

PNUD

RAPPORT NATIONAL SUR LE DEVELOPPEMENT HUMAIN DU SENEGAL  
EDITION 2000

LES INSTITUTIONS PRIVEES

---

ETUDE SUR LES INSTITUTIONS PRIVEES AU SENEGAL

Préparée par :

Le PROFESSEUR Abdoulaye SAKHO

Agrégé de DROIT

Dakar, Avril 2000

## 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. Renforcer le Dispositif Actuel de Promotion
- 4.2. Promouvoir l'Ajustement Interne des Entreprises
- 4.3. Trouver des Instruments Financiers Innovants
- 4.4. Prendre des Mesures Juridiques et Fiscales Incitatives
- 4.5. Quelle Administration en face du Secteur Privé ?

**EN CONCLUSION : Quelles sont les Consensus à atteindre ?**

**RESUME**

**INTRODUCTION**

**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.

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.

**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 à la fin des années 1979 avec le concours de la Banque Mondiale et du Fonds Monétaire International. Ces programmes dits d'ajustement structurel visaient à instaurer un cadre macroéconomique 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 efficaces. 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 macroéconomique 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

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.

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.

Cet apparente prépondérance 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).

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

L'Etat Sénégalais s'est lancée 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, toutefois elles ont connu des fortunes diverses. Si en termes de bilan nous pouvons retenir la longue expérience accumulée en matière de promotion du secteur privé et 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 douanière, il faut noter le niveau limité des ressources et la faible autonomie 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), macroéconomique (les programmes d'ajustement structurel) et politique (gouvernement de majorité élargie et élections libres et transparentes). De telles mesures ont été initiées 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 adoptée. Si l'on part de l'héritage historique qui partage l'activité économique entre un Etat entrepreneur détenant un 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 avec la dichotomie secteur formel/secteur informel, toutefois les enjeux du secteur privé sont compris et appréhendés de la même façon quelque 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 industrielle 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 vi) de grande 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 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. Cela autorise-t-il à parler à proprement dit de concertation ?

Il semble que c'est avec la naissance du CNP (Conseil National du Patronat) en 1983 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.

En 1996, le patronat sénégalais tente son unification en créant un cadre unitaire dénommé CPDS (Confédération Patronale du Sénégal) qui regroupe les organisations les plus influentes du Secteur Privé. La CPDS représente à cette date le porte-parole du Secteur Privé face à l'Etat. C'est dire donc que l'année 1996 a été un tournant décisif dans la concertation entre l'Etat et le Secteur Privé.

En 1997, pour insuffler un nouveau dynamisme à la concertation, il est créé le Comité Général de concertation pour le développement qui regroupe à parité les membres du Secteur Privé et l'Administration. Il est ainsi défini des formes, des calendriers et des ordres du jour des concertations. Ainsi le Président de la République rencontre le Secteur Privé tous les ans, le Premier Ministre le fait tous les semestres enfin des rencontres sectorielles mensuelles sont prévues avec les technocrates de l'Administration.

Si cette concertation a le mérite d'exister, elle a un bilan mitigé. A son actif les réunions régulières entre l'Administration des Impôts et les opérateurs privés qui arrivent à aplanir des difficultés et résoudre certains problèmes techniques. Toutefois, selon beaucoup d'observateurs, la concertation Etat/Secteur Privé dans son schéma actuel est une coquille vide puisque n'aboutissant qu'à la résolution de problèmes ponctuels au lieu de donner l'occasion aux parties de prendre de la hauteur et de discuter des questions stratégiques engageant l'avenir du Secteur Privé.

### **3. DEVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIVE SENEGALAIS SUR LA DECENNIE 1990**

Une bonne lecture du développement du secteur privé sur la décennie 90 suppose d'abord l'examen du climat des affaires sur la dite période, ensuite un bilan d'impact des politiques de renforcement du Secteur Privé, enfin une analyse des contraintes qui se dressent au développement de ce secteur.

#### **3.1. Le Climat des Affaires sur la Décennie 1990**

La décennie 90 reste assurément celle des mutations économiques profondes au Sénégal, elle se divise en deux périodes : la première celle du plan d'urgence couvre les années 1990-1993 et peut être qualifiée de difficile, et, celle allant de janvier 1994 à janvier 2000 marquée par le retour de la croissance. Le développement du Secteur Privé est resté tributaire des mesures de politique économique prises par les Autorités et qui se sont souvent traduites par des coûts élevés pour ce secteur.

Il faut rappeler qu'au début des années 90, l'économie Sénégalaise était dans un état critique. Le taux de croissance du PIB négatif (-0,7%) en 1991 et s'est davantage détérioré en 1993 en tombant à -2,1%. On assiste en même temps à un désinvestissement en 1993 (-29 millions USD). Sur cette même période est définie la nouvelle politique industrielle qui favorise le développement des industries exportatrices restées jusque là timide du fait des industries d'import-substitution, supprime la plupart des restrictions quantitatives à l'importation et les valeurs mercuriales, réduit la protection de l'industrie locale, prévoit la libéralisation du marché du travail et la baisse du coût de l'énergie.

Au niveau du secteur financier également des mesures de fermeture des banques en faillite et de restructuration profonde de celles qui sont en difficultés, ont été prises.

Malgré les mesures prises au début de la décennie 90, le taux de croissance de l'économie a été très légèrement supérieur au taux de croissance démographique. La compétitivité de l'économie ne s'est pas du tout améliorée.

Ainsi la période 1990-1993 a été difficile car l'Etat du Sénégal a rompu avec les bailleurs de fonds qui lui exigeaient de procéder à un ajustement global et non partiel. Ce qui signifie en clair de procéder à un ajustement monétaire, puisque le franc cfa était surévalué selon les experts issus des milieux des bailleurs de fonds.

Le plan d'urgence conçu comme palliatif à la dévaluation n'a pas connu de réussite et en Janvier 1994 est intervenue la dévaluation de 50% du fcfa, une nouvelle politique économique est mise en place et dont l'impact sur le secteur privé peut s'appréhender à deux niveaux : le renforcement des mécanismes de marché et la l'assainissement de l'environnement administratif des entreprises.

### **3.1.1. Les Mesures de Renforcement des Mécanismes de Marché**

En 1994, une nouvelle politique économique est mise en place et vise à : assainir la gestion des finances publiques, créer un environnement favorable au secteur privé, promouvoir l'investissement privé et aider les entreprises à conquérir de nouveaux marchés.

Il est clairement affirmé dans le plan d'orientation pour le développement économique et social 1996-2001 (IX<sup>e</sup> plan) que la croissance économique sera portée par le secteur privé et que le rôle de l'Etat devra se limiter à la création d'un cadre favorable à l'expansion des affaires.

**(a) Intensification de la libéralisation des prix, des échanges et des activités économiques**

la promotion du secteur privé exige avant tout la restauration d'une saine concurrence entre les entreprises. Sur la même période, l'Etat réaffirme sa décision de mettre définitivement fin aux avantages accordés dans le cadre des conventions spéciales ou protocole venant à expiration.

L'application du principe de la liberté d'entreprendre va être étendue avec la réduction des exceptions actuelles (santé, activités bancaires et d'assurances,...).

Au niveau du marché des biens et services, la libéralisation des prix doit être maintenue et renforcée de même que la suppression de tout contrôle de prix. La législation du travail doit concourir à la promotion de la productivité.

**(b) Flexibilité du marché du travail,**

Amorcée à la fin des années 80, la réforme de la politique industrielle prévoit une réduction importante des coûts de production grâce à la baisse du coût de l'énergie et la libéralisation du marché du travail. Cette dernière mesure qui a rencontré une farouche opposition des syndicats a été repoussée deux fois en 1987 et en 1990. En cours d'année 1993, le code du travail a été finalement révisé dans ses articles 35 et 47 relatifs à l'embauche et au licenciement, pour permettre aux entreprises d'adapter librement leurs effectifs à leur activité, malgré la grogne des syndicats. Le monopole du placement du Bureau de la main d'œuvre portuaire a été aboli.

**(c) Désengagement de l'Etat au profit du Secteur Privé,**

Dans la décennie 80, une multitude d'entreprises publiques étaient en activités. L'Etat socialiste nourrit, habille, transporte, loge, distribue et s'occupe des moindres besoins de ses citoyens. On assiste à un développement du secteur public marchand avec les inconvénients de la gestion publique. La plupart des entreprises publiques étaient maintenues en activités grâce à des subventions, donc elles n'étaient plus viables à terme. Finalement l'Etat s'est décidé à mettre en place un vaste programme de réformes des entreprises publiques. En 1993, 21 entreprises publiques étaient liquidées et 26 autres privatisées, intégralement ou partiellement mais on était qu'à la moitié environ du portefeuille de l'Etat (42%).

Les programmes de privatisation se poursuivent aujourd'hui encore et les années 1996-1999 ont été décisive avec le désengagement de l'Etat des secteurs dits stratégiques (eau, téléphone et électricité). Les schémas de privatisation de ces trois secteurs ont fait place à l'arrivée d'opérateurs étrangers qualifiés de partenaires techniques stratégiques qui contrôlent les entreprises cédées. Et pour la première fois une société jadis publique, la Sonatel, fait son entrée en Bourse après sa privatisation et compte parmi ses actionnaires ses salariés qui détiennent 10% du capital.

Ainsi le désengagement de l'Etat du secteur marchand a contribué au renforcement du secteur privé compte tenu des partenariats tissés et des volumes d'investissements privés directs.

#### **(d) Mise en place du tarif extérieur commun**

L'ouverture progressive des frontières dans l'Uemoa a instauré depuis janvier 2000 le tarif extérieur commun fixé à 20%. Les droits de douane sont ainsi passés de plus de 65% sur certains produits en 1998 à 20% depuis le début de l'année 2000. Ce désarmement tarifaire s'est accompagné d'un dispositif complémentaire de protection pour certains produits industriels et agricoles locaux. L'Union douanière ouvre en perspective la concurrence entre les entreprises des pays membres et un marché de 60 millions de consommateurs. Toutefois le Sénégal est relativement enclavé vis-à-vis de ses partenaires ouest-africains. La qualité des infrastructures entre directement en compte dans la compétition des entreprises.

#### **3.1.2. La Recherche d'une Efficacité de l'Environnement Administratif**

Le développement du secteur privé dépend fortement de l'environnement administratif dans lequel évoluent quotidiennement les entreprises. Au Sénégal des mesures ont été prises pour faciliter les procédures administratives auxquelles sont soumises les opérateurs économiques mais également l'Etat a investi dans des projets d'infrastructure et a conféré des avantages spécifiques à ce qu'on appelle l'entreprise franche d'exportation.

##### **(a) Amélioration du cadre juridique et réglementaire,**

Guichet Unique

Le TPS

Le Centre d'arbitrage, de médiation et de conciliation

Modifications du droit des affaires (OHADA)

Formation des services judiciaires au droit des affaires

##### **(b) 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).

### **(c) Les Points Francs et 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 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: la CAEE, 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 second volet touche le cadre légal et réglementaire en vue de la modernisation du droit des affaires.

Par ailleurs un mécanisme d'appui aux entreprises pour renforcer leur capacité opérationnelle et aux organisations du secteur privé pour créer et développer leur capacité institutionnelle à fournir des services à leurs membres.

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.

**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) adapter la législation aux besoins de l'entreprise ; 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) 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.

### **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 38% 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 tempêtent 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.

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, réhabilitation de l'entrepreneur et encourager le 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.

- 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 privés. 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**

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 de 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, dans une étude datée de 1998 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.

#### **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.

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.

#### **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.

#### **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

**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 de gestion ; iv) faiblesse de l'accompagnement des organisations patronales

**4. VERS UNE NOUVELLE STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DURABLE DU SECTEUR  
PRIVE**

- 4.1. Promouvoir l'Ajustement Interne des Entreprises
- 4.2. Renforcer le Dispositif Actuel de Promotion
- 4.3. Trouver des Instruments Financiers Innovants
- 4.4. Prendre des Mesures Juridiques et Fiscales Incitatives
- 4.5. Quelle Administration en face du Secteur Privé ?

**CONCLUSION :**

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

## BIBLIOGRAPHIE CONSULTEE

### LIVRES

- 1) **A.DIEYE**  
OHADA : Régime juridique des sociétés commerciales.  
Presse Sénégalaise de l'Imprimerie, 1998.
- 2) 0
- 3) 0
- 4) 0

### REVUES-PERIODIQUES-MAGASINES-JOURNAUX -AUTRES PUBLICATIONS INSTITUTIONNELLES

- 5) **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
- 6) **ENTREPRENDRE-REVUE BIMESTRIELLE DU CONSEIL NATIONAL DU PATRONAT  
DU SENEGAL (CNP)- Spécial Banques et Etablissements Financiers au  
Sénégal.**  
N°33 Septembre-Octobre 1999
- 7) **BANQUE INTERNATIONALE POUR LE COMMERCE ET L'INDUSTRIE DU SENEGAL**  
Rapport Annuel 1998
- 8) **FFA ERNST & YOUNG**  
Investing in SENEGAL  
Mars 1998
- 9) **ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT - Country Profile**  
SENEGAL, 1998-99
- 10) **MARCHES TROPICAUX ET MEDITERRANNEENS**
- 11) **SOCIETE FINANCIERE INTERNATIONALE**  
Développer le Secteur Privé en Afrique
- 12) **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

**13) 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.

**13.2)**

**14) LE SOLEIL**

**14.1) Financement du Développement : les banques toujours sur la sellette, N°8509 du Mardi, 13 Octobre 1998.**

**15) REPUBLIQUE DU SENEGAL**

Préparation de la Stratégie de Développement du Secteur Privé Mars 1999, 156 pages.

**16) PROGRAMME DES NATIONS UNIS POUR LE DEVELOPPEMENT PNUD**

La Gouvernance en faveur du Développement Humain Durable Document de Politique Générale Janvier 1997, 47 pages.

**17) Professeur Abdoulaye SAKHO**

Secteur Informel et Droit Sénégalais Journées de réflexion sur le secteur informel au Sénégal Kolda du 15 au 18 Mars 1995

**18) Ousmane Biram SANE**

Partenariat d'Entreprise et Mondialisation, le Partenariat Public/Privé dans la Distribution d'Eau Potable au Sénégal Edition KHARTALA en CO-Auteurs, 1999 pages.

**19) DIRECTION DE LA PLANIFICATION**

Programme National de Bonne Gouvernance - Diagnostic et Eléments de Stratégie Mars 1998, 33 pages.

**20) KKKKKKKKKK**