1140

PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT

P.N.U.D.

RAPPORT NATIONAL SUR LE DEVELOPPEMENT HUMAIN DU SENEGAL

EDITION 2000

LES INSTITUTIONS PRIVEES

ETUDE SUR

LES INSTITUTIONS PRIVEES AU SENEGAL

" Secteur privé, bonne gouvernance et développement humain durable"

Abdoulaye SAKHO

Agrégé des Facultés de Droit

SOMMAIRE

RESUME

INTRODUCTION

1. PORTRAIT D'ENSEMBLE DU SECTEUR PRIVE SENEGALAIS

1.1. Vue d'Ensemble

1.2. Profil et Rôle du Secteur Privé

2. EVOLUTION DES RELATIONS SECTEUR PRIVE/ETAT SUR LA DECENNIE 1990

2.1. Evolution du Secteur Privé

2.2. La Concertation entre l'Etat et le Secteur Privé

3. DEVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIVE SENEGALAIS SUR LA DECENNIE 1990

3.1. Le Climat des Affaires sur la Décennie 1990

3.1.1. Les Mesures de Renforcement des Mécanismes de Marché

3.1.2. L'Amélioration de l'Environnement Juridique

3.1.3. La Recherche d'une Efficacité des Services Administratifs

3.2. Bilan des Politiques de Renforcement du Secteur Privé sur la Décennie 1990

3.2.1. Les Facteurs de Succès

3.2.2. Les Facteurs d'échec Identifiés

3.3. Les Contraintes au Développement du Secteur Privé

3.3.1. Contraintes Extrinsèques ou celles liées à l'Environnement Administratif

3.3.2. Contraintes Intrinsèques ou celles liées à l'organisation et au Fonctionnement des Entreprises Privées et leurs Dirigeants

4. VERS DE NOUVELLES REFORMES EN VUE DU DEVELOPPEMENT DURABLE DU SECTEUR PRIVE

4.1. Vers une nouvelle stratégie de développement durable du secteur privé

4.2. L'opérationnalité de la nouvelle stratégie de développement du secteur privé

EN CONCLUSION : Quelles sont les Consensus à atteindre ?

ANNEXE : APERCU GLOBAL SUR LES DIFFERENTS MECANISMES D'APPUI AU SECTEUR PRIVE

Dakar, Juin 2000

L'auteur remercie, pour leur collaboration, l'ensemble des personnes qui ont permis la réalisation de cette étude; en particulier, Messieurs Ousmane Biram SANE, Directeur de l'antenne nationale de la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières de l'UEMOA et Alasane GUEYE, Journaliste, membre de la rédaction du "Journal de l'Economie".

RESUME

INTRODUCTION

Le Sénégal, comme tous les pays du globe, est entraîné dans la dynamique de la mondialisation qui se présente aujourd'hui comme une « seconde révolution capitaliste » (RAMONET, le Monde Diplomatique, Déc.1999).

La mise en place d'un commerce international sans frontières (globalisation économique), la libre circulation des capitaux et l'interconnexion des marchés financiers (globalisation financière) impriment un nouvel objectif aux pays africains : se doter des moyens d'éviter la marginalisation des flux mondiaux du commerce et des investissements.

L'intégration régionale, les programmes de réformes économiques destinés à la stabilisation macro-économique et à la libéralisation du commerce n'ont pas permis une réduction de la pauvreté malgré des taux de croissance intéressants (en 2000 un taux de croissance de 5% est annoncé avec un seuil de pauvreté de 58% contre 32% en 1993 au Sénégal).

C'est certainement cet échec qui explique qu'aujourd'hui un accent particulier soit mis sur la notion de bonne gouvernance qui serait le « moyen primordial d'éliminer la pauvreté »(La gouvernance en faveur du développement humain durable, Document de politique générale du PNUD, janvier 1997).

La bonne gouvernance a été le thème majeur des donateurs durant les années 90. Elle n'est pas forcément synonyme de démocratie même si elle induit un environnement plus favorable pour le développement économique. On peut en effet s'avancer vers la démocratie sans pour autant améliorer la bonne gouvernance. De même, il est possible de réaliser une meilleure gouvernance sans pour autant développer la démocratie.(Sheldon GELLAR, Le climat politique et la volonté de réforme politique et économique au Sénégal – Rapport final, USAID Sénégal, Août 1997).

La bonne gouvernance se caractérise par la transparence dans la gestion et l'équité dans la répartition des richesses. Elle postule la participation et la responsabilité. Elle est l'antithèse de la corruption et des pratiques relevant des abus de position ou d'autorité.

Au Sénégal, on a beaucoup parlé, écrit et réfléchi sur la bonne gouvernance. Mais l'essentiel dans ces investigations était consacré au bon fonctionnement des institutions politiques, voire juridiques (rôle du parlement, transparence des élections, indépendance de la justice, ...). Or la bonne gouvernance, c'est aussi le bon fonctionnement des institutions économiques et des cadres généraux de l'économie(Monnaie et crédit, concurrence et prix, Investissements, ...).

En un mot, il faut s'assurer des conditions d'un fonctionnement loyal et équitable des marchés. Voilà pourquoi la bonne gouvernance intègre de plus en plus des questions d'ordre économique et financier et que le secteur privé, considéré comme une force majeure du développement, est au cœur de la problématique de la bonne gouvernance au même titre que l'Etat et la société civile.

Dans la recherche du développement humain durable, le secteur privé, en tant que source principale de création de richesses et d'emplois qui assurent des revenus suffisants en vue d'améliorer les conditions de vie, doit jouer un rôle primordial.

Pour cette raison, d'énormes moyens sont mis en place par les donateurs pour assurer son expansion. A titre d'exemple, dans les pays africains de la Zone Franc, l'aide de l'Agence Française de Développement et de sa filiale, la PROPARCO, a connu une augmentation globale de 2% en 1999. D'ailleurs, les engagements du groupe ont atteint 1,4 Milliards d'Euros dont 206 Millions pour le secteur privé.

De même, les pouvoirs publics, derrière les déclarations d'intention, ont pris de nombreuses mesures juridiques dans le même sens (voir Libéralisation de l'économie – les fondements et les instruments juridiques – Recueil de lois, décrets et autres textes – Cellule d'appui à l'environnement des entreprises – Dakar 1995).

Le secteur privé lui même a entrepris une introspection prospective qui a généré un important document de stratégie intitulé «Préparation de la stratégie de développement du secteur privé » (version provisoire en date du 17/03/1999).

La deuxième édition du rapport national sur le thème «Bonne gouvernance et développement humain » se doit donc d'intégrer des considérations tenant au secteur privé : c'est l'objet de la présente étude sur les institutions privées au Sénégal.

Conformément aux termes de références sectoriels et au mandat indiqué par le PNUD, notre travail a consisté à un diagnostic complet du secteur privé au Sénégal sur la dernière décennie et à une indication des principaux enseignements à en tirer, notamment en termes de difficultés de succès de recul et d'efficience.

La revue documentaire et les entretiens ont constitué l'essentiel de la méthodologie utilisée pour confectionner la présente note qui se décline selon les quatre points suivants :

1-Portrait d'ensemble du secteur privé sénégalais

2- Evolution des relations secteur privé/Etat sur la décennie 1990

3- Développement du secteur privé sénégalais sur la décennie 1990

4-Vers une nouvelle stratégie de développement durable du secteur privé

1 - PORTRAIT D'ENSEMBLE DU SECTEUR PRIVE SENEGALAIS

Durant les deux premières décennies après son indépendance, l'économie sénégalaise a été dominée par l'interventionnisme de l'Etat. Cela a entraîné une hypertrophie des entreprises publiques au détriment du secteur privé. Il en a découlé un environnement qui, en règle générale, ne favorisait pas l'initiative privée autochtone dans le secteur formel. Cet héritage historique est resté un handicap sérieux dont le secteur privé commence à peine à se libérer.

1.1- Vue d'Ensemble

Après une période de croissance plutôt modeste dans les années 70, les années 80 ont été une décennie perdue au plan économique pour la plupart des économies africaines dont le Sénégal. La chute des cours des produits de base – principale source de recettes en devises - et l'alourdissement de la dette, ont déclenché une récession économique sévère.

Pour renverser la tendance, des programmes de réformes économiques et structurelles ont été entrepris dès la fin des années 1970 avec le concours de la Banque Mondiale et du Fonds Monétaire International. Ces programmes dits d'ajustement structurel visaient à instaurer un cadre macro-économique stable caractérisé par une inflation et un déficit budgétaire faibles, des taux de change compétitifs et des taux d'intérêt plus en rapport avec les conditions du marché.

Les réformes comportaient également des mesures visant à libéraliser les échanges et supprimer la plupart des contrôles des prix.

Grâce à ces diverses mesures, la structure des incitations commence à pencher en faveur des activités efficientes. Au Sénégal, cela a abouti à un retour de la croissance cependant le déficit public, l'épargne intérieure et le taux d'investissement sont restés assez bas. En Janvier 1994 intervient la dévaluation de 50% du FCFA, induisant une inflation de 32% qui sera progressivement maîtrisée puis finalement ramenée à 1,8% en 1997.

C'est dire donc que les réformes doivent se poursuivre et que les progrès sur le front macro-économique doivent être consolidés et soutenus. Le Sénégal a renoué avec la croissance et semble privilégier une politique axée sur l'économie de marché, qui vise à faire du secteur privé le moteur de cette croissance.

1.2 - Profil et Rôle du Secteur Privé

Les difficultés rencontrées par l'Etat entrepreneur dans les années 80 ont suscité un regain d'intérêt envers le secteur privé et entraîné sa meilleure prise en compte dans les politiques de développement.

Au Sénégal le secteur privé représente 87% du PIB et assure 100% de la valeur ajoutée dans le secteur primaire, 86% dans l'industrie et 77% dans les services. Selon les mêmes sources nationales et internationales, la croissance de l'économie sénégalaise depuis 1995, traduit une bonne performance du secteur privé dont la contribution à la création de la richesse est estimée en 1998 à 82% du PIB (Document de stratégie du secteur privé, Mars 1999 et, « Développer le secteur privé en Afrique », SFI, non daté).

Il en ressort que du point de vue de la contribution au PIB, à l'emploi et à l'investissement, l'économie sénégalaise est dominée par le secteur privé.

Cette prépondérance apparente du secteur privé s'explique toutefois par l'importance du petit paysannat et du secteur urbain informel. En effet, la plupart des activités du secteur privé sont rurales

et informelles et elles emploient 90% de la population active (estimée au milieu des années 80 à environ 2 millions de personnes).

Les 37 plus grandes entreprises représentent plus de 75% du chiffre d'affaires global du secteur privé et 70% de l'emploi formel. Ces chiffres donnent une indication sur la concentration de l'activité industrielle au Sénégal. La majorité de ces entreprises a profité de la bienveillance de l'Etat dans les années 70 (Conventions spéciales). Elles forment le noyau dur du secteur industriel.

Mais il existe un nombre assez élevé d'entreprises qui évoluent en dehors de ce système. Les PME emploient entre la moitié et les deux tiers des travailleurs du secteur informel. Le secteur informel lui-même emploie près de 90% de la main d'œuvre. Le commerce de détail et l'importation sont ses principales activités. Il représente une part importante de la production agricole, du commerce et du transport. Des relations complémentaires et de spécialisation entre elles et les entreprises du secteur moderne existent ; mais dans le secteur du commerce on assiste à une farouche opposition.

2- EVOLUTION DES RELATIONS SECTEUR PRIVE/ETAT SUR LA DECENNIE 1990

L'Etat sénégalais s'est lancé assez tôt dans la promotion du Secteur Privé. Déjà en 1974 il a voté la loi portant création de la Zone Franche Industrielle (ZFI). Ensuite d'autres outils de promotion ont suivi dans la décennie 80, il s'agit notamment de la SONEPI, la SODIDA et du Guichet Unique. Ces structures témoignent d'une politique volontariste de promotion de l'investissement et du secteur privé ; elles ont toutefois connu des fortunes diverses.

Si en termes de bilan nous pouvons retenir la longue expérience accumulée en matière de promotion du secteur privé, une bonne banque de données de projets et, enfin, la confiance de l'Etat vis à vis de ces structures auxquelles il a délégué une partie de ses prérogatives fiscales et douanières, il faut noter le niveau limité des ressources et la faible autonomie décisionnelle de ces entités.

Une autre faiblesse des politiques de promotion du secteur privé dans la décennie 80 résulte du constat qu'elles semblent avoir privilégié la résolution des problèmes d'emplois plutôt que de créer un environnement propice à l'attrait et au développement du secteur privé à travers des mesures structurantes à la fois à l'échelle physique (les infrastructures), macro-économique (les programmes d'ajustement structurel) et politique(gouvernement de majorité élargie et élections libres et transparentes). De telles mesures ne seront initiées que dans la décennie 1990. C'est ce qui ressort de l'analyse des politiques de promotion sur la décennie 90.

2.1 - Evolution du Secteur Privé sur la Décennie 1990

L'évolution du Secteur Privé est fortement liée à la politique économique adopté. Si l'on part de l'héritage historique qui partage l'activité économique entre un Etat entrepreneur détenant un important portefeuille d'entreprises publiques, la prépondérance des grandes firmes étrangères dans le secteur moderne et les monopoles octroyés par l'Etat , on remarque que le reste de l'économie était occupé par de petites entreprises locales confinées dans le secteur informel.

Les années 1990 ont représenté des années de rupture dans l'évolution du secteur privé. En effet le secteur privé a connu une mutation rapide du fait des évolutions économiques, politiques et sociales du pays. Sa composition et ses intérêts se sont redéfinis par rapport à sa meilleure implication par l'Etat dans la formulation et la mise en œuvre des politiques économiques.

Il est vrai que sa physionomie n'a pas divorcé d'avec la dichotomie secteur formel/secteur informel, toutefois les enjeux du secteur privé sont compris et appréhendés de la même façon, quelle que soit la forme d'organisation.

En termes de type d'organisation économique, le secteur privé diffère selon qu'il s'agisse de secteur agricole, industriel ou financier.

Dans le secteur agricole, le secteur privé prend des formes de petites exploitations traditionnelles, mais englobe également des exploitation de taille moyenne ou grande.

Le secteur industriel comprend :

(i) des entreprises créées après l'indépendance, qui fonctionnent à l'abri de mesures de protection et d'accords restrictifs de partage du marché ;

(ii) une gamme de petites entreprises qui se sont réfugiées dans le secteur informel urbain pour échapper au carcan des réglementations ;

(iii) de nouvelles entreprises créées dans le sillage de la libéralisation des échanges avec la mise en œuvre des programmes d'ajustement ; et

(iv) de grandes entreprises étrangères implantées essentiellement dans les secteurs du pétrole, du gaz et des substitution aux importations (, transformation des produits agricoles, etc.).

Le secteur financier est dominé par un petit nombre de banques commerciales. Il compte de plus en plus des institutions informelles d'épargne et de crédit.

Il faut souligner la place importante dans l'économie du secteur manufacturier informel. Il est centré autour d'activités du secteur secondaire telles que la transformation des denrées alimentaires, les cosmétiques, la chaussure et le vêtement, et d'activités tertiaires telles que le transport et la réparation automobile, le petit commerce, la restauration et la distribution.

2.2 - La Concertation entre l'Etat et le Secteur Privé

Depuis les années 1970, l'Etat du Sénégal a instauré des rencontres périodiques avec le Secteur Privé. Déjà sur les deux décennies 70 et 80, le Président de la République recevait annuellement les industriels et discutait de manière informelle avec eux sur les questions économiques. Mais cela n'autorise pas à parler à proprement dit de concertation.

Il semble que c'est avec la naissance du CNP (Conseil National du Patronat)en 1983, période qui marque l'entrée en scène d'opérateurs «nationaux », que l'on peut parler de concertation véritable entre le secteur privé et l'Etat.

En effet sur la période 1983-1991, le CNP était annuellement reçu par le Président de la République. Cette concertation Etat/Secteur Privé a ainsi revêtu un cadre formel et une périodicité prédéfinie. Toutefois, en 1991 la concertation Etat/Secteur Privé a connu sa première crise qui a eu pour conséquence sa suspension du fait de divergences entre le Premier Ministre d'alors et le Président du CNP.

(a) Investissement dans les projets d'infrastructures prioritaires

En vue de rendre l'économie compétitive, il faudrait créer des externalités favorables à la production, d'où l'importance de la qualité des infrastructures et de leur efficacité. L'Etat s'est fortement impliqué dans l'amélioration des infrastructures hydrauliques, de transport, de télécommunications et d'énergie.

Le secteur privé a été impliqué dans la production comme c'est le cas avec la SDE (Sénégalaise des Eaux)contrôlée par le groupe français BOUYGUES à travers sa filiale SAUR International , la SONATEL avec France Télécom et la SENELEC avec Hydro-Québec et Elyo. Dans le domaine de l'infrastructure des transports l'Etat a entrepris la construction de nouvelles routes et la maintenance de l'infrastructure existante (voir le PAST puis le PST2).

(c) - L'Entreprise Franche d'Exportation

Après le bilan défavorable de la zone franche industrielle qui n'a pas atteint sa mission qui est de contribuer à l'industrialisation du pays et à la réalisation du plein emploi à l'instar de l'expérience positive de l'ILE MAURICE. L'Etat a mis en place deux autres régimes : les points francs (qui ont aujourd'hui disparus) et l'entreprise franche d'exportation.

Le statut de l'entreprise franche d'exportation (EFE) propose des avantages fiscaux aux entreprises qui exportent plus de 80% de leur production. L'impôt sur les sociétés est ramené à 15% (au lieu de 33%). Il y a aujourd'hui 80 EFE sur le territoire sénégalais. Les EFE sont sous le contrôle du Guichet Unique. Il faut souligner que ces statuts fiscaux privilégiés sont aujourd'hui menacés par l'ouverture du marché unique de l'Uemoa car les EFE ou les zones franches (du Sénégal et du Togo seuls pays à en disposer)sont considérées comme une concurrence déloyale.

3.1.3 - Renforcement de la **Capacité Institutionnelle du** Secteur Privé:

le GRCC, le CRJ et la FSP

L'appui institutionnel au secteur privé est bâti autour du projet de renforcement de ce secteur avec l'appui de la Banque Mondiale. Le projet démarré en Juin 1992, se propose de lever les obstacles à un développement dynamique du secteur privé. Avec un dispositif à quatre volets :

Le premier volet porte sur le plan de la politique économique, il doit aider à renforcer le dialogue entre l'Administration et le secteur privé sur les réformes politiques visant à créer les conditions d'une compétitivité accrue et de la croissance des entreprises sénégalaises.

Le deuxième volet cherche à renforcer les capacités techniques et de gestion du secteur privé, le troisième vise la levée des entraves juridiques.

Enfin, le dernier volet consiste à l'appui à la mise en œuvre du programme de privatisation d'entreprises publiques ainsi que la conception et la réalisation d'un programme de communication du Gouvernement sur ces réformes économiques.

(a) Le Groupe de Réflexion sur la Compétitivité et la Croissance (GRCC)

Le GRCC est composé de représentants de l'Administration mandatés par les ministères concernés, des organisations professionnelles et patronales et des syndicats de travailleurs.

Il a pour mission d'instaurer un dialogue entre le secteur privé et les pouvoirs publics afin d'identifier et de lever les entraves pouvant constituer un frein au développement et au renforcement du secteur privé, en apportant au Gouvernement des propositions de solutions concrètes et opérationnelles s'appuyant sur des études objectives et précises.

Ses recommandations trouvent rarement écho auprès de l'Administration.

ENCADRE 6 : A PROPOS DU SUIVI DU GRCC

ALIOUNE DIAGNE COUMBA AITA, répondant à la question suivante : "*Cela veut dire que vous êtes également associé au suivi des recommandations que vous édictez*?", **disait :**

Oh ceci est juste informel. Le président du groupe de réflexion rencontre parfois le ministre des Finances ou le ministre de l'Energie pour essayer de voir les dispositions à prendre. Mais il arrive que le ministre donne des instructions qui ne sont pas suivies d'effets.

J'en sais quelques chose parce que j'étais ministre. Certaines décisions que j'avais prises alors que j'étais en fonction n'ont jamais été appliqués même quand j'ai quitté le ministère. Parce que le vrai pouvoir, il faut le dire, c'est le pouvoir des fonctionnaires. Il faut donc suivre régulièrement ; rappeler au besoin.

Pour tenir compte de cette donnée, nous avons décidé d'intervenir à deux niveaux : d'abord le président du groupe de réflexion avec l'unité de politique économique du Ministère de l'économie, des Finances et du plan, et la Cellule Economique de la Présidence de la République vont constituer un comité de suivi; en second lieu, il y aura une commission de suivi qui sera composée de représentants de l'Administration. Donc, pour toutes les dispositions adoptées, on impliquera cette commission.

Le comité va intervenir au niveau du Ministre et la commission qui est composée de représentants de l'administration va intervenir au niveau des administrations.

Je pense que c'est une formule qui nous permettra d'intervenir et d'organiser le suivi. Cela rompt avec le passé où c'est l Président du GRCC qui essayait de voir où en étaient les choses ou bien c'est le secteur privé nous signalait les résistances et les blocages. Maintenant, il existe quelque chose de vraiment bien organisé pour assurer le suivi, et c'est très important pour cette deuxième phase de l'existence du GRCC.

(b) La Fondation du Secteur Privé (FSP)

La Fondation du Secteur Privé est une structure à caractère privé, constituée exclusivement de représentants du secteur privé, qui a pour mission de faciliter l'accès des entreprises, des organisations patronales et associations professionnelles à une expertise de qualité, locale ou étrangère, afin de renforcer leurs capacités opérationnelles et institutionnelles (gestion, promotion commerciale, formation, information, partenariat, etc.). La FSP a apporté son appui à plus de 200 entreprises et organisations patronales.

(c) Le Comité de Réforme Juridique (CRJ)

Le Comité, composé de représentants de l'Etat et du secteur privé, a pour mission de proposer toute réforme ayant un impact direct et positif sur l'environnement juridique du secteur privé, de définir des actions qui seront financées au titre de la composante juridique du projet et de suivre leur exécution. Il s'agit de permettre une gestion concertée du programme de modernisation du cadre juridique, visant à :

i) renforcer la protection des droits de l'entreprise vis-à-vis de l'Etat ;

ii) ii)adapter la législation aux besoins de l'entreprise ;

iii) iii) rendre plus effective l'application de la législation de l'entreprise notamment en modernisant le Greffe du Tribunal Régional de Dakar et en créant un centre d'arbitrage ;

iv) iv) rendre le droit du crédit et du recouvrement plus favorable à la croissance ; v)apporter un appui à la promotion du droit des affaires ; vi) coordonner, suivre et appuyer les réformes en cours.

Le CRJ a soutenu le centre de formation judiciaire dans le cadre de la formation des magistrats sur l'environnement des affaires. Il apporte son appui à la mise en place du centre de formalités des entreprises.

(d) - La Cellule de Gestion du Portefeuille de l'Etat

Le désengagement de l'Etat du secteur public marchand crée des opportunités pour les opérateurs privés nationaux et étrangers. Il en résulte d'ailleurs des partenariats pour le contrôle de ces sociétés d'Etat privatisées. Elle poursuit le programme de privatisation de l'Etat qui a connu des avancées avec la privatisation de l'ASACE, de la SONATEL et de DAKAR MARINE. Moins d'une dizaine d'entreprises restent à être privatisées dont la SONACOS, la SICAP et la SODEFITEX.

ENCADRE 4 : DOSSIER PRIVATISATIONS

DONNER UN COUP DE FOUET AU PROCESSUS DE PRIVATISATION

Le programme se caractérise par sa lenteur. Parmi les plus importantes figurent la SONACOS, la SODEFITEX, la SOTRAC, les CHEMINS DE FER.

La vente de la SONACOS, l'une des premières entreprises sénégalaises, est assurément le dossier le plus difficile à gérer pour la nouvelle équipe. L'Etat a essuyé deux échecs, en 1995 d'abord ensuite en 1999. Plusieurs raisons évoquées pour expliquer la prudence des potentiels repreneurs : les créances impayées de la SONAGRAINES, sa filiale (20 milliards sur les dix ans) et l'environnement économique incertain du secteur.

Le coton aussi attend son heure. La SODEFITEX devait voir 47,5% de son capital cédé par l'Etat : le Gouvernement précédent avait déjà défini un schéma de désengagement 30% pour les producteurs, 10 pour les salariés, 7,5% au secteur privé, l'Etat 30%, l'actionnaire principale étant la Compagnie Française pour le Développement des Fibres Textiles - CFDT. Il n'est pas sûr que ce schéma soit maintenu par le nouveau gouvernement car la gestion de la filière a été désastreuse, la production annuelle peine à atteindre les 30.000 tonnes. L'Etat devra aussi compléter la privatisation de la Société Nationale des Chemins de Fer du Sénégal : le processus de cession du trafic international à été entamé, mais les choses traînent encore.

Concernant le transport urbain, l'Etat avait décidé de privatiser la SOTRAC par la création d'une Société de Patrimoine et d'un concessionnaire du réseau. La société de patrimoine est déjà en place, reste à trouver le concessionnaire privé qui exploite le réseau. Il faudra pour la société de patrimoine trouver les fonds nécessaires pour renouveler et agrandir le parc autobus de la SOTRAC.

3.2. - Bilan des Politiques de Renforcement du Secteur Privé

Le PIB sénégalais est majoritairement créé par les entreprises. En 1997, on estimait que sur les 2639,8 milliards de fcfa de richesses créées au Sénégal, 2413,9 provenaient du secteur privé – soit plus de neuf dixième (91,4%). Ce poids du privé dans l'économie est en hausse, puisqu'il était de 88,5% en 1990, et de 89,3% en 1994.

La formation brute de capital fixe (la FBCF c'est à dire l'investissement) témoigne également de ce dynamisme du secteur privé. L'investissement (public et privé réunis)croît plus rapidement que la consommation finale des ménages et des administrations. Et au sein de la FBCF, le privé se taille la part du lion : les entreprises investissent plus que les ménages et l'Etat réunis. En 1997, 17,9% du PIB global était consacré à la FBCF, et 11,9% pour le seul secteur privé, contre 3,7% pour les administrations et 2,3% pour les ménages.

Cette progression de l'investissement est d'autant plus positive qu'elle suit la hausse de productivité du capital, qui est de 3,8% en moyenne sur la période 1995-1997.

Toutefois, malgré les hausses de ces dernières années (plus de 11% entre 1995 et 1997), le niveau global de l'investissement reste trop faible pour assurer des gains de productivité suffisants à l'économie sénégalaise. Avec 313,9 milliards de fcfa de FBCF privée, le Sénégal dispose finalement d'une faible puissance de feu.

Le problème est particulièrement sensible si l'on prend en considération les intentions d'investissement. Selon le Guichet unique, ces intentions auraient augmenté de 28,6% entre 1994 et 1996. La différence entre les intentions et les réalisations provient certes en partie des mauvaises anticipations (ou déclarations) des chefs d'entreprise.

Mais elle souligne en même temps l'une des difficultés à propos desquelles ces derniers s'élèvent fréquemment, à savoir la difficulté d'obtenir des financements pour leurs activités.

3.2.1 - Les Facteurs de succès

Les raisons du succès de l'entreprise privée sont à chercher dans plusieurs facteurs. Les mentalités ont changé depuis la dévaluation. Le sentiment qu'il faut se prendre en main se répand. Le désengagement de l'Etat et les incitations fiscales y ont directement contribué. Les capitaux français représentent une part importante de ce secteur. Le nombre de petites entreprises françaises installées à Dakar ne cesse de croître. Quant aux grandes entreprises, la plupart sont liées à des intérêts français.

ENCADRE 7 : INVESTISSEMENT FRANÇAIS AU SENEGAL

Depuis la dévaluation de 1994, la présence s'est considérablement renforcée au Sénégal. En effet, les opérations de privatisation ont permis à de grands groupes français (SAUR, France TELECOM, ELYO) de s'installer. En outre, une meilleure conjoncture économique a attiré beaucoup de PME françaises dans le s secteurs des télécommunications, l'hôtellerie, la restauration, les loisirs et l'agro-alimentaire...

Cette tendance sera encore accrue par le climat socio-politique de la Côte d'Ivoire, pays qui remportait les faveurs des investisseurs français. Aujourd'hui la Côte d'Ivoire ne rassure plus. De plus, depuis l'avènement du nouveau régime, une importante opération de charme est mise en œuvre pour favoriser l'investissement français.

Le Président Abdoulaye WADE a récemment fait une tournée en France, s'entretenant avec les plus significatives organisations patronales françaises. Une nouvelle stratégie de communication est entrain de naître avec le nouveau Président qui n'hésite pas à s'adresser en visioconférence avec des opérateurs économiques bordelais.

Le regain français s'explique, par ailleurs, par un lobbying pressant de ressortissants français installés au Sénégal. Dans la plus grande discrétion, une réunion des Conseillers Français du Commerce Extérieur s'est tenue dans nos murs. Les Conseillers du Commerce Extérieur sont des investisseurs choisis pour leur savoir-faire et qui influence la politique française en matière de commerce international.

Cependant, il faut noter que la faiblesse de l'environnement des affaires reste encore dissuasive pour certaines entreprises françaises qui ne connaissent pas le milieu.

Selon une enquête effectuée par le poste d'expansion économique de l'Ambassade de France en 1998, il existerait entre 800 et 1.000 entreprises formelles françaises installées au Sénégal. L'enquête dont il s'agit, porte sur un échantillon de 240 entreprises.

Parmi les entreprises françaises installées au Sénégal (elles sont quasi toutes des PME par rapport au classement français) , 47% d'entre elles sont des implantations et 53% des filiales de groupes français. On entend par implantation, les sociétés créées par des ressortissants français résidant au Sénégal et n'ayant pas de lien capitaliste avec la métropole.

Les 200 entreprises interrogées ont réalisé en 1997 ont réalisé un chiffre d'affaire globale de 924 milliards de F CFA et emploient de effectifs de près de 23.000 personnes.

Ces sociétés évoluent dans une quinzaine de sous-secteurs, elles mènent leurs activités à égalité dans le secteur secondaire et le tertiaire. Près d'une entreprise française sur trois et des services. Deux types d'activités totalisent le tirs du chiffre d'affaires global. Il s'agit de l'agro-alimentaire 152 milliards (dont 127 milliards pour la société africaine de raffinage).

La Bureautique, l'informatique et les Télécommunications occupent la troisième place, avec la Sonatel qui réalise 83% de l'activité.

La filiale moyenne française dispose d'un capital de 900 millions et emploie 120 personnes, dont deux à trois expatriés. Elle est filiale à 63% de sa maison mère. Ces filiales représentent l'essentiel des intérêts économiques français au Sénégal (79% du chiffre d'affaires globale et 68% des emplois). Les participations totales des maisons mères s'établissent à plus de116 milliards. Par ailleurs, il faut dire que les implantations recensées au nombre de 117 dépassent largement ce nombre.

Une entreprise française investit en moyenne 450 millions de francs en 1997, soit 15% de plus qu'en 1996 (hors privatisation Sonatels). En effet, en 1996, il y a eu une entrée de capitaux exceptionnelle du fait de la participation de France Télécom dans le capital de la Sonatel, près 68 milliards de francs. Le total des investissements français représentait 32 milliards en 1997. La Sonatel investit depuis 1998, 45 milliards par an en moyenne.

La présence française au Sénégal est historique. 11% des entreprises françaises sont installées dans le pays ayant 1950, 14% entre 1960 et 1970, 17% entre 1970 et 1980 et 46% depuis 1980. Ce qui montre une présence stable et durable, donc une bonne connaissance du marché local.

L'Etat sénégalais en choisissant de faire du secteur privé le moteur de la croissance a mis en place un cadre favorisant l'initiative privée tant au plan de la fiscalité que de l'accès au crédit. Sur la décennie 90 de grands pas ont été franchis en terme de promotion de l'initiative privée, de réhabilitation de l'entrepreneur et d'encouragement au partenariat stratégique d'entreprise pour le contrôle des sociétés privatisées.

Un autre facteur de succès dans le développement du secteur privé réside dans la diversité des sources de financement disponibles (APEX, FPE, ACEP...).

On assiste également à une structuration progressive du secteur privé.

3.2.2 - Les Facteurs d'échec identifiés

La présence du privé dans l'économie est indéniablement en hausse mais elle reste encore relativement faible. La consommation finale des ménages et des administrations avale encore 87,6% du PIB annuel en 1997, ce qui limite le développement économique du pays.

La croissance du secteur privé n'est pas commune à tous les secteurs. Autrement dit tous les secteurs n'ont pas connu les mêmes succès. Il reste difficile d'évaluer l'impact réel des entreprises dans le dynamisme des secteurs. Dans le bâtiment par exemple, l'informel accapare une bonne partie de l'activité. Il est d'autre part difficile de savoir si c'est la bonne santé de la filière qui a permis une implantation réussie du privé, ou si ce sont les entreprises qui ont su dynamiser les filières.

La frilosité des banques est également un facteur limitant du développement de l'entreprise privée. Les bailleurs de fonds sont également mis en cause par les PME-PMI. Leurs critères d'actions ont tendance à privilégier les grosses entreprises, ou au contraire les toutes petites structures économiques. Coincés entre les deux (les banques et les bailleurs de fonds), les entrepreneurs ne parviennent pas à trouver les moyens de financer leurs activités.

3.3 - Contraintes au Développement du Secteur Privé

ENCADRE 8 : CONTRAINTES AU DEVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIVE

Se lancer dans les affaires en Afrique est une rude entreprise. Les problèmes que rencontrent les chefs d'entreprises vont des troubles civils et de la guerre aux harcèlements de l'administration et à l'ingérence de l'Etat, en passant par des taux de change incertains, des routes impraticables et des téléphones qui ne marchent pas. .

On peut classer ces difficultés en trois grandes catégories :

- La première correspond aux contraintes fondamentales qui entravent au développement de la région. Les plus importantes d'entre elles sont : la faiblesse de la base d'infrastructures et l'insuffisance de qualification de la main d'œuvre en général.

- La deuxième concerne le cadre macro-économique. Certes, les choses se sont progressivement améliorées dans de nombreux pays au cours de la dernière décennie, et des programmes d'ajustement ont été lancés dans la plupart des pays, mais très rares sont ceux qui ont cadre de politique générale que l'on pourrait qualifier de solide, regard des normes internationales pour les pays en développement.

- La troisième catégorie de contraintes auxquelles se heurtent les entreprises privées concerne la myriade de façons dont l'Etat peut restreindre leur marge de manœuvre dans la conduite de leurs affaires. Les contraintes les plus couramment identifiées dans le contexte des évaluations du secteur privé sont les suivantes :

a) les contraintes juridique et réglementaire : en particulier les contrôles des prix, l'opacité, le manque d'uniformité et la lenteur des formalités d'agrément des investissements, le manque de fiabilité du système judiciaire ;

b) le système financier : le faible niveau de l'intermédiation financière, le faible niveau de sophistication financière ;

c) la structure et l'administration de la fiscalité : les taux élevés d'imposition, l'étroitesse de la base d'imposition, la prolifération des exonérations et une fraude fiscale généralisée, la mauvaise et inégale collecte des impôts ;

d) un climat peu propice à l'investissement étranger direct : notamment, les restrictions concernant l'obtention des devises et le rapatriement des dividendes et des profits ; les restrictions relatives à l'acquisition de terrains et d'actifs financiers par des étrangers ;

e) l'insuffisance du dialogue entre l'Etat et le secteur privé ;

f) enfin, un comportement généralisé de recherche de rentes, avec les problèmes que cela entraîne au plan de la conduite des affaires de l'Etat.

(Source : Développer le secteur privé en Afrique. Document de la Société Financière Internationale -SFI. Non daté.)

Beaucoup d'initiatives ont été prises par l'Etat du Sénégal pour faciliter le développement de l'initiative privée. Dans les récentes politiques économiques du Sénégal il est clairement affiché l'intention de faire du secteur privé le moteur de la croissance. Toutefois il est fort à craindre que des obstacles demeurent et se manifestent sous forme de contraintes dont les unes relèvent de l'environnement administratif tandis que les autres sont liées au secteur privé lui-même.

3.3.1 - Contraintes Extrinsèques ou celles liées à l'Environnement Administratif

Les contraintes liées à l'environnement administratif sont pour l'essentiel :

i) la lourdeur des formalités pour investir;

ii) l'instabilité des politiques économiques ;

iii) l'hostilité des fonctionnaires ;

iv) les difficultés d'accès au financement

i) La lourdeur des formalités pour investir

Une étude de la SFI et de la Banque mondiale, menée par une de leur structure conjointe nommée service-conseil pour l'investissement étranger, datée de 1998 et portant sur le parcours de l'investisseur au Sénégal, a révélé que le temps minimum requis pour établir une entreprise est d'environ 9 mois, et peut facilement s'étendre jusqu'à 24 mois (Sénégal, le parcours de l'investisseur, FIAS, 1998).

Pourtant, il existe depuis 1995, un Comité d'Allégement et de Simplification des Formalités et Procédures Administratives (Décret n°95-175 du 14 Février 1995).

ii) l'instabilité des politiques économiques

Les opérateurs économiques sont toujours sceptiques quant à l'engagement réel de l'Etat pour la réforme du marché. L'Etat garde des pouvoirs étendus, malgré la libéralisation des prix. Les exemples de l'arachide et du coton en sont une preuve. Des restrictions sont encore implicites dans les politiques de protection ou d'octroi d'avantages fiscaux.(Loi de 1994 sur la concurrence est restée lettre morte).

Les opérateurs économiques déplorent également l'instabilité des règles fiscales. L'exemple de l'année 1993 où dans des délais rapprochés un ensemble de mesures nouvelles parfois contradictoires ont été adoptées (IRRP, Emprunts obligatoires).

Ainsi il a été noté que l'Etat du Sénégal a exercé une énorme pression fiscale en prélèvant près de 53% d'impôts aux seuls détenteurs de revenus salariaux qui ne constituent que 20% de la population. Cela indique que les politiques économiques de l'Etat du Sénégal sont plus fondées sur les recettes émanent des prélèvements obligatoires (impôts et douanes) que sur la création des richesses.

ENCADRE 7 (bis) : LA POLITIQUE FISCALE,
UN BLOCAGE POUR LES INVESTISSEMENTS

Il est difficile pour un Etat de vivre sans la fiscalité. La pression fiscale est quelque chose de réelle presque un peu partout dans le monde. Toutefois, au Sénégal, celle-ci constitue un blocage pour les investissements. Les opérateurs économiques, aussi bien nationaux qu'internationaux, nourrissent beaucoup d'appréhensions à injecter leurs fonds dans notre économie.

La première raison à cette réticence à l'investissement s'explique, en grande partie, par la lourdeur des charges fiscales et des multiples formalités : "*on nous impose de payer le fisc dont on n'a pas encore senti l'utilité. cela ne se reflète pas sur notre environnement. Il y a un manque de route et d'éclairage dans beaucoup d'endroits, le problème de ramassage des ordures ménagères se pose également avec acuité. A quoi sert donc l'argent de la fiscalité s'il faut toujours recourir aux institutions financières internationales pour améliorer notre cadre de vie?*" déplore Ibrahima LO, Vice président de l'UNACOI....

De plus, les opérateurs fustigent également les nombreux amendements apportés aux textes : "*j'ai l'impression que l'Etat du Sénégal fait du pilotage à vue, mais il est clair que sans la stabilité fiscale, on ne peut point attirer l'investissement*", souligne un membre de la Commission Fiscale du CNP.

En effet, entre 1987 et 1992, il y a eu trois Codes des Impôts. Conséquence, l'investissement a enregistré un net recul , les bailleurs de fonds se font de plus en plus désirer. Entre 1994 et 1996, par exemple, les investissements dans activités manufacturières sont passés de 76% à 35% ...

Actuellement, l'Etat sénégalais procède à une énorme pression fiscale en prélevant les 53% d'impôts aux seuls détenteurs de revenus salariaux qui ne constituent que 20% la population...

Alors, pourquoi donc l'Etat tarde à alléger son système fiscal au moment où beaucoup d'études ont prouvé qu'une baisse de la fiscalité présente des avantages réels ? ...

(Source : Alpha SEYDI. Le Populaire du 28 Avril 2000)

iii) l'hostilité des fonctionnaires

Les opérateurs économiques fustigent l'insuffisante impartialité de l'Etat dans les affaires, cette position se fonde sur le manque de transparence noté dans certaines affaires. Par exemple une distorsion voulue est pratiquée en faveur des entreprises agro-industrielle déjà installées. Certains opérateurs économiques dénoncent une tendance à favoriser des industries de transformation établies par rapport aux importateurs.

Les relations entre l'Administration et le secteur privé ne sont pas des meilleures. Le pouvoir discrétionnaire de certains fonctionnaires introduit des lenteurs et incertitudes pour l'investisseur, ce qui laisse une porte ouverte aux abus et à la corruption.

iv) les difficultés d'accès au financement

Elles se posent sous deux formes : d'abord un déficit d'informations sur les sources de financement, ensuite la faiblesse des dossiers de demande de financement. Il s'y ajoute que les PME-PMI n'entrent pas souvent dans les normes bancaires favorisant l'octroi de crédit (jeu du droit des garanties).

3.3.2 - Contraintes Intrinsèques ou celles liées à l'organisation et au Fonctionnement des Entreprises Privées et leurs Dirigeants

Les contraintes intrinsèques sont liées au secteur privé lui-même et sont :

i) la faiblesse financière et technique des entreprises ;

ii) l'absence de stratégie de développement de l'entreprise ;

iii) le manque de transparence dans la gestion ;

iv) la faiblesse de l'accompagnement des organisations patronales.

Les contraintes identifiées ici sont plus l'apanage des entreprises privées locales que celui des multinationales installées qui répondent à une stratégie de groupe conçues et encadrée par la maison-mère. Par conséquent l'analyse des contraintes intrinsèques concerne plus que toute autre l'entreprise privée locale.

i. La Faiblesse Financière et Technique des Entreprises

Le handicap majeur de l'entreprise privée au Sénégal, c'est l'insuffisance de ses fonds propres pour faire face à sa croissance. La surface financière modeste qu'elles affichent s'explique par leur faible capitalisation au départ et la méconnaissance ou le refus de recourir aux techniques d'augmentation de capital par ouverture de l'actionnariat.

De ce fait la seule alternative qui se présente à elles pour le financement de leur croissance est le recours au crédit bancaire. A ce niveau le manque de diversification de l'offre de financement devient un obstacle pour soutenir la croissance des entreprises. En effet le système bancaire local est à dominante composée de banques commerciales qui sont fort limitées par leurs ratios prudentiels et la structure de leurs ressources.

Aussi le recours aux lignes de crédit extérieures logées dans les banques se heurtent à la même méfiance des banques qui les ont plus utilisé pour assainir leur portefeuille douteux que pour l'objet de départ qu'est l'appui à la production et à la compétitivité des entreprises évoluant dans les secteurs ciblés par ces fonds.

La faiblesse technique des entreprises se situe dans le bas niveau d'équipement et le recours aux méthodes modernes de gestion ce qui limite leur potentiel de développement et leur crédibilité aux yeux des organismes de financement.

ii. L'absence de stratégie de développement de l'entreprise

Peu de chefs d'entreprises ont recours à la planification stratégique de leurs affaires. Cette absence de vision gêne beaucoup les relations contractuelles de l'entreprise avec notamment ses fournisseurs et ses banquiers. A ce niveau le recours au service de consultants ou autres spécialistes d'entreprises est peu ou presque pas utilisé du fait de la difficulté que les Chefs d'entreprises ont à constater la valeur ajoutée de ces services immatériels.

iii. Le manque de transparence dans la gestion

Le caractère individuel ou familial de l'entreprise ne favorise pas la transparence de gestion surtout dans un environnement où la notion de gouvernement d'entreprise ("corporate governance") est jusque là inconnue. Ce manque de transparence de gestion qui reste motivé par l'évasion fiscale et une conception rigide du secret des affaires est un frein à l'émergence de la confiance entre l'entreprise et ses protagonistes notamment l'Etat et les banquiers qui sont les plus friands d'informations comptables, financières et de gestion.

iv. La Faiblesse de l'Accompagnement des Organisations Patronales

L'émergence d'organisations patronales d'avant-garde est relativement récente au Sénégal. Deux raisons expliquent cette situation d'abord le peu d'intérêt accordé à l'époque des années 1970 à mi-1980 au secteur privé, ensuite l'attitude plutôt défensive des organisations sur cette même période. Ce n'est qu'après les années difficiles de crise bancaire suivies plus tard de la dévaluation du franc cfa que le secteur privé a été réhabilité et que le patronat lui-même s'est mieux structuré et a opté pour une stratégie offensive dans la défense de ses intérêts. Toutefois le patronat sénégalais organisé autour de plusieurs corporation affiche son manque d'unité. Plusieurs tentatives de fédérer les initiatives se sont soldées par un échec. Le patronat sénégalais cherche ses marques et le récent retrait du CNP de la CPDS en est une preuve tangible. Dans ces conditions les entreprises membres, témoins de l'antagonisme ou du moins du sectarisme du patronat, sont privées d'accompagnement efficient notamment devant les pouvoirs publics pour faire aboutir leurs revendications corporatistes d'une part mais et, plus important, renforcer les capacités de leurs membres d'autre part.

4 - VERS UNE NOUVELLE STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DURABLE DU SECTEUR PRIVE

Le secteur privé sénégalais a atteint un niveau de maturité non négligeable mais insuffisant, cependant. Pour assurer son décollage nous pensons qu'il faut une nouvelle stratégie qui parte des acquis des expériences accumulées en matière de promotion du secteur privé. En effet les politiques publiques envers le secteur privé se sont toujours appuyées sur une multitude de structures très peu autonomes avec un fonctionnement stérile et sclérosant (voir le rapport FIAS).

Aujourd'hui, le réalisme voudrait de fédérer ces initiatives autour d'objectif clair et opérationnel dénué de toute forme de bureaucratie et des interventions intempestives du politique mais avec la participation du secteur privé et de la société civile.

La stratégie que nous proposons est à comprendre à deux niveaux : dans son approche théorique pour en fixer les fondements d'une part et, dans son approche pratique pour en montrer l'opérationnalité d'autre part.

4.1 - Fondements de la nouvelle stratégie de développement du secteur privé

Il est aussi vain de chercher à développer une nouvelle stratégie dès lors qu'elle repose sur les bases institutionnelles qui ont fait le lit des difficultés et des entraves au développement humain durable.

En conséquence, notre réflexion intégre en toute logique une dimension théorique en vue d'asseoir les moyens pour l'Etat, après un long passé d'échec, de mieux adapter son rôle à sa capacité d'action envers le secteur privé dont l'expansion est toujours au cœur du développement durable. En ce sens, c'est sur l'entreprise, cellule de base du secteur privé que repose la réflexion. L'analyse propose une autre approche de l'environnement tant externe qu'interne de l'entreprise.

4.1.1 - Sur l'environnement externe de l'entreprise

Entre les intentions affichées par les politiques et la réalité du champ économique, il y a tout un monde. Malgré toutes les mesures publiques d'incitation au développement du secteur privé, le discours des opérateurs économiques sénégalais est encore très pessimiste. Par exemple ils considèrent le taux des prélèvements obligatoires (impôts, douane et prélèvements sociaux) trop important: "nous sommes les vaches à lait des pouvoirs publics dont la politique économique est exclusivement fondée sur les prélèvements obligatoires".

Cette assertion, exagèrée certes, traduit l'idée d'un profond malaise mettant en exergue le fait que l'investissement privé a besoin d'un autre environnement dans ses rapports avec l'administration. Le préalable en ce sens est la réflexion sur la mise en place d'une autre forme de gestion du service public qui peut facilement conduire à la rationnalisation et à la coordination des structures d'appui au secteur privé.

- Vers une autre forme de gestion du service public

La collusion entre le politique et l'économique héritée de l'époque du parti unique gangrène encore l'Administration et empêche une gestion rationnelle et transparente du service public. Pour y mettre un terme, il convient , en s'inspirant des expériences étrangères (Grande Bretagne et Québec)

de procéder à une "agenciation" de certains services ministériels. L'agence ou l'unité autonome de service repose sur une logique de "décentralisation" de certaines responsabilités des ministères vers des structures dont les managers sont individuellement et personnellement responsables.

La spécificité de l'agence peut-être résumée en deux mots: autonomie et responsabilité.

Autonomie: sans disposer de la personnalité juridique, l'agence négocie avec son administration de rattachement et le Ministère des Finances, des enveloppes budgétaires sur trois ans, elle dispose de diverses flexibilités notamment la globalisation des crédits de fonctionnement, la capacité de reporter des crédits d'une année à une autre,...

Responsabilité: l'agence doit rendre compte tous les ans (publication d'un rapport annuel) des objectifs qui lui étaient assignés dans une lettre de mission contenant des objectifs opérationnels chiffrés sur la productivité, l'efficience et la qualité.

En résumé,l'agence répond à l'idée d'un engagement réciproque du Ministre et d'une unité interne à un Ministère qui permet de séparer la fonction politique du Ministre de la fonction technique de la gestion du service public.(sur l'agenciation voir nos propositions pour la mise en place d'une agence des travaux routiers PST2, Banque Mondiale, 1999; et sur la collusion politique/économique voir le climat politique et la volonté de réforme politique et économique au Sénégal, Sheldon GELLAR, Usaid/Sénégal, Août 1997).

- La rationnalisation et la coordination des structures d'appui

Beaucoup d'acteurs (du public comme du privé) n'ont pas encore compris les enjeux de la libéralisation. Ceci explique d'ailleurs les problèmes d'application de certaines mesures et les conflits entre agents de l'Administration et du secteur privé. Pour y pallier, il ne serait pas vain de réfléchir à la création d'une institution indépendante de recherche sur les politiques publiques en vue de constituer une source d'analyse des différentes mesures économiques.

Une telle institution peut contribuer à réduire les errements de l'action publique en direction du secteur privé. Elle peut en outre aider à la formulation d'actions de communication concrètes qui doivent être menées à grande échelle pour faire comprendre au public l'importance et la réalité des mesures économiques. Une meilleure compréhension de l'ouverture des marchés et l'application correcte des réformes seront bénéfiques pour le développement des affaires.

4.1.2 - Sur l'environnement interne de l'entreprise

Parmi les facteurs de blocage du développement du secteur privé, l'environnement interne occupe une place non négligeable. Pendant longtemps, les analystes n'en ont pas fait un objet d'investigation préférant mettre l'accent sur les cadres de l'intervention de l'Etat.

Or, aujourd'hui que l'urgence commande de recentrer l'Etat sur ses missions essentielles, il est devenu impérieux de s'interroger sur les capacités du secteur privé en tant que partie intégrante de la stratégie de développement du secteur privé. L'entreprise privée doit, à terme, couper le cordon ombilical avec "la mentalité d'éternel assisté". En ce sens il convient de réfléchir sur la pérennisation de l'entreprise et sur le développement d'une éthique citoyenne chez les opérateurs économiques du pays.

- La pérennisation de l'entreprise

Une simple observation empirique montre qu'il n'existe pas de fortunes au-delà du décès de l'entrepreneur. L'économie sénégalaise fonctionne de ce point de vue comme un éternel recommencement du processus d'accumulation. Le droit sénégalais des successions y est certes pour quelque chose, mais le comportement du fondateur de l'entreprise n'y est pas étranger aussi.

La réflexion doit donc être encouragée pour aider l'entreprise à survivre à la mort ou à la retraite de son créateur. Cette réflexion intégre nécessairement toutes les procédures de cession et de transmission de l'entreprise.

- Une éthique citoyenne chez les opérateurs économiques

Le chef d'entreprise doit être mis en mesure de comprendre que l'entreprise dépasse de loin sa propre personne. Des études développées et pratiquées dans les pays industrialisés s'évertuent à rendre transparente la gestion des grandes entreprises tout en contrôlant la répartition équitable des richesses produites par l'entreprise entre toutes les parties prenantes:

- actionnaires (majoritaires et minoritaires),
- salariés,
- fournisseurs (banques et autres),
- Etat voire même l'environnement.

Ce phénomène est plus connu sous l'anglicisme de "corporate governance" (voir OCDE, les principes du gouvernements d'entreprises 1999).

Les principes qui sont à la base de ce phénomène du "gouvernement d'entreprise" devraient, sans grands heurts, être intégrés dans l'environnement interne de nos entreprises. (voir A. Sakho. Le viatique de l'investissement en fonds propres, le "Soleil" n°spécial Banques et Assurances 1999).

L'application de ces principes permettrait de gérer l'entreprise autrement que pour des intérêts égoïstes.

4.2 - L'Opérationnalité de la nouvelle stratégie de développement du secteur privé

La nouvelle stratégie s'appliquera à partir d'une méthodologie d'une part et sur des structures d'appui simples où sont recherchés l'expertise, l'efficacité et le pragmatisme d'autre part.

4.2.1 - Au niveau de la méthodologie d'appui au secteur privé

L'approche méthodologique doit être segmentée en quatres questions:

4.2.1.1.La Promotion des Investissements

La question de la promotion des investissements est le premier acte de développement du secteur privé. Les capitaux privés nationaux ou étrangers sont à rechercher en permanence pour pousser en avant le secteur privé.

Toutefois le capital va toujours là où il est rentable et en sécurité. Il faudrait dès lors à ce premier niveau d'action, créer les conditions pour sécuriser les investisseurs en leur offrant des garanties quant à la sauvegarde de leurs intérêts mais également des facilitations pour implanter leurs entreprises.

La promotion pose la problématique de l'attrait, de l'acceuil, du maintien et du développement du capital privé local et étranger dans des projets d'entreprises privées capables de faire avancer le pays tant au plan macroéconomique qu'à l'échelle des populations qui en tirent des revenus.

Une Agence de promotion du secteur privé (APSP) pourrait être créée pour mener cette fonction drainage des investissements privés.

.

4.2.1.2. Le Financement des Entreprises

La question du financement des entreprises, notamment des PME, est une question lancinante au Sénégal. A ce titre elle mérite d'être traitée séparément des autres questions. En examinant de près la question du financement des entreprises au Sénégal, on se rend compte qu'elle se pose avec plus d'acuité au niveau des PME.

ENCADRE 9 : INTRODUCTION A LA PROBLEMATIQUE DE L'ENTREPRISE PRIVEE AU SENEGAL - RESUME DES RECOMMANDATIONS DU SEMINAIRE CNP / USAID, Février 2000 - Dakar.

OBJECTIFS	MESURES
Améliorer la performance des lignes de crédit	Création d'institutions appropriées servant d'intermédiaires entre sources de financement et emprunteurs
Création de guichets PME - PMI au sein des banques	Mise en place de ressources spécifiques, formation du personnel des banques, activités de conseil en faveur des PME - PMI
Multiplication des systèmes financiers décentralisés	Utiliser les lignes de crédit logées dans les banques et qui demeurent souvent inaccessibles pour les PME - PMI
Développement de mécanismes financiers innovant : crédit-bail, capital-risque, affacturage, marché monétaire-marché financier	Mettre en place un cadre législatif et réglementaire incitatif, mesures d'incitation de nature fiscale, campagne de communication
Amélioration du cadre juridique	Agir sur la fiscalité de l'épargne pour en favoriser le développement
Améliorer les relations entre les banques et leurs clients	Mettre en œuvre la charte bancaire
Mise en place d'un dispositif d'appui à la demande de crédits des PME-PMI	Création d'un important fonds de garantie, d'institution de caution mutuelle et de prêts participatifs
Lever l'obstacle des taux d'intérêts élevés	Système de bonification des intérêts pour les PME-PMI
Renforcer la crédibilité des entreprises et améliorer leurs performances	Mettre en place des plans de formation à l'entreprenariat

En effet les grandes entreprises sont bien acceuillies par le système bancaire et peuvent aller voir du côté du marché financier, celles du secteur informel s'orientent de plus en plus vers les réseaux

du système financier décentralisé. Par contre les PME arrivent difficilement à se faire suivre par ces deux sources de financement, c'est à croire qu'elles cherchent leur voie.

En vue de résoudre durablement la question du financement des PME, il paraît approprié de s'orienter vers la création d'une Banque de Développement des PME(BDPME) couplé d'un Fonds de promotion du secteur privé. Cette banque de développement à capitaux privés et à participation Etatique symbolique, n'aura rien à voir d'avec ses prédécesseuses.

Elle vise à être un pool de capitaux et de compétences exclusivement destinés aux PME/PMI. En France et dans les pays d'Afrique du Nord des expériences d'intermédiation financière en faveur des PME/PMI prospèrent, pendant qu'au Sénégal nous continuons à subir les "traumatismes" de la faillite des banques de développement à capitaux publics.

ENCADRE 10 : INTRODUCTION A LA PROBLEMATIQUE DE L'ENTREPRISE PRIVEE AU SENEGAL

La Création d'une institution ou banque de développement doit-elle être envisagée ?

Quels que soient les reproches pouvant être faites aux banques commerciales exerçant au Sénégal, il faut reconnaître que la structure de leurs ressources (généralement courtes) ne les rend plus aptes à répondre de façon significative aux besoins d'investissement, de modernisation ou d'extension des entreprises privées.

Malgré les errements qui ont conduit à leur liquidation, les banques de développement ont participé à la diversification institutionnelle du système financier et favoriser pendant plusieurs années la mise en place de crédits à moyen et long termes en faveur des secteurs prioritaires de l'économie.

Leur disparition a laissé un vide à combler rapidement selon le point de vue de nombre d'opérateurs économiques qui proposent même le regroupement de toutes les lignes de crédit végétant dans les banques, parce que non utilisées, en une grande banque destinée au développement.

A juste titre, ils font remarquer que ces banques liquidées n'ont simplement pas su traiter les difficultés fondamentales qui entravaient la viabilité de leurs institutions, à savoir : des coûts de transactions élevés, une analyse inadéquate des risques et la gestion de proximité indispensable pour les opérations de prêts spécialisés.

L'exemple des économies asiatiques a été cité, de même que celui du Zimbabwe et du Botswana, où des institutions financières de développement continuent à prospérer. Elles ont atteint des objectifs importants de développement, mais ont la particularité d'exercer de façon autonomes vis-à-vis des gouvernements.

L'Etat et le secteur privé sont interpellés sur cette question dont le première composante sera certainement celle des ressources... Mais dans le contexte libéral de notre économie, la balle reste principalement dans le camp du secteur privé qui doit se donner les

Il faut avoir le courage de tirer les enseignements et de repartir sur des bases fécondes pour épauler les PME/PMI frange du secteur privé la plus incomprises par les organismes financiers.

Il faut préciser qu'à l'issue de l'atelier tenu en Février 2000 par le Conseil National du Patronat les avis et recommandations ont convergé vers la création de banques de développement à capitaux totalement ou majoritairement privés.(nos convictions sur ce point viennent d'être soutenues et

confirmées par Charles Konan BANY Gouverneur de la BCEAO qui a déclaré à l'émission "Jeudi éco" du 11 Mai 2000, de la radio Walfadrji qu'"il n'est pas contre le retour des banques de développement mais à la condition qu'elles soient à capitaux privés car constate t-il l'Etat est un mauvais banquier").

Le couplage de cette banque de développement avec le Fonds de Promotion du Secteur Privé (FPSP) offre l'avantage du regroupement des métiers de traitement du risque PME et une prise en charge du financement des entreprises en création ou "start-up" mais également des entreprises en difficultés grâce à des capitaux plus appropriés en termes de conditions de mobilisation.

4.2.1.3. La Compétitivité des Entreprises

Il ne sert à rien de promouvoir des entreprises pour le marché local uniquement. D'abord économiquement elles ne seraient pas viables et pérennes, mais aussi elles priveraient l'économie d'indispensable devises qui contribueraient à soutenir la monnaie nationale. La question de la compétitivité de nos entreprises reste un sujet central dans toute stratégie de développement du secteur privé dans cet environnement d'ouverture des frontières et de concurrence internationale.

Pour que nos entreprises s'imposent au plan international, il faudrait les faire progresser au triple plan de la qualité, de la productivité et de la normalisation. Il faudrait également mettre à niveau les Chefs d'entreprises par rapport aux grandes évolutions du commerce international et des enjeux de la mondialisation.

Il est souhaitable de créer une Agence de Promotion de la Compétitivité des Entreprises (APCE).

4.2.1.4.Le Patronat

Un bon secteur privé c'est d'abord un bon patronat. Il faudrait que le patronat sénégalais œuvre à renforcer la capacité institutionnelle du secteur privé. Le patronat doit aussi être une force de proposition et de prospective pour accompagner le développement du secteur privé.

4.2.2 - Au niveau des structures d'appui

Nous avons ciblé quatre structures d'appui au développement du secteur privé :

4.2.2.1.L'Agence de Promotion du Secteur Privé APS

Cette structure prendra en charge trois missions essentielles :

- La Promotion des Investissements, les Etudes et le Conseil,
- Le Guichet Unique de Formalités de Création et d'Agrément des Entreprises,
- La Sécurité Juridique des Investisseurs

4.2.2.2.La Banque de Développement des PME et le Fonds de Promotion du Secteur Privé BDPME/FPSP

Constitué sous la forme d'un groupe financier, la banque mènera les opérations classiques de banque puis spécifique de banque de développement grâce au financement long des PME. Le fonds de

promotion du secteur privé aidera à la mobilisation des lignes de crédit et gérera un fonds de promotion pour les entreprises qui démarrent, un fonds de garantie et fonds de participation.

4.2.2.3.L'Agence de Promotion de la Compétitivité des Entreprises APCE

Cette agence se concentrera sur deux missions principales :

- La Recherche de la qualité, de la productivité et la normalisation en vue de rendre compétitive nos entreprises et de développer les exportations,
- La promotion des exportations grâce aux mesures ci-dessus et en plus à une mise à niveau par rapport aux règles du commerce international

4.2.2.4.La Coordination Patronale du Sénégal CPDS

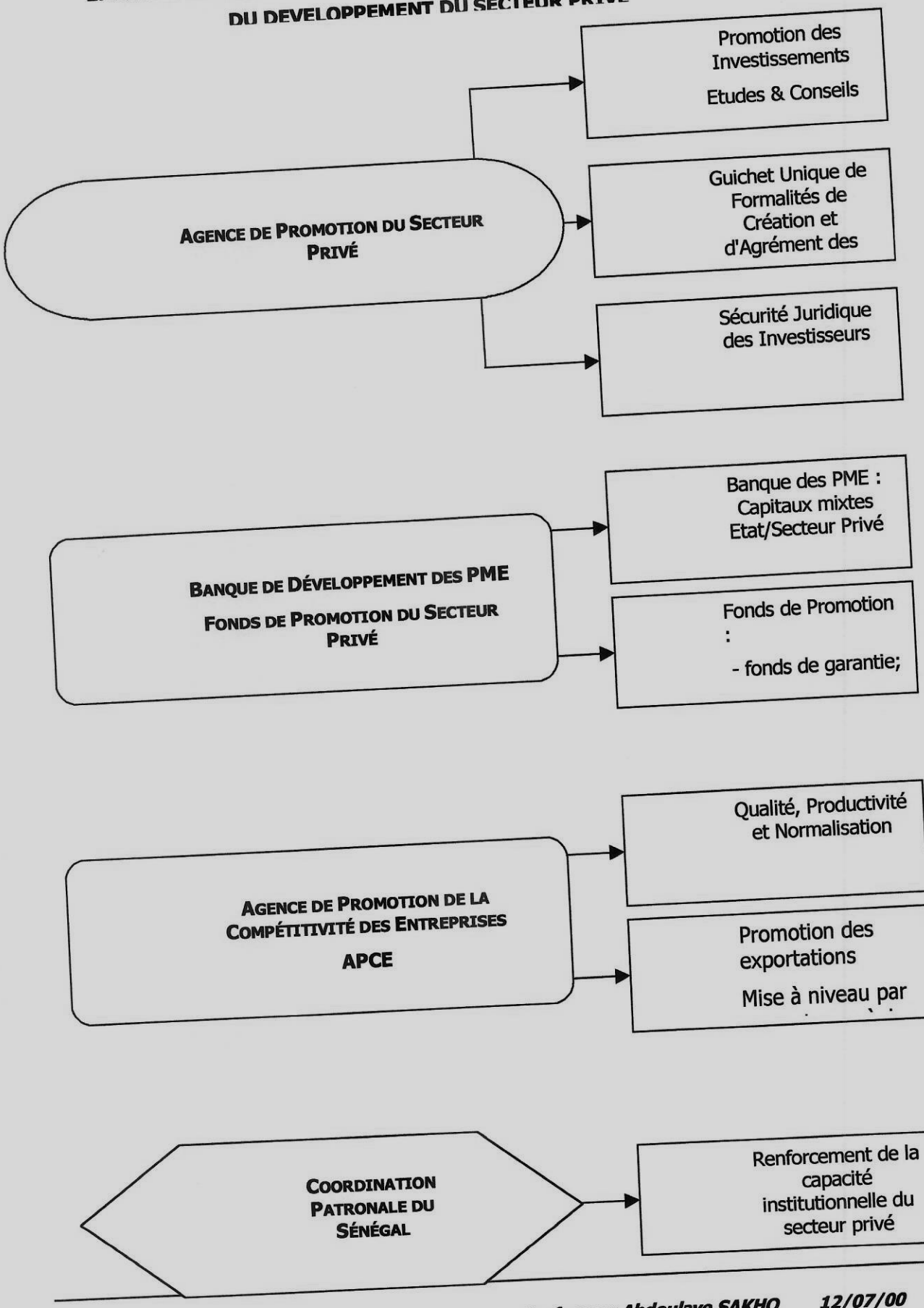
La multiplicité des organisations patronales n'est pas un frein à la constitution d'un patronat solidaire. Une Coordination patronale existe déjà malgré les difficultés qu'elle traverse. Il faudrait mieux structurer le patronat en perspective d'abord de ses concertations périodiques avec l'Etat, ensuite de son expertise pour mieux vendre l'image du Sénégal à l'extérieur, enfin pour mieux conduire les actions de renforcement de la capacité institutionnelle du Secteur privé.

4.2.3 - Au niveau de l'organisation interne

Les entreprises doivent continuer leur ajustement interne pour faire face à la concurrence internationale et accroître leur efficacité.

Dans ce cadre, il faut développer les moyens qui concourent à élever leur niveau de productivité : la formation, la réorganisation interne, la réduction des coûts de production, la modernisation des outils de production, le développement de l'assistance en gestion pour les entreprises du secteur informel et le développement d'intermédiaires financiers pour les PME. Dans ce dernier cas, certains dirigeants de PME relèvent comme contrainte majeure le manque de conseillers financiers face à des systèmes de financement inadéquats quant à leurs besoins et à leurs structures financières.

ENCADRE 11 : STRUCTURES DE LA NOUVELLE STRATEGIE DU DEVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIVE



CONCLUSION :

Quelles sont les consensus à atteindre en vue de maintenir un environnement propice au développement du Secteur Privé ?

L'alternance politique toute récente à la tête de l'Etat du Sénégal conduit tout naturellement à dégager, en légère marge par rapport à nos termes de références, des conclusions sous forme d'objectifs consensuels que le Sénégal gagnerait à atteindre en vue de mieux dynamiser son secteur privé.

1 - DONNER UN STATUT A L'ENTREPRISE

Plus personne ne met en doute l'idée que l'entreprise est au cœur du développement économique et social. C'est en effet la cellule de base de l'activité créatrice de richesses. Mais ce consensus reste à parfaire car le traitement «social » de l'entreprise n'est pas à la hauteur des intentions affichées par les pouvoirs publics.

Il convient à ce propos de voir le traitement juridique de la transmission par héritage pour se rendre compte que l'entreprise est considérée comme un bien tout à fait banal (MARFAING L. et SOW M., les opérateurs économiques du Sénégal, 1999). Or si on veut faire du secteur privé, le moteur de la croissance et du développement, c'est à l'entreprise qu'il faut donner un statut adapté aussi bien pour sa création que sa cession (entre vifs ou à cause de mort).

En définitive, les Sénégalais doivent se mettre d'accord sur l'idée qu'il faut «faciliter la vie » à l'entreprise : ses règles de création, de croissance et de transmission doivent être les plus flexibles possibles en vue d'atteindre la pérennité de l'investissement et de bannir à jamais l'éternel recommencement de l'accumulation qui caractérise le secteur privé domestique.

A ce propos, l'idée d'une amnistie fiscale n'est pas hérétique au vu de l'ampleur de cette forme de dette et de ses conditions de création.

Au delà de l'aspect psychologique quant à la volonté politique de repartir à zéro, cette mesure peut constituer un stimulant non négligeable pour le secteur privé. Il restera à étudier ses modalités de mise en œuvre pour lui éviter un caractère discriminatoire voire même anti-concurrentiel (fixer des contreparties aux bénéficiaires, prendre en compte les dettes croisées ...).

2 - REVOIR LA GESTION DU SERVICE PUBLIC

Nous avons hérité du système administratif français un mode hiérarchisé de gestion de la chose publique. Le travail gouvernemental n'y fait pas exception. Or avec la longue tradition de parti-unique qui caractérise notre pays, l'administration se trouve fortement marquée par l'empreinte du politique (Sheldon GELLAR, le climat politique et la volonté de réforme politique et économique au Sénégal, Usaid, 1997).

Les ministres sont souvent nommés sur des bases politiques or, on veut leur confier une mission de gérer les intérêts publics. C'est un paradoxe qu'il faut contourner par le consensus suivant : séparer les fonctions politiques et les fonctions techniques dans le travail ministériel en créant des unités autonomes de service dans l'administration. Cela peut s'avérer un moyen efficace de pérennisation de l'action administrative au-delà des changements de ministres. En outre c'est peut être un moyen de limiter la corruption et la mauvaise gouvernance induites par l'entretien d'une clientèle politique.

3 - RECONNAITRE LA DIVERSITE DU SECTEUR PRIVE

C'est une hypocrisie que de vouloir faire parler le secteur privé sénégalais d'une seule voix. La structuration de l'économie sénégalaise (formelle, informelle) autorise à voir des intérêts divergents, voire même antagonistes entre les différentes composantes du patronat. Il faut le reconnaître et en tirer toutes les conséquences au plan de l'action et de la concertation entre l'Etat et le secteur privé.

4 - APPLIQUER LES TEXTES

Les textes à caractère économique destinés au développement du secteur privé sont très nombreuses. La plupart sont très bons et très bien faits. Mais leur application pose problème car ceux qui doivent le faire ne les connaissent même pas (exemple du droit de la concurrence).

ENCADRE 12 : LOI SUR LA CONCURRENCE, UNE LOI MORTE ?

Le Sénégal s'est doté d'une législation relative à la protection de la concurrence qui permet de lutter contre les pratiques commerciales restrictives comme les ententes, le dumping, les oligopoles, etc. Il reste simplement à l'appliquer.

Encore faudrait-il rendre opérante la commission de la concurrence qui reste l'organe de régulation du marché dans l'application de la loi sur les prix, la concurrence et le contentieux économique. Cette commission, installée depuis 1996 par l'ex-Ministre du Commerce et actuel Directeur de Cabinet du Président de la République, Idrissa SECK, est en veilleuse ; elle est quasiment inexistante.

En l'absence de cette commission centrale dans une économie de marché, il n'est pas possible d'arriver à une concurrence saine. Son fonctionnement aurait permis de faire respecter les règles de fixation et de transparence des prix. D'autant que le développement du secteur informel peut constituer un frein au libre jeu de la concurrence.

Le vide créé par l'inapplication de cette loi a été exploité par les opérateurs économiques qui ont fini d'imposer leur loi sur le marché.

Le Président de la République lui-même a dénoncé récemment l'existence d'oligopoles dans la distribution du riz au Sénégal.

Dans tous les cas, dans un contexte de liberté du commerce et du marché, la protection du consommateur doit rester un objectif primordial.

ANNEXE : APERCU GLOBAL SUR LES DIFFERENTS MECANISMES D'APPUI AU SECTEUR PRIVE

Globalement, les opérateurs économiques ne sont pas satisfaits des dispositifs d'appui au développement du secteur privé. Il n'y a pas de véritable programme de développement du secteur privé car les projets d'appui proposés ont, généralement, une durée précaire et relèvent plus d'approches partielles que globales. Il y a plusieurs intervenants sur un même sujet, ce qui réduit l'efficacité des interventions. On esr souvent en face de projets d'appui beaucoup plus concurrents que complémentaires.

En outre, le secteur privé n'a pas toujours été impliqué dans les processus d'élaboration et de mise en œuvre des projets.

⇒ Depuis le début des années 70, plusieurs projets et institutions, orientés vers la promotion du secteur privé ont été créés. L'Etat a été à l'origine de mesures spécifiques pour la protection de l'industrie locale (restrictions quantitatives) jusqu'à la nouvelle politique industrielle (NPI) en 1986. Depuis, il y a eu une quantité importante de mesures pour la promotion du secteur privé.

- La Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture de Dakar représente la plus vieille institution de promotion. Née en 1888, elle a pour mission d'assurer la représentation et la défense des intérêts des entreprises de Dakar. Elle a mis en œuvre plusieurs projets pour assurer ses objectifs. Parmis celles-ci le Centre de Formalités des Entreprises (CFE), le Centre d'Arbitrage, de Médiation et de Conciliation (CAMC), les Centres de Gestion Agréés, le Transit Routier Inter-Etat.

- Dès 1962, l'Etat du Sénégal a adopté un Code des Investissements qui sera complété par les dispositions de la Loi N° 8725 du 18 Août 1987. Ces dispositions tournent autour d'un régime de droit commun et des régimes spécifiques. Aujourd'hui la gestion du Code des Investissement est confiée au Guichet Unique créé en 1987.

- La Société Nationale d'Etude et de Promotion Industrielle (SONEPI) est une institution spécialisée dans la promotion des PME de production et de services. Elle dispose d'un réseau de contrôle de la crédibilité des fournisseurs des PME.

- Le Centre Internation du Cmmerce Extétieur du Sénégal (CICES) a été créé en 1986 sur les cendres de la Société de la Foire Internationale de Dakar (FIDAK). Il a pour mission de promouvoir le développement et l'expansion du commerce, de l'industrie et e l'artisanat par la création de foires d'échanges, aussi bien au niveau national qu'international.

- La Zone Franche Internationale (ZFI) créée en 1974, vise à promouvoire les industries à vocation exportatrices et grandes utilisatrices de mains d'œuvre. Le statut de la Zone Franche devrai prendre fin en 1999. En 1991, l'Etat mis en place des points francs qui ont le même statut que les entreprises de la ZFI mais qui sont logés hors de la zone.

  Face à l'échec de la ZFI, les pouvoirs publics créent le statut d'Entreprises Franches d'Exportation (EFE) qui bénéficient de nombreux avantages : exonérations douanières sur les équipements, les matières et les produits finis importés ; tous les produits fabriqués et exportés sont francs de droits ; exonérations fiscales pour tous les impôts, droits d'enregistrement et patentes liés à l'exploitation.

- La Société du Domaine Industriel de Dakar (SODIDA) est un centre d'animation doté de moyens d'encadrement et d'assistance technique et financière. Elle a pour objectif de favoriser l'implantation et le développement des PME - PMI.

- Le Trade Point Sénégal (TPS) est un programme mis en œuvre pour l'efficaci-té commerciale. Il est suscité par le CNUCED. Il ambitionne d'ouvrir le commerce extérieur à de nouveaux acteurs (PME et artisans. Il a également pour rôle de développer un cadre de gestion des transactions internationales rapides et fiables et de sensibiliser les opérateurs économiques tout en simplifiant les procédures du commerce extérieur.

- Le Technopole est un nouvel instrument de promotion et d'innovation technologique.

⇒ Depuis quelques années l'administration a décidé de continuer son appui, mais sous la forme d'un partenariat avec le secteur privé. Ainsi sont nés les projets et programmes de renforcement des capacités du secteur privé.

- Le Programme Cadre II est un projet mis en œuvre avec l'appui du PNUD. Il est consacré au développement du secteur privé et à la promotion de l'emploi. Dans un de ses volets, il a pour mission, d'appuyer le secteur informel, de renforcer la capacité de formtion professionnelle et de promouvoir le développement du secteur privé par l'appui à la maîtrise des filières industrielles, l'amélioration de la maîtrise technologisue, l'aide à la normalisation et au contrôle qualité des produits locaux ...

- Le projet "Entreprise et Compétitivité", appuyé par le Fonds d'Aide et de Coopération (FAC) et exécuté par la Cellule d'Appui à l'Environnement des Entreprises (CAEE) vise à assister dans la mise au poin de mesures législatives, réglementaires et incitatives favorables à la production comme la baisse des coûts des facteurs de production. Ce projet inetervient, en outre, dans l'amélioration de la gestion des entreprises et dans la promotion de la concurrence loyale par l'intégration du secteur informel dans le secteur formel.

- Le projet de renforcement des capacités du secteur privé est articulé autour de la promotion d'n dialogue Etat/secteur privé par la mise en place du Groupe de Réflexion pour la Compétitivité et la Croissance (GRCC) . Le deuxième axe de ce projet réside dans la levée des entraves juridiques par la mise en place d'un Comité de Réforme Juridique (CRJ) et le troisième concerne la Fondation du Secteur Privé (FSP) qui a pour mission de renforcer les capacités techniques et de gestion des entreprises du privé. Ce programme, soutenu par la Banque Mondiale, englobe égelement un volet Communication et Privatisation.

  Les Premiers travaux du GRCC ont conduit à l'identification de la Politique d'Ajustement Structurelle et de Compétitivité du secteur privé (PASCO). Le CRJ agit pour la sécurisation de l'entreprise dans ses relations avec l'Etat et identifie plusieurs réfromes nécessaires au développement du secteur privé (réformes du greffe commercial, mis en place du Centre d'Arbitrage ...), la FSP veut permettre aux entreprises de bénéficier d'une expertise locale et étrangère tout aidant à la restructuration des organisations patronales.

- Le projet de restructuration du secteur industriel est géré par une cellule qui appuie les entreprises bénéficiant du financement de la ligne de crédit APEX (Banque Mondiale). Cette cellule doit agir par un fonds de restructuration pour le financement d'études de projets, investir dans la requalification professionnelle et la réinsertion des déflatés du secteur industriel, et la restructuration du CICES et de l'ASACE (privatisé entre temps).

- Le Fonds de Promotion Economique (FPE) a été créé avec un prêt de la Banque Africaine de Développement (BAD) de 39 milliards de FCFA. Cette ligne de crédit sert à un concours de trésorerie aux banques agréées pour financer les PME. Elle est couplée avec un fonds de garantie et des prêts participatifs.

- Il existe encore dans ce chapelet de programme, un projet Sénégalo-Canadien d'Appui au Dévellopement du Secteur Privé (PADSP). La convention a été signée en 1992 pour la période 1993-1996. Les entreprises éligibles sont celles bénéficiant ou désirant bénéficier de prêt ou de garantie du FPE.

En conclusion, il est loisible de constater l'appui au secteur privé est fortement diversifié, autant par lesorganismes d'intervention que par les lignes de crédit. Cette intervention disparate n'est pas forcément un signe de bonne gouvernance d'autant plus que le bilan de ces mécanismes d'appui reste à faire. Il apparaît urgent de rationnaliser, de coordonner et de pérenniser tous ces programmes d'appui en prenant en compte les besoins des bénéficiaires et en impliquant l'expertise locale dans la conception et la mise en œuvre de ces projets.

BIBLIOGRAPHIE CONSULTEE

A - LIVRES

1) A.DIEYE

OHADA : Régime juridique des sociétés commerciales.

Presse Sénégalaise de l'Imprimerie, 1998.

2) Abdoulaye SAKHO et Ibrahima NDIAYE

Pratique des garanties du crédit

Revue Africaine de Banque Editeur, 1999

3) Abdoulaye SAKHO & autres

Les actes uniformes de l'OHADA, et le SYSCOA

Clairafricaine 1998.

B - REVUES-PERIODIQUES-MAGASINES-JOURNAUX

AUTRES PUBLICATIONS INSTITUTIONNELLES

4) BANQUE MONDIALE

5.1.) Programme de la Banque Mondiale au Sénégal

Mission Résidente Dakar, Sénégal

Juin 1998

5.2.) Sénégal Stratégie

Avril 1998

5.3.) Sénégal - le défi de l'intégration internationale

Décembre 1997

5.4.) l'Etat dans un Monde en Mutation

Rapport sur le Développement dans le Monde 1997

5) **ENTREPRENDRE-REVUE BIMESTRIELLE DU CONSEIL NATIONAL DU PATRONAT DU SENEGAL** (CNP)- Spécial Banques et Etablissements Financiers au Sénégal.

N°33 Septembre-Octobre 1999

6) BANQUE INTERNATIONALE POUR LE COMMERCE ET L'INDUSTRIE DU SENEGAL

Rapport Annuel 1998

FFA ERNST & YOUNG

Investing in SENEGAL

Mars 1998

7) **ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT** – Country Profile

SENEGAL, 1998-99

8) MARCHES TROPICAUX ET MEDITERRANNEENS

9) SOCIETE FINANCIERE INTERNATIONALE

Développer le Secteur Privé en Afrique

Non daté.

10) FONDATION FRIEDRICH NAUMANN STIFTUNG

"Les Sources de financement de l'investissement privé"

Communications et Recommandations Finales de la Rencontre sous-régionale du Secteur Privé d'Afrique de l'Ouest, Dakar 9-10 Septembre 1999

11) LE JOURNAL DE L'ECONOMIE

13.1) Alassane GUEYE

Promotion des Exportations : le Club Export Sénégal prend ses marques. J.E. N°123 du Lundi, 20 Juillet 1998.

12) LE SOLEIL

- Financement du Développement : les banques toujours sur la sellette, N°8509 du Mardi, 13 Octobre 1998.
- **Malick DIAW & Cheick THIAM**

Après la Décision du CNP de se retirer de la CDPS – le Président Youssoupha WADE s'explique

Divorce consommé

N°8964 du Samedi 15 et dimanche 16 Avril 2000

13) REPUBLIQUE DU SENEGAL

Préparation de la Stratégie de Développement du Secteur Privé

Mars 1999, 156 pages.

14) PROGRAMME DES NATIONS UNIS POUR LE DEVELOPPEMENT PNUD

La Gouvernance en faveur du Développement Humain Durable

Document de Politique Générale

Janvier 1997, 47 pages.

15) Professeur Abdoulaye SAKHO

- Secteur Informel et Droit Sénégalais

Journées de réflexion sur le secteur informel au Sénégal

Kolda du 15 au 18 Mars 1995

- Le viatique de l'investissement en fonds propres

Le « soleil » spécial banque/assurance 1995

16) Ousmane Biram SANE

- Partenariat d'Entreprise et Mondialisation, le Partenariat Public/Privé dans le la Distribution d'Eau Potable au Sénégal

Edition KHARTALA en CO-Auteurs, 1999.

17) DIRECTION DE LA PLANIFICATION

- Programme National de Bonne Gouvernance – Diagnostic et Eléments de Stratégie

Mars 1998, 33 pages.

18) Foreign Investment Advisory Service

- SENEGAL : le Parcours de l'Investisseur

Décembre 1998

19) République du Sénégal – Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan

Plan d'Orientation pour le Développement Economique et Social 1996-2001 (Ixe PLAN)

Compétitivité et Développement Humain Durable

Février 1997

20) USAID/Sénégal

Le climat politique et la volonté de réforme politique et économique au Sénégal-Rapport final par Sheldon GELLAR Août 1997

21) POSTE REGIONAL D'EXPANSION ECONOMIQUE DE DAKAR (Ambassade de France)

Présence économique française au Sénégal

Par E. MONNIER et F. BLAZQUEZ

Mars 1999