été le fait du secteur privé sénégalais dans les PME; depuis 1984, les investissements de restructuration d'entreprises contrôlées par des capitaux français sont prédominants.

II.3.1 L'évolution de l'investissement français

Les investissements du secteur privé français ont, pour la plupart, été réalisés avant et immédiatement après l'indépendance en vue de profiter des possibilités offertes par l'indépendance. Les sociétés à capitaux français se sont trouvées rapidement en surcapacité, ce qui a empêché de nouveaux investissements et favorisé les situations de monopole. La relève des investissements français au Sénégal n'a pas pu avoir lieu.

De nouvelles entreprises françaises sont arrivées au Sénégal à partir de 1974; c'étaient généralement des PME associées à des partenaires locaux, français, libanais et, le plus souvent, sénégalais. Elles ont été attirées au Sénégal, comme dans d'autres pays d'Afrique, par les autorités françaises qui, à partir de 1974, ont mis sur pied une politique de "coopération industrielle" pour accompagner le développement de PMI locales et faciliter le redéploiement géographique des PMI françaises.

Simultanément, ont été créées en Afrique des structures et des mesures d'accompagnement de l'investissement: la PROPARCO, filiale de la Caisse Centrale de Coopération Economique, prend des participations minoritaires dans les projets industriels, siège au Conseil d'Administration et apporte un appui non négligeable à ses partenaires. Le CEPIA, association de la loi de 1901, émane du

CNPF; il est chargé de la prospection en France, de l'accompagnement des sociétés françaises sur place et de l'assistance aux négociations avec les partenaires publics et privés. Les Chambres de Commerce jouent un rôle de sensibilisation aux opportunités offertes par le Sénégal auprès de leurs adhérents. De nombreuses mesures d'accompagnement sont également prévues dans les statuts de la COFACE et de la BFCE (procédure DIE: Développement des Investissements à l'Etranger, à condition qu'ils soient porteurs d'exportations). Les créations de structures d'accompagnement de l'investissement n'ont pas changé le paysage industriel du Sénégal. Le marché local s'est révélé moins porteur que prévu et les difficultés rencontrées ont été plus nombreuses. Le plus gros obstacle au renouvellement du secteur privé français a été l'étroitesse du marché. Le désengagement des capitaux français s'accélère, surtout dans le textile. Les grands comptoirs sont contraints de réduire leurs structures pour subsister.

La NPI devrait accélérer le désengagement des capitaux. Ce désengagement risque même de prendre des proportions alarmantes si des mesures correctives ne sont pas prises à brève échéance. Les experts de la NPI semblent avoir oublié certaines réalités: les centres de décision des entreprises françaises se trouvent en France; ces sociétés-mères n'ont pas tous leurs intérêts au Sénégal. La pression de la NPI risque de les décourager, d'autant que les investissements français, pour la plupart anciens, sont amortis depuis longtemps.

II.3.2 L'évolution du secteur privé libanais

Le secteur privé libanais s'est implanté massivement au Sénégal dans les années qui ont suivi l'indépendance. Le point de départ, qui reste le secteur privilégié de la colonie libanaise, a été le commerce de gros, de demi-gros et de détail sur l'ensemble du territoire sénégalais et non pas uniquement dans la région du Cap Vert. L'achat de l'arachide aux producteurs et son transport, la revente aux huileries avant la mise en place du monopole de la

SONACOS, ont constitué un des terrains d'action privilégiés. Les transports ont été transférés aux religieux, qui restent en liaison avec le secteur privé libanais. Depuis 1980 environ, on assiste à un redéploiement de la colonie libanaise qui, sans abandonner ses activités commerciales traditionnelles, se tourne vers des activités exigeant plus de moyens telles que l'industrie et l'hôtellerie. De plus, la communauté libanaise s'intéresse à la Guinée pour diversifier son implantation régionale.

Ne recherchant pas les investissements trop lourds dont la rentabilité est aléatoire, les Libanais se sont orientés vers les PMI et plus particulièrement, vers les matières plastiques où ils sont très nombreux. Ce secteur d'activité représente un marché régional important, qu'ils contrôlent directement ou indirectement. Plus récemment, ils ont entrepris des investissements plus lourds, notamment dans l'hôtellerie moderne et dans l'agro-alimentaire, où ils possèdent des unités sophistiquées de maraîchage et d'élevage.

La communauté libanaise a fortement diminué ces dernières années. Elle ne représente plus que 20.000 personnes, soit à peine autant que la communauté française. Il ne faudrait pas en déduire pour autant que les Libanais fuient le Sénégal. La communauté libanaise diminue en nombre mais elle préserve la qualité de son implantation.

II.3.3 L'évolution du secteur privé sénégalais

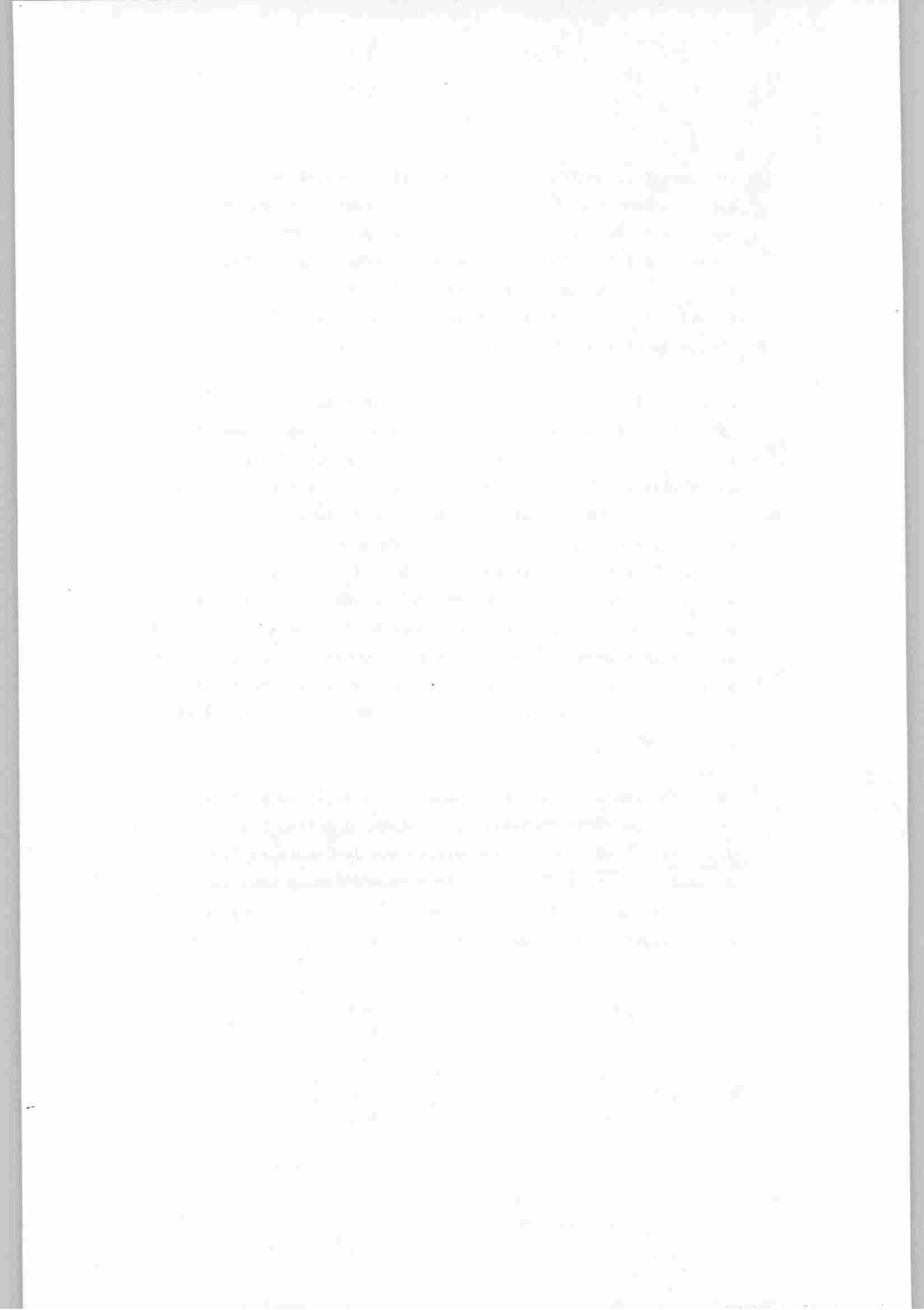
Le secteur privé sénégalais moderne se développe depuis les années 1970 grâce à la mise en place de la politique d'aide aux PME. Les grandes entreprises sont encore rares car les partenaires sénégalais y jouent en général le rôle de "sleeping partners".

Dans les PME, en revanche, le développement est sensible: les entreprises sont, en général, à la lisière du secteur informel et le taux d'échec est important. La NPA a l'avantage de provoquer un

engouement du secteur privé sénégalais pour les projets agro-alimentaires, et plus particulièrement pour ceux de maraîchage. Sur les 37 projets étudiés par la SONEPI pendant l'exercice 1985-1986, une dizaine concernent ces secteurs. Viennent ensuite la pêche et la congélation, les industries métalliques, les activités touristiques, puis les industries chimiques et l'ensemble des activités de service.

La composition du secteur privé sénégalais évolue soit naturellement, soit sous l'impulsion des autorités; dans les années 1960, le secteur privé était composé de grandes fortunes locales, assimilées à "l'establishment". Dès 1970, il s'est enrichi de nouveaux promoteurs sans antécédents de fortune particuliers. Ce phénomène a pris de l'ampleur: les "déflatés" du secteur public et les "maîtrisards" fraîchement sortis de l'université sont invités à se lancer dans la création de PME. La SONEPI s'inspire de méthodes indiennes pour déceler chez les candidats les capacités à devenir entrepreneur. Les élus seront formés sur les points de gestion qu'ils ne connaissent pas; leur investissement sera financé par les Pouvoirs Publics; ils seront suivis et assistés par la SONEPI.

Le taux d'échec des PME au Sénégal est très lourd et il est peu probable que cette "nouvelle génération" d'entrepreneurs améliore les statistiques. On a l'impression que les Pouvoirs Publics veulent aller trop vite, d'où le risque d'échecs dont la multiplication remettrait en cause la politique de développement d'un secteur privé local, dans lequel est mis beaucoup d'espoir.



III. L'ENVIRONNEMENT DU SECTEUR PRIVE ET SON ADAPTATION
AUX REALITES SENEGALAISES

1. The first part of the paper is devoted to a discussion of the various methods of determining the rate of growth of a population. The second part is devoted to a discussion of the various methods of determining the rate of growth of a population.

Les difficultés que rencontre le secteur privé au Sénégal tiennent à son environnement, qu'il soit économique, réglementaire ou sociologique. L'avenir de l'entreprise dépend de son adaptation à cet environnement et de l'adaptation de l'environnement à l'entreprise. Selon les observations, la compréhension et la façon de réagir au milieu varient considérablement.

Le contexte économique est une contrainte structurelle. Il en est de même du cadre législatif et réglementaire, très inhibant. Le contexte sociologique change en raison de la forte urbanisation du Sénégal, mais le secteur privé doit compter avec ses particularités.

III.1 LE CONTEXTE ECONOMIQUE

Les études et les documents officiels concernant le Sénégal soulignent tous que ses entreprises sont surdimensionnées. Mais c'est plutôt le marché du Sénégal qui est sous-dimensionné par rapport aux capacités de production installées. La première contrainte au développement du secteur privé est l'étroitesse du marché ; les autres contraintes sont les difficultés de financement et la faiblesse du tissu industriel.

III.1.1 LE MARCHE DES ENTREPRISES SENEGALAISES

La plupart des entreprises implantées au Sénégal avant l'indépendance travaillaient pour un marché régional, celui de l'ancienne AOF, qui s'étendait du Niger au Nigéria et comprenait la Côte d'Ivoire, le Bénin et le Togo. Ces entreprises étaient concentrées autour du port de Dakar, point de passage obligé des marchandises et des passagers vers les pays enclavés ou moins bien équipés.

En 1960, l'indépendance a enfermé le Sénégal dans ses frontières politiques. Chacun des Etats nouvellement indépendants de la zone a voulu créer son infrastructure industrielle, ses installations portuaires et a voulu protéger son marché. Le danger est vite apparu. La CEAO et la CDEAO ont été créées pour organiser un

marché régional. Les Etats Membres ne mettent guère de zèle à faciliter la libre circulation des produits à l'intérieur de ces communautés.

Les nouveaux gouvernements et les anciennes sociétés ne pouvaient imaginer que l'économie du Sénégal serait stagnante et que le pouvoir d'achat du marché intérieur baisserait, entraînant une diminution de la demande solvable. La réaction à ces évolutions a été tardive et brutale, provoquant des fermetures et des licenciements. Les chômeurs se tournent vers le secteur informel. Le secteur informel concurrence les entreprises du secteur moderne, réduisant davantage leur marché.

Les secteurs exportateurs du Sénégal: pêche et transformation des produits de la pêche, sont anciens et peu rentables. Ils connaissent de graves difficultés depuis deux ans. Le tourisme est mal exploité. La plupart des autres entreprises sont limitées au marché local. Elles y survivaient jusqu'à la mise en place de la NPI, qui doit les mettre en concurrence avec les produits importés.

La création de PMI au Sénégal a été fondée, comme dans tous les pays d'Afrique, sur les industries de substitution aux importations. Cette politique devait favoriser la création d'un tissu de PMI bénéficiant de marchés protégés.

Ce raisonnement était erroné: les prix des produits locaux de qualité médiocre ont dépassé ceux des produits importés. L'exportation est impossible. Lorsque le marché intérieur baisse ou stagne, la situation des entreprises est critique. Les importations sauvages de produits moins chers ne peuvent être contrôlées, la diminution des ventes de l'entreprise s'accélère. C'est le cas des entreprises modernes de confection qui, outre la concurrence du secteur informel, doivent subir celle de la friperie importée frauduleusement.

Les autorités sénégalaises, conscientes de l'échec de leur

politique industrielle, ont décidé d'ouvrir les frontières nationales aux produits concurrents. L'effet attendu de ces mesures est un sursaut de l'industrie locale, qui devra défendre ses positions sur son propre marché; les entreprises doivent devenir compétitives sur le marché international. Les justifications de l'industrie doivent devenir économiques et non plus seulement politiques.

Les orientations de la NPI vont à contre-courant de tout ce qui a été fait depuis 20 ans. Elles n'ont pas de précédents à l'exception de la Zone Franche Industrielle de Dakar (ZFID), expérience qui s'est soldée par un échec.

L'échec des entreprises exportatrices de la ZFID s'explique non seulement par la protection dont elle a fait l'objet, mais aussi par sa localisation géographique dans une zone d'accès difficile, mal reliée au port, et par les coûts de production élevés tenant à la mauvaise productivité de la main-d'oeuvre par rapport à celle du Sud-Est asiatique. Les mêmes problèmes se poseront aux entreprises locales lorsqu'elles devront entrer en concurrence avec des producteurs étrangers.

La protection est nécessaire aux entreprises sénégalaises pour s'adapter. Mais pour réussir, elle doit être assortie de l'ouverture d'un marché régional: un tel marché permettrait une complémentarité entre les industries des différents pays de l'Afrique de l'Ouest, complémentarité indispensable. Le coût des infrastructures industrielles telles que les cimenteries, les raffineries de pétrole, les usines d'engrais, ne peut être amorti par de petites unités approvisionnant des micro-marchés. Il faut créer des unités d'une taille optimale produisant pour un ensemble de marchés. A titre d'exemple, le marché des engrais au Sénégal correspond à la consommation d'un département français. Il en est de même pour le ciment.

La SAR au Sénégal dispose d'un marché régional pour ses produits pétroliers. Il faut que les Etats de l'Afrique de l'Ouest tirent les leçons des échecs d'usines "clés en main" que les vendeurs de matériel leur ont vendues dans les années qui ont suivi l'indépendance. Les pays d'Afrique de l'Ouest disposent de structures économiques et juridiques: la CEAO et la CDEAO. Ils doivent en tirer parti.

III.1.2 LE SYSTEME MONETAIRE ET LE FINANCEMENT DES ENTREPRISES

Le Sénégal appartient à la Zone Franc, ce qui lui permet d'avoir une monnaie dont la convertibilité, garantie par le Trésor français qui gère ses devises, lui permet de s'approvisionner en matières premières et en produits d'importation. Toutefois, la parité fixe du FCFA par rapport au Franc français en fait une monnaie surévaluée. Ce handicap est grave pour la production agricole et industrielle sénégalaise. Il pourra difficilement être compensé par les protections tarifaires et non tarifaires qui doivent, en tout état de cause, être supprimées par la NPI.

Les avantages de la France dans la zone Franc sont de plus en plus limités. La part de l'Afrique dans le commerce extérieur de la France est de l'ordre de 10% (9,6% pour les importations, 10,9% pour les exportations en 1985). Cette part ne cesse de se réduire: en 1986 les importations françaises en provenance d'Afrique ont diminué de 37% par rapport à 1985, et les exportations, de 18,5%. Dans l'ensemble du commerce avec l'Afrique, la Zone Franc représente 52% des importations et 76% des exportations françaises.

Une amélioration de l'économie des pays de la Zone Franc serait plus profitable aux exportateurs français que le maintien du statu quo. Il conviendrait de repenser la Zone Franc en maintenant un système qui garantisse la convertibilité des monnaies africaines.

Indépendamment des problèmes de parité du Franc CFA, les entreprises sénégalaises doivent faire face à d'importantes difficultés de financement.

Les banques de la place souffrent de la baisse des dépôts bancaires des entreprises et des particuliers depuis 1981, de la situation préoccupante de leurs clients et du poids de la liquidation de l'ONCAD (90 milliards de FCFA répartis entre l'Etat et l'ensemble des banques du Sénégal, soit une douzaine d'établissements).

Conséquence de la situation des banques, la politique de crédit est très restrictive. Elle ne peut satisfaire les besoins du secteur privé. Pour obtenir des crédits, il faut pouvoir donner des garanties importantes, parfois supérieures au montant du prêt. Le secteur privé sénégalais en souffre plus que les autres, car il inspire méfiance aux banquiers.

Les banquiers savent en effet que l'Islam prône le respect de la parole donnée, mais qu'il condamne l'usure. Le prêt avec intérêt est "riba", condamné par le Coran. Les promoteurs de PME, issus du secteur informel, fonctionnaires, jeunes diplômés, ont très peu de moyens et des compétences approximatives en gestion. Le banquier reste prudent à leur égard.

Les problèmes de financement touchent aussi le secteur privé étranger, dont la situation ne cesse de se dégrader depuis 1980. L'Etat sénégalais paye ses fournisseurs avec un retard d'environ un an. Les banques sénégalaises, mises à contribution pour la trésorerie de l'Etat, ne peuvent financer également le secteur privé.

La majorité des banques sont des banques françaises. Elles s'adaptent difficilement aux réalités locales. L'échec des banques de développement, des organismes financiers d'aide au financement des entreprises comme la SOFISEDIT, ne les encourage pas. Certaines banques se sont trouvées dans des situations si critiques qu'elles ont été obligées de faire intervenir leur siège en France pour continuer à fonctionner. Dire, comme le font de nombreux observateurs, que le secteur bancaire ne joue pas son

rôle au Sénégal, est un jugement qui ne tient pas compte des conditions actuelles. Le même problème se pose dans des pays comme le Cameroun et la Côte d'Ivoire, qui connaissent une grave récession.

Des banques telles que la BIAO, des institutions financières comme la Caisse Centrale de Coopération Economique étudient des amorces de solution. Elles proposent d'aider au lancement au Sénégal, de Sociétés de Caution Mutuelle qui permettraient de limiter les risques d'impayés par la mise en oeuvre des cautions des adhérents.

Les restructurations prévues par la NPI exerceront une influence sur les besoins de financement. D'après l'étude BCG (Boston Consulting Group), l'application des mesures prévues doit entraîner un besoin global de 2 à 3 Milliards de FCFA pour les textiles et l'agro-alimentaire. L'effort financier à consentir pour améliorer la compétitivité de l'industrie sénégalaise doit être de 8 à 12 Milliards de FCFA. Les besoins de financement s'expliquent par l'effort de modernisation des outils et par les fusions d'entreprises qui sont nécessaires. Les chiffres cités ci-dessus seront plus élevés si le secteur privé français se retire partiellement du Sénégal.

On pourrait trouver des ressources financières dans le secteur religieux. Celui-ci est alimenté par les échanges officieux des commerçants libanais et sénégalais. Mais les fonds "religieux" sont réservés à des opérations spéculatives, souvent cachées.

III.1.3 Les faiblesses de l'environnement des affaires

Comme dans tous les pays en voie de développement, le Sénégal ne présente pas un environnement favorable aux affaires. Les déficiences sont techniques, législatives et réglementaires. L'attitude de l'administration à l'égard du secteur privé et le contexte social constituent également des freins.

III.1.3.1 Les contraintes techniques

Les communications à l'intérieur du pays et vers

l'extérieur, la faiblesse du tissu industriel, le coût des facteurs et leur disponibilité sont les principales difficultés techniques.

a) Les moyens de communication:

Le Sénégal dispose d'une infrastructure ferroviaire importante qui permet de desservir les pays voisins. Malheureusement, cette infrastructure est ancienne (entre 25 et 65 ans d'âge); elle ne permet pas une charge supérieure à 12,5 tonnes par essieu. La qualité du service de la RNCFS se dégrade. Le trafic marchandises et voyageurs diminue. Le Sénégal dispose également d'un réseau routier de plus de 15.000 km, dont 3.500 sont bitumés. Le réseau bitumé est le plus dense d'Afrique et ne se dégrade pas trop vite, du fait de l'absence d'érosion pluviale. La capacité offerte par le transport routier est de l'ordre de 80.000 tonnes pour le transport de marchandises. Le transport routier est cher car il est déséquilibré: 74% des tonnages transportés se font dans le sens Cap Vert (Dakar) - reste du pays. Malgré les efforts des Pouvoirs Publics et des bailleurs de fonds, certaines régions sont mal desservies à partir de Dakar, notamment l'extrême sud-est et la Casamance.

Les transports maritimes et fluviaux sont de plus en plus abandonnés, les communications fluviales sont difficiles mais le port de Dakar offre une infrastructure de qualité: 10 km de quais et 60.000 km² de surface couverte. Les prix pratiqués par les conférences sont anormalement élevés par rapport aux prix pratiqués dans le reste du monde, en Asie en particulier. Le Sénégal disposant de sa propre compagnie de navigation, la COSENAM, n'est pas tenté d'intervenir auprès des autres compagnies membres des conférences. Les conférences justifient les prix élevés sur l'Afrique par le déséquilibre des échanges: trafic intense dans le sens Europe-Afrique, et maigre dans l'autre sens.

Le transport aérien intérieur n'est pas très développé. Il n'existe que 15 aéroports secondaires et la flotte de la compagnie intérieure nationale SONATRA-AIR SENEGAL n'offre que 165 places. Le trafic de l'aéroport de Dakar-Yoff augmente de 10% par an environ. La piste a été renforcée au cours du cinquième plan et des études pour son déplacement sont en cours. Dakar est très bien desservi par de nombreuses compagnies aériennes internationales en raison du tourisme. Le volume de frêt représente environ 20.000 tonnes/an.

La densité des postes téléphoniques n'est que de 3 pour 1000 habitants; les postes sont concentrés dans la zone du Cap Vert; certaines régions en sont privées. Chaque plan quinquennal prévoit des investissements importants dans les PTT, mais les coûts d'investissement et d'entretien sont très élevés.

b) Le tissu industriel

La faiblesse du tissu industriel sénégalais est un obstacle contraignant pour le développement du secteur privé au Sénégal. L'industrie locale est fondée sur la transformation des matières premières locales (agricoles) et sur la fabrication de biens de substitution aux importations. Les unités intermédiaires en amont ou en aval des industries n'ont pas été créées. Cette lacune oblige les entreprises à s'équiper pour fabriquer les biens intermédiaires dont elles ont besoin. Le coût est élevé, difficile à amortir; il grève le prix du produit fini. Il en est de même pour l'entretien: pas d'industries locales; d'où la nécessité d'importer les pièces qui devraient pouvoir être produites localement. Les industries constituent des stocks de pièces de rechange coûteux, qui ont une faible rotation d'emploi, ce qui grève leurs coûts de production.

La faiblesse du tissu industriel est compensée par le recours au secteur informel. Depuis 1984, les entreprises ont dû limiter leurs frais fixes: elles ont abandonné les départements non productifs, dont la maintenance, réduite au strict minimum. Le personnel des PMI s'est reconverti dans le secteur informel: il garde la clientèle des sociétés qui l'employaient.

Il n'existe pas de services d'appui de qualité pour la gestion des entreprises (marketing, études de marché, publicité), à l'exception de cabinets étrangers coûteux. En comptabilité, les services liés à des cabinets de conseils juridiques et fiscaux sont plus complets. Il est rare cependant que les conseils comptables se risquent à dire autre chose que la loi ou la jurisprudence. Les entreprises auraient besoin de conseils plus pratiques concernant la fiscalité et la législation du travail.

c) Le coût et la disponibilité des facteurs de production

L'énergie du Sénégal est très chère. Son coût accroît celui des matières premières telles que le ciment, par exemple. L'énergie électrique du Sénégal est d'origine thermique; son coût est de l'ordre de 55 FCFA le kWh en moyenne tension pour un utilisateur industriel, alors qu'il est de 30 FCFA en Côte d'Ivoire, de 35 FCFA au Togo et de 20 FCFA en France. Le Sénégal ne dispose pas de ressources pétrolières; il a subi de plein fouet la hausse du prix du pétrole ces dernières années. La société nationale d'électricité a répercuté tardivement la baisse du dollar et du prix du pétrole sur les prix.

La réputation de la main-d'oeuvre sénégalaise est d'être de bonne qualité, abondante et bon marché. La réalité est différente: son coût est assez élevé par rapport aux autres pays de la zone; le smig horaire en 1986 était de 184 FCFA

au Sénégal, alors qu'il était de 114 FCFA au Burkina Faso, de 109 FCFA au Mali, de 72 FCFA au Togo, de 81 FCFA au Bénin ; seul celui de la Côte d'Ivoire, avec 207 FCFA, lui était supérieur. A titre d'exemple, le SMIG horaire en Thaïlande était, en 1986, de 130 FCFA et celui de la France, de 1.300 FCFA. La main-d'oeuvre est peu mobile du fait de la législation sociale qui bloque les licenciements. Les conventions collectives déterminent des conditions de travail qui constituent des freins importants au rendement de la main-d'oeuvre.

III.1.3.2 L'attitude de l'administration à l'égard du secteur privé

En règle générale, l'attitude de l'administration à l'égard du secteur privé est hostile. Cette hostilité n'est pas récente, elle s'explique par des raisons historiques : avant la décolonisation, l'administration française était déjà méfiante à l'égard du secteur privé local qu'elle était obligée de soutenir pour des raisons économiques. Sa méfiance était fondée sur la différence entre les objectifs des fonctionnaires gestionnaires de territoire et les objectifs des colons, qui tentaient de développer leurs affaires dans un milieu difficile.

L'administration coloniale française était composée de fonctionnaires français, marqués par le principe du respect de leur mission de service public : ces fonctionnaires devaient se préoccuper de l'éducation, de la santé des populations, de l'équipement du pays. Pour les administrateurs coloniaux formés à Paris, les vrais colonialistes étaient les colons qui, contrairement à eux, ne provenaient pas de l'élite française. Le plus souvent, ces colons avaient fui leur pays d'origine. Dans les années qui ont précédé l'indépendance, les fonctionnaires français ont formé leurs successeurs sénégalais ; ils leur ont transmis leur méfiance à l'égard du secteur privé.

Dans les années qui ont suivi l'indépendance, les Sénégalais ont constaté que le secteur privé sénégalais n'existait pas. Ils en ont voulu un, par nationalisme. Lorsque les privés sénégalais sont apparus, la classe administrative leur a réservé un accueil mitigé : d'un côté le pouvoir politique se devait de les favoriser afin qu'ils puissent prendre un jour le relais du secteur privé étranger. D'un autre côté, la classe administrative se méfiait de cette nouvelle classe sociale dont elle était jalouse. La fonction publique était la seule voie royale pour se créer une place dans la société moderne, elle était le couronnement d'une formation "à la française", formation difficile qui avait imposé de lourds sacrifices à la famille. Les nouveaux hommes d'affaires sénégalais arrivaient brutalement, jouissaient de moyens beaucoup plus importants que les fonctionnaires et le faisaient savoir : le prestige social n'était plus réservé à la seule fonction publique.

Depuis une dizaine d'années, une autre évolution se produit; peu à peu, mais inexorablement, la classe administrative se retire du secteur économique, elle prétend laisser le secteur privé jouer son rôle. Cette évolution récente est imposée par les experts mais elle n'est pas aussi innocente ni dénuée d'arrière-pensées qu'il y paraît : le slogan en vogue est "moins d'Etat, mieux d'Etat" ! L'Etat se retire des interventions directes, par le biais des sociétés publiques, mais il entend continuer à régir la vie économique du pays. La classe administrative met en place les mesures contraignantes de la NPI pour le secteur privé, mais elle tarde à prendre les mesures correctives. Le discours officiel à l'égard du secteur privé est lourd de menaces : les entreprises du Sénégal doivent devenir compétitives, pas de pitié pour les canards boiteux. On a l'impression que la classe administrative rejette la responsabilité de l'échec économique du pays sur

le secteur privé, qu'elle entend bien le forcer à jouer son rôle. La classe administrative dit qu'une croissance démesurée du secteur public depuis 1960 s'explique par l'incapacité du secteur privé à remplir sa mission.

L'attitude négative de l'administration à l'égard du secteur privé se traduit de différentes façons dans la vie quotidienne des entreprises : le secteur privé sénégalais est le plus favorisé mais on se plaint de la lenteur avec laquelle il se développe, de ses échecs. Chaque fonctionnaire comprend que les hommes d'affaires ne peuvent se passer de lui. Il essaye d'en profiter grâce aux liens familiaux et religieux.

L'administration reconnaît que le secteur privé étranger a encore une place trop importante pour qu'elle puisse être prise par le secteur privé local. On le ménage, tout en ne lui facilitant pas la tâche : les mesures de la NPI visent avant tout les intérêts français qui contrôlent une partie importante de l'économie. Lorsque par cession d'entreprises ou d'unités de fabrication, des outils industriels sont repris par des intérêts français, l'agacement de la classe administrative locale est perceptible.

Le secteur privé libanais doit faire sa place aux intérêts locaux. Il prend les devants en choisissant avec précaution des repreneurs locaux dont ils resteront les fournisseurs. Parfois, ils utilisent des "hommes de paille", mais rarement car les liens du secteur privé libanais avec le milieu sénégalais et avec la classe administrative sont étroits. Les implantations des Libanais ne sont pas spectaculaires. Les Libanais limitent leurs frais fixes, ils savent abandonner à temps des structures non rentables. Leurs rapports avec la classe administrative sont dynamiques.

La classe administrative sénégalaise comprend encore très mal les réalités de l'entreprise : sa formation ne l'y a pas préparée et le contexte social ne l'y prédispose pas. Sa formation l'incite à considérer l'industrie comme une infrastructure de base d'un pays, au même titre qu'une route, qu'un hôpital, qu'une école. Les infrastructures de base sont du domaine d'intervention de l'Etat; l'Etat n'a pas pour vocation de réaliser des profits, il doit même s'en garder. Lorsqu'il y a recettes, il doit équilibrer les frais en fonction de ces recettes ; faire des profits signifie que le prix de vente du service rendu est trop élevé. Pour un fonctionnaire sénégalais, le profit que réalise le secteur privé industriel est suspect.

Le profit en matière commerciale est beaucoup mieux compris: on achète un bien, on le possède, on le revend plus cher qu'on ne l'a acheté. L'activité commerciale est traditionnelle et répandue dans les populations sénégalaises. Elle ne nécessite pas d'investissements importants.

L'attitude de l'administration est moins négative à l'égard du profit perçu dans les services. Ce secteur est peu développé au Sénégal : il faut avoir recours à l'extérieur et l'on est habitué au niveau des prix pratiqués. Les profits des services sont difficiles à apprécier, à l'exception des transports qui exigent un investissement en matériel, des frais de personnel et d'énergie. Les services ne font pas l'objet d'une réglementation draconienne comme c'est le cas pour l'industrie et le commerce. En contrepartie, ils bénéficient de peu d'avantages et n'ont pas accès au code des investissements.

III.1.3.3 Les contraintes sociales

L'entreprise est une structure occidentale, adaptée à une mentalité et à un milieu. Elle ne peut fonctionner dans les mêmes conditions au Sénégal. L'entreprise a pour fondement le profit et la notion du long terme : on investit en argent, en temps, en efforts de toutes sortes pour un profit qui n'est pas immédiat. L'entreprise est un groupe qui tire sa valeur des individualités qui la composent.

Au Sénégal, l'entreprise doit s'insérer dans un contexte social original. Ce contexte gêne le fonctionnement de l'entreprise occidentale et le moteur économique qui permettrait de rechercher des solutions adaptées aux conditions sénégalaises n'existe guère.

(a) Le contexte social et le fonctionnement de l'entreprise

Au Sénégal, l'entreprise reproduit le "village" en milieu urbain. Le rêve de chaque sénégalais est de pouvoir être embauché par une entreprise qui lui assurera un salaire, à défaut d'être embauché comme fonctionnaire.

La législation sénégalaise soutient l'immobilité en s'efforçant d'assurer la permanence de l'emploi. Les entreprises embauchent avec prudence du fait qu'elles rencontrent des obstacles pour adapter le nombre du personnel à l'évolution de leur activité.

Il est difficile au Sénégal de motiver et de sanctionner le personnel en fonction de son rendement. L'autorité repose sur l'ancienneté, source d'expérience. La promotion au mérite est suspecte, elle remet en cause l'autorité des anciens.

En milieu traditionnel sénégalais, le groupe doit pourvoir aux besoins de ses membres et de leur famille. Il n'existe pas, comme en Occident, de distinction entre la vie professionnelle et la vie privée. La structure traditionnelle la plus vivace est la famille au sens large, qui crée des obligations importantes. La structure religieuse est une structure d'encadrement. Les entreprises sont obligées de consentir des efforts financiers pour aider leurs employés à faire face à des dépenses d'ordre social et culturel (naissance, deuil, mariage).

Le temps est le seul bien inaliénable du Sénégalais. Il admet mal de ne pas en être maître. Il ne comprend pas la notion de productivité propre à l'entreprise occidentale, qui consiste à faire le plus de travail possible dans le temps le plus court. Le salaire, rémunération du temps vendu à l'entreprise, a quelque chose de scandaleux. L'ouvrier sénégalais admet d'être rémunéré pour un travail donné mais n'admet pas d'être obligé de le faire dans un laps de temps déterminé. Le travail à la chaîne passe très mal, les rendements sont mauvais. Les Sénégalais disent que le salariat "c'est le travail du blanc, un travail qui ne finit jamais".

(b) Le contexte social et le développement des entreprises

En principe, le phénomène d'urbanisation coupe les individus de leurs racines, de leur milieu traditionnel, les rapproche du monde moderne ; en pratique ce n'est pas le cas. Les structures traditionnelles apportent une certaine sécurité. Elles sont transférées en milieu urbain: le Marabout offre son appui en contrepartie de la quasi totalité des salaires des talibés. La famille utilise les émigrés dans la ville pour renforcer la chaîne de solidarité.

Les Sénégalais pensent que l'organisation sociale moderne, dont l'entreprise est la base, n'a pas fait preuve d'efficacité. Ils la contestent, voire la rejettent. L'école française attire moins que l'école coranique ; les étudiants redoutent le chômage. La faillite économique du pays entraîne la faillite de la société moderne avec toutes ses composantes, notamment l'entreprise moderne et le secteur privé.

La génération actuelle qui travaille dans le secteur privé sénégalais n'est pas prête à remplir le rôle qu'on attend d'elle, par manque de formation et d'expérience. Qu'advient-il des générations futures encore moins motivées, encore moins bien formées ?

III.1.3.4 Les contraintes nées de la NPI

La NPI a été mise en place en raison des contraintes qui pèsent sur le secteur privé et sur l'industrie, contraintes dont les autorités sénégalaises et les experts sont conscients. L'objet de la NPI est de poursuivre le désengagement de l'Etat, "en particulier dans les domaines où sa présence entraînerait des interférences avec les choix et les décisions des opérateurs privés" ; d'accroître la compétitivité des entreprises sur le marché intérieur et extérieur ; de favoriser une mutation dans la structure de

production industrielle au bénéfice de fabrications à forte valeur ajoutée ; de dynamiser "la densification du tissu industriel par le développement des PMI".

Les mesures prises consistent à éliminer les entraves réglementaires, à réduire les coûts des facteurs de production, à mettre en oeuvre un programme de renforcement des capacités de recherche-développement du secteur industriel, à améliorer les instruments de promotion des investissements et des exportations. A ces mesures positives, qui devraient contribuer à résoudre un certain nombre de problèmes du secteur privé industriel, s'ajoute la mesure qui consiste à exposer progressivement l'industrie locale à la concurrence, par la suppression des restrictions quantitatives et leur remplacement par une protection tarifaire réduite et harmonisée.

Les premières mesures de la NPI ont porté sur la suppression de la protection, sauf pour les entreprises conventionnées. Le nouveau tarif des douanes est entré en vigueur le 5 août 1986 ; il diminue de façon sensible les droits de douane à l'importation de produits concurrents des fabrications locales. Les protections administratives telles que les contingentements à l'importation sont en cours de suppression. Les secteurs déjà libérés sont ceux de la mécanique, du travail des métaux et des emballages papier et carton.

Les industries alimentaires et celles des matériaux de construction ont réussi à retarder l'application des mesures de la NPI. Les unités transformatrices achètent donc leurs matières premières (sucre, farine, ciment) à des sociétés conventionnées qui pratiquent des prix beaucoup plus élevés que le cours mondial. Elles ne peuvent donc pas résister à la concurrence de produits importés.

Les secteurs les plus exposés par la NPI sont la mécanique et l'emballage. Le tiers des emplois devra être supprimé.

Les mesures d'accompagnement de la NPI tardent : la baisse du prix de l'énergie a été partielle ; les mesures d'incitation à l'exportation ne sont guère incitatives pour des entreprises qui ont peu de valeur ajoutée et qui ne peuvent changer ni leur matériel ni leur processus de fabrication.

La mesure autorisant les industriels à choisir librement leurs circuits de distribution est avantageuse à terme mais à terme seulement : les industriels ne seront plus tenus de vendre uniquement à des grossistes; ils seront ainsi plus proches de leur marché. En revanche, l'allègement des conditions d'attribution des cartes d'importateur doit faciliter les activités des commerçants, donc la concurrence des produits importés.

La révision du code du travail est encore à l'étude ; il en est de même pour le nouveau code des investissements, pour le nouveau guichet unique, qui devrait faciliter et réduire les formalités préalables à l'investissement. D'importantes difficultés pour le secteur privé sont prévisibles : le nouveau code des douanes comprend d'importantes distorsions, qui favorisent l'importation des produits finis au détriment des produits semi-finis transformés localement. La répercussion de la baisse du pétrole sur le prix de vente de l'électricité de juillet 1986 a été insuffisante pour rapprocher l'industrie sénégalaise des conditions de la concurrence internationale.

On ne sait pas comment sera résolu le problème des sociétés conventionnées. Ces sociétés peuvent remettre en cause l'ensemble de la NPI : si l'on prend le cas des unités de fabrication de matériaux de construction, la matière première utilisée est le ciment produit localement par une société conventionnée, en situation de monopole. Ses prix sont très élevés, sans commune mesure avec les prix internationaux, en raison du coût de l'énergie.

Même si les prix étaient concurrentiels, certaines industries utilisatrices et libéralisées, telle l'unité de fabrication de couverture amiante-ciment, ne seraient pas compétitives; elles devraient faire face à la production des unités marocaines qui bénéficient d'une subvention à l'exportation de 35%. Rappelons que le ciment représente 42% des matières premières de ce type de produit.

La révision de la législation du travail sera difficile : le code du travail actuel interdit la rémunération au rendement, si elle n'est pas expressément prévue dans la convention collective. Les syndicats qui participent à la révision du code du travail sont opposés à la rémunération au rendement, indispensable dans un contexte de concurrence internationale et de recherche de la productivité. La révision des conventions collectives est indispensable dans certains secteurs comme le textile : la convention collective date de 1958 et fait état de normes complètement dépassées. Dans les entreprises chinoises, le nombre de métiers à tisser dont doit s'occuper un ouvrier est de 4 à 5 fois supérieur à la norme sénégalaise. Pourra-t-on obtenir la révision d'une convention, évitée depuis 15 ans? Les conséquences de la NPI sur l'emploi ont été insuffisamment examinées avant sa mise en oeuvre ; elles constitueront un frein important si les autorités ne parviennent pas à s'imposer face aux pressions des syndicats.

La création d'un environnement fiscal favorable ne sera pas une mince affaire : l'entreprise sénégalaise est une véritable "vache à lait" pour le fisc. Les bénéfices industriels font l'objet d'une triple taxation (BIC 33%, IRVM 16%, IR 60%) : un tel système sans avoir fiscal, est très pénalisant pour l'entreprise mais il ne semble pas que l'administration fiscale soit disposée à l'abandonner. Le projet du nouveau code fiscal prévoit une TPS de 12.5% sur

les télécommunications, qui ne serait pas déductible de la TCA. Cette taxe reviendra à une majoration substantielle des charges téléphone et télex des entreprises, alors que la NPI prévoit une réduction des coûts de leurs charges techniques.

Le projet de nouveau code fiscal prévoit d'augmenter la contribution forfaitaire à la charge des employeurs en la portant de 2 à 3% de la masse salariale. Une telle augmentation sera pénalisante pour l'emploi ; elle va donc à l'encontre des préoccupations des autorités. Cet exemple montre que le Ministère des finances refuse de se priver de l'importante source de revenus que constituent les entreprises ; il reprend d'une main ce qu'il lâche de l'autre. L'examen des mesures incitatives à l'investissement le confirme : le nouveau code prévoit que les contribuables non assujettis à l'impôt sur les BIC pourront déduire de l'impôt général sur le revenu, les sommes investies dans des entreprises, mais cette déduction est limitée de 2 à 5% de l'impôt, ce qui est insignifiant.(1)

Le conflit existant entre la Direction des Impôts et les autres services de l'administration ne peut que retarder la mise en oeuvre des mesures d'accompagnement de la NPI. L'Administration entend appliquer dans toute leur rigueur les mesures qui ne sont pas favorables au secteur privé. Elle a accepté, sans discussion, les conclusions du rapport du BCG (Boston Consulting Group) sur les conséquences de la NPI pour l'emploi et les investissements des entreprises :

(1) Pour pouvoir déduire de ses impôts un investissement de 500.000 FCFA, il faudrait que le contribuable soit assujetti à un impôt de 10 millions FCFA, soit un revenu imposable qui se situerait, selon son coefficient familial, entre 18 et 90 millions de FCFA par an.

suppression de près de 5.000 emplois et d'un montant d'investissement de plus de 12 milliards de FCFA. Le gouvernement ne cherche pas à atténuer ou à répartir dans le temps les effets négatifs de la nouvelle politique industrielle, au risque d'un glissement croissant vers le secteur informel.

III.2 L'ADAPTATION DU SECTEUR PRIVE A L'ENVIRONNEMENT SENEGALAIS

L'adaptation au milieu est très différente selon les origines du secteur privé : le secteur privé français profite de son poids dans l'économie locale; le secteur privé libanais sait utiliser sa bonne implantation au sein de l'environnement sénégalais à son avantage; le secteur privé sénégalais navigue à la lisière de l'informel, il sait profiter du terrain.

III.2.1 L'adaptation du secteur privé français

Le secteur privé français est très ancien. Certaines entreprises telles que Maurel et Prom sont présentes au Sénégal depuis 1893 ; elles se sont implantées dans le commerce de la gomme arabique puis de l'indigo et n'ont jamais quitté le Sénégal. L'ancienneté est source de pouvoir dans la mentalité sénégalaise, donc de respect. Ces entreprises font partie du patrimoine sénégalais et depuis le Président Senghor, la notion de patrimoine est très vive dans l'esprit de l'élite sénégalaise. On hésitera à porter un coup qui pourrait être fatal à des monuments qui ont surmonté bien des tempêtes. Le cas de Maurel et Prom n'est pas isolé ; les industries alimentaires ont un âge moyen de 39,5 ans ; les industries des corps gras, 43,4 ans, les sociétés commerciales plus de 25 ans. D'autre part, les entreprises françaises contrôlent encore la majorité des intérêts étrangers investis au Sénégal et leurs propres intérêts sont bien organisés et bien représentés par l'UNISYNDI.

L'image d'ancien du Sénégal est bien entretenue, elle fait partie des actifs des sociétés. Les Ets. V.Q. PETERSEN, un des plus grands huiliers du Sénégal qui ont subi, comme LESIEUR, la nationalisation de leurs activités par la mise en place de la SONACOS, sont toujours présents. Ils n'ont plus d'activités directes de production mais gèrent un important capital immobilier, ont un rôle de holding financier, ont conservé et pris des participations dans des PMI locales telles que la transformation d'huiles minérales usées, la fabrication d'emballages métalliques et l'arachide de bouche, en association avec la SONACOS.

Le secteur privé français a choisi de gérer ses entreprises à l'occidentale : le personnel expatrié change d'affectation tous les 3 ou 5 ans ; les décisions sont prises en France. Il arrive que toutes les décisions soient prises à l'extérieur du pays. Les contrôles de gestion comptable sont fréquents car les dirigeants, en France, se méfient de l'influence du milieu d'affaires sénégalais.

Les PME à capitaux français ne bénéficient pas des avantages des grandes sociétés : elles doivent s'adapter. Elles profitent des groupes de pression des grandes entreprises lorsqu'elles y trouvent leur intérêt ; elles utilisent parfois les méthodes de la communauté libanaise en se servant d'appuis locaux, patiemment fidélisés. S'agissant de la politique d'embauche, de licenciement et de l'impossibilité pratique de licencier, elles ont trouvé une parade. Elles n'ont qu'un noyau de permanents, utilisent au mieux les possibilités de renouvellement des périodes d'essai et ont recours au personnel temporaire.

Il n'est pas possible que cette présence française se prolonge très longtemps, face à une volonté politique de parvenir à la sénégalisation des entreprises. Si le secteur privé national n'est pas capable de prendre la relève, les autorités joueront alors la carte de la diversification des investissements étrangers en faisant appel à d'autres pays, éventuellement africains, car le

secteur privé africain est de plus en plus tenté par une diversification géographique et il n'est pas exclu de voir un jour des intérêts camerounais, par exemple, s'implanter au Sénégal.

Si les maisons françaises font des efforts pour s'adapter au contexte sénégalais, ceux-ci se traduiront inévitablement par d'importants licenciements, consécutifs à la fermeture d'établissements non rentables. Cette cure d'amaigrissement ne devrait cependant pas être considérée comme un retrait progressif mais inéluctable du Sénégal : ces sociétés commerciales, pour la plupart, tentent certes, pour certaines d'entre-elles, une diversification géographique vers d'autres marchés mais elles sont essentiellement africaines et devront le rester : un savoir-faire africain ne se transpose pas facilement sur la zone pacifique ou les Etats-Unis.

III.2.2 L'adaptation du secteur privé libanais

Le secteur privé libanais est sans doute celui qui s'est le mieux adapté au contexte sénégalais. N'ayant pas de véritable position de repli, il a dû faire l'effort de s'intégrer au milieu sénégalais. Il ne reste pas en marge du contexte sociologique auquel il réussit à s'intégrer parfaitement. Sa présence est certes très forte mais elle est aussi très profonde ; elle ne menace pas les intérêts français, avec lesquels elle n'entre généralement pas en concurrence ; en revanche, elle prend une place qui pourrait être celle du secteur sénégalais dans le petit et moyen commerce.

En matière d'investissements, le secteur privé libanais évite toujours les immobilisations importantes et veille à limiter les frais fixes. Cette politique lui permet de ne pas être trop visible, d'avoir une plus grande mobilité. Les entreprises libanaises sont très intégrées verticalement : une société d'importation permet d'approvisionner plusieurs sociétés de commerce de gros, contrôlées par des intérêts libanais, qui elles-mêmes approvisionnent plusieurs sociétés de distribution également libanaises.

Pour la gestion de ces affaires, le principe de base est la fidélisation du personnel à tous les niveaux : les tâches administratives et comptables sont confiées à des membres de la famille ; le personnel local trouve dans les entreprises libanaises une très large compréhension de ses problèmes. Un chef d'entreprise libanais bénéficie des réseaux de solidarité sénégalais, qu'ils soient religieux ou familiaux, et peut ainsi avoir un accès privilégié à l'administration et au secteur informel.

Ces réseaux et l'acceptation des réalités sénégalaises permettent au chef d'entreprise libanais d'utiliser à son profit le secteur informel, qui lui sert de force de vente et de fournisseur à bon prix, ce que le secteur privé français est incapable de faire. Le secteur informel de Dakar, par exemple, comprend un nombre important de fondeurs qui utilisent les boîtes de conserve vides comme matière première et qui fabriquent divers ustensiles de cuisine. Les commerçants libanais fournissent cette matière première et revendent les produits finis.

Ces méthodes du secteur privé libanais sont très critiquées : on lui reproche d'être l'exploiteur du secteur informel dans la mesure où ses méthodes ne permettent pas aux artisans de sortir de leur condition, d'être maîtres de leurs prix par exemple. On lui reproche surtout d'être le principal corrupteur du pays, ce qui n'est pas tout à fait inexact, mais il partage ce triste privilège avec le secteur privé local et dans une certaine mesure avec le secteur privé français. C'est ainsi que les autorités, en abaissant les droits de douane, espèrent réduire l'intérêt de la fraude douanière. Les Libanais jouent un rôle encore indispensable dans l'économie sénégalaise. Ils occupent un créneau intermédiaire entre la grande entreprise, dominée par des intérêts français, et la PME sénégalaise, encore proche du secteur informel.

Les perspectives du secteur privé libanais sont donc fonction de la capacité du secteur privé sénégalais à se développer. Conscients des incertitudes de l'avenir, les intérêts libanais se redéploient vers des investissements plus lourds et dans une certaine mesure, se rapprochent des intérêts français. Ils font également en sorte de prévoir de nouvelles implantations, sur le modèle de celle du Sénégal, dans de nouveaux pays comme la Guinée. Ils parviennent aussi à prendre les devants d'une sénégalisation de leurs sociétés en introduisant des partenaires locaux qu'ils choisissent et qui leur servent de paravent. Ils espèrent ainsi sauvegarder le principal de leurs actifs.

III.2.3 L'adaptation du secteur privé sénégalais

S'il a l'avantage du terrain, l'appui ouvert des Pouvoirs Publics et de l'ensemble des pouvoirs au Sénégal, le secteur privé sénégalais est celui qui s'adapte en fait le moins bien et souffre le plus de la conjoncture économique.

Les difficultés de financement des entreprises, la stagnation des marchés, les problèmes de règlement des clients publics et privés, le poids du fisc et la réglementation touchent en priorité les entreprises récentes et donc fragiles. C'est le cas du secteur privé sénégalais qui ne date que des années 1970.

Le secteur privé sénégalais a les plus grandes difficultés à faire face aux contraintes de production, de commercialisation et de gestion d'une entreprise moderne. Même s'ils obtiennent des aides importantes, les promoteurs sénégalais disposent de peu de moyens logistiques et sont peu préparés à maîtriser l'ensemble des activités de l'entreprise. Dans ces conditions, la personnalité du dirigeant se révèle être un atout déterminant dans la conduite de l'entreprise. Les exemples d'échecs dus aux carences des dirigeants sont légion, mais les exemples contraires existent aussi, tel le cas de POLYSEN, petite entreprise de matières plastiques qui fut sauvée par son actionnaire principal ; celui-ci, ancien fonctionnaire, se découvrit une vocation d'entrepreneur et assumait l'ensemble de ses responsabilités.

Ces PME sont aussi les plus concurrencées par le secteur informel car elles supportent difficilement les lourdes charges et obligations d'une entreprise légale.

Dans ces conditions, le secteur privé sénégalais, qui ne peut compter sur le dynamisme du marché pour atténuer ses faux pas, se trouve dans une situation délicate. Un des principaux écueils qui se dressent sur sa route est la difficulté d'appréciation ou de prévision des marchés. A la différence des pays développés, au Sénégal il s'agit toujours d'évaluer le marché d'un produit qui n'existe pas, pour lequel il est difficile de prévoir la réaction du consommateur, faute de précédents. Autre difficulté : l'estimation des besoins en fonds de roulement. Cela tient aux incertitudes de l'activité et des conditions d'exploitation de l'entreprise, du fait notamment des retards de paiement des clients et spécialement de l'Etat. Dans ces conditions, le besoin de fonds de roulement est toujours supérieur aux prévisions.

Autre handicap des entreprises sénégalaises : le fréquent surdimensionnement des bâtiments, qui sont considérés comme des valeurs "refuge" par les promoteurs. Cette pratique obère sérieusement les capacités financières de l'entreprise en gonflant des postes d'investissements improductifs.

Les perspectives de développement du secteur privé sénégalais sont donc moins brillantes qu'on ne pourrait l'espérer. Il faudra sans doute encore de longues années pour qu'une véritable classe d'entrepreneurs locaux prenne le relais du secteur privé étranger. En attendant, il serait utile de rechercher les moyens d'améliorer les conditions de fonctionnement des entreprises, en analysant soigneusement les difficultés qu'elles rencontrent.

En théorie, le champ d'action ouvert par le retrait progressif des intérêts français et de ceux du secteur public au secteur privé sénégalais, est très important. Une épargne intérieure existe et il est à prévoir qu'elle profitera de ces possibilités pour sortir de l'ombre, comme c'est déjà en partie le cas pour le secteur religieux. Cependant, le secteur privé sénégalais n'aura pour quelque temps encore qu'un rôle d'investisseur, et non de gestionnaire, des affaires qu'il contrôlera.

IV. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

1871

IV.1 CONCLUSIONS GENERALES

En adoptant les nouvelles politiques agricole et industrielle (NPA et NPI), les autorités sénégalaises ont fait un choix de politique économique à haut risque. L'échec de ces politiques pourrait entraîner leur perte et celle d'un modèle de société déjà menacé. Toutefois les autorités sénégalaises peuvent compter sur l'appui des bailleurs de fonds et des sources extérieures de financement, pour qui l'échec du Sénégal est inacceptable et aurait de graves conséquences en Afrique de l'Ouest.

Le secteur privé du Sénégal se trouve dans une situation délicate. Il occupe une place prépondérante dans l'économie nationale, mais sa santé est chancelante. Appelé à jouer un rôle moteur dans le développement du pays, il souffre de handicaps sérieux. Il est ancien et mal adapté au marché national, a fortiori au marché international. Les entreprises nationales et étrangères manquent de dynamisme. L'environnement n'est guère porteur.

Plutôt que de prendre des risques excessifs, il serait préférable de trouver des solutions raisonnables, même si leur effet doit intervenir à long terme, afin de permettre au Sénégal de sortir de la crise et d'éviter les remèdes trop brutaux, inadaptés à l'état du "malade". Pour l'instant, la NPI fait l'inverse. Ses objectifs louables, en théorie, ne tiennent pas compte des faiblesses de l'appareil productif. Sous prétexte d'accroître la compétitivité de l'industrie sénégalaise, la NPI l'expose sans précautions à une concurrence qui pourrait lui être fatale.

Dans l'état actuel du secteur privé et de l'économie sénégalaise, de nouveaux investissements sont improbables. De nombreuses cessations d'activité sont prévisibles. Le secteur privé français, point de mire de la NPI, peut choisir sans doute de se désengager plutôt que d'accroître son effort. Le secteur privé libanais peut saisir les occasions qui se présentent pour se redéployer, plutôt que d'étendre sa

présence au Sénégal. Le secteur privé sénégalais peut avoir la tentation de glisser vers le secteur informel ou de jouer le rôle de "sleeping partner", s'il y trouve un intérêt; il n'est pas encore prêt à assumer tous les aspects de la gestion d'une entreprise. La NPI condamne les industries de substitution aux importations, domaine privilégié des P.M.I.; elle privilégie les industries exportatrices. Celles-ci sont peu nombreuses; elles concernent les secteurs suivants :

.L'huile d'arachide et les tourteaux : cette industrie, qui a la première place dans l'exportation, est largement sous le contrôle des sociétés d'Etat, la SONACOS et la SEIB, qui devraient fusionner dans un avenir proche. Il n'est pas prévu de privatiser ces sociétés. C'est dommage. Sans doute serait-ce le meilleur moyen d'assainir l'ensemble de la filière arachidière et de restructurer les huileries.

.La pêche et la transformation des produits de la mer : cette industrie, deuxième à l'exportation, connaît actuellement des difficultés sérieuses. Il faudrait la restructurer et les autorités devraient renégocier les accords de pêche. Ces problèmes ne sont pas insurmontables ; la modernisation des flottes sénégalaises et des unités à terre est possible du fait que la totalité des produits de la mer peut être exportée.

.Le tourisme tient la troisième place à l'exportation. Les résultats du tourisme sont médiocres, mais ils peuvent être améliorés si l'on développe un tourisme différent (à l'intérieur des terres et en hivernage). Pour développer le tourisme, il faut faire des investissements importants, en particulier des investissements immobiliers, ce qui peut attirer le secteur privé sénégalais. Bien conçu, visant une clientèle particulière, le développement touristique de la région de Saint-Louis et du Fleuve pourrait rencontrer un certain succès grâce à l'existence des réserves du Djoudj et de la Langue de Barbarie, du campement de chasse de Maka Diama et de l'attrait des rives du Fleuve.

La promotion du tourisme pourrait avoir des effets bénéfiques pour l'économie de la région, notamment pour l'agriculture et l'élevage.

Elle apporterait un débouché aux produits vivriers, à la viande de la zone du Fleuve Sénégal ; elle pourrait inciter les producteurs de la région à utiliser les possibilités de la culture irriguée offertes par la mise en eau du barrage de Diama. Le financement du tourisme pourrait être facilité par les moyens économiques des Mourides, qui sont puissants dans la région.

Les perspectives d'exportation des autres secteurs industriels du Sénégal sont médiocres. La priorité est d'améliorer et de sauver ce qui peut l'être, et d'éviter l'accélération du processus de désengagement des industriels.

IV.2 RECOMMANDATIONS POUR UNE ACTION A COURT TERME

Les autorités sénégalaises ne reviendront pas sur la décision d'adopter la nouvelle politique industrielle. Elles doivent, toutefois, en atténuer les dispositions les plus radicales grâce à la mise en place de mesures d'accompagnement destinées à faciliter les adaptations structurelles des entreprises. La mesure d'accompagnement la plus urgente est la correction des distorsions dans le code des douanes. La deuxième mesure d'accompagnement consiste à éviter d'introduire dans le code des investissements et le code fiscal des mesures d'incitation à l'emploi. De telles mesures auraient des effets pervers: par exemple la substitution de main-d'oeuvre supplémentaire aux machines, ce qui affaiblirait la rentabilité des entreprises.

Il serait dommageable d'ouvrir le marché local à des produits importés concurrents des produits sénégalais, avant de donner aux entreprises les moyens de réduire leurs coûts de production. L'un des moyens de réduire ces coûts est de diminuer le prix d'achat des facteurs de production, par exemple l'énergie. Certes il faut assainir les entreprises de services publics, mais l'Etat doit être également soucieux des intérêts de ces entreprises. Il doit rétablir l'équilibre financier des sociétés publiques non par l'accroissement des prix aux entreprises mais par une gestion rigoureuse.

L'Etat sénégalais doit obliger les administrations à mettre en application le nouveau code fiscal et le nouveau code du travail. Bien entendu, l'application des dispositions nouvelles de ces codes entraîne à court terme, un manque à gagner pour l'Etat, mais les bénéfices à long terme doivent être importants si le secteur privé devient efficace, moderne, concurrentiel. La modernisation du secteur privé facilitera le redémarrage de l'économie.

Les besoins de financement des entreprises seront importants dans la phase de restructuration. Le secteur bancaire n'est pas en mesure de satisfaire ces besoins. Il convient de le doter de moyens suffisants. Certains organismes tels que la SOFISEDIT, peuvent être supprimés en raison de leurs coûts de fonctionnement trop élevés et de leurs méthodes archaïques. D'autres modalités d'aide aux entreprises doivent être développées, en particulier l'assistance technique pour la recherche de garanties, pour la gestion et l'analyse coûts/bénéfices.

Le problème des garanties financières est primordial. En période de crise, le banquier est moins enclin à prendre des risques: il exige des garanties. Celles de la SONEP et de la SOFISEDIT n'ont pas été respectées. Aussi ces organismes ont-ils compromis la crédibilité de l'Etat qui, de toutes façons, ne peut se permettre de jouer directement le rôle de garant.

Une solution aux problèmes de garanties pourrait être trouvée grâce à la création de sociétés de caution mutuelle sectorielles (pêche, tourisme, commerce d'importation, etc.) et régionales. Un tel système aurait l'avantage d'organiser la solidarité entre les membres d'une même profession ou d'une même région. Il inciterait les participants à adopter le système de garantie mutuelle, à donner leur caution avec discernement et à respecter les échéances de prêts. De son côté, le secteur bancaire aurait plus de facilité à faire jouer les cautions privées que les cautions couvertes par l'Etat.

Il conviendrait de solliciter des organismes tels que le Crédit Mutuel français pour l'assistance technique aux sociétés de caution mutuelle

et de donner à ces sociétés des moyens d'analyse et de suivi des projets soumis par les entreprises.

Parmi les P.M.E. et le P.M.I., de nombreux regroupements d'entreprises sont prévisibles. Dans son état actuel, le secteur bancaire ne pourra pas y aider. Il convient donc de créer des organismes spécialisés en la matière, capables de mobiliser les lignes de crédit mises en place, par exemple, par la SFI ou la PROPARCO. Cependant, les seuils de la SFI et de la PROPARCO étant élevés, il sera nécessaire de grouper plusieurs opérations de restructuration au sein d'une société financière unique, tout en dotant celle-ci des moyens de vérification suffisants pour rassurer les bailleurs sur l'utilisation de leurs fonds.

Avant de songer à attirer de nouveaux promoteurs, il faut convaincre les actionnaires des sociétés déjà présentes, de rester au Sénégal. Les investisseurs doivent, en priorité, être incités à s'intéresser aux sociétés existantes, en association minoritaire avec des partenaires locaux, de préférence sénégalais, afin d'aller au-devant de la volonté politique évidente de sénégalisation des entreprises. Assortir l'association d'une assistance technique est une bonne formule, du point de vue extérieur comme du point de vue sénégalais, car elle permet un transfert de technique, facilite l'adaptation au terrain que recherche l'actionnaire et minimise les risques.

"Les journées sénégalaises" prévues pour le mois d'octobre 1987 au C.N.P.F., ne seront utiles que si elles sont bien préparées. La meilleure tribune n'est pas, à notre avis, le C.N.P.F., car les entreprises qui le composent ne connaissent pas le Sénégal. La préparation de telles "Journées" doit procéder par étapes. Il serait bon d'organiser d'abord des rencontres avec celles des entreprises implantées au Sénégal qui ont des difficultés, de leur exposer clairement ce qu'est la NPI, d'insister sur les mesures d'accompagnement qui doivent leur permettre de s'adapter et de leur montrer que leurs problèmes seront compris.

Ensuite, on s'efforcerait de prendre contact avec de nouveaux investisseurs, en leur procurant des dossiers de restructuration, de reprise ou de fusion d'entreprises, en leur fournissant des éléments précis, car par cas, sur le marché, l'état des lieux, les moyens de financement et le cadre de l'intervention souhaitée.

Les actions de promotion des investissements à l'étranger doivent être préparées par des études précises et complètes, réalisées par des experts indépendants. Il est irréaliste de proposer que les entreprises s'en chargent elles-mêmes. L'Afrique n'a pas bonne presse dans les milieux d'affaires. Les investisseurs veulent savoir à quoi ils s'engagent, alors qu'ils sont sollicités sur des marchés bien plus attrayants que le marché sénégalais tels que le Pacifique, les Etats-Unis, l'Europe. Il faut donc leur présenter des cas précis, dans des domaines très variés touchant l'industrie, le commerce, les services. On peut citer en particulier: la publicité, les études de marché, les services informatiques, les audits comptables et techniques destinés à aider les entreprises dans la recherche d'une utilisation optimale de leur outil et de leur personnel.

Certains axes de développement mériteraient des études approfondies, notamment dans le secteur agricole. Il existe, au Sénégal, un potentiel de maraîchage important dans les environs de Dakar et dans la région du Fleuve. Le marché local étant limité, du fait de la baisse du pouvoir d'achat des populations, une étude des possibilités d'exportation des produits maraîchers pourrait être entreprise. Elle devrait être orientée vers les légumes et les fleurs de contre-saison à destination des marchés européens. Il conviendrait donc d'enquêter avec précision sur les besoins de ces marchés, les périodes où les produits sénégalais seraient compétitifs ainsi que les prix CAF à l'arrivée. En même temps, il conviendrait d'examiner soigneusement les possibilités réelles de production, d'acheminement et de réception sur les marchés.

Une telle étude devrait insister sur la faisabilité économique du projet, rechercher et même proposer des partenaires locaux et étrangers et prévoir les grandes lignes du plan de financement.

IV.3 RECOMMANDATIONS POUR UNE ACTION A MOYEN TERME

L'industrie sénégalaise n'est pas en mesure de se développer dans le contexte actuel ni dans celui que lui prépare la NPI, sauf si l'on décide de repartir sur des bases entièrement nouvelles. Les principaux problèmes qu'il convient de résoudre à moyen terme concernent le cadre des affaires et leurs conditions de fonctionnement.

IV.3.1 Le cadre des affaires

Le secteur privé ne peut fonctionner ni se développer dans le seul marché sénégalais. Mais il n'est pas en mesure d'affronter le marché mondial, faute d'avantages comparatifs lui permettant de s'imposer dans un nombre significatif de secteurs.

Il serait utile d'analyser les possibilités et les chances d'un marché régional. C'est là une perspective qui appelle une entente entre le Sénégal et ses partenaires des pays voisins, et des négociations basées sur l'examen des situations propres à chaque pays.

Une telle étude devrait permettre de proposer une répartition judicieuse, sinon équitable des diverses entreprises nationales. Grâce à l'effet d'échelle, les coûts de production pourraient être diminués, ainsi que les prix de vente des produits finis. Le commerce interne à la sous-région existe déjà; il représente parfois des montants financiers substantiels, qui échappent au contrôle des Etats. Officialiser ces flux, les développer sans les étouffer, devrait intéresser les Etats qui ont besoin de ressources.

Le marché régional aura besoin, cependant, d'être protégé. De même en effet, que les entreprises industrielles sénégalaises auront du mal à résister à une ouverture de leur marché, de même les entreprises régionales ne résisteront-elles pas à la concurrence sur un marché plus étendu. Mais les méthodes et les moyens d'une

protection doivent être étudiés avec soin. Il faut éviter les effets pervers de la protection. On peut imaginer de revoir le programme d'échanges commerciaux tous les ans, afin de faciliter l'adaptation à la demande et à la situation réelle des entreprises productrices de la région. La taille du marché est essentielle pour le développement des affaires. Il en est de même pour le système monétaire. A notre avis, le franc CFA surévalué est un handicap pour les pays exportateurs ou potentiellement exportateurs, tels que le Sénégal. Une modification de la parité du franc CFA pourrait contribuer à résoudre les problèmes des entreprises sénégalaises. Il convient donc de trouver une formule qui résorbe la surévaluation du CFA tout en préservant la convertibilité des monnaies.

IV.3.2 Les conditions de fonctionnement des affaires

Pour se développer, toute entreprise doit trouver des financements. Or, les entreprises sénégalaises ont peu de moyens et peu de garanties à offrir. La mise en place de sociétés de Caution Mutuelle pourrait améliorer leur situation, mais il faut surtout que les entreprises puissent dégager des marges d'auto-financement. L'Etat devrait revoir son code fiscal et favoriser les déductions d'ordre fiscal dans le cas d'investissements productifs. Le système bancaire devrait être, lui aussi, aidé à supporter une partie de son passif. Il n'est plus en mesure de supporter de nouvelles charges sous peine de voir son existence même compromise.

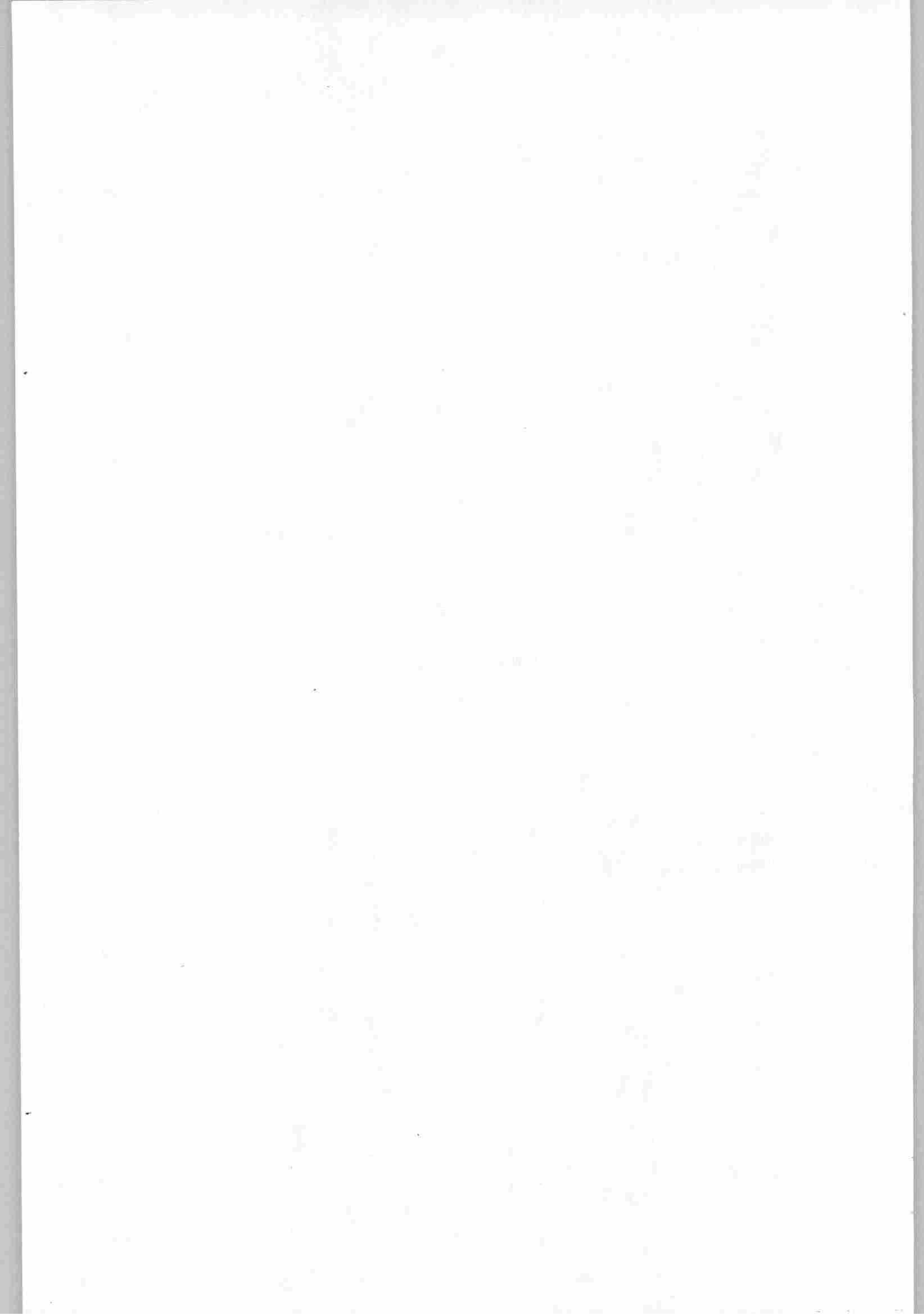
La formation professionnelle est prioritaire. Pour la mettre en oeuvre, la formation interne paraît être la forme la mieux adaptée aux besoins de l'entreprise. Elle pourrait être développée grâce à la mise à disposition des entreprises, de formateurs, sénégalais ou expatriés, issus eux-mêmes du secteur privé.

Il est nécessaire également de faire évoluer les mentalités et les comportements des Sénégalais et des Occidentaux vis-à-vis de l'entreprise moderne. Les Sénégalais, par exemple, ont trop

tendance à considérer celle-ci comme une "vache à lait". Ils doivent plutôt apprendre à respecter les règles de la gestion industrielle moderne et de l'autofinancement. De leur côté, les expatriés doivent renoncer aux vieux clichés sur les rapports entre les peuples et s'efforcer de connaître de l'intérieur les pays et les sociétés où ils vont travailler, en vue de mieux comprendre et de mieux respecter les mentalités de leurs nouveaux interlocuteurs, de leurs nouveaux partenaires.

THE
JOURNAL
OF
THE
ROYAL ANTHROPOLOGICAL INSTITUTE
OF GREAT BRITAIN AND IRELAND
VOLUME 100 PART 1
2000

ANNEXES



Deux confréries musulmanes : les MOURIDES et les TIDJANES

Les MOURIDES représentent la communauté la plus dynamique et la mieux organisée, même si ses adhérents ne sont pas les plus nombreux (1.5 million d'adeptes). La doctrine mouride est à la base des relations étroites entre le Marabout et le Talibé : le Talibé s'abandonne entre les mains du Marabout "comme le cadavre entre les mains du laveur de morts" ; en échange, le Marabout fait profiter le Talibé de ses prières, lui assure le salut de son âme mais aussi une sécurité matérielle certaine en le nourrissant. L'organisation mouride repose sur deux structures : la DARA en milieu rural et la DAHIRA en milieu urbain.

La DARA, mi école coranique, mi camp de travail, regroupe en moyenne 15 à 20 adolescents venus se placer sous la direction d'un maître influent ou réputé tel. Ces adolescents, les TAKEDER, sont dirigés par une sorte de chef de chantier, le DIAWRIGNE, et ne sont pas rémunérés pour leur travail mais seulement nourris. Les Daras sont très nombreuses dans le bassin arachidier, qui est d'implantation ancienne. Dans cette zone toute la culture, tout le transport et le commerce de l'arachide sont entre les mains de Marabouts mourides qui disposent de moyens considérables mais difficilement repérables de manière officielle.

La DAHIRA est, à l'origine, un organisme d'entraide pour les Talibés arrivant en milieu urbain. Elle est organisée comme une société de secours mutuel ; on y retrouve en majorité des fonctionnaires, ce qui facilite singulièrement, en cas de besoin, les formalités et démarches administratives des Marabouts. Les fonds dont disposent les DAHIRA sont importants. Seule, une infime partie est utilisée pour entretenir la ferveur mystique des Talibés dans le milieu urbain ; le principal est réinvesti par les Marabouts dans l'immobilier de Dakar ou dans des projets souvent prestigieux.

Les TIDJANES constituent la majorité des musulmans sénégalais. Leur doctrine commande également l'organisation des relations Marabout/Talibé. Ils sont cependant moins organisés et beaucoup plus souples que les Mourides. Il existe bien en milieu TOUCOULEUR une tendance intégriste du Tidjanisme : le TIDJANISME OMARIEN, qui dénonce avec vigueur l'affairisme des Marabouts. Son influence n'est cependant pas encore telle qu'elle risque d'entraîner à court terme un raz de marée intégriste au sein de l'Islam sénégalais et de ses fidèles, qui s'accommodent fort bien de la situation.

1. The first part of the paper discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions. It emphasizes that proper record-keeping is essential for the success of any business or organization. The author provides several examples of how poor record-keeping can lead to financial loss and legal complications.

2. The second part of the paper focuses on the role of the accounting department. It describes how the accounting department acts as a central hub for all financial information, providing valuable insights into the company's financial health. The author also discusses the importance of communication between the accounting department and other departments within the organization.

3. The third part of the paper addresses the challenges of managing cash flow. It explains that cash flow is the lifeblood of any business, and managing it effectively is crucial for long-term survival. The author offers several strategies for improving cash flow, such as negotiating better payment terms with suppliers and customers.

4. The fourth part of the paper discusses the importance of budgeting. It explains that a budget is a financial plan that helps an organization allocate its resources effectively. The author provides a step-by-step guide to creating a budget, from identifying goals to monitoring progress.

5. The fifth part of the paper discusses the importance of financial reporting. It explains that financial reports provide a clear and concise summary of an organization's financial performance. The author discusses the different types of financial reports and the importance of ensuring their accuracy and transparency.

Le cadre législatif et réglementaire des affaires au Sénégal

Au Sénégal, la réglementation juridique, fiscale et douanière est dense. Elle est inspirée du système français.

(a) Les règles de base de l'activité économique

Toute nouvelle entreprise doit obtenir de son ministère de tutelle une autorisation préalable. Sont considérées comme entreprises nouvelles, dans le secteur industriel, les créations d'entreprises et les extensions d'activités dès que celles-ci dépassent 30% de la capacité installée, les fusions d'entreprises et les diversifications par ajout d'activités nouvelles. L'obtention de l'autorisation préalable suppose la constitution d'un dossier complet. Le délai de réponse est de l'ordre de trois mois.

La plupart des entreprises artisanales et commerciales échappent à cette règle : elles sont soumises à la procédure de la déclaration préalable qui, en principe, ne peut être refusée ; le délai d'obtention du récépissé de déclaration est supérieur à un mois.

Chaque entreprise nouvelle doit s'inscrire auprès de l'administration fiscale, s'engager à tenir ses livres de compte conformément au plan comptable sénégalais, qui n'est pas le plan OCAM mais le plan français, s'engager à conserver toute information comptable pendant 10 ans.

Le commerce international est régi par un système d'autorisation préalable, complexe et long, pour toute importation et expédition. Les restrictions concernent principalement l'importation en fonction de l'origine et de la nature des biens.

Le régime de contrôle des prix existe au Sénégal ; il concerne les biens de première nécessité. Le contrôle des prix fait intervenir plusieurs instances : le Comité National des Prix, présidé par le Ministre des Finances ; les Comités Régionaux des prix, présidés par les Gouverneurs de chaque province ; les comités consultatifs économiques, répartis selon les secteurs d'activité. Pour les prix figurant sur la liste des produits soumis à homologation, le producteur doit fournir tous les éléments de son prix de revient. Ces éléments sont appréciés par l'administration qui fixe un prix de vente maximal. Toute augmentation de prix est soumise à autorisation du Ministère des Finances. Les délais peuvent être longs pour l'agrément d'un nouveau prix, mais, sans nouvelle homologation, il n'est pas possible de changer de prix de vente, même si la structure du prix a changé, même si elle met l'entreprise en péril.

Bien que le Sénégal fasse partie de la Zone Franc, il existe une réglementation financière importante et contraignante : l'autorisation préalable du Ministre des Finances, requise pour toute opération de transfert ou de change permettant à un résident sénégalais d'avoir des moyens de paiement à l'étranger. Chaque résident doit obligatoirement rapatrier ses créances sur l'étranger ou sur des non-résidents, qu'il s'agisse d'exportation de marchandises ou de rémunération de services. Ne sont autorisés que les

mouvements effectués en règlement d'opérations commerciales et réalisés par des institutions bancaires autorisées. Lorsque ces règlements sont effectués dans la Zone Franc, ils se font sur présentation de pièces justificatives ; lorsqu'il s'agit de transactions à l'extérieur de la Zone Franc, elles sont soumises à l'obligation de domiciliation qui implique, pour des importations, la nécessité d'acquérir des devises au comptant sur le marché des changes local, et lorsqu'il s'agit d'exportation, de rapatrier intégralement le produit de la vente.

(b) La fiscalité sénégalaise

Les impôts directs sont les suivants :

- l'impôt sur les Bénéfices Industriels et Commerciaux, applicable sur l'exercice fiscal ; en cas de déficit il peut être reporté pendant 3 ans ;
- l'impôt minimum forfaitaire, d'un montant de 400.000 FCFA, qui s'applique à toutes les sociétés, sauf dérogation expresse ;
- la contribution foncière des propriétés bâties s'applique aux biens immobilisables imposés selon un barème. Cet impôt représente environ 20% de la valeur locative de ces biens après déduction d'une franchise de 40% à 50% selon les cas ;
- la contribution foncière des propriétés non-bâties représente 3% de la valeur vénale, établie en début d'exercice, des propriétés foncières de l'entreprise non utilisées pour son activité normale ;
- la taxe des biens de main morte représente 50% de la contribution foncière de chaque immeuble imposable ;
- la patente comprend une part fixe, un droit proportionnel, une taxe complémentaire. La part fixe dépend de la nature de l'activité et de l'importance des opérations ; le droit proportionnel est établi en fonction de la valeur locative de tous les locaux servant à l'exercice de la profession ; la taxe complémentaire représente 5% du montant ainsi calculé ;
- le prélèvement au profit du budget d'équipement de l'Etat représente 5% du bénéfice net et 15% du revenu net des propriétés bâties. Il s'agit d'une créance des entreprises sur l'Etat, remboursable lorsque l'Etat réalise des bénéfices.

Les impôts indirects sont les suivants :

- la taxe sur le chiffre d'affaires (elle ne s'applique pas aux activités agricoles) concerne le chiffre d'affaires réalisé au Sénégal ; son taux varie de 12 à 13,5% selon les activités ;
- les centimes additionnels constituent une surtaxe à la TCA dont le montant est fixé chaque année par la loi de finances ; son taux varie de 5 à 18% ;
- les Droits d'Enregistrement concernent chaque acte officiel ; ils s'ajoutent aux droits de timbres ; leurs taux varient selon les cas de 0,1% à 8% ;

- la vignette automobile, renouvelable tous les ans, est établie en fonction de la cylindrée du véhicule ;
- la taxe sur les véhicules de fonction concerne les véhicules particuliers des personnes morales, ou utilisés par une société. Cette taxe annuelle est très élevée puisqu'en fonction de la cylindrée, son prix varie de 100.000 à 200.000 FCFA.

(c) La réglementation douanière

Les importations

Les formalités à accomplir, moins contraignantes que dans d'autres pays africains, tel le Cameroun, consistent en ceci : toute importation doit faire l'objet d'une déclaration préalable qui permettra de lui assigner un régime douanier en fonction du pays d'origine. Sauf s'ils sont interdits, les produits originaires de la Zone Franc et de la CEE sont importés librement sans licence ; il en va de même pour les produits des autres pays dits "libérés". Les produits non libérés doivent obtenir une licence d'importation et sont fonction du programme annuel d'importation.

Il existe, au Sénégal, une procédure d'admission temporaire qui permet d'introduire sur le territoire douanier, des produits qui seront réexportés après transformation, en suspension des droits de douane.

Le régime des droits est simple puisqu'il est fixé à 10% pour les produits originaires de la CEE et à 10% pour tous les autres. A ces droits de douane s'ajoutent :

- le droit fiscal d'entrée établi sur la valeur CAF des produits ; son taux varie selon les marchandises de 0 à 60% ;
- la taxe statistique représente 4% de la valeur CAF des marchandises, sauf pour les biens d'équipement ;
- la taxe forfaitaire d'importation est perçue sur la valeur CAF des marchandises, majorée des droits de douane, des droits fiscaux d'entrée, de la taxe statistique. Elle représente environ 22% de cette valeur CAF ainsi majorée ;
- la taxe sur le chiffre d'affaires est perçue sur la valeur CAF des produits majorés des droits fiscaux d'entrée et de la taxe forfaitaire d'importation. Son taux varie de 11,9 à 25% selon les cas ; les produits alimentaires en sont exonérés.

Les exportations

Pour les exportations, l'administration perçoit quatre types de taxes :

- le Droit Fiscal de Sortie, calculé sur la valeur FOB du produit ; son taux varie de 1% à 20% selon les produits. Les produits transformés au Sénégal en sont exonérés ;
- la Taxe Statistique, calculée sur la valeur FOB, a un taux de 4% ;
- la Taxe Forfaitaire à l'Exportation a un taux de 5,4% de la valeur FOB des marchandises ;

- la Taxe de recherche et de conditionnement concerne les produits d'origine agricole ; elle varie de 0,05% à 1% de la valeur vénale des produits.

(d) Les régimes dérogatoires : le code des investissements

Le code actuellement en vigueur est celui de 1981, en attendant le nouveau code des investissements prévu par la NPI. Il faut distinguer le "petit" code et le "grand" code.

Le petit code concerne les promoteurs sénégalais dans tous les secteurs, y compris l'agriculture, mais à l'exclusion des services.

Ce petit code prévoit deux régimes : le premier concerne les investissements inférieurs à 20 millions de FCFA, qui bénéficient des exonérations suivantes pendant deux ans :

- exonération des droits et taxes d'entrée pour les matières premières qui ne peuvent être trouvées localement et qui sont indispensables à la production ;
- exonération des droits et taxes d'entrée pour le matériel de production et les pièces de rechange. Cette exonération inclut les véhicules utilitaires.

Les investissements d'un montant de 20 à 200 millions de FCFA bénéficient des mêmes avantages pour une durée de trois ans. En outre, pour une durée de trois ans, les entreprises bénéficient des avantages suivants :

- exonération des droits de timbre et d'enregistrement sur les actes de constitution et d'augmentation de capital ;
- exonération des droits de mutation sur les terrains et bâtiments nécessaires à leur activité ;
- exonération des taxes sur le chiffre d'affaires que l'entreprise aurait à supporter du fait de la réalisation de son programme.

Pendant cinq ans, elles bénéficient de :

- l'exonération de patente,
- l'exonération de l'IMF.

Pendant neuf ans, elles peuvent bénéficier d'une prime basée sur la valeur ajoutée ; celles qui acceptent de s'implanter en dehors de la zone du Cap Vert jouissent d'exonérations plus longues, et dans certains cas de bonifications des taux d'intérêt sur les emprunts contractés localement auprès des institutions financières pour la réalisation de leur programme d'investissement.

Le Grand Code s'applique aux investissements en capitaux, quelle que soit leur origine ; il n'est pas réservé aux Sénégalais. Ce code comprend des garanties générales comme la liberté de déplacement, la liberté d'acquisition de propriété, de concession, de participation aux marchés publics, la liberté de participation aux activités syndicales et aux organismes de défense professionnelle.

Il prévoit aussi le droit de transfert des capitaux et de leurs revenus pour les étrangers qui investissent au Sénégal. Ce droit est cependant limité: il s'exerce sous réserve de vérification du ministère des finances, dans la devise utilisée au moment de l'investissement dans le pays du siège social ou de la résidence.

Le Grand Code prévoit deux régimes d'exonération : celui des entreprises prioritaires et celui des entreprises conventionnées.

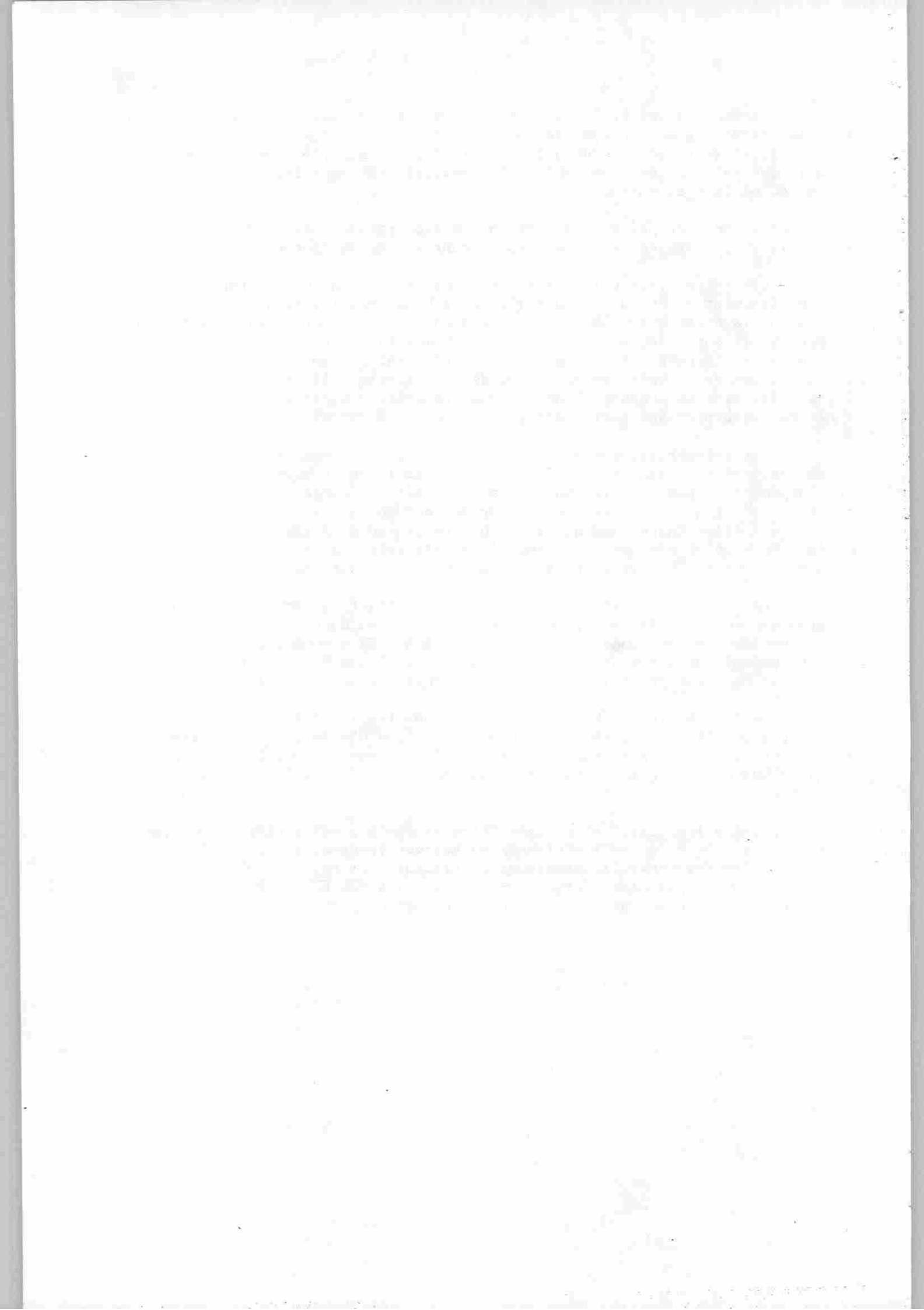
. Les entreprises prioritaires sont celles qui ont un programme d'investissement supérieur à 200 millions de FCFA, réalisable en trois ans et entraînant la création de 50 emplois permanents. Ces entreprises bénéficient pendant trois ans, cinq ans, neuf ans, des mêmes avantages que les entreprises agréées au petit code. En outre, elles bénéficient pendant cinq ans de l'exonération de l'impôt sur le revenu des capitaux mobiliers provenant de l'investissement et pendant 15 ans, d'une exonération de la contribution foncière des propriétés bâties en vertu du programme agréé.

. Les entreprises conventionnées sont celles qui réalisent un investissement représentant une importance exceptionnelle pour le développement du pays. Elles passent avec l'Etat une convention d'établissement qui leur fera bénéficier de tout ou partie des avantages des entreprises prioritaires, auxquels s'ajoutera un régime fiscal de longue durée. Pour bénéficier de ce régime, l'investissement doit être de plus de deux milliards de FCFA et être réalisé en moins de trois ans.

. La convention d'établissement prévoit l'objet, le montant, la durée du programme d'investissement, le régime fiscal et sa durée d'application ainsi que tous les avantages accordés par l'Etat. Elle mentionne également les engagements de l'entreprise, les contrôles de l'administration, les conditions de révision et les procédures d'arbitrage en cas de litige.

. Le régime fiscal de longue durée garantit à l'entreprise la stabilité de ses charges fiscales directes. Pendant au moins dix ans, l'entreprise ne pourra être soumise à des impôts nouveaux créés en vertu d'une loi postérieure à l'attribution du régime fiscal de longue durée, sauf si elle lui est favorable.

Le cadre législatif et réglementaire sénégalais est contraignant pour l'entreprise. On comprend l'attraction du secteur informel ainsi que la multiplication des conseils juridiques et fiscaux. La réglementation sénégalaise n'est pas, toutefois, la plus difficile des pays d'Afrique francophone. Celle du Cameroun, par exemple, est beaucoup plus complexe.



QUELQUES DONNEES STATISTIQUES

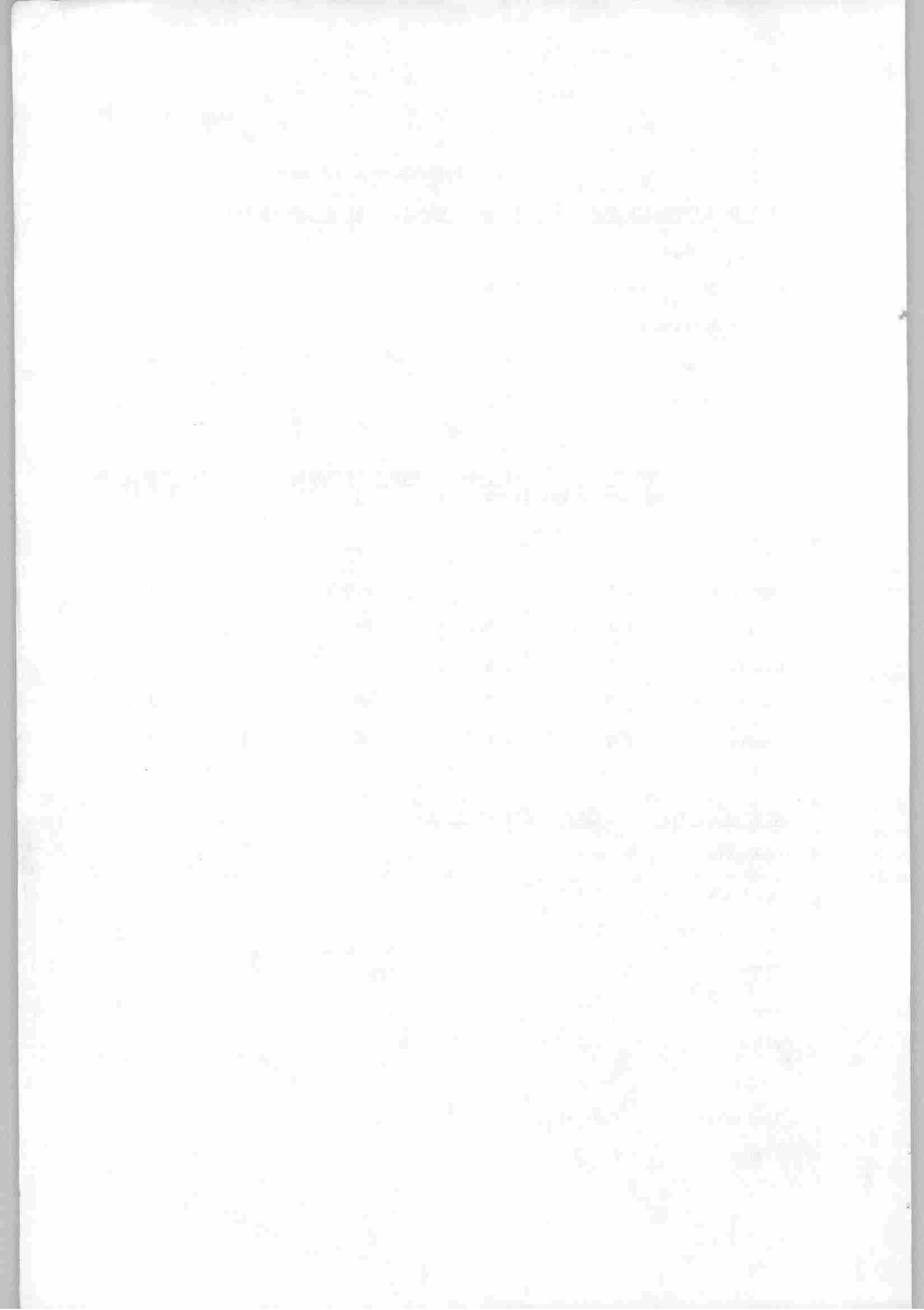
COUT DE L'ENERGIE FCFA/kWh, Moyenne tension, site industriel

Sénégal	50.56
Côte d'Ivoire	28.30
Burkina Faso	60.68
Togo	35.40
<u>France</u>	<u>20.30</u>

	<u>POPULATION</u> (millions)	<u>PNB 1984</u> (millions de \$)	<u>PNB 1984/HABITANT</u> (en \$)	<u>CROISSANCE/AN</u> (65-84)
Sénégal	6,4	2.430	380	0.5
Côte d'Ivoire	9.9	6.050	610	0.5
Mali	7.4	1.040	140	1.1
Guinée	5.9	1.950	330	1.3
Mauritanie	1.7	770	450	0.3
Cameroun	9.9	7.920	800	2.9

NIVEAU RELATIF DU SMIG HORAIRE EN FCFA

Sénégal	184
Côte d'Ivoire	207
Burkina Faso	114
Niger	109
Togo	72
Benin	81
Mali	67
Thaïlande	100-130
France	1.300



	<u>PRODUIT INTERIEUR BRUT</u> 1984 en milliards CFA	<u>PART DANS LE PIB (%)</u>	
		Industrie	Secteur Manufacturier
Sénégal	1.010	28	18
Côte d'Ivoire	2.800	26	17
Mali	410	11	-
Guinée	880	21	2
Mauritanie	280	27	-
Cameroun	3.280	35	11

Entre 1977 et 1984, le PIB a augmenté de 1,77% et le secteur manufacturier de 7,3%.

