

**PERFORMANCE ÉCONOMIQUE RECENTE ET SUGGESTIONS POUR
STIMULER LE DÉVELOPPEMENT PAR LE SECTEUR PRIVÉ
AU SENEGAL**

OBSERVATIONS PRÉLIMINAIRES

Mission de Stratégie du Secteur Privé

Elliot BERG (Chef de Mission)
Tom LENAGHAN
Daouda DIOP
Mamadou MBENGUE

le 11 Avril 1997

Le potentiel et le rôle du secteur privé sénégalais

Un développement tout récent dans la politique économique du Sénégal a confié au secteur privé un rôle de tout premier plan. On ne parle plus du développement du secteur privé comme un "but important" parmi de nombreux autres "buts importants". On reconnaît maintenant que le secteur privé constitue le principal "moteur du développement" au Sénégal.

La dévaluation de janvier 1994 a inauguré une période de libéralisation accélérée accompagnée d'efforts intenses vers une réforme institutionnelle qui ont amélioré le climat des affaires. Le gouvernement a supprimé le contrôle des prix, a renégocié les "accords spéciaux" existant de longue date qui accordaient à certains des privilèges de monopoles, a réduit les barrières administratives aux importations et exportations; il a libéralisé le transport maritime, abaissé les droits de douanes et simplifié la structure des tarifs, accordé aux employeurs une plus grande souplesse sur le marché du travail et a progressé dans la voie de la réforme administrative et judiciaire.

Tout ceci a abouti à de nombreux résultats positifs. Il est clair que la situation macro-économique s'est notablement améliorée. Le taux de croissance du PNB a été voisin ou supérieur à 5 pour cent au cours des deux dernières années - taux de croissance qu'on n'avait pas vu depuis de nombreuses années. La stabilité des prix a été rétablie, après la flambée de 1994 qui avait été prévue pour après la dévaluation; les prix n'ont augmenté que de 3 pour cent en 1996. Le déficit budgétaire est nettement inférieur - moins de 2 pour cent du PNB en 1996, par rapport à 5,7 pour cent en 1994. L'investissement brut intérieur est passé de 13,6 pour cent du PNB en 1994 à 16,6 pour cent en 1996. L'investissement privé réel a augmenté de plus de 10 pour cent en 1995 et en 1996.

Les réactions sectorielles ont été impressionnantes dans le secteur industriel, surtout dans la construction et les produits chimiques (principalement les phosphates) ainsi que dans le secteur des services. L'agriculture a aussi enregistré une croissance vigoureuse.

La réponse du secteur privé à la dévaluation et à la réforme

Personne ne conteste le fait qu'aujourd'hui la situation macro-économique est plus brillante. Personne ne renie la plus forte performance dans le bâtiment et la construction, dans l'industrie en général, la pêche, le tourisme et les autres services.

Mais il existe des différences d'opinion quant à la vigueur de la réponse du secteur privé à l'environnement après la dévaluation. Dans une certaine mesure c'est comme la question du

verre à moitié plein et du verre à moitié vide. Les pessimistes disent qu'il n'y a pas de quoi se réjouir. Une étude très minutieuse faite par l'Institut allemand du développement et publiée en 1996, analysait un échantillon représentatif de PME et trouvait des réponses éparses et léthargiques.

D'autres soulignent que malgré l'augmentation de la part de l'investissement par rapport au PNB, la plupart de cet investissement a servi à moderniser des usines négligées depuis longtemps, avec une exception notable, le ciment. L'agriculture indique peu d'augmentation de production durable. Il n'a aucun investissement majeur dans de nouvelles filières d'activité industrielle. Enfin, peu de signes indiquant que l'économie est devenue plus dynamique.

Une des faiblesses dans ces évaluations austères est qu'elles ont tendance à se concentrer trop fortement sur le changement dans l'industrie. Une grande partie de la vitalité de l'économie se trouve ailleurs. Des investissements substantiels sont faits dans les mines (le phosphate et l'or). L'industrie du tourisme donne des signes d'une nouvelle vie. Le secteur privé de prestations de services, depuis le traitement de l'information jusqu'aux consultations d'affaires, est en plein épanouissement. D'une manière générale, la croissance du taux d'investissement d'au moins un quart entre 1993 et 1996 n'est pas à négliger. Les implications à long terme de la densité croissante des pourvoyeurs de services privés sont tout-à-fait positives: ces nouveaux acteurs pourront être à l'origine de nombreux gains de productivité dans l'avenir.

Quelle que soit la façon dont on évalue la réponse récente du secteur privé, il est essentiel de comprendre la nature des contraintes environnementales qui continuent à freiner l'initiative privée. Et comme la réduction de ces contraintes doit être le but des interventions de politique publiques (et des programmes d'assistance pour aider la croissance du secteur privé), nous entrerons dans ces détails dans la section qui suit.

Contraintes environnementales qui entravent encore le secteur privé

Le Sénégal reste un pays très onéreux par rapport à la plupart de ses voisins et par rapport à d'autres économies en développement dynamiques. Les salaires, l'électricité l'eau et le carburant coûtent plus cher que dans les pays de l'UMEOA.

En plus de ces problèmes fondamentaux de coûts, on ne connaît pas encore l'effet réel des réformes introduites à ce jour sur l'environnement des affaires et sur le développement du secteur privé sénégalais. Dans de nombreux cas la libéralisation ne s'est faite qu'à fleur de peau. Les tendances non libérales s'agitent plus en profondeur, dont certaines ont fait surface

provoquant un retour en arrière ou des ambiguïtés politiques qui diluent l'effet des mesures de libéralisation.

Parmi les cas de réforme superficielle, citons:

La protection déguisée des importations par le moyen de prix de référence

Tous les prix de référence (ou valeurs mercuriales) devaient être abolis au 1er janvier 1995. Selon les rapports de la Banque mondiale, ceci a été fait par l'Arrêté N° 004744 daté du 14/6/94. Mais les commerçants sénégalais affirment que les prix de référence existent encore. Ils font remarquer que les taxes qu'ils doivent payer pour des produits tels que le sucre, le ciment et la pâte de tomates sont régulièrement basées sur des prix de référence théoriques plutôt que les prix CAF se trouvant sur les factures. Certains disent que ces prix existent aussi pour d'autres produits.

Pour certains produits, les commerçants affirment aussi que les autorités douanières leurs font payer toute la différence entre le prix de la facture et le prix de référence. La nouvelle négociation de l'accord spécial de la compagnie du sucre permet de le faire pour le sucre en tant que mesure anti-dumping qui devrait être supprimée progressivement. Cependant, il semble que les réductions prévues sont en retard par rapport au calendrier.

Le favoritisme tarifaire envers les industriels locaux

La concurrence dans le sucre est encore plus restreinte par l'interdiction d'importer du sucre semi-raffiné, sauf par les raffineurs locaux (CSS). Les tarifs du sucre semi-raffiné sont bas, ceux du sucre raffiné élevés. Les différences entre ces qualités ne sont pas toujours claires. Pour devenir raffineur de sucre vous devez produire votre propre canne - c'est-à-dire établir une plantation. Ceci empêche les importateurs autres que la CSS d'importer du sucre non raffiné. Les usines de tomates jouissent du même privilège. Elles (et elles seules) ont le droit d'importer de la pâte à haute concentration (avec un faible taux de taxation, étant considérée comme un produit semi-fini); tous les autres doivent importer de la pâte de tomates en tant que produit fini, à des taux bien plus élevés. Ceci empêche effectivement l'entrée des importateurs sur le marché de la pâte de tomates.

La SONACOS a aussi joui d'un monopole dans l'importation d'huile végétale de consommation pour les familles. Bien que les importations soient maintenant libres, des tarifs différentiels entre les huiles raffinées et non raffinées continuent à favoriser l'importation d'huile de soja non raffinée pour un raffinage final. Dans la plupart des années passées, la vente d'huile importée a produit entre un tiers et deux tiers des

bénéfices de la SONACOS. Même lorsque les rendements de l'arachide sont élevés, cette activité d'importation protégée d'huile fournit une part significative des bénéfices de la SONACOS, par exemple 16 pour cent en 1990. Lorsque les rendements sont faibles, comme cela a été le cas au cours de ces dernières années, les bénéfices réalisés par l'importation d'huile végétale constitue une part élevée des bénéfices, par exemple 70 pour cent en 1991. Bien que la SONACOS est souvent citée comme étant l'élément clé dans la stratégie gouvernementale pour le sous-secteur de l'arachide, on a prêté peu d'attention au fait que ce système de protection encourage le remplacement de l'arachide produit au Sénégal par de l'huile non raffinée importée.

Les barrières à l'entrée et les privilèges de monopoles

Parmi les exemples les plus clairs de marche à rebours en matière de libéralisation on cite l'arrêté promulgué au début de 1997 "organisant les stades de commerce". Cet arrêté fait obstruction à la libéralisation du commerce par une mesure très importante: il empêche les industriels de vendre aux détaillants et aux consommateurs, oblige chaque commerçant de choisir entre le statut de grossiste ou de détaillant (à moins qu'il puisse être grossiste dans une localité et détaillant dans une autre). Les importateurs sont considérés comme des grossistes. De plus les industriels et les grossistes (dès lors présumés importateurs) ont l'obligation de facturer les clients comme le prescrit une loi promulguée en août 1994.

De même pour la barrière à l'entrée dans le raffinage du sucre. Au Sénégal, et comme on l'a déjà noté, en vue de raffiner du sucre, un investisseur doit produire sa propre canne. Donc pour importer du sucre semi-raffiné vous devez établir une plantation. Cette barrière à l'entrée dans le raffinage est combinée avec un système continu de tarifs douaniers avec prix de référence qui fait la discrimination des importations de sucre raffiné à bas prix. Il en résulte que les importateurs ne peuvent pas vendre au dessous des prix de la CSS.

Les contrôles sur les prix

L'environnement juridique et administratif est encore nébuleux en ce qui concerne les contrôles sur les prix. Les lois sur la concurrence et la fixation des prix sur le marché donnent au gouvernement des pouvoirs étendus pour intervenir sur les marchés privés et la fixation des prix. De plus, le Ministère du commerce a gardé une unité de contrôle économique, et il existe suffisamment d'ambiguïtés sur la façon de déterminer les prix pour lui fournir de nombreuses opportunités pour harceler les commerçants. Selon les porte-paroles de l'UNACOIS, près de 400 amendes ont été imposées par les agents du contrôle économique au cours de ces derniers mois.

Les obstacles administratifs: tracasseries et paperasseries

La douane constitue une riche source de maux de têtes pour les entrepreneurs. Les plaintes pour harcèlement sont nombreuses, bien qu'il soit difficile de savoir quelle est l'importance réelle de ces éternelles plaintes. Mais en tout cas il est clair que la complexité du système douanier, le niveau élevé des taxes imposées et les nombreux formulaires à remplir et déclarations à faire détournent beaucoup d'énergie de gestion qui pourraient être utilisées à des tâches plus productrices. Par exemple, le système des admissions temporaires, qui devait faciliter l'importation d'intrants pour les exportateurs ne fonctionne pas, parce qu'il exige des approbations encombrantes et coûteuses et exige une gestion physique stricte des stocks; le système de l'escorte douanière impose des dépenses élevées aux exportateurs et de nombreuses petites redevances sont imposées à divers niveaux qui augmentent le travail administratif et crée des possibilités de fraude.

Hypothèses de base pour une aide possible de l'USAID au secteur privé

Nos entretiens ont confirmé d'autres études en définissant ce que les PME considèrent comme étant des contraintes et de l'aide dont ils ont besoin et qu'ils souhaitent recevoir. En plus des contraintes environnementales mentionnées ci-dessus, les PME citent aussi des obstacles au niveau de la firme, par exemple:

- le coût élevé et la mauvaise qualité des intrants
- des frais de transport élevés (spécialement le fret aérien et maritime)
- un accès insuffisant au crédit et à la finance
- un manque d'information sur les marchés, les règlements administratifs et les partenaires en affaires
- un manque de gestionnaires qualifiés
- un manque de techniciens expérimentés avec une instruction formelle
- une faible compréhension du rôle de la planification stratégique.

En vue de surmonter ces contraintes, nous présentons dans la section qui suit quelques activités qui ont été suggérées au cours de nos investigations. Mais nous présentons d'abord un certain nombre d'hypothèses qui devraient guider la stratégie de l'USAID.

L'USAID reconnaît que la croissance économique est essentielle pour la réalisation de tous les objectifs, et est d'accord avec l'orientation du Gouvernement du Sénégal qui souligne le rôle prépondérant du secteur privé dans le processus de croissance. Comme on le dit souvent, le secteur privé doit

être le moteur principal de la croissance au Sénégal comme ailleurs.

Les États-Unis ont une contribution spéciale à faire au développement du secteur privé au Sénégal, à cause de leur orientation particulière vers l'entreprise et de leur expérience considérable dans la privatisation des services. La plupart des services publics ont été privatisés depuis longtemps. Et en plus de la vaste expérience acquise en sous-traitant au niveau fédéral, les villes des États-Unis et les districts contractent une proportion croissante de leurs prestations de services.

L'assistance a pour objet de supprimer les obstacles à la croissance du secteur qui sont dus à la politique actuelle ou aux faiblesses du marché. La première question que doit poser le planificateur de l'assistance lorsqu'il envisage une intervention doit être: pourquoi les acteurs du secteur privé ne le font pas eux-mêmes? et la question qui suit: si nous le faisons, empêcherons-nous les acteurs du secteur privé de le faire eux-mêmes?

L'assistance aux secteurs privés ne doit pas déterminer la voie que suivra le secteur privé dans sa croissance. Ce sont les entrepreneurs et les investisseurs qui découvriront là où se trouve l'avenir économique du Sénégal. La tâche de l'USAID sera de faciliter et d'améliorer le processus de découverte.

L'aide diminuera au cours de la décennie qui vient et de nouvelles formes d'institutions et des nouvelles voies de coopération entre les pays riches et les pays pauvres verront le jour. De là toute l'importance d'avoir des nouveaux programmes qui soient durables et qui puissent s'adapter aux nouvelles relations d'assistance. Les programmes ayant un horizon clairement limité dans le temps doivent s'efforcer d'obtenir des résultats qui soutiennent les forces de la libéralisation et de la démocratie, résultats qui augmenteront les chances de survie et d'expansion du développement orienté vers le marché.

De nombreuses assistances aident déjà le secteur privé au Sénégal et il existe déjà de nombreuses duplications. Chaque intervention de l'USAID doit se concentrer sur des approches et des problèmes négligés.

Idées de programmes suggérées par les personnes consultées

A. Création de nouvelles opportunités pour les entrepreneurs sénégalais

A travers tout le monde tant industriel qu'en voie de développement une des tendances les plus frappantes de ces dernières années est la désagrégation des organisations de production et de prestation de services - la création d'unités plus petites, l'utilisation de consultants, la sous-traitance d'activités périphériques. Cette tendance s'accorde parfaitement avec les besoins du Sénégal; l'offre d'énergie et de talents d'entrepreneurs dépasse la demande.

Une des raisons de cette croissance lente de la demande pour ces énergies est le rôle étendu joué par le gouvernement comme pourvoyeur de services et le fait que le gouvernement (tout comme les grandes compagnies sénégalaises) accomplit en régie des tâches qui pourraient être privatisées ou confiées par contrat à l'extérieur, comme la maintenance et les réparations, le traitement des données, la recherche et les études, la lecture des compteurs et la facturation et de nombreuses autres activités non essentielles.

Le changement est déjà en route. Le Ministère des travaux publics a vendu presque tout son équipement d'entretien des routes et ce qu'il faisait d'habitude en régie est maintenant confié à des entrepreneurs privés de construction et d'entretien de routes, dont le nombre atteindrait les 2.000. La commune de Dakar a un contrat pour l'évacuation des ordures. La compression de Dakar-Marine a libéré des nouveaux talents qui se sont joints au secteur privé. De nombreuses firmes du secteur privé contractent maintenant la plupart des travaux d'entretien et de réparation.

Mais il reste encore beaucoup à faire, et les possibilités sont considérables pour la réduction des frais, l'augmentation de l'emploi et la mobilisation de l'esprit d'entreprise. Divers instruments ont été proposés.

1. *Une approche d'études et de faire l'impossible pour faire bouger les choses, pour le secteur public en particulier.* Ceci comprendrait la création d'un fonds pour la désagrégation du secteur (ou la sous-traitance) qui financerait des études de faisabilité pour évaluer des opportunités spécifiques de sous-traitance dans les entreprises et agences publiques ainsi que dans les firmes privées. Il organiserait des comités consultatifs pour présenter des options de restructuration et de financement extérieur, et faire des études pour évaluer les coûts et bénéfices de ces options. (Cette approche ressemble beaucoup aux idées de l'administration américaine de "réinventer le gouvernement". Il pourrait soutenir les programmes de la

Fondation du secteur privé pour identifier les faiblesses des capacités des pourvoyeurs de services et chercher à y remédier. Il pourrait aussi renforcer les capacités de commercialisation de ces pourvoyeurs pour les aider à lancer leurs opérations.

2. A la suite d'une visite en Tunisie, les représentants d'organisations liées au secteur privé ont proposé la création au Sénégal d'une *Bourse de la sous-traitance* qui semble bien fonctionner en Tunisie. La Bourse est un centre d'information où les grands producteurs et les petits pourvoyeurs peuvent se rencontrer et créer des relations de sous-traitance.

3. Un *programme de liens d'affaires*, tel qu'il existe au Zimbabwe, en Afrique du Sud et dans d'autres pays. Dans ce programme, une organisation du secteur privé reçoit la responsabilité de préparer et d'exécuter un programme d'études et d'éducation du public visant à encourager la sous-traitance et d'autres liens entre les grands et les petits organismes. Des "audits de processus industriels" sont faits pour identifier les domaines dans lesquels les entreprises peuvent acheter des intrants à l'extérieur. Les "maisons ouvertes d'acheteurs" permettent à des groupes de fournisseurs potentiels de venir dans les locaux d'acheteurs potentiels. Les "audits des capacités des fournisseurs" analysent la capacité d'une entreprise de fournir un bien ou un service particulier et proposent la façon de parer à des faiblesses.

B. Augmenter la capacité des PME et pourvoyeurs de services visant le secteur des PME

Avec quelques exceptions notables telles que l'industrie du ciment, la distribution des produits du pétrole et des hydrocarbures et l'industrie chimique, les grandes entreprises du Sénégal ne sont pas parmi les leaders en matière de croissance économique. Par contre, les petites et moyennes entreprises (PME) travaillant dans la transformation des produits agricoles, le tourisme, les services à l'industrie, la construction et la pêche génèrent la plus grande partie de la croissance dans les secteurs secondaires et tertiaires du Sénégal. Ce n'est pas surprenant si on tient compte de la croissance des fissures dans l'armure des barrières commerciales, les accords spéciaux, les intégrations verticales subtiles et les marchés protégés qui ont profité aux grandes entreprises établies et ont efficacement empêché les PME d'entrer en concurrence dans de grands secteurs de l'économie sénégalaise. Bien que la suppression de ces barrières n'a pas été aussi rapide et complète qu'on aurait pu le souhaiter, les progrès réalisés à ce jour dans la voie de la libéralisation ont créé de nouvelles opportunités pour les PME et ce processus ira sans doute en s'accéléralant à mesure que les réformes s'implantent et deviennent de plus en plus profondes.

Des entretiens tenus avec des PME qui fournissent des biens ou des services, ainsi que des services de consultation, ont révélé que de nombreuses PME ont besoin et demandent de l'assistance. La demande principale est d'avoir un accès plus étendu et plus aisé aux mécanismes de crédit. Nous examinerons ce point plus loin. Nous présentons des propositions d'interventions qui sont conçues de façon à fournir une aide directe aux PME et aux pourvoyeurs de services dans le secteur privé sénégalais (essentiellement des consultants) qui jouent un rôle de plus en plus important en conseillant les PME et les aidant à croître.

Pour les PME:

Les chefs d'entreprises, professeurs dans les écoles commerciales et instructeurs spécialisés suggèrent trois types de programmes à l'intention des entrepreneurs de PME et de leurs employés:

1. *Formation aux sciences de l'entreprise dans le même ordre d'idées que les cours précédemment financés par l'USAID.* Le besoin d'une telle formation est souvent suggérée comme une réponse possible à ce que de nombreux observateurs ont identifié comme étant une absence générale de culture d'entreprise au Sénégal. Ce biais culturel, qui se manifeste souvent par une préférence pour les activités commerciales à rotation rapide par rapport à celles qui exigent un investissement plus soutenu, est renforcé par le fait que de nombreux entrepreneurs PME potentiels occupaient auparavant des postes dans les secteurs des entreprises publiques ou d'état et n'avaient pas eu l'occasion d'acquérir les réflexes et les méthodes des bons entrepreneurs. Les modules de formation pourraient comprendre de brefs ateliers (deux semaines), qui réuniraient des candidats entrepreneurs avec des entrepreneurs établis. Au cours de ces ateliers on pourrait faire des analyses de marché, préparer des plans d'entreprise et préparer des requêtes de financement de projet et autres exercices pratiques semblables. On pourrait aussi offrir des formations de perfectionnement.

2. L'expansion du contenu et l'augmentation du nombre d'ateliers de *management* qui seraient orientés vers l'acquisition des techniques de base de l'administration des entreprises. Ces ateliers seraient semblables à ceux offerts à l'heure actuelle par l'Organisation internationale du travail.

3. *Une formation pour les ouvriers qualifiés de plus haut niveau, en particulier les contremaîtres et superviseurs.* Une formation technique en petite métallurgie, réparation des systèmes électriques et construction a aussi été identifiée comme étant un besoin majeur pour de nombreuses PME, spécialement au niveau des contremaîtres et des chefs d'ateliers. Plusieurs groupes industriels rapportent que, alors que le Sénégal semble avoir un nombre suffisant d'ouvriers non qualifiés et qualifiés,

il existe une véritable pénurie de techniciens qui possèdent la juste combinaison d'aptitudes techniques, d'éducation et d'expérience organisationnelle en travaillant dans un cadre professionnel pour être en mesure de remplir efficacement le rôle de chef d'équipe de travail. Cette formation viserait à combler les vides de l'éducation formelle (mathématiques, lecture de plans, etc.) et serait centrée sur la gestion du personnel et le leadership.

4. Pour le même groupe cible, des stages dans des plus grandes entreprises locales et peut-être même à l'étranger. De nombreux patrons de PME disent que leurs techniciens les plus capables bénéficieraient beaucoup de stages dans des entreprises plus grandes pour se familiariser avec les techniques pratiques de la gestion, les nouveaux équipements et matériaux. Ce groupe représente le besoin le plus grand de la main d'oeuvre.

Pour les consultants et les pourvoyeurs de services:

Pour la communauté en expansion des consultants, on mentionne le plus souvent **trois besoins spécifiques**: le développement d'un plus grand **professionnalisme** parmi les consultants, des **contacts** plus étendus avec les firmes de consultation internationales et un **plus grand accès** aux contrats internationaux. Deux types spécifiques de programmes sont proposés:

1. Un effort vigoureux pour développer des systèmes de stages, dans le pays et à l'étranger. Les firmes sénégalaises qui ont atteint un certain degré de modernisme devraient être encouragées à prendre en charge de nouveaux diplômés et autres aspirants consultants - en dialoguant, en les aidant en arrangeant le détail des stages, en fournissant une formation formelle hors de l'entreprise et peut-être avec une subvention appropriée. Ceci comprend les firmes internationales d'administration et de comptabilité implantées au Sénégal et dont le personnel est presque entièrement sénégalais.

2. Les consultants plus avancés et expérimentés veulent savoir comment les grandes firmes de consultation fonctionnent dans d'autres pays. Des stages de courte durée et des visites pour étendre les contacts sont considérés comme des investissements hautement rentables.

3. Il faut redoubler d'efforts pour persuader les bailleurs de fonds que l'établissement d'opérations conjointes avec des firmes de consultations locales et/ou la sous-traitance avec ces firmes par les contractants des pays industriels, est essentielle pour développer les capacités locales. Mais les instruments pour le faire n'ont pas été spécifiés.

D. La finance

Au cours des quelques dernières années le gouvernement et les bailleurs de fonds ont ouvert de nombreuses lignes de crédit pour encourager le prêt aux entreprises sénégalaises. Parmi celles-ci, le fonds APEX de la Banque mondiale, divers instruments mis en place par la Banque africaine de développement, le Fonds de promotion économique et des lignes bilatérales établies par les agences d'assistance de Suisse et de Belgique. En plus de ces sources de financement ayant un appui public, les banques sénégalaises ont beaucoup progressé dans la voie de la consolidation de leur bilan et devraient être plus capables de prêter qu'elles ne l'ont été dans un passé récent.

Cependant, malgré ces développements, les entrepreneurs sénégalais se plaignent constamment de ne pas avoir accès au crédit. Certes, ce fait est indiscutable mais les raisons en sont moins claires. Les entrepreneurs reprochent aux banques sénégalaises leur approche bureaucratique aux prêts d'entreprise, qui considèrent les garanties solidaires comme étant le facteur décisif plutôt que la rentabilité du projet proposé. Par contre, les banquiers se plaignent de la mauvaise qualité des plans d'entreprise et des données financières qui accompagnent les demandes d'emprunt.

Le problème de la petite entreprise et du micro-financement résiderait moins dans l'offre de fonds et la capacité de refinancement des prêteurs que dans l'absence d'institutions appropriées qui serviraient d'intermédiaires entre ces sources de financement et les emprunteurs. Il existe aussi de profondes différences entre les besoins et les types d'institutions qui conviennent aux PME par rapport à celles qui s'occupent des micro-entreprises. Toute stratégie visant à améliorer l'accès des entrepreneurs sénégalais au financement doit s'occuper surtout de ces questions institutionnelles.

Après avoir noté ces principes généraux, on peut faire les deux suggestions suivantes:

1. Il serait possible de reproduire l'expérience de l'ACEP, elle-même appuyée par l'USAID, qui a produit une institution qui représente les "meilleures pratiques" actuelles dans le domaine du prêt à la micro-entreprise au Sénégal. Les observateurs sont d'accord que l'ACEP et autres projets sont encore loin de satisfaire la demande pour des micro-emprunts. Il ne semble donc pas qu'il y ait de la place pour d'autres acteurs dans ce domaine.

2. Dans le domaine de la finance des PME, l'univers des prêteurs est un peu plus étendu que dans le cas de la micro-entreprise. Deux des principales banques sénégalaises, la CBAO et SGBS, ont exprimé leur intérêt dans le développement d'une

clientèle d'emprunteurs de PME. Il existe aussi des institutions spécialisées pour le capital à risque (SENINVEST) et le crédit-bail (SOGECA). Dans cette portion du marché, où les lignes de crédit existent, le problème des demandes d'emprunt et des plans d'investissement mal formulés constitue un obstacle majeur, mais la Fondation du Secteur privé qui finance jusqu'à 75 pour cent du coût des consultations pour aider les PME à préparer des plans d'entreprise et des études de marché, s'occupe de ce problème. Les interventions de l'USAID dans ce domaine doivent se concentrer sur le **renforcement des capacités des consultants (comme on l'a décrit plus haut) à réunir les entreprises et les prêteurs et encourager le développement d'institutions financières spécialisées** telles que la SENINVEST et la SOGECA qui possèdent des structures appropriées pour travailler avec le **secteur des PME**. Parmi les approches spécifiques pour encourager le développement d'institutions financières spécialisées dans les PME, citons: des sessions de formation du personnel des institutions financières pour les prêts d'entreprise aux PME; promouvoir des stages avec des firmes américaines ou européennes de capital à risque, d'affacturage ou d'assurances d'exportation; et un suivi rapproché des politiques de la BCEAO sur les taux d'intérêts et la supervision financière pour veiller à ce que le secteur financier ne dresse pas des barrières à l'entrée de nouvelles institutions financières qui visent les PME.

E. Appui institutionnel aux associations d'entreprises et professionnelles

La prolifération des institutions et programmes d'appui au secteur privé du GdS et des bailleurs de fonds est le symptôme d'un problème fondamental: l'incapacité des associations d'entreprises et professionnelles de fournir une aide utile à leurs membres. Alors que les nombreux projets et institutions qui interviennent dans des domaines tels que la promotion des exportations, la création de liaisons d'affaires, la formation et l'analyse de la politique du secteur privé pourraient dans une certaine mesure assumer un droit de préemption sur le rôle naturel des organisations professionnelles sénégalaises, il est clair que des problèmes sérieux liés à la mobilisation des ressources, au capital humain et à l'organisation institutionnelle empêchent la plupart de ces organisations d'assumer un rôle plus actif dans la promotion du développement du secteur privé.

Il est clair qu'on a besoin d'organisations d'entreprises plus fortes. Cependant, l'existence de graves problèmes organisationnels dans la constellation actuelle des institutions fait qu'il est difficile de développer une stratégie d'appui cohérente. Au niveau de la fédération, le monde sénégalais des affaires est divisé entre des factions rivales dominées par le Conseil national du patronat sénégalais (CNPS) et le Conseil national des employeurs sénégalais (CNES), chacune regroupant des

organisations professionnelles sectorielles en concurrence représentant des entreprises dans le secteur formel. Les fédérations, à la demande de leurs organisations professionnelles membres assument un rôle majeur pour intercéder auprès du gouvernement sur des questions de politique, en représentant les employeurs dans des négociations collectives et en organisant des séminaires et des sessions de formation. Les fonctions plus concrètes d'appui aux entreprises sont situées au niveau des organisations professionnelles. De plus, aux yeux des organisations formelles ci-dessus, l'apparition récente de l'UNACOIS en tant qu'organisation d'entreprises représentant les commerçants et entrepreneurs du secteur informel est aussi un phénomène très significatif.

Vu les rivalités et la clientèle dissemblable de ces différents groupes, la question du renforcement des associations d'entreprises doit être abordée avec prudence. Les investigations menées à ce jour ne nous ont pas permis de faire un jugement définitif pour savoir quelles associations d'entreprises sénégalaises doivent recevoir un appui ou ce que cet appui devrait contenir. Cependant deux suggestions préliminaires possibles méritent un examen plus poussé.

1. La première serait **un programme de renforcement des programmes d'aide au niveau de la firme**, et des capacités institutionnelles générales des associations professionnelles sectorielles spécifiques ou syndicats professionnels. Ces organisations ont tendance à être plus près de leurs membres que les fédérations et constituent la voie naturelle pour les actions d'intervention directe sur l'entreprise individuelle. Des actions spécifiques telles que les aider à développer les services aux adhérents, leur capacité organisationnelle interne et à acquérir une vision stratégique pour la promotion de leurs sous-secteurs pourrait les aider à faire la transition nécessaire pour devenir des organisations durables. L'USAID pourrait faciliter ce processus en fournissant une assistance technique aux associations professionnelles dans les secteurs clés pour les aider avec les questions d'organisation interne et de durabilité financière, en encourageant les liaisons internationales avec les organisations et marchés américains et internationaux, en fournissant des fonds aux associations professionnelles sénégalaises pour promouvoir des études et en co-finançant des sessions de formation. Pour prendre un exemple spécifique, on a souvent noté que la pénurie de biens d'équipement constitue une des contraintes majeures qui s'opposent aux nouvelles PME dans le secteur des services industriels. Pour surmonter cet obstacle, une idée serait d'aider les organisations professionnelles dans des secteurs tels que la construction à établir des liens avec les principales sources d'équipement d'occasion et de co-financer des expéditions d'essai.

2. Un autre domaine d'appui possible pour l'USAID consistera à aider les organisations professionnelles en fournissant un fonds leur permettant de passer des contrats d'études de politique. Bien que la Fondation du secteur privé de la Banque mondiale et le GRCC interviennent déjà dans une certaine mesure en co-finançant des études suggérées par des groupes du secteur privé, ces organisations n'ont pas les ressources et l'expertise interne nécessaires à développer leurs propres programmes internes de recherche et d'étude sur les questions de politiques qui affectent leurs membres. Un financement de l'USAID pourrait soutenir de telles études et aider les fédérations à devenir des acteurs plus actifs dans les débats politiques importants qui entourent la libéralisation du marché et les obstacles au développement du secteur privé. Ceci pourrait ajouter un nouvel élément important au débat politique puisque les organisations professionnelles qui sont en faveur de certains aspects de la libéralisation (telles que l'UNACOIS sur la libéralisation du commerce) ne participent pas encore activement au débat politique technique avec les bailleurs de fonds et le GdS.

F. La formation des juges sénégalais en droit commercial

Pratiquement tous les opérateurs du secteur privé mentionnent que le système judiciaire sénégalais n'est pas en mesure de résoudre les litiges commerciaux, de travail et contractuels. Les délais sont longs et de nombreux acteurs se plaignent que les décisions juridiques en matière commerciale ne sont pas prédictibles et parfois même manquent d'impartialité. Sans un système fonctionnel de résolution des litiges, les acteurs du secteur privé et les investisseurs potentiels n'ont pas confiance dans la réglementation du marché et dans la capacité du gouvernement de placer tous les joueurs à niveau égal. Il s'agit là d'un obstacle sérieux à l'investissement et à la croissance du secteur privé.

Ce problème découle en partie de la grave pénurie de juges. Les experts en matière juridique estiment que le Sénégal a besoin de 1.000 juges alors qu'en fait, au début de 1997, il n'y en avait que 200 dans les tribunaux. De plus, peu d'entre eux possèdent une formation suffisante en droit commercial. Certains mentionnent aussi que le Sénégal manque d'avocats d'entreprises qualifiés. Ceci explique pourquoi la résolution de problèmes telles que des réclamations commerciales en attente peut souvent prendre des années.