

1453

République du Sénégal

Un Peuple - Un but - Une foi

0470



Projet de Document de

Stratégie de Croissance Accélérée

Un développement local inclusif, ouvert sur le reste de
nation et du monde

Février 2009

Version provisoire n°01

SOMMAIRE

PREAMBULE.....	4
I. INTRODUCTION ET CONTEXTE : Pourquoi une stratégie de croissance accélérée	11
II. LES CONTRAINTES A UNE CROISSANCE FORTE ET SOUTENUE.....	13
2.1. Profil de la croissance au Sénégal	13
2.2. Les sources de la croissance au Sénégal	15
2.3. Les contraintes liées aux facteurs exogènes.....	17
2.4. Les contraintes liées aux facteurs endogènes.....	18
III: LA MARCHÉ VERS L'EMERGENCE ECONOMIQUE	21
3.1. La Vision du Sénégal émergent	22
3.2. Les objectifs stratégiques et les priorités de la SCA	23
3.2.1. Objectif général	24
3.2.2. Objectifs spécifiques	24
3.2.3. Les principales priorités de la SCA.....	24
3.2.4. Les défis à relever	25
3.2.5. Les atouts à capitaliser	27
IV. LES ORIENTATIONS ET OPTIONS STRATEGIQUES.....	28
4.1. Les orientations stratégiques de la SCA.....	28
4.1.1. La mise en place d'un environnement des affaires de classe internationale.....	29
4.1.2. L'apport l'approche grappe, des grappes de croissance et des clusters locaux.....	30
4.1.3. Le développement de pôles économiques.....	32
4.2. Les options stratégiques endogènes à la SCA	35
V. LA STRATEGIE DE CROISSANCE ACCELEREE.....	38
5.1. Les déterminants fondamentaux de la compétitivité.....	39
5.1.1. Les politiques publiques transversales	39
5.2. La promotion des filières porteuses	41
5.2.1. Les politiques sectorielles de production	41
5.2.2. Sélection et promotion des grappes de croissance	43
5.3. Le pôle économique intégré dans la SCA : la fertilisation croisée entre climat des affaires et grappes de croissance	44
5.3.1. Les pôles économiques exploitant des avantages comparatifs.....	44
5.4.2. Les sites dédiés.....	46
VI. LES GRAPPES DE CROISSANCE PILOTES.....	49
6.1. Grappe Agriculture et Agro industrie.....	49
6.1.1. Diagnostic de la grappe	50
6.1.2. Vision, objectifs et axes stratégiques	51
6.2. Grappe « Produits de la mer et aquaculture »	53
6.2.1. Diagnostic de la grappe	53
6.2.2. Vision, objectifs et axes stratégiques	55
6.3. Grappe Textile – Habillement.....	56
6.3.1. Diagnostic de la grappe	56
6.3.2. Vision, objectifs et axes stratégiques	57
6.4. Technologies de l'information, de la communication et Téléservices.....	59
6.4.1. Diagnostic de la grappe	59
6.4.2. Vision, objectifs et axes stratégiques	61
6.5. Tourisme, industries culturelles et artisanat d'art	62
6.5.1. Diagnostic de la grappe	63
6.5.2. Vision, objectifs et axes stratégiques	64

VII. MISE EN PLACE DE L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES DE CLASSE INTERNATIONALE	67
7.2. Amélioration du climat de l'investissement	68
7.2. Renforcement et l'efficience des infrastructures et de la logistique à l'exportation	69
7.3. Développement des ressources humaines par la formation professionnelle technique	71
7.4. Technologies, recherche et innovation	72
7.5. Accès au financement	72
7.6. Qualité de vie	73
VIII. PRINCIPES DIRECTEURS ET POLITIQUES D'ACCOMPAGNEMENT	74
8.1. Principes directeurs	74
8.2. Politiques et mesures d'accompagnement	75
8.2.1. Genre et équité	75
8.2.2. Régions, communautés de base et aménagement du territoire	77
8.2.3. Intégration régionale et migrations internationales	78
8.2.4. Environnement et ressources naturelles	79
8.2.5. Une politique active pour l'emploi	79
8.2.6. Développement d'un système national d'innovation performant	80
8.2.7. Promotion de l'entrepreneuriat et des PME	81
8.2.8. La promotion ciblée de l'investissement dans les pôles économiques	81
8.2.9. Promotion ciblée des exportations	82
8.2.10. Mise à niveau des entreprises et des régions	83
8.2.11. Chocs exogènes, protection des groupes vulnérables et des bases de la croissance	84
IX. MISE EN ŒUVRE ET INDICATEURS DE SUIVI/EVALUATION	84
9.1. Mise en œuvre, suivi/évaluation, impact et actualisation	85
9.1.1. Les indicateurs de suivi des processus de grappes	86
9.1.2. Indicateurs de suivi de la mise en place de l'EACI	87
9.1.3. Les indicateurs de compétitivité des grappes	87
9.1.4. Les indicateurs de veille stratégique	89
X. CADRE INSTITUTIONNEL ET PLAN D'ACTION	93
10.1. Cadre institutionnel de mise en œuvre	93
10.1.1. Cadre d'orientation, de suivi et de coordination technique	94
10.1.2. Cadre de gestion et de promotion des grappes	94
10.1.3. Cadre institutionnel des zones économiques spéciales	95
10.1.4. Cadre de suivi des indicateurs des performances de la SCA	95
10.2. Le partage des rôles entre l'Etat, le secteur privé et la société civile	96
10.2.1. La qualité du partenariat et du dialogue Etat/Acteurs non étatiques	97
10.2.2. L'apport des entrepreneurs sociaux	97
10.3. Phasage du plan d'action à l'horizon 2015	98
XI. ANNEXES	100

PREAMBULE

La Loi d'Orientation n°2008-03 du 08 janvier 2008 sur la Stratégie de Croissance accélérée (SCA) dispose :

- en son article 4 que la SCA « est conçue comme partie intégrante de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté ; elle est articulée autour de la promotion de la compétitivité et de la création de richesses. Elle prend en compte les objectifs de la stratégie de développement du secteur privé, des politiques sectorielles de création de richesses, de promotion de l'initiative et des investissements privés, de l'entrepreneuriat, notamment féminin, de développement et d'encadrement des PME, de promotion de l'innovation et du développement technologique, de promotion des exportations, de génération d'emplois productifs » ;
- en son article 5 que « la SCA est mise en synergie avec les politiques macroéconomiques ainsi qu'avec les autres politiques sectorielles et transversales comme la promotion du genre et de l'équité, la sauvegarde de l'environnement, la promotion de l'innovation, les politiques de déconcentration, de décentralisation, d'aménagement du territoire et de développement local. »

Le présent document de SCA décline la vision, les objectifs à atteindre, les orientations et options stratégiques ainsi que les approches et les actions prioritaires que sous-tendent les dispositions des articles susvisés.

La Stratégie de Croissance accélérée (SCA) vise à rendre opérationnel l'axe « création de richesses » du Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP), document par lequel la politique économique est centrée sur la lutte contre la pauvreté et la croissance depuis 2003. La Stratégie de Réduction de la Pauvreté pour la période 2006-2010 est articulée autour de quatre axes : outre l'axe « création de richesses, il y a trois autres axes relatifs respectivement à :

- ☞ l'accélération de la promotion de l'accès aux services sociaux de base ;
- ☞ la protection sociale et la prévention et la gestion des risques et catastrophes ;
- ☞ la gouvernance et le développement décentralisé et participatif.

Ces axes fonctionnent sous forme de système ; aucun axe pris séparément n'est complet sans les trois autres ; chacun des quatre axes doit intégrer dans ses approches les préoccupations couvertes par les trois autres.

Du point de vue de la SCA, la complémentarité et l'intégration des quatre axes au sein d'un système global fera que :

- suffisamment d'opportunités d'affaires et d'emplois à la portée des capacités des agents économiques soient générées; mais pour ne pas contraindre la dynamique de croissance, le renforcement des capacités des acteurs doit, au fur et à mesure, ouvrir l'accès à des activités plus complexes et plus rémunératrices;

- le renforcement des capacités des groupes vulnérables contribue à une satisfaction adéquate de leurs besoins essentiels et, subséquemment, à la préservation de la stabilité sociale dont les investisseurs, et la SCA à travers eux, ont besoin ;
- la bonne gouvernance, la décentralisation, la participation et le partenariat contribuent à la formation du capital social que les grappes de croissance mettent à profit pour bâtir un cadre sain de coopération dans le développement d'actifs spécifiques et d'avantages comparatifs distinctifs.

Au sein de ce système intégré de réduction progressive de la pauvreté, la SCA insiste particulièrement sur :

- la participation accrue des populations pauvres à la création et à la répartition des revenus et donc l'accès de ces dernières à des capacités productives et des éléments de patrimoine (terres, formations, financement) rémunérateurs ;
- la facilitation de l'accès aux opportunités économiques et aux emplois productifs ;
- la capacité des collectivités locales à jouer le rôle qui leur est dévolu à travers un redéploiement d'effectifs, le renforcement des qualifications, la dotation de ressources suffisantes.

Pour continuer à relever le niveau du revenu par tête d'habitant, le Sénégal doit réussir la transition vers des produits de plus grande valeur économique à travers un processus de transformation structurelle de son appareil de production. Or, un tel processus va de pair avec des changements dans la qualité des facteurs productifs à travers l'accumulation de capital humain, physique et institutionnel.

En outre, dans le contexte actuel de la mondialisation, le meilleur indicateur d'une transformation réussie de la structure productive est sans doute les performances réalisées en matière d'exportation, domaine dans lequel le Sénégal réalise de faibles performances depuis de longues années.

Pour répondre à toutes ces attentes, la SCA prend en considération le profil de la pauvreté et s'appuie sur une approche qui est,

- d'une part, descendante, en vue de tenir compte des exigences et contraintes susceptibles de naître de l'impératif de compétitivité associé à la mondialisation de l'économie ;
- d'autre part, ascendante, pour permettre au tissu culturel, social, environnemental et économique spécifique à chaque communauté de base de participer de façon viable à relever le défi de la compétitivité et du développement durable.

L'identification et la promotion de grappes de croissance autour de filières porteuses d'ouverture viable sur le reste du pays et du monde, servent ainsi de trame au cadre retenu pour rendre opérationnelle la dimension descendante de l'approche qui est à la base de la définition de la SCA. Ainsi, les groupes de travail mis en place sous la direction du secteur privé et réunissant les représentants de l'administration et du secteur privé ont identifié en 2005-2007, les stratégies de promotion de cinq grappes de croissance pilote et les réformes prioritaires pour la mise en place d'un environnement des affaires de classe internationale qui bénéficie à tous les secteurs d'activités.

De même, l'identification et la promotion de territoires susceptibles de devenir attractifs portent la dimension ascendante de l'approche de la SCA en vue de permettre, notamment aux quartiers périurbains et aux villages de participer effectivement à la dynamique d'accélération de la croissance mais aussi à l'amélioration de la qualité de vie. Les ateliers organisés dans 11 régions du Sénégal en 2008 et les expériences soutenues par les partenaires techniques et financiers dans l'approche géographique des grappes ont été mis à profit pour mieux appréhender les enjeux du développement local dans le cadre de la SCA.

Dans cette démarche globale de la SCA combinant des approches descendantes et ascendantes, l'agriculture et les activités primaires occupent une place nodale :

- comme activités économiques dont le premier rôle est de nourrir les populations ;
- comme première source de revenus à la majorité de la population active ;
- comme le plus important des modes d'occupation de l'espace rural ;
- comme interface majeure entre la population et les ressources naturelles ;
- comme activités appelées à perdre en importance dans une économie plus diversifiée ;
- comme activités devant servir de fondation à un modèle de développement viable, tourné vers le futur.

La SCA vise à promouvoir, par tous les moyens endogènes à sa démarche, la valorisation des potentialités locales, à travers la promotion d'initiatives privées ou émanant des communautés de base, et qui prennent pleinement en compte les conditions de pénétration des marchés nationaux et internationaux.

A cet effet, la SCA interpelle les décideurs publics et privés, nationaux et locaux et l'opinion publique en vue :

- d'une prise de conscience intégrée des dimensions économiques, sociales et environnementales du développement durable ;
- du développement dans les zones, urbaines comme rurales, de lieux de vie et de travail, encore plus valorisants pour leurs occupants de tous âges ;
- de la promotion d'une démarche partenariale de collaboration, de coopération mais aussi de concurrence en qualité de partenaire et de participant à la réalisation de chacun de ses objectifs ;
- de promotion active de la qualité de l'insertion du Sénégal dans l'économie mondiale et de la répartition des fruits de cette insertion en termes de croissance partagée et de développement inclusif.

Dans le cadre général de l'économie de marché, cette double option en faveur d'un développement local accéléré dans un contexte d'ouverture sur le reste du monde commande une veille constante pour susciter et entretenir les initiatives privées et locales, l'innovation dans les produits, les procédés et les procédures, ainsi que la productivité et la compétitivité.

La promotion de l'initiative privée, de l'innovation et de la productivité est indispensable pour asseoir une dynamique de croissance forte et soutenue. Celle-ci requiert, à son tour des

niveaux conséquents d'épargne, de formation de capital (physique, humain et social), et d'utilisation efficiente de ce capital.

Les travaux réalisés pendant la période 2005-2008 pour définir et expérimenter les bases d'une accélération viable de la croissance au Sénégal ont mis en relief le rôle important que jouent la stabilité du cadre macroéconomique, la mise en place d'un environnement des affaires de classe internationale, l'approche des grappes de croissance, les partenariats multi-acteurs, notamment entre l'Etat et les autres acteurs, l'université et le secteur privé, le secteur privé et la société civile, le secteur public avec lui-même et le secteur privé avec lui-même.

La promotion de l'animation économique de proximité, en particulier au sein de clusters locaux, l'amélioration de l'intégration des grandes entreprises dans leur économie régionale d'accueil, l'aménagement de zones économiques spéciales intégrées, le développement de l'entrepreneuriat privé et de l'entrepreneuriat social sont autant d'initiatives qui ont donné à travers le monde la preuve de leur capacité à créer les conditions d'une capitalisation fructueuse du potentiel de stimulation de la croissance que recèlent un environnement des affaires porteur associé à l'approche grappe.

Le rôle central que joue **la qualité de l'équilibre budgétaire** dans la **stabilité du cadre macroéconomique** a été rappelé à l'ordre du jour par l'accumulation d'arriérés de paiements dans un contexte de doublement des recettes budgétaires tous les sept ans. Les déficiences dans la planification et la programmation des dépenses publiques pendant cette période ainsi que les dérapages budgétaires enregistrés ont imposé aux Autorités l'impératif d'une compression des dépenses de l'Etat en 2008 pour un assainissement accéléré. L'assainissement des finances publiques à travers l'apurement des arriérés de paiements en 2009 restera à consolider chaque année pour préserver la qualité des fondamentaux de l'économie et garder intactes la confiance du secteur privé et les chances d'accélération de la croissance.

L'expérience du Sénégal sur la période 1994-2008, et celles d'autres économies en développement établissent que la qualité du cadre macroéconomique est une condition nécessaire, mais ne suffit pas à créer les conditions permettant de porter durablement le taux de croissance à des paliers au-dessus au niveau tendanciel de 5% observé ces quinze dernières années. La SCA s'appuie, en sus, sur la conduite de réformes portant sur les déterminants microéconomiques ou structurels de la compétitivité, c'est-à-dire les facteurs qui ont un effet direct ou indirect sur la création et l'exploitation d'une entreprise, tout au long de la chaîne de valeur des produits pour lesquels le Sénégal dispose d'avantages comparatifs. Ces réformes sont articulées autour de l'axe de la mise en place d'un **environnement des affaires de classe internationale** devant faire du Sénégal une destination attractive pour les investisseurs qui opèrent à l'échelle mondiale.

La stabilité du cadre macroéconomique et un environnement des affaires porteur sont des attributs indispensables pour attirer l'investissement qui va générer les emplois, les exportations et les revenus qui caractérisent une dynamique de croissance viable pour une économie ouverte sur le reste du monde. La SCA vise à créer les conditions d'une valorisation fructueuse de ces deux attributs par **l'approche des grappes de croissance**. A travers l'exploitation de bassins de ressources partagées, celle-ci permet aux entreprises d'une filière de renforcer leur avantage comparatif distinctif et leur compétitivité individuelle. L'approche des grappes de croissance permet un positionnement plus rémunérateur des entreprises en activité sur la chaîne de valeur en amont du marché porteur ciblé. La SCA privilégie les

activités qui accroissent le revenu général dans un territoire donné : ce peut être l'agriculture et les autres activités primaires, les mines, l'exportation de produits manufacturés et de services, le tourisme et l'accroissement de la productivité.

Cependant, l'exploitation pure et simple d'avantages comparatifs comme la culture de l'arachide, l'exploitation des gisements de phosphates et la valorisation de la position géographique de Dakar et du pays à travers le port autonome et le tourisme n'est viable sans la recherche continue de sources d'avantages compétitifs sur les marchés et le développement du sens de l'innovation. La SCA retient dans ses approches, le renforcement du **partenariat entre les entreprises et l'université** d'une part, et une prise en compte accrue, dans les programmes de recherche et d'enseignement des universités et des établissements de formation, des contraintes au développement de leur environnement immédiat et de l'économie régionale d'accueil.

L'initiative, l'innovation et la productivité ont été naguère les réflexes des entrepreneurs qui connaissent une réussite durable. A cet égard, les pays en développement gagnent à compter sur **les entrepreneurs expérimentés** qui peuvent appuyer efficacement la création de nouvelles entreprises et sur le rôle important que joue **le niveau d'éducation des entrepreneurs plus jeunes** dans le relèvement du taux de croissance. Dans ses approches, la SCA privilégie le capital **entreprenariat**, ou la capacité de s'engager et de générer de la valeur ajoutée sur la base de risques calculés.

Dans les régions et avec, notamment, la contribution que peuvent avoir les grandes entreprises ou les universités et autres structures de formation, les communautés de base ont besoin d'exploiter au maximum le potentiel d'opportunités et de croissance que recèle leur région ou territoire. A cet effet, la SCA recourt à **l'animation économique de proximité** et à une **offre performante de services aux entreprises** pour contribuer au développement de l'entreprenariat privé, en ciblant particulièrement les entrepreneurs expérimentés et les jeunes au niveau d'éducation élevé au sein de **clusters**, c'est-à-dire de grappes à **forte concentration géographique**.

Les préceptes de la gouvernance d'entreprise sont à observer strictement dans les grandes entreprises publiques comme les ICS, la SAR, la SENELEC mais aussi pour toute entreprise publique ou privée à fort impact sur les sources de revenus ou les conditions de vie de toutes ou partie des populations. Depuis 2004, notamment, des travaux soutenus d'universitaires et de praticiens à travers le monde invitent les dirigeants de ces entreprises à inventer de nouveaux modèles d'affaires valorisant les capacités des populations pauvres pour la satisfaction de leurs besoins mais aussi pour des prestations rémunérées par celles plus nanties. Les grandes entreprises jouent un rôle important dans le processus de développement, en exploitant au mieux les économies d'échelle et d'envergure, pour fabriquer des produits avec des technologies intermédiaires.

Un grand nombre de travailleurs peuvent être recrutés par les grandes entreprises et leur formation sur le tas les prépare à être plus productifs que s'ils étaient des gérants de petits magasins ou entrepreneurs dans le secteur informel. Autour des grandes entreprises, des PME peuvent connaître le succès comme fournisseurs, sous-traitants ou façonniers. La SCA propose dans ses approches un cadre d'**intégration des grandes entreprises nationales, mais aussi des firmes transnationales** opérant au Sénégal, dans leur environnement immédiat et l'économie régionale d'accueil. Au besoin, ce cadre d'intégration prendra la

forme d'une **zone économique spéciale** avec l'implication des collectivités et des populations locales et de toutes les parties prenantes de l'entreprise.

Les territoires prospères à travers le monde partagent un secteur entrepreneurial faisant preuve de vitalité, soutenu par une culture citoyenne qui stimule la passion, l'imagination, l'énergie et l'intelligence de leurs populations. Les réseaux sociaux de solidarité et l'assistance mutuelle, les associations, coopératives et fondations sont autant de cadres de développement de l'esprit d'entreprise, de l'initiative entrepreneuriale et de la démarche partenariale, dans les zones urbaines comme rurales. Dans les campagnes, en particulier, les conditions sont à créer pour encourager les producteurs à ajouter plus de la valeur à leurs produits dans des unités de production moderne, y compris l'écoulement de ces produits par le canal d'une chaîne de distribution opérant à l'échelle nationale, voire internationale.

Aussi, la SCA complète-t-elle l'intervention de l'Etat et de l'entreprise privée par celle d'un tiers acteur, l'**entrepreneur social** qui met de façon participative ou en partenariat un projet économique au service d'une finalité sociale afin de mieux lutter contre la pauvreté. L'entrepreneur social est apparu à la fin des années 1980 et connaît un renouveau au début des années 2000 sur le terrain et dans les structures de formation. A l'instar de Mohamed Yunus, Prix Nobel de la Paix avec le microcrédit, l'entrepreneur social apporte des réponses originales, à grand impact, reproductible sur une grande échelle et durable, à des problèmes pressants de la société. La SCA soutiendra les entrepreneurs sociaux qui investissent des ressources dans des projets novateurs impliquant de nombreux partenaires et de nouveaux facteurs de production, ainsi qu'elle soutiendra les **partenariats secteur privé - société civile** mettant l'approche entrepreneuriale au service de finalités sociales.

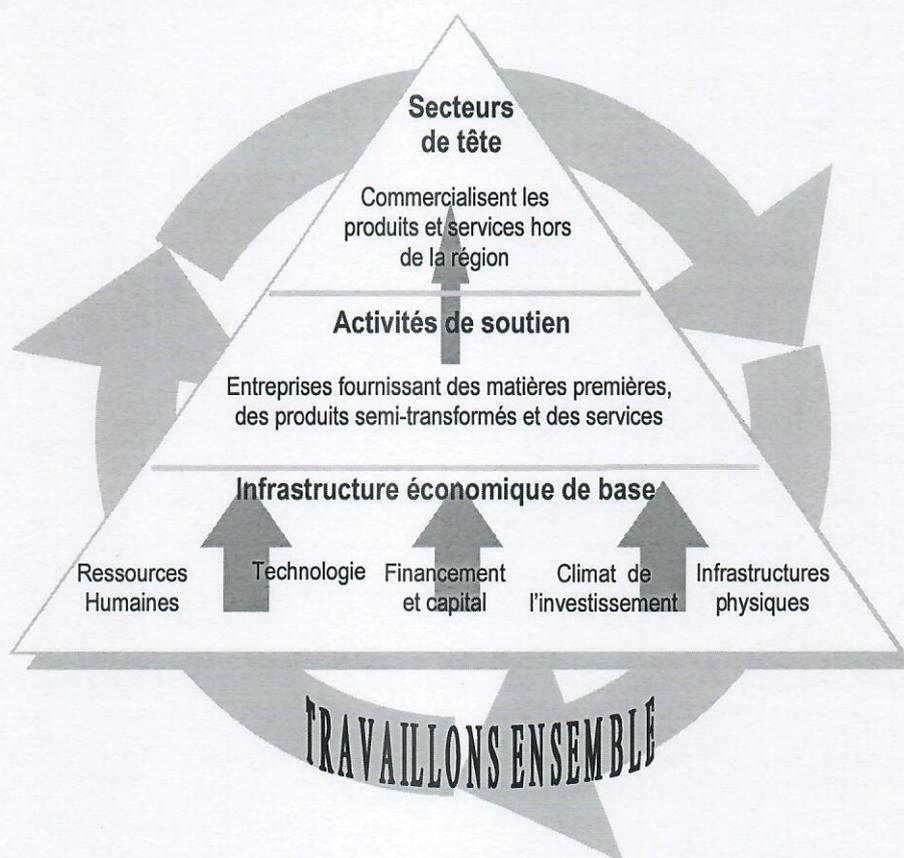
La SCA retient que réaliser sur de longues années un taux de croissance de 7% l'an en moyenne requiert un flux continu d'injection de ressources tirées de l'exportation, c'est-à-dire de ventes au reste du monde, du fait de l'étroitesse des marchés intérieurs. Cet état de fait requiert d'abord une option pour chaque région une ouverture sur le reste du pays et du monde concrétisée par la mobilité des personnes et des biens sur la base d'infrastructures de transport et de communication performantes. En particulier, l'érection du Sénégal au rang de plateforme de production et de carrefour de rencontres et de courants d'échanges à la hauteur des objectifs de croissance retenus appelle l'**aménagement de corridors** reliant les **points-carrefours** aux pays voisins et aux grands marchés américains, européens et du reste du monde.

Enfin, l'importance reconnue à l'objectif de développement durable aux différents plans économique, social, culturel et environnemental est nécessairement au centre de toute stratégie de croissance en ce début du vingt-et-unième siècle. Dans les zones rurales comme dans celles urbaines, l'objectif de développement durable se traduit par une exploitation des ressources naturelles, de la biodiversité et des valeurs culturelles, qui ne compromettent pas les chances des générations futures de parvenir à un niveau de développement comparable ou meilleur à celui des générations antérieures.

La prise en charge de l'objectif de développement durable repose dans le cadre de la SCA sur une approche territoriale à la faveur de laquelle l'initiative et la diversification des activités économiques et sociales reviennent principalement au secteur privé et aux communautés de base, sous l'impulsion de l'Etat et l'aiguillage du tiers secteur de l'engagement social.

L'appui et l'accompagnement attendus de l'Etat prennent alors la forme d'investissement, d'assistance technique, de services aux entreprises, d'infrastructures adéquates, de programmes d'éducation et de formation adaptés, de diffusion des progrès techniques, de connaissances et d'information, de programmes de développement des villes secondaires, de renouveau des zones déshéritées, et de développement des communautés de base. Pour la réalisation des missions dévolues à l'Etat, le gouvernement exploitera les opportunités de **partenariats public-public, public-privé et public-société civile** permettant la fourniture effective et efficiente des biens et services attendus.

La dynamique de grappe



Source : d'après Stanford Research Institute International

L'approche des grappes de croissance symbolise à la fois le cadre d'analyse des contraintes à la compétitivité et la démarche partenariale entre deux ou plusieurs acteurs représentant l'Etat, le secteur privé et la société civile, tel qu'il ressort de la représentation pyramidale de la dynamique de grappe.

A travers les lignes d'action qui transparaissent des options qui précèdent, la SCA vise à créer une dynamique permettant de faire émerger et de concrétiser le maximum des opportunités que recèle pendant chaque intervalle de temps le système économique en termes de technologies accessibles, d'esprit d'entreprise, d'aversion pour le risque et de contraintes nées

des déficiences de l'environnement général des affaires. Pour porter durablement le taux de croissance à des paliers plus élevés que les niveaux historiques, il faudra au fur et à mesure repousser la frontière des opportunités possibles en levant les contraintes susvisées. En complément, il sera davantage nécessaire de développer les réflexes et les capacités à saisir à son avantage les opportunités de revenus, notamment chez les populations pauvres.

Pour pousser la frontière des opportunités de création de richesses par les différents segments de la population, presque pas un seul pays n'a les ressources nécessaires, y compris en termes de capacités analytiques, d'identifier et de lever en même temps les contraintes à la croissance. Aussi, la SCA retient-elle de concentrer l'attention sur les principales contraintes pour chaque intervalle de temps donné, sur la base d'un dialogue public-privé alimenté de résultats d'études réalisées par l'expertise nationale et internationale. La période 2005-2007 a été mise à profit pour expérimenter cette démarche ; elle s'est traduite par l'adoption d'un plan d'action pour la période 2008-2010 et le vote de la Loi d'Orientation sur la SCA.

I. INTRODUCTION ET CONTEXTE : Pourquoi une stratégie de croissance accélérée

La SCA a été dès le départ articulée à la réduction voire l'éradication de la pauvreté. Mais surtout, elle devait permettre d'impulser une dynamique gagnante et un mouvement d'ensemble, décidés et cadencés vers l'émergence économique. A cette fin, il s'agissait d'initier un processus de diversification et de transformation de l'économie sénégalaise à travers le renforcement de la culture de la compétitivité au Sénégal. Deux initiatives stratégiques mais complémentaires étaient identifiées pour y contribuer avec succès :

- créer une culture de la compétitivité et de l'innovation au Sénégal ;
- construire les avantages compétitifs des grappes clé de l'économie du Sénégal.

Ces deux initiatives devraient conjointement permettre :

- aux pouvoirs publics de mettre l'accent sur la promotion d'un environnement des affaires dans lequel le nombre d'entreprises compétitives croît rapidement ; cela présuppose des stratégies sectorielles qui intègrent les avantages comparatifs nés de l'abondance de ressources naturelles, de ressources humaines bon marché ou de la position géographique mais aussi les dépassent en s'inscrivant dans une logique de création et d'entretien continus d'avantages compétitifs dans des secteurs d'activités à fort potentiel de croissance ;
- aux responsables des entreprises et institutions phare au Sénégal de mettre l'accent sur la diffusion des idées et attitudes innovatrices en acceptant les principes de la concurrence, en investissant dans le capital humain ainsi que dans la diffusion et l'utilisation des connaissances, et en coopérant dans la prise des décisions stratégiques ;
- aux responsables publics et privés d'entretenir de façon permanente un cadre d'échange sur les tendances de la concurrence dans les secteurs stratégiques pour procéder à des choix informés et des actions opportunes et diligentes ; l'opérationnalité d'un tel cadre repose sur sa capacité à inciter les responsables publics

et privés à mettre l'accent sur les changements nécessaires, la relation étroite qui existe entre la productivité et l'amélioration du niveau de vie du sénégalais moyen ainsi que sur la collecte quotidienne de l'information stratégique.

Pour ce faire, la stratégie proposée pour l'accélération de la croissance et un partage plus équitable des fruits de cette croissance cible trois objectifs :

- proposer une vision claire et partagée des fondements et enjeux de la productivité et de la création de richesses dans une économie mondialisée ;
- renforcer les capacités du secteur privé, notamment dans les secteurs stratégiques, à formuler et à mettre en œuvre des stratégies commerciales intégrant les véritables facteurs clé de réussite ;
- identifier et développer un certain nombre de biens et services pour lesquels le Sénégal pourra disposer d'avantages compétitifs sur les marchés ciblés.

Pour ce faire, la SCA repose ainsi sur deux axes stratégiques qui s'influencent mutuellement :

- la mise en place d'un environnement des affaires de classe internationale ;
- la promotion de filières d'activités porteuses sur le plan national ou international.

Les chocs exogènes qui ont de temps en temps infléchi la dynamique de croissance au taux moyen annuel de 5% l'an observée après la dévaluation de 1994, ont fini par convaincre les différents segments de la population, de l'urgence à agir, avec un sens élevé de l'initiative et de la responsabilité, au niveau local et régional, pour faire du Sénégal un pays émergent, dans une Afrique qui se prend en charge. La mise en œuvre de la SCA requiert l'action coordonnée de toutes les collectivités locales et de l'Etat, du secteur privé, de la société civile, des structures de formation et de recherche ainsi que des institutions de financement, au niveau national comme dans toutes les régions.

Le cadre de concurrence qu'impose la mondialisation et les exigences de plus en plus rigides du consommateur en termes de qualité des biens et services offerts, de l'investisseur en termes de qualité du cadre de vie, du touriste en termes de qualité de l'environnement et du contact avec la population, du citoyen en termes de qualité du service public et de la vie, ensemble interpellent à la fois l'Etat et l'entreprise pour agir avec un sens toujours plus élevé de l'initiative et de la responsabilité, aux niveaux local et régional, pour faire durablement la différence.

La tâche de revitaliser toutes les régions du Sénégal en les intégrant dans leur espace sous-régional, exige de penser national, voire global pour agir local, dans la durée. Il sera possible à chaque région de trouver sa voie nationale, africaine ou mondiale, pour contribuer avec l'efficacité sociale requise, à consolider la solidarité nationale et à réduire les écarts de croissance qui persistent depuis les indépendances.

Des contributions substantielles émanant des entreprises, des administrations, des universités et centres de formation, des institutions financières, des organisations de la société civile et des partenaires au développement, ont permis de donner forme à la SCA, à la suite de la SRP. Les préoccupations qu'elle prend en charge sont d'ordre économique, social, culturel, environnemental et spatial. Dans ces différents domaines et dans la mise en œuvre des plans et stratégies y relatifs, respecter les promesses faites aux populations nécessite un partenariat

large et fort, lequel appelle à ériger en principe de vie l'anticipation, l'appropriation et l'action, au quotidien et sur la durée.

Les valeurs qui ont forgé le Sénégal comme un pays d'ouverture et de tolérance, d'initiative et de responsabilité, sont tout aussi précieuses dans la réalisation de l'objectif d'émergence économique et d'inclusion sociale que vise la SCA et la SRP. Entreprenariat, détermination et créativité, en d'autres termes, innovation, investissement et ouverture sur le reste du monde ainsi que vers le futur, définissent le chemin le plus court pour ouvrir dans chacune des régions du Sénégal, des pôles économiques, facteurs de revitalisation des économies locales où vivre, travailler, investir, faire des affaires et élever une famille sous un toit décent et avec une mobilité satisfaisante. Cet objectif de base de la SCA est une ambition que tous les sénégalais souhaitent vivre directement ou à travers leurs enfants. D'autres nations l'ont réussi dans la même discipline de l'initiative et de la responsabilité, de la diligence et de la créativité. Pour le Sénégal de ce début du vingt-et-unième siècle, l'œuvre sera d'autant plus exaltante que les défis en seront plus grands.

Enfin, des tendances qui peuvent sembler encore lointaines, définissent de plus en plus le contexte dans lequel doit se construire la compétitivité du Sénégal : l'autoroute électronique, les communications mobiles, le multimédia, la centralisation de certains pouvoirs d'une part, la déconcentration et la décentralisation d'autre part, les réseaux et les partenariats multilatéraux, la présence de citoyens de plus en plus informés dont un pourcentage grandissant disposent des connaissances requises pour comprendre et exploiter le nouveau contexte, une accélération du taux de productivité à mesure que les TIC pénètrent de plus en plus les activités des entreprises, des administrations et des ménages, des disparités territoriales et des disparités de richesse et de revenus à maîtriser, un développement imposant des médiats, de la publicité, des activités sportives et de loisirs et des industries de services aux entreprises et aux personnes, la naissance continue de mouvements associatifs.

II. LES CONTRAINTES A UNE CROISSANCE FORTE ET SOUTENUE

Les sources et le profil de la croissance répondent à un certain nombre de facteurs dont l'analyse permet l'identification des principales contraintes à la génération et à la concrétisation d'opportunités de création de richesses à la dimension des objectifs ciblés.

2.1. Profil de la croissance au Sénégal

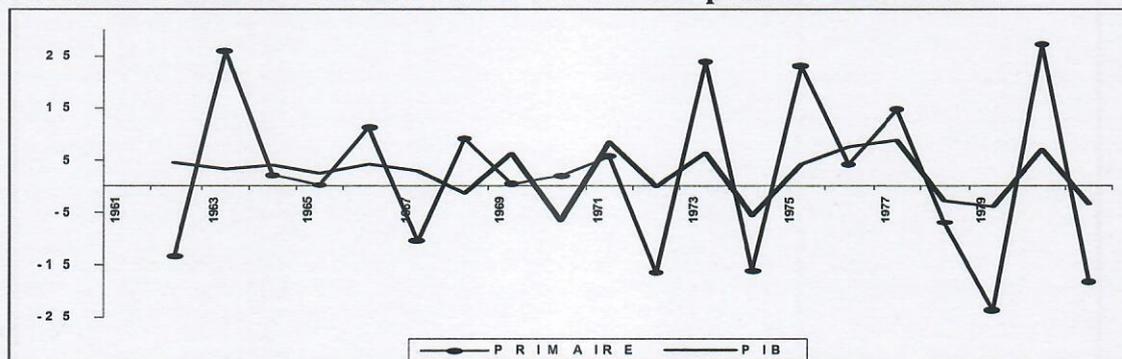
Des années 60 à nos jours, l'économie sénégalaise a connu une évolution erratique et mitigée, marquée par des périodes successives de croissance faible et irrégulière, d'ajustements interne et externe, de ruptures tant conjoncturelle que structurelle et de relance du dynamisme économique, surtout à partir de la dévaluation du franc CFA en 1994.

Longtemps arrimée aux fluctuations du secteur primaire dominée par la monoculture de l'arachide et où la productivité était demeurée faible, la croissance de l'économie sénégalaise a réalisé des performances médiocres et irrégulières au cours des deux premières décennies.

A partir des années 80, pour corriger certains déséquilibres macroéconomiques et jeter les bases d'une croissance saine et durable, le Sénégal s'est engagé dans un long processus d'ajustement et de stabilisation qui devait permettre :

- d'endiguer la détérioration des agrégats macroéconomiques ;
- d'équilibrer les finances publiques, les échanges extérieurs, les marchés de l'emploi et pour maîtriser la demande globale ainsi que l'inflation ;
- de préserver les acquis dans la gestion de la demande globale, promouvoir les exportations et mettre en œuvre des politiques sectorielles de stimulation de l'offre.

Evolution du taux de croissance du PIB et du secteur primaire en 1960-2000



Source : D'après données de l'ANSD

En dépit de longs efforts d'ajustement, la situation économique du Sénégal, à l'instar d'autres pays de la sous-région ouest africaine, a continué de se dégrader avec notamment :

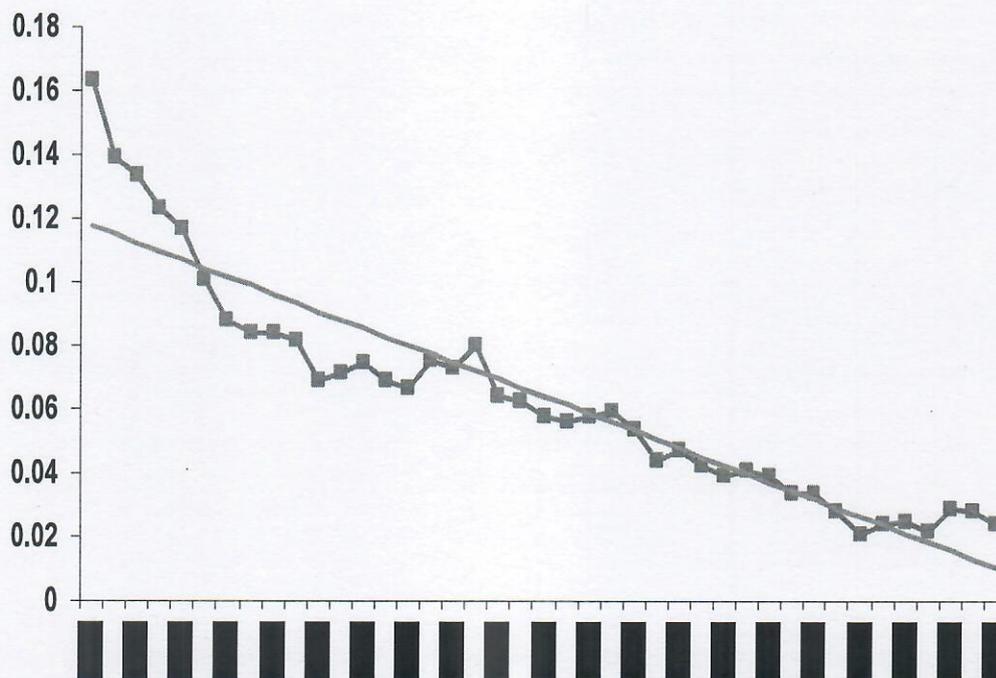
- un taux de croissance économique sur la période 1980-1994 resté structurellement faible (2,2% en moyenne) ;
- une absence de diversification de l'économie qui n'était porteuse ni d'emplois ni d'exportations supplémentaires ;
- des infrastructures de base insuffisantes, en dehors de l'hydraulique et des télécommunications ;
- un système éducatif peu efficace malgré le niveau élevé des dépenses publiques.

La dévaluation du franc CFA intervenue en 1994 et le programme de réformes engagées comme mesures d'accompagnement ont permis d'inverser les tendances antérieures et de stimuler l'économie en portant le taux de croissance annuelle à environ 5%, contre une tendance lourde de 2,7% sur la période 1960-1994. Toutefois, la situation du secteur primaire, restée précaire et peu productive (15% seulement du PIB pour 58% de la population totale), combinée à un secteur secondaire peu compétitif, demeurent une contrainte forte à la création d'emplois et à l'amélioration significative des revenus des ménages.

Par ailleurs, la faiblesse et la diversification encore insuffisante des exportations en termes de produits (3 produits font près de 60 % du total) continuent à inhiber substantiellement le potentiel de croissance. De 1960 à 1995, les exportations n'ont augmenté que de 1,3% en moyenne. La part du Sénégal dans les exportations mondiales n'a cessé de se dégrader sur la période et au delà: elle a été divisée par 5 de 1980 à 1996 avec un taux de croissance des exportations négatif sur les cinq années précédant la dévaluation.

La dégradation s'est poursuivie malgré la dévaluation, ce taux fluctuant autour de 1%. Le rapport des exportations au PIB a suivi une courbe descendante, passant de 40% en 1960 à 27% en 1995 et 26% en 2005.

Evolution de la part du Sénégal dans les exportations mondiales en 1960-2000



Source : Cadre intégré, Rapport de l'Etude diagnostique de l'intégration commerciale du Sénégal, 2002

2.2. Les sources de la croissance au Sénégal

La décomposition de l'offre globale montre que **la moitié de la croissance économique s'est concentrée autour de cinq secteurs**, pendant la période 1995- 2004, avec par ordre décroissant d'importance : le commerce, qui contribue pour 18% à la croissance du PIB en dehors de l'administration publique, les postes et télécommunications (9%), l'agriculture (8%), la construction (7%), et les activités immobilières (6%)».

Par ailleurs, l'évolution globale de l'économie sénégalaise montre sa forte dépendance par rapport au secteur primaire où se concentre 58% de la population avec seulement 15% du PIB. Le comportement de quelques ressources de base peu liées à une demande intérieure par ailleurs faible, détermine encore largement les performances de l'économie nationale.

Le cadre macroéconomique

Sur la période 2000-2005, la situation économique et financière du Sénégal est marquée par une consolidation des performances avec un taux de croissance annuel fluctuant autour de 5% en moyenne sur la période 2001-2005, nonobstant les facteurs exogènes tels que la sécheresse, l'invasion acridienne, les pluies de contre saison, la flambée du prix du baril de pétrole, les

inondations, entre autres, et à la faveur d'une inflation maîtrisée en dessous de 2% en moyenne annuelle, d'un déficit budgétaire global maîtrisé autour de 3% et d'un déficit du compte extérieur courant contenu dans les limites de la soutenabilité de la dette publique.

Hors l'année 2002 caractérisée par une baisse de 20% de la pluviométrie, la croissance annuelle s'établit à environ 6% en moyenne sur les cinq dernières années, contre 4,1% en moyenne sur la période 1996-2000. La croissance a été plus forte sur l'ensemble des secteurs. Le secteur primaire a crû de 2,9% en moyenne sur la période 2001-2005 contre 2,5% en moyenne sur la période 1996-2000, malgré la baisse de plus de 22% enregistrée en 2002. Le secteur secondaire a progressé de 5,4% en moyenne sur les cinq dernières années contre 4,4% en 1996-2000. Parallèlement, la croissance du secteur tertiaire est passée en moyenne de 4% sur la période 1996-2000 à 5,2% sur la période 2001-2005. Depuis la dévaluation de 1994, le secteur du BTP dans le secondaire et le sous-secteur des télécommunications et des administrations publiques sont restés particulièrement dynamiques.

Au niveau des prix, la progression de l'Indice Harmonisé des Prix à la Consommation (IHPC) est restée limitée en dessous 3% sur toute la période, malgré le passage à la TVA au taux unique intervenu en 2001. Cette relative stabilité des prix a permis au Sénégal de préserver les importants gains de compétitivité issus de la dévaluation de 1994.

Du côté des emplois du PIB, le taux d'investissement est passé à plus de 22% en moyenne sur les cinq dernières années, grâce à un bon niveau d'exécution des programmes d'investissement public et le taux d'épargne intérieure brute à près de 10% contre des taux moyens respectifs de 15,7% et de 8,8% sur la période 1995-2000.

S'agissant des finances publiques, les recettes fiscales ont progressé sur la période de 9,8% en moyenne par an, portant ainsi le taux de pression fiscale à 19,2% du PIB, largement au dessus du plancher communautaire de 17% retenu par l'UEMOA. Les dépenses publiques ont été réorientées vers l'investissement. Le déficit budgétaire était contenu en dessous de 3% du PIB. Cependant, le déficit extérieur courant hors transferts officiels n'a pu être ramené en dessous de 5%. Il s'est établi en moyenne à plus de 8% sur les cinq dernières années.

Quant au taux d'endettement, il s'est sensiblement amélioré en passant de plus de 80% en 2000 à moins de 15% en 2005 à la faveur des allègements de dette consécutifs à l'atteinte du point d'achèvement de l'Initiative PPTE intervenue en 2004. Il a encore bénéficié en 2006 de l'effet de l'Initiative d'Allègement de la Dette multilatérale (IADM).

La situation monétaire a été marquée par le désengagement de l'Etat vis-à-vis du secteur bancaire et la réorientation du crédit vers le secteur privé. Fortement endetté en décembre 2000 avec une position nette du Gouvernement de 160,2 milliards, l'Etat est devenu créancier net du secteur bancaire en décembre 2005.

Au total, la qualité du cadre macroéconomique a été sensiblement améliorée et le Sénégal a respecté, sur trois années consécutives, sept (07) des huit (08) critères retenus dans le cadre du pacte de convergence, de stabilité, de croissance et de solidarité.

Les réformes structurelles

Les ressources additionnelles importantes induites par l'éligibilité du Sénégal à l'Initiative PPTE aussi bien durant la phase intérimaire qu'après l'atteinte du point d'achèvement, ont permis de renforcer de manière significative l'intervention de l'Etat dans les secteurs sociaux prioritaires, notamment l'éducation et la santé.

Ces performances sont le résultat de la mise en œuvre d'un ensemble de réformes structurelles en application de programmes conçus avec la participation et la contribution de l'ensemble des acteurs au développement à l'instar du Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP), adopté en décembre 2002 et le programme national de bonne gouvernance.

Sous l'empire du DSRP de première génération, les années 2003-2005 ont vu la réalisation d'importants progrès dans le renforcement de la gestion des finances publiques et de l'effort des services, la simplification de l'impôt et l'élargissement de l'assiette fiscale.

L'actualisation périodique de la Stratégie de Développement du Secteur privé s'est accompagnée de la mise en place des structures comme l'APIX, le Conseil présidentiel de l'Investissement (CPI), et l'ADEPME ; mais également par la révision du Code des Investissements et du Code des Mines ainsi que la conduite de réformes fiscales conciliant la promotion de l'investissement privé et l'accroissement des recettes fiscales.

En réponse à ces réformes macroéconomiques et structurelles, on note en 2000-2007, une confirmation de la dynamique de croissance des années 1995-1999 et de la qualité du cadre macroéconomique. Toutefois, la baisse de régime observée en 2002 et 2006, a été à deux reprises une alerte à l'attention de tous les acteurs devant l'urgence qui restait attachée à la réduction de la vulnérabilité de l'économie devant les chocs exogènes, internes comme externes, naturels ou autres. La conjonction des effets de la crise énergétique, de la crise alimentaire et de la crise financière en 2008 a eu comme effet un consensus national en faveur d'un renouveau de l'agriculture pour l'autosuffisance alimentaire.

2.3 Les contraintes liées aux facteurs exogènes

Les performances économiques encourageantes du Sénégal au cours de la dernière décennie ne doivent pas occulter la vulnérabilité de l'économie aux chocs externes et aux phénomènes naturels. Cette fragilité peut être illustrée par les chutes brutales de la croissance économique en 2002 et en 2006 lorsque l'économie sénégalaise a subi des chocs externes, du fait de la succession et de la superposition de facteurs conjoncturels défavorables: une mauvaise configuration de l'hivernage, d'une part, la hausse continue des cours mondiaux des produits pétroliers et la crise des Industries Chimiques du Sénégal (ICS), d'autre part.

Ces facteurs ont eu des répercussions négatives sur l'évolution de certains secteurs durant les années en question, notamment l'agriculture dont vit une part encore importante de la population.

La vulnérabilité de l'économie sénégalaise est également liée à sa forte dépendance vis-à-vis de la politique budgétaire du Gouvernement, de l'afflux de capitaux étrangers et de sa forte concentration sur un nombre réduit de secteurs économiques. Le budget de l'Etat a presque triplé au cours de la dernière décennie, alors que les capitaux étrangers, notamment de l'aide officielle, sont passés d'un montant annuel d'environ 200 milliards de FCFA sur la période 1995-99 à plus de 500 milliards de FCFA entre 2003 et 2005. Dans le même temps, en l'absence d'un panier diversifié de produits présents sur des marchés extérieurs, un reflux des capitaux privés et de l'aide publique au développement pourrait être cause de baisse de régime dans la dynamique de croissance.

La progression de l'économie sénégalaise a marqué le pas en 2008 du fait d'un contexte international caractérisé par un niveau historiquement élevé du prix du baril de pétrole et de la flambée des prix des produits alimentaires.

A cela il faut ajouter une faible capacité d'offre et de diversification des produits à l'exportation. Plus de 60% des exportations sont concentrées sur cinq produits traditionnels (produits de la pêche 21,7% ; les produits pétroliers 16,1% ; l'acide phosphorique 12,9%, les engrais 2,4% et les produits arachidières 2,2%) et sur quatre produits émergents (le coton et le tissu en coton 1,6% ; le ciment hydraulique 3,6%, le sel brut 0,7% et les cigarettes 0,6%).

Le processus de restructuration de l'appareil de production reste marqué par des progrès limités dans l'absorption des nouvelles technologies qui auraient permis un accès élargi aux ressources naturelles disponibles et la modernisation des techniques de production. Une croissance plus rapide du PIB réel va exiger, d'une part, la diversification de la production et des exportations et l'établissement de relations inter-branches plus fortes avec une valeur ajoutée et un contenu technologique plus élevés et, d'autre part, une diffusion du progrès technique. L'écart de productivité demeure important entre les grandes entreprises du secteur moderne et la variété d'activités qui composent le secteur dit informel.

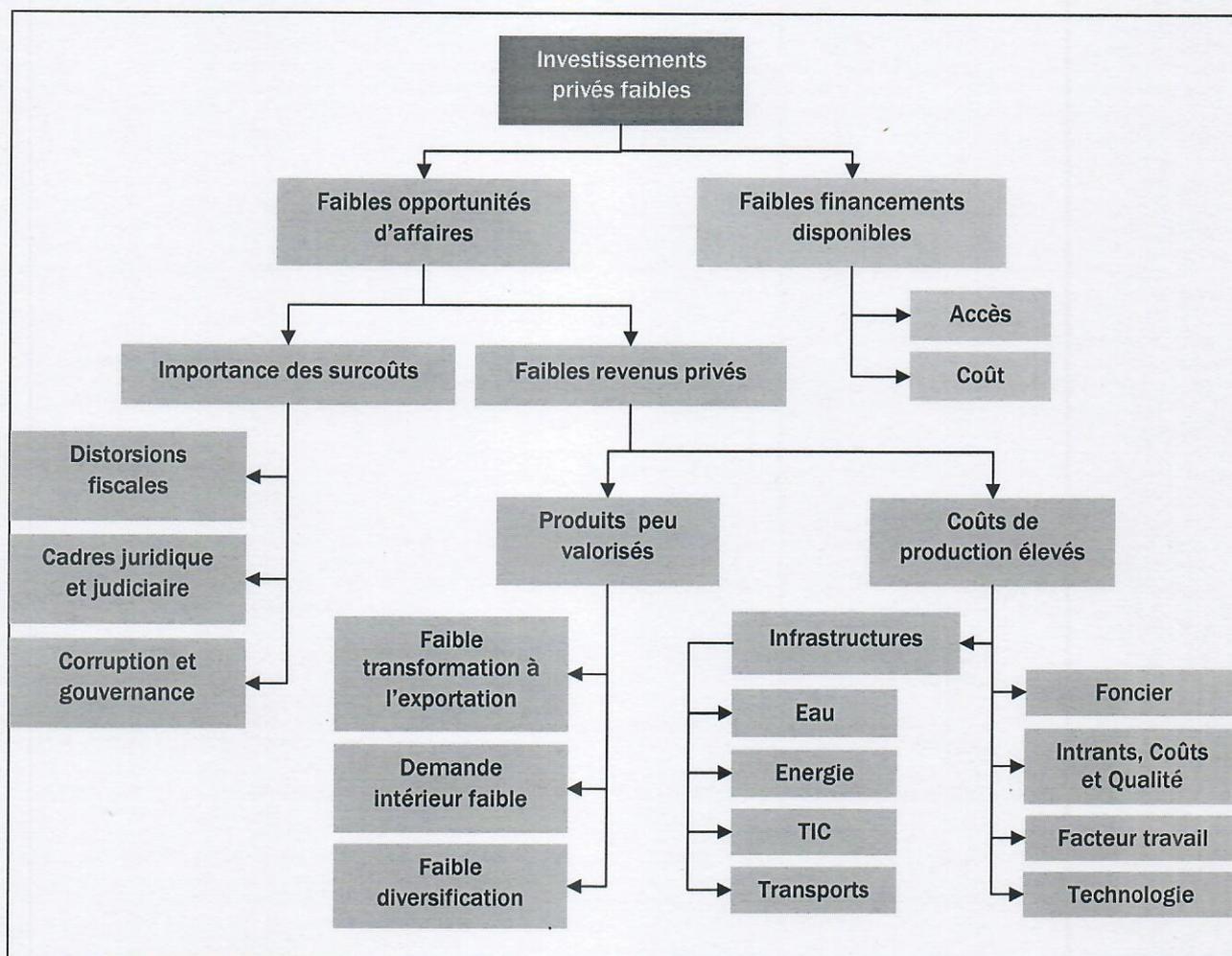
L'étroitesse du marché intérieur du Sénégal et, surtout, la faiblesse du pouvoir d'achat des populations constituent une contrainte majeure au développement soutenu de notre économie. Les investisseurs étrangers sont plus faciles à attirer si le pays possède un vaste marché intérieur. Inversement, ils sont plus difficiles à convaincre d'investir dans une économie de dimension restreinte, à moins d'assurer de bonnes perspectives de gains et de rentabilité à leur investissement.

2.4. Les contraintes liées aux facteurs endogènes

Une croissance économique maintenue à des niveaux élevés sur une longue période a nécessairement des déterminants endogènes, c'est-à-dire des facteurs contrôlables dont l'impact sur la dynamique de création de richesses est réel. Sur cette base, un cadre inspiré des modèles de croissance endogène aide à structurer l'analyse des contraintes à la croissance autour de quatre axes :

- le degré de préférence pour le présent dont fait preuve la population et qui se traduit par de faible taux d'épargne, une aversion pour le risque et un développement insuffisant de l'initiative entrepreneuriale ;
- le potentiel de génération de revenus privés en l'absence de distorsions, qui renvoie aux opportunités de création de richesses, à l'égalité des chances devant ces opportunités et à leur rentabilité. Une dimension importante de ce potentiel se résume à la capacité des investisseurs, créateurs, entrepreneurs, managers et porteurs d'idées de projets à identifier au fur et à mesure un volant suffisant d'activités à haute valeur ajoutée qui sont à leur portée, dans le sens d'une diversification optimale des sources de la croissance ;
- l'importance des sources de distorsions qui empêchent aux investisseurs et entrepreneurs de garder entre leurs mains une part permettant une rémunération jugée satisfaisante de leurs efforts et de leurs prises de risques ; parmi ces sources de distorsions comptent, notamment la fiscalité, le fonctionnement du système judiciaire et un contrôle insuffisant de la corruption ;
- les contraintes de financement, aux niveaux de l'accès comme du coût.

Diagramme des principales contraintes à la croissance de l'économie sénégalaise



Source : Equipe de rédaction

L'opérationnalisation de ce cadre d'analyse des contraintes à la croissance repose sur :

- l'élaboration de l'arbre des contraintes de l'économie ;
- l'élaboration de règles de définition des contraintes principales et de l'ordre des priorités à observer dans leur traitement.

Les principaux obstacles au développement de l'investissement privé au Sénégal sont liés à la faiblesse des opportunités d'affaires et l'accès insuffisant au financement

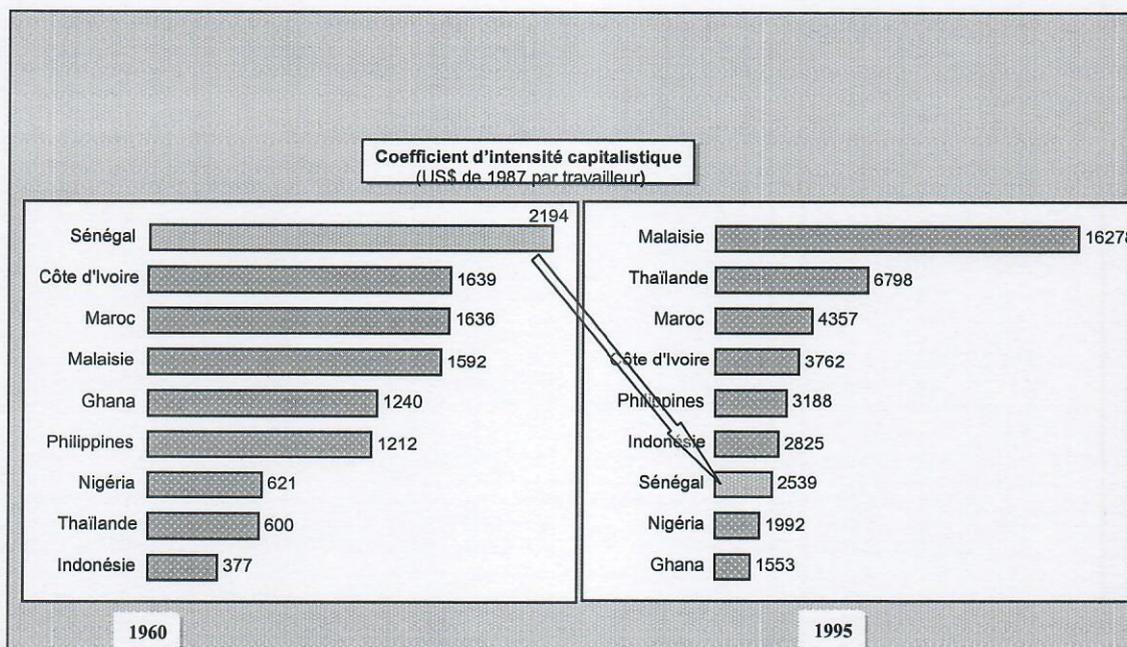
Les contraintes liées aux opportunités d'affaires

Les contraintes liées aux opportunités d'affaires portent, notamment, sur les surcoûts supportés par les opérateurs privés et la faiblesse des revenus nets. Les surcoûts supportés par les entreprises privées résultent du niveau de la corruption, d'un environnement des affaires inapproprié et des distorsions fiscales alors que la faiblesse des revenus privés et de la

demande intérieure se ressent de façon d'autant plus nette que les coûts des facteurs de production sont élevés et la production locale faiblement valorisée.

Enfin, il faut signaler que les marchés d'exportation de produits sénégalais sont dominés par le continent africain qui est devenu la destination privilégiée avec 43,1% du total des exportations et 27% pour le marché européen.

En 35 ans, la position du Sénégal en termes d'infrastructure physique s'est fortement dégradée.



Source: Données constituées par Nahru, V et Dhareshwar, Banque Mondiale 1994: "New Estimate of Total Factor Productivity for Developing and Industrial Countries"

Le coût élevé des facteurs de production est lié d'une part, au coût élevé du travail d'autre part, à l'insuffisance d'infrastructures de qualité. En effet, l'augmentation du coût unitaire du travail est un des facteurs essentiels qui expliquent le manque de compétitivité de l'économie et des exportations sénégalaises. En effet, la charge salariale représente une part importante de la valeur ajoutée des entreprises sénégalaises et les salaires nominaux se sont accrus plus rapidement que la productivité du travail, en particulier dans le secteur formel. De même, la disponibilité d'infrastructures de qualité et en nombre suffisant constitue un handicap majeur à la promotion de l'investissement privé au Sénégal. Le gap à résorber en matière de fourniture d'eau, d'électricité, de routes ou de chemins de fer est encore très important bien que des acquis non négligeables existent.

Jusqu'en 2006, les entraves à la mobilité urbaine, surtout à Dakar, constituent un réel facteur de non-productivité. Intransigence dans la production industrielle, l'électricité est un handicap majeur dont le coût et la disponibilité sont bien en-deçà des standards compatibles avec l'accélération de la croissance.

En dehors de l'hydraulique et des télécommunications, les infrastructures de base n'ont pas été développées et ont subi des détériorations continues. Il en est ainsi du réseau routier, de l'assainissement, des installations énergétiques, etc.

Le coefficient d'intensité capitalistique (dépenses en capital par travailleur) est resté presque identique 35 ans après l'indépendance politique puisqu'il passe de 2321 à 2539 US \$ de 1960 à 1995 alors qu'il est multiplié par près de 3 pour l'OCDE, par plus de 5 pour les pays de l'Asie de l'Est et du Pacifique, par 2 pour les pays à bas et moyens revenus. En Afrique, cet indicateur a connu sur cette même période, un taux de croissance de 72%.

Les contraintes liées à l'accès au financement

La deuxième contrainte au développement du secteur privé porte sur l'accès au financement. Malgré l'existence d'un secteur financier solide et en pleine expansion, le financement bancaire est caractérisé par la forte concentration des crédits en faveur des grandes entreprises et par des niveaux de garanties très élevés. Cette concentration des crédits en faveur des grandes entreprises est aussi le reflet de la difficulté des banques à se doter de capacités d'évaluation des projets d'investissements que leur soumettent les petites et moyennes entreprises.

III: LA MARCHÉ VERS L'EMERGENCE ECONOMIQUE

La SCA s'inscrit dans la vision qui sous-tend les objectifs des OMD, du NEPAD et du DSRP et qui s'appuie sur les valeurs (i) du travail, moyen de réalisation personnelle pour s'affranchir de la pauvreté, (ii) de la solidarité, (iii) de la paix et de la sécurité humaine. Il ressort de ces valeurs un lien fort à préserver entre la croissance et l'obligation de solidarité dans toutes les communautés, dans un cadre de liberté, de démocratie et de justice sociale.

Cette vision est appelée à servir de moule fécondant à la transformation conséquente des structures socio-économiques du pays, au renforcement des infrastructures économiques et sociales de base et de proximité, dans le sens de garantir aux populations, urbaines comme rurales, l'accès à l'eau potable et à l'assainissement, à une éducation de qualité, à des services énergétiques viables, à des services de santé de qualité, ainsi que la mobilité sécurisée des personnes et des biens. En particulier, le gap numérique entre le Sénégal et les pays développés ou émergents sera fortement réduit et l'utilisation des TIC fera partie de la culture générale, notamment dans la gestion et l'exploitation des connaissances et de l'information.

Les résultats attendus de ces transformations sont, entre autres, un allongement de l'espérance de vie à la naissance du fait des progrès enregistrés dans les domaines de l'hygiène individuelle et collective, de la nutrition, des changements de comportements et de l'élargissement de l'offre et l'amélioration de la qualité des services de santé. La réalité de cette vision se traduira à l'horizon 2015 par un accès quasi-total des citoyens à l'instruction et aux qualifications, capacités et compétences requises pour leur permettre d'occuper des emplois décents, gérer leur vie et leur santé ainsi que celles de leur famille, participer à la vie politique, culturelle et scientifique de la nation. La jeunesse de la population sénégalaise en sera alors un atout majeur pour la dynamique de croissance économique soutenue et l'atteinte des objectifs de développement.

Pour réaliser cette vision, il est indispensable de faire face aux défis liés aux perspectives démographiques à l'horizon 2015, à savoir que (i) la majorité de la population vivra en milieu urbain et périurbain, (ii) les tendances au déséquilibre entre Dakar et les autres villes dans la

distribution spatiale de la population se poursuivront. Une politique de développement des villes secondaires devra faire d'elles de véritables pôles économiques, des centres culturels avec des cadres de vie et des services de qualité et leur permettre de polariser une part croissante de la population, par la promotion de territoires compétitifs.

3 .1. La Vision du Sénégal émergent

Le but fondateur de la Stratégie de Croissance Accélérée se résume dans cette citation¹:

« Accélérer la croissance, en améliorant qualitativement sa structure pour la rendre plus efficace dans la lutte contre la pauvreté, et en diversifiant ses sources pour la sécuriser et la pérenniser ».

A cette fin, le Sénégal émergent sera une plateforme de créativité, d'entrepreneuriat et de talents, chacune de ses régions vivant une expérience de développement local à la fois inclusive et ouverte sur le reste de la nation, de l'Afrique ou du monde.

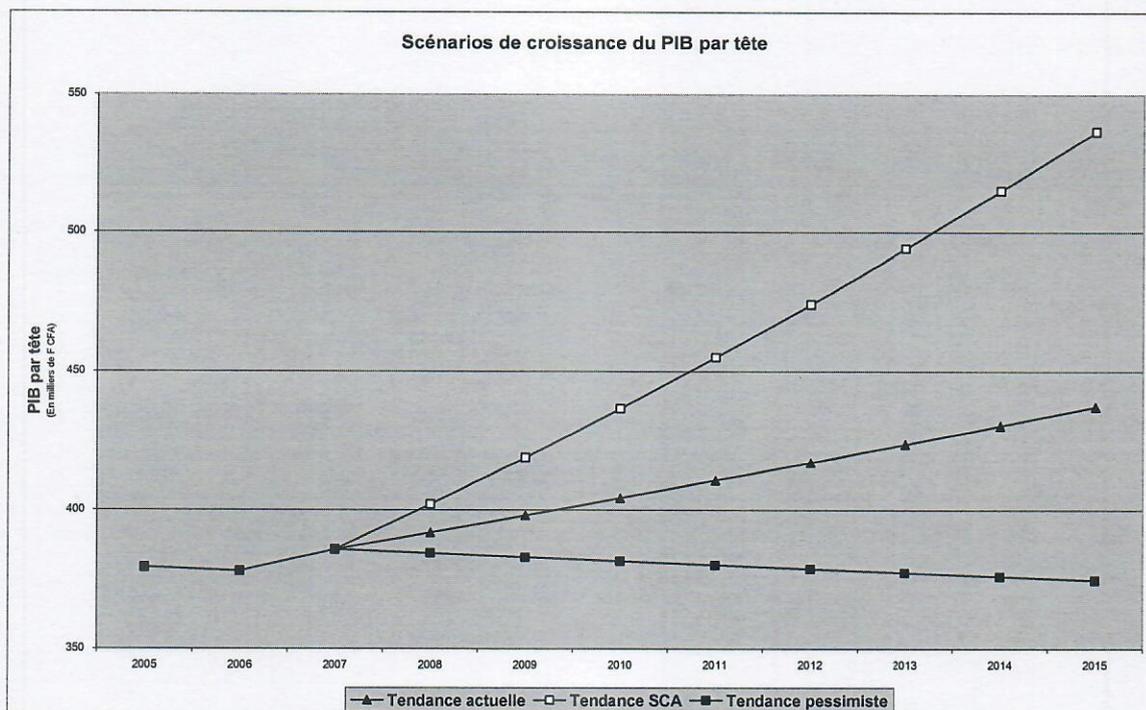
La SCA vise à développer et à diversifier les sources de création de richesses par la consolidation des positions concurrentielles du pays sur les créneaux traditionnels, par une meilleure valorisation des produits actuellement mis sur le marché sans une transformation poussée. Ensuite les débouchés de ces produits doivent être élargis par la conquête d'autres marchés porteurs tout en s'appuyant sur les bases arrière du marché domestique et sous régional. L'insertion durable dans les chaînes de valeurs internationales porteuses est un des objectifs intermédiaires majeurs de la SCA.

La mobilisation de tous les segments de la nation pour atteindre ces objectifs est à la fois un facteur et un indicateur de la réussite de la SCA. Il faut un engagement total et constant des acteurs économiques et sociaux, des services de l'Etat, des collectivités locales, de tous les citoyens afin de créer dans le substrat culturel un véritable état d'esprit de la compétitivité et de la croissance.

Ainsi, la SCA tire sa force et sa crédibilité de la pertinence de ses orientations stratégiques et de la motivation de tous les acteurs impliqués dont les actions quotidiennes auront à respecter la vision et l'objectif général de bâtir une économie émergente, une économie qui va rester compétitive sur la longue période parce qu'elle saura être solidaire, ouverte et innovatrice.

C'est ensemble, que tous les acteurs impliqués choisiront le scénario de la croissance accélérée et rejeteront la situation de stagnation absolue, c'est-à-dire la poursuite de a dynamique de croissance nulle du PIB per capita des années 1960-1993. C'est ensemble qu'ils rejeteront également la situation de stagnation relative dans laquelle un taux de croissance du PIB réel plafonné au dessous de 7% ne permet pas à la majorité de la population de sortir de la pauvreté.

¹ Me Abdoulaye WADE, Président de la République au Conseil Présidentiel de l'Investissement en mai 2004



Source : Equipe de rédaction

Dans cette perspective, la Stratégie de Croissance Accélérée (SCA) repose sur une approche du développement économique et social articulée autour des axes suivants :

- un leadership national engagé à tous les niveaux de l'administration publique, du secteur privé et de la société civile ;
- un Etat fort et efficace ainsi qu'une administration publique moderne, intègre et proactive ;
- un secteur privé local dynamique, qui crée, adapte et diffuse les innovations dans les pratiques, les produits et les procédés, qui améliorent la performance économique, sociale et environnementale ;
- une société civile, véritable interface entre les différents niveaux d'élaboration, de mise en œuvre et de pilotage des programmes, et les populations ;
- des institutions d'éducation, de formation et de recherche prenant en compte les besoins des entreprises et les enjeux de développement des régions d'accueil.

Le partenariat global pour la prospérité et contre la pauvreté qui en ressort est le terreau indispensable pour éviter à la société de retomber dans les difficultés d'avant-dévaluation et de choisir l'éradication de la pauvreté et l'émergence économique.

3.2 Les objectifs stratégiques et les priorités de la SCA

Une émergence économique synonyme de relèvement viable des conditions de vie est nécessairement le fruit d'une exploitation judicieuse des ressources disponibles, de la pénétration de nouveaux marchés, de l'attraction d'investissements privés viables, et plus généralement, de l'amélioration continue de la compétitivité des secteurs économiques clé qui

émergent. Or, la mondialisation ne cesse de rendre les marchés, nationaux comme internationaux, plus concurrentiels, les chaînes d'approvisionnement plus efficaces, et les consommateurs plus exigeants. Le Sénégal n'a de choix que de s'adapter à cet environnement évolutif, secteur par secteur, en capitalisant sur ses forces et en mitigeant l'impact de ses faiblesses par des stratégies appropriées.

3.2.1. Objectif général

L'objectif principal de la SCA est de doter le Sénégal d'un appareil de production restructuré, bénéficiant d'un cadre macroéconomique stable et sain, à même de s'adapter aux mutations nées de la mondialisation, restant sur un sentier de croissance forte, génératrice d'emplois, et réductrice des inégalités parce que bâtie sur l'exploitation du plein potentiel des individus, des communautés de base et des régions.

3.2.2. Objectifs spécifiques

Sur la base de cet objectif général intégrant les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), les objectifs du NEPAD et ceux du DSRP, la SCA devra se traduire par une croissance d'au moins 7 % en termes réels et en moyenne annuelle sur la longue période, portée par les facteurs fondamentaux de la compétitivité que sont :

- des ressources humaines qualifiées et adaptables;
- l'accès au financement pour le soutien aux nouveaux investissements et à l'expansion des entreprises existantes;
- le développement des infrastructures de transport, de communication, d'accès à l'énergie, à l'eau et à l'assainissement;
- un cadre juridique et une structure fiscale tenant compte de façon équilibrée des besoins de compétitivité des entreprises et des autres objectifs des politiques publiques;
- un environnement des affaires et des conditions de vie attrayants respectivement pour les entreprises et les personnes.

3.2.3. Les principales priorités de la SCA

Pour tirer pleinement parti de la stabilisation du cadre macroéconomique, une nouvelle phase de réformes d'ordre microéconomique, c'est-à-dire bénéficiant directement aux unités de production, est à concentrer sur la levée des entraves à la croissance, en commençant par celles qui s'avèrent les plus bloquantes.

Il se dégage ainsi un certain nombre de priorités qui trouvent leur cohérence d'ensemble dans leur articulation autour de l'objectif fondamental de base d'un développement économique accéléré et solidaire dont l'initiative et l'entreprise privées seront le moteur.

Les deux priorités déjà consacrées sont la stabilité politique et la qualité du cadre macroéconomique dont la double préservation est la clé de voûte de l'amélioration des performances de l'appareil de production. En particulier, la qualité du cadre macroéconomique passe la maîtrise de l'inflation, le maintien d'un système financier sain et la stabilisation de la balance des paiements internationaux à travers, notamment, le suivi rapproché des mouvements de capitaux courts.

Ensuite, le développement des secteurs sociaux et la sécurité alimentaire sont le soubassement même du triptyque santé, nutrition et éducation de qualité, trois domaines dans lesquels des progrès constants sont nécessaires pour assurer la productivité de la main d'œuvre dont la dynamique de croissance durable a besoin. Ils participent également à l'amélioration des conditions de vie et la promotion d'une qualité de vie attrayante pour les créateurs, les investisseurs et les personnels cadres et ingénieurs des entreprises.

Outre le développement des ressources humaines, le renforcement et le redéploiement en quantité et en qualité des infrastructures physiques (routes, ports, aéroports, énergie, télécommunications) et des institutions, sont indispensables notamment à la mobilité des personnes et des biens ainsi qu'à l'amélioration de la répartition des fruits de la croissance.

Ces priorités servent dans une certaine mesure de pré - conditions au développement d'une économie libéralisée et mieux insérée dans l'économie africaine et mondiale. Leur respect est indispensable à l'approche de la compétitivité par les grappes d'activités de la SCA et à la réalisation des objectifs de baisse des inégalités de revenus de la SRP.

3.2.4. Les défis à relever

Le défi fondamental au centre de la SCA consiste à créer des avantages compétitifs sur les marchés porteurs, à diversifier les sources de croissance et à améliorer l'insertion de l'économie dans les marchés régional et mondial, notamment par une mise à niveau continue de l'outil de production et des méthodes de gestion et l'adaptation du potentiel productif de l'économie. En outre, sur le plan spatial, l'essentiel de l'activité économique est concentré à Dakar au détriment des villes secondaires et surtout des zones rurales, ce qui accentue les inégalités sociales et régionales et constitue un défi à relever pour la stabilité sociale à moyen terme.

Le défi d'une lutte victorieuse contre la pauvreté

En 2008, le Sénégal est encore classé dans la catégorie des pays moins avancés avec quelque 12 millions d'habitants. La dépendance de son économie d'un nombre limité de marchés étrangers de produits primaires est un des facteurs explicatifs du pourcentage encore élevé de ménages et d'individus y vivant des conditions de pauvreté. Plus de la moitié de la population tire encore ses revenus d'une agriculture sujette aux aléas climatiques et dont les deux principales cultures de rente (l'arachide et le coton) subissent le cycle de l'instabilité des cours mondiaux. Par ailleurs, les produits halieutiques qui sont devenus au cours de la deuxième moitié des années 1980 la première source de devises pour le Sénégal, connaissent actuellement une situation de raréfaction des ressources qui appelle des mesures d'ajustement qu'il ne serait stratégique de différer.

Le monde rural, de façon générale, a besoin d'un nouveau modèle de production pour soutenir ses habitudes de consommation qui s'alignent de plus en plus sur celles des zones urbaines. Il devient de plus en plus urgent de promouvoir les revenus ruraux non agricoles, notamment à travers l'émergence de pôles dynamiques de croissance dans toutes les régions. La modernisation de l'ensemble de l'économie et de la société s'impose de plus en plus comme une nécessité qui requiert une ouverture gagnante de tous les points du territoire sur le reste de l'Afrique et du monde, au sein de filières porteuses intégrées dans des chaînes mondiales de valeur suffisamment rémunératrices.

L'économie urbaine, notamment celle de Dakar qui abrite l'essentiel des industries sénégalaises, reste dominée par les activités tertiaires qui, par ailleurs, représentent environ 60% du PIB. Il s'agit d'activités de services, souvent informelles, d'intensité capitaliste et de productivité moindres que dans les pays développés, et pour l'essentiel tournées vers la satisfaction de la demande intérieure. Il s'agit-là de traits qui retiennent le Sénégal hors des sentiers vers l'émergence économique.

L'émergence économique ou le défi de l'attraction des capitaux privés et l'exportation de produits manufacturés

Un pays émergent a une économie qui a dépassé l'exploitation agricole ou l'exportation de matières premières et tire sa croissance d'un ou de plusieurs avantages comparatifs industriels. L'étape de pays émergent présente, entre autres, deux aspects:

- un pays émergent fait montre d'une participation croissante aux échanges internationaux de produits manufacturés: la croissance de ses exportations de produits manufacturés (ou des exportations non traditionnelles), y compris les produits agro-alimentaires est supérieure de 2 points de pourcentage en moyenne par an à la croissance des échanges mondiaux ;
- un pays émergent attire les flux internationaux de capitaux privés.

A la base, la croissance rapide des économies des pays émergents est générée par des réformes qui, outre la stabilité du cadre macroéconomique, le développement des ressources humaines et la qualité des infrastructures et des institutions, visent l'ouverture sur le marché international, le développement du système financier, le dynamisme du secteur privé, l'efficacité de l'administration, l'efficacité de la dépense publique et la productivité de la main d'œuvre, notamment par la libéralisation du marché du travail, dans un cadre général d'amélioration continue du profil de gouvernance.

Le défi de la croissance durable

La croissance forte et soutenue qui permettra au Sénégal de doubler le niveau de vie de ses populations en quinze ans ou moins est un défi pour les différents segments de la société qui doit s'insérer dans le cadre de la poursuite de l'objectif plus général du développement humain intégral et durable que reconstituent les objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). Cet objectif plus général consiste à favoriser un développement qui réponde aux besoins d'aujourd'hui des différents segments de la population sans compromettre la capacité de satisfaire ceux des générations futures.

Pour accomplir cette tâche difficile, tous les acteurs de la vie nationale auront continuellement à mieux comprendre les liens qui existent entre les systèmes économique et social, d'une part, et ceux-ci avec l'environnement, d'autre part. Par ailleurs, ils auront à trouver des façons pratiques et novatrices d'envisager le développement qui tiennent compte des objectifs économiques, environnementaux et sociaux et leur permettent de les atteindre. Il s'agit-là de trois systèmes complexes et dynamiques, car des changements se produisent sans cesse au sein de ceux-ci et entre eux. Avec l'instabilité devenue la règle au sein de l'environnement international, il est chaque jour à la fois plus difficile et plus urgent de trouver des solutions appropriées dans ces trois domaines, aux plans politique et culturel, notamment.

Cette tâche exige le recours à des cadres, outils et institutions aux performances éprouvées pour coordonner idées, actions et impacts sur le terrain de l'économie. L'approche grappe offre à la fois un cadre et des outils d'analyse et de planification stratégique qui concilient la démarche partenariale et l'impératif de compétitivité né de la mondialisation. La SCA propose en complément les institutions nécessaires à rendre opératoires les dynamiques de partenariats qui la définissent. Ces institutions auront en particulier à assurer un suivi régulier des plans d'action de la SCA, à actualiser le portefeuille des filières qui animent l'accélération de la croissance et à préserver l'attrait du Sénégal par rapport aux destinations concurrentes pour les investisseurs, les touristes et les talents et les capitaux.

Autres défis à relever

Malgré ou du fait de ses performances appréciables sur le plan macroéconomique, le Sénégal doit encore relever des défis majeurs parmi lesquels figurent, entre autres, l'augmentation du taux d'emploi, notamment celui des jeunes, l'élimination de la malnutrition chez les enfants, l'ouverture de meilleures perspectives pour les populations à travers un large accès à une éducation et des soins de santé de qualité. En retour, le fait de s'attaquer au problème relatif à l'emploi chez les jeunes grâce à l'éducation, à la formation et à un meilleur accès à l'information contribuera à créer une main-d'œuvre qualifiée qui, par ricochet, stimulera la croissance économique dans certains secteurs.

En toile de fond à ces défis figurant des résultats attendus majeurs, il y a le défi du développement d'une culture de la performance, de la compétitivité et de l'innovation au sein du secteur privé, et du résultat dans le secteur public. Il y a également le défi de conjurer les risques de myopie collective sur les avantages comparatifs, les marchés et les technologies qui feront le succès des pays émergents de demain.

3.2.5. Les atouts à capitaliser

Malgré les nombreuses contraintes qui limitent le développement du secteur privé, le Sénégal dispose d'avantages avérés qui, s'ils sont judicieusement exploités, favoriseront l'essor du secteur privé local et attireront les investisseurs étrangers et les entreprises qui cherchent à délocaliser leurs activités.

Situé sur la côte occidentale du continent africain, le Sénégal peut tirer partie de la proximité géographique avec l'Europe de l'Ouest et les Etats-Unis.

Le Sénégal se caractérise par une longue tradition de stabilité politique et de paix sociale. Il dispose d'institutions politiques modernes et d'un système démocratique éprouvé.

Le pays dispose, en outre, d'une administration de qualité et d'un leadership politique ayant une vision du devenir de la société et capable de la faire partager aux populations.

Le gouvernement a réalisé sur trois décennies des avancées significatives dans la préservation et la consolidation des grands équilibres macroéconomiques, avec une gestion prudente de la demande pour maintenir le taux d'inflation en dessous de 3% en dehors des périodes de chocs externes massifs, un déficit budgétaire compatible avec la viabilité des finances publiques et une politique prudente de gestion de l'endettement et de contrôle du niveau de la dette publique.

Au niveau sous-régional, le Sénégal compte exploiter les opportunités offertes par son appartenance à l'Union économique et monétaire ouest africaine (UEMOA) et à la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO).

Les accords de partenariat et de libre échange que notre pays a signé dans le cadre des Accords de Cotonou et de l'OMC, lui impose des responsabilités que le pays doit assumer pour conserver sa signature et son crédit auprès des partenaires bilatéraux et multilatéraux. Ces accords constituent un atout pour donner un second souffle à la coopération bilatérale et multilatérale.

Dans le domaine des télécommunications, le Sénégal est le pays le plus compétitif de la zone UEMOA. Il dispose de l'une des infrastructures de télécommunication les plus modernes de l'Afrique subsaharienne ainsi que de services de télécommunication variés et de qualité.

Enfin, le Sénégal offre au marché du travail des travailleurs spécialisés, certes encore à renforcer en termes de quantité, mais bien formés, principalement à Dakar.

IV. LES ORIENTATIONS ET OPTIONS STRATEGIQUES

Les éléments fondamentaux de la SCA sont la vision qui la sous-tend, mais aussi les orientations et options stratégiques inspirées des contraintes à l'accélération de la croissance et visant la mise en place d'un environnement des affaires de classe internationale, des grappes de croissance, de pôles économiques intégrés et de partenariats multi-acteurs.

4.1. Les orientations stratégiques de la SCA

Les travaux de définition de la SCA ont été organisés autour des deux axes stratégiques que sont:

- la mise en place d'un environnement des affaires de classe internationale ; notamment à travers des mesures de réformes dans les domaines macroéconomiques, les secteurs et enjeux transversaux, les activités de soutien à la production et les facteurs d'intégration sociale et de vitalité économique ;
- le développement de l'approche des grappes de croissance pour la promotion de filières porteuses ; en particulier, à travers des politiques sectorielles convergentes et par l'approche des clusters locaux et des zones économiques spéciales intégrées.

En réalité, ces deux axes se complètent au sein d'une initiative de compétitivité par les grappes et intègrent entre eux trois éléments : une vision de moyen et long terme, une stratégie cohérente et conséquente de développement de l'entreprise privée et un plan d'action alliant ambition et réalisme.

L'approche des grappes de croissance vise à tirer effectivement le plus grand parti d'un climat général favorable à l'investissement et aux affaires; c'est-à-dire un environnement de soutien ou connexe de première qualité pour chaque grappe, complété par des réformes microéconomiques qui renforcent l'efficacité opérationnelle des entreprises. La stabilité macroéconomique, sociale et politique, les réformes microéconomiques et la démarche

partenariale au sein de grappes porteuses font la substance même de la SCA. Les effets de synergie subséquents doivent se traduire au niveau de l'entreprise par une dynamique d'ajustement interne permanent, de mise à niveau continue, de compétitivité, d'innovation et d'accumulation de savoir-faire, sans laquelle, la croissance économique et le progrès social ne sauraient rester ni soutenus ni durables.

Prenant à son compte les tendances structurant la mondialisation de l'économie, la SCA propose, conséquemment, d'adapter les instruments de planification stratégique autour de deux piliers :

- la mise en œuvre d'un certain nombre d'initiatives transversales permettant à l'économie de mieux répondre aux exigences du marché et de la concurrence, à travers la mise en place d'un environnement des affaires de classe internationale ;
- l'identification des besoins spécifiques à chacune des filières porteuses et la mise en place de partenariats larges et dynamiques tendus vers la satisfaction de ces besoins spécifiques à travers l'approche des grappes de croissance.

4.1.1. La mise en place d'un environnement des affaires de classe internationale

Si une croissance économique plus forte est un moyen efficace pour lutter contre la pauvreté et organiser l'émergence économique, elle a besoin, pour être durable, de s'appuyer sur un certain nombre de déterminants économiques, à savoir :

- la promotion d'un cadre macroéconomique et global porteur de croissance, de productivité et de réduction de la pauvreté ;
- le développement à travers l'éducation et la formation professionnelle et technique de l'esprit entrepreneurial et d'une main d'œuvre motivée aux qualifications conformes et adaptables aux besoins du marché ;
- le développement progressif du système national d'innovation et une meilleure organisation du transfert et de la valorisation des innovations technologiques ;
- la promotion de l'entrepreneuriat et des PME, notamment à travers un accès au financement facilité pour les nouveaux promoteurs ainsi que pour les PME innovantes ou exportatrices ;
- le renforcement et l'efficacité des infrastructures et de la logistique à l'exportation ;
- la promotion de l'investissement à travers un environnement des affaires de classe internationale ;
- le renforcement de l'organisation institutionnelle du dialogue et du partenariat public-privé ;
- la promotion d'une croissance à large base sociale dans tout le pays à travers une société civile représentative et participative.

A travers ces déterminants économiques et l'approche des grappes de croissance, la Stratégie de Croissance accélérée propose des réponses appropriées à la question la plus importante susceptible d'être posée à savoir : quelles corrections ou quels changements aux choix de politiques permettraient de renforcer et d'accélérer le rythme de croissance de l'économie. Le Plan OMEGA et le Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique (NEPAD) avant elle, se sont penchés sur la question en termes d'accélération du processus de développement.

La SCA prend en compte les leçons apprises de près d'un demi-siècle de politiques de développement et retient d'en consolider les acquis, leçons parmi lesquelles la plus importante est certainement la préservation nécessaire de la qualité du cadre macroéconomique. Elle met l'accent sur les réformes microéconomiques articulées autour de l'épanouissement de l'entreprise. A cet effet, deux domaines sont spécifiquement explorés pour leur développement : l'investissement et la production, à travers, notamment, les relations entre l'épargne et l'investissement, d'une part, entre la productivité et le progrès technologique, d'autre part.

Pour la mise en place d'un environnement général porteur, il s'avère judicieux d'articuler les mesures à mettre en œuvre dans le cadre de la SCA autour des quatre axes ci-après, la nature et le nombre des actions à retenir pouvant varier en fonction de la période de temps considéré. Il s'agit de :

- la promotion de l'innovation, de l'initiative entrepreneuriale et des PME;
- la productivité des facteurs de production, notamment le facteur travail ;
- la qualité des politiques et des services publics ;
- l'émergence de pôles économiques dans les régions.

L'approche des grappes de croissance permet d'installer les acteurs dans une dynamique de mise en place et d'exploitation d'un tel environnement général porteur.

4.1.2. L'apport l'approche grappe, des grappes de croissance et des clusters locaux

La nécessité de promouvoir des nouvelles marges de croissance à Dakar et dans les autres régions est en harmonie avec l'approche des grappes de croissance utilisée pour développer des filières porteuses. A cet égard, pour l'opérationnalisation de l'ensemble de la SCA, il importe de faire la distinction entre l'approche et les grappes, distinction qui n'est pas seulement d'ordre sémantique.

Une grappe se constitue autour d'un système structurant d'entreprises approvisionnant les marchés ciblés et opérant dans un même secteur, sur un produit ou groupe de produits auxquels il s'agit de donner une visibilité nationale ou internationale. Outre le système structurant d'entreprises produisant le produit générique de la grappe (appelés ici membres génériques de la grappe), celle-ci comprend les entreprises fournissant intrants, matières premières et services à ces entreprises génériques ainsi que les centres de recherche, les établissements de formation et des institutions de financement intervenant sur les produits, les procédés, les ressources humaines et les crédits répondant aux besoins des membres génériques de la grappe.

Intégrant le concept de chaîne de valeur, l'approche grappe constitue un cadre d'analyse de la compétitivité d'un produit sur un marché donné. Elle permet alors d'identifier les contraintes à la compétitivité qu'il conviendrait de lever en priorité.

En tant que groupe d'activités, la grappe a une dimension territoriale et/ou sectorielle. En effet, la filière, épine dorsale de la chaîne intégrée de valeur qu'elle représente, peut être appréhendée du fait de sa concentration géographique, ou du fait de la somme des liens amont ou aval qui existent entre ses différents segments et entre elle et d'autres secteurs de l'économie.

La grappe renvoie également au groupe d'acteurs en partenariat pour assurer la réalisation des objectifs et de la vision autour de la filière d'activités ciblées. En tant que groupe d'acteurs, la grappe est au minimum un réseau de réseaux de partage d'informations et de connaissances relatives aux marchés, aux produits, aux technologies, aux ressources humaines et autres facteurs ou problématiques déterminant les performances d'une filière.

Il est attendu de la grappe une efficacité collective supérieure à la somme des efficacités individuelles des entités membres. En particulier, la démarche partenariale qui prévaut au sein de la grappe devrait permettre aux entreprises membres génériques de la grappe, de se mettre à niveau à travers la simplification des procédés de production de biens et services à plus haute valeur ajoutée, ou des activités performantes de design et de marketing.

La politique de promotion des grappes porteuses dans le cadre de la SCA consiste à maximiser la puissance des chaînons les plus faibles des différentes grappes tout en consolidant les équilibres macroéconomiques fondamentaux.

Plus généralement, l'approche grappe consacre la nomination de champions responsabilisés pour faire converger les initiatives, les idées et les analyses sur une solution consensuelle à un problème donné, sur la base d'une démarche partenariale impliquant les différentes parties prenantes. En tant que telle, l'approche grappe s'applique aussi bien au développement d'une filière en croissance comme l'horticulture ou les TIC et télé-services qu'à la relance d'un secteur comme le tourisme ou de redressement de secteurs en crise comme le textile-habillement ou la pêche. De par ses dimensions multiples, l'approche grappe contribuera à la réussite de la politique des pôles économiques : pôles d'émergence agricole, pôles industriels, villages textiles, parcs scientifiques et technologiques, espaces économiques spéciaux.

Historiquement, les phases d'industrialisation par remplacement des importations qui ont réussi ont vu leur expérience limitée au temps strict nécessaire à la préparation de l'ouverture à la concurrence étrangère. Elles ont été alors perçues comme un moyen et non une fin. Mieux, les faits semblent établir une loi empirique de politique industrielle : les avantages comparatifs liés à l'abondance des ressources naturelles, à la main d'œuvre bon marché et à la position géographique doivent demeurer un levier utile pour une bonne programmation d'une remontée de filière, vers l'amont ou vers l'aval, en fonction de la position de départ que ces avantages comparatifs permettent de prendre.

L'avantage comparatif étant le fait de la nature ou du hasard, l'intelligence stratégique du secteur privé et de l'Etat réside dans le levier que l'on fait de cet avantage comparatif pour construire progressivement des avantages compétitifs spécifiques dans des segments de filière plus complexes mais à plus haute valeur ajoutée. Cela est d'autant plus nécessaire que l'on ne saurait enrichir une population durablement en la cantonnant à des activités ne permettant que la distribution de bas revenus. Mieux, le relèvement des qualifications de la main d'œuvre par l'éducation, la formation, l'apprentissage ou l'expérience pratique, appelle une remontée en gamme à la dimension des salaires jugés rémunérateurs par les travailleurs et compétitifs par les employeurs.

Sur la base de ces considérations, il importe de retenir que le nouveau système socio-économique en harmonie avec les objectifs de la SCA, a besoin de s'appuyer sur un secteur privé dynamique en interaction avec un secteur public fort et un monde de la recherche ouvert aux problèmes de son environnement immédiat, pour la réalisation des objectifs de croissance, d'emplois et de réduction de la pauvreté.

4.1.3. Le développement de pôles économiques

Pour stimuler et entretenir la restructuration de l'appareil de production et la diversification de l'offre, notamment de produits exportés, la SCA ambitionne de donner de nouvelles marges de progression à l'économie de la région de Dakar, tout en créant les conditions d'émergence de nouvelles sources de vitalité économique dans les autres régions du pays.

L'appropriation de la SCA par les communautés de base à travers ses objectifs et sa démarche devrait se traduire par des opportunités de croissance économique, en particulier dans le sens de conférer à des produits de terroirs une visibilité nationale ou internationale. Pour ce faire, les populations locales devront marquer leur adhésion à trois principes stratégiques permettant d'ancrer les valeurs de la SCA dans leur vécu quotidien:

- tenir compte des exigences du marché national ou global et agir local, pour faire accepter aux niveaux national ou global des produits pétris de fierté et de culture locales ;
- faire preuve d'autonomie de penser et de créativité dans l'utilisation des potentialités régionales en proposant à la reconnaissance nationale ou internationale plusieurs produits d'un même terroir ou un produit de plusieurs terroirs ; le rôle des autorités locales se limitant à un appui technique et commercial ;
- promouvoir le développement des ressources humaines par application des deux premiers principes.

En appui, la SCA offre, à travers les clusters locaux, les zones économiques spéciales ainsi que la collaboration étroite avec les grandes entreprises ou les grappes de PME dominant les économies régionales, des cadres pour un accompagnement efficace des initiatives locales dans le sens d'assurer que les projets des communautés de base visant à donner à des produits donnés une visibilité nationale ou internationale :

- soient étudiés et mis en œuvre au niveau local sur la base des technologies locales, des entreprises locales et des cultures locales ;
- aient comme objectif principal d'améliorer la situation sociale et le statut culturel des populations locales en améliorant les infrastructures locales sans dégradation de l'environnement ;
- impliquent les personnes physiques et les entreprises locales de sorte que les populations locales bénéficient de la valeur ajoutée par le projet à chacune de ses phases ;
- profitent de l'autorité légitime que tirent les collectivités locales du consensus qui prévaudrait parmi les résidents pour imposer des règles d'utilisation de la terre et du capital requis pour la réalisation des objectifs des projets.

Des produits matériels tels que les spécialités locales pourraient ainsi gagner en visibilité au plan national ou international, tout comme des produits immatériels tels que activités et événements culturels, campagnes de renforcement des communautés, installations physiques, opérations de protection de l'environnement.

Rôle des services déconcentrés ou des collectivités décentralisées

Les agents des services déconcentrés ou des collectivités décentralisées, les associations de coopératives agricoles, les unions de producteurs, les organisations de citoyens ont un rôle principal dans l'encadrement de telles initiatives locales. Il s'agit particulièrement d'orienter et d'aider à la mise en œuvre efficiente de ces initiatives locales en termes de campagnes IEC auprès des populations locales, d'amélioration technique, de distribution, de conception d'emballage adapté, de développement des ressources humaines, etc.

Les services déconcentrés ou les collectivités décentralisées auront spécialement à prêter leur concours pour :

- le développement de produits et l'amélioration des techniques de production ;
- la mise en place de canaux de distribution ;
- le renforcement des capacités techniques et en gestion ;
- l'accès au financement.

Dans la perspective d'une telle association des populations à la base, la vulgarisation et l'appropriation de la SCA par les populations impliqueront les autorités locales (les gouverneurs, les préfets, les maires, les présidents de conseil régional et les présidents de communauté rurale) et les services déconcentrés ou décentralisés dans:

- la présentation du message de la SCA aux élus des communes et communautés rurales ainsi qu'aux populations ;
- la diffusion par la télévision et les autres médias de l'information sur les opportunités de participation des populations à la réalisation de la SCA;
- la mise à contribution des structures de recherches et de formation ainsi que des services déconcentrés ou décentralisés pour un soutien technique;
- l'exécution de programme de formation au bénéfice des responsables des entreprises et de région ;
- l'appui à l'introduction dans les circuits de commercialisation des produits sélectionnés par les populations, en relation avec les services compétents et les agences régionales de développement ;
- la mise en place d'un système de récompense en faveur des initiatives locales les plus performantes en termes de participation des populations, d'exploitation des spécialités locales, d'innovation et d'originalité.

Rôle des clusters locaux

Dans la SCA, un cluster local représente une grappe de croissance concentrée essentiellement sur une aire géographique à l'intérieur d'une région. C'est le cadre minimum pour organiser la compétitivité d'une filière porteuse et :

- entretenir la vitalité économique et la prospérité d'un territoire ;
- développer et exploiter les avantages comparatifs distinctifs d'un territoire, notamment dans la qualité de la main d'œuvre, l'accès au financement, la qualité des services de transport, la qualité de la fourniture d'eau et d'énergie, la génération et l'exploitation d'innovations, l'efficacité de son cadre administratif et réglementaire, la qualité de vie et en cadre de vie ;

- bâtir des partenariats pour l'exploitation effective et rentable des avantages du territoire donné, notamment entre administration, collectivités, entreprises, sociétés civile, universités et autres centres de recherches et de formation, structures de financement et population.

Rôle des zones économiques spéciales

L'expérience internationale de zone économique spéciale va au-delà des zones de promotion d'exportation. Elle est initiée en 1979 en Chine pour stimuler :

- la coopération économique et les échanges techniques avec les pays étrangers ;
- la production pour l'exportation ;
- la transformation de produits domestiques y « exportés » en exonération de droits et taxes.

La première zone économique spéciale a été délimitée comme zone de promotion d'exportations où sont facilités les accords de joint-ventures et de projets de coopération entre les entreprises de la diaspora bien au fait des rouages de l'économie de marché et les entreprises étrangères.

Progressivement, la formule s'est enrichie pour comprendre :

- la gestion des infrastructures de la zone ;
- l'approbation des projets de coopération proposés ;
- le recrutement de la main d'œuvre ;
- l'organisation des transports internes et externes à la zone ;
- la promotion du transfert de technologie ;
- la gestion des qualifications demandées par les partenaires étrangers dans différents secteurs dont l'agriculture, le commerce et les activités culturelles ;
- le financement et la construction des infrastructures avec le capital étranger.

Ainsi, la zone économique spéciale expérimente un développement intégré des infrastructures, du cadre juridique, des projets industriels, de la construction, du tourisme et des investissements étrangers.

Cadre de collaboration avec les grandes entreprises

Au-delà de la question de la responsabilité sociale des entreprises privées, l'insertion de celles-ci, notamment celle des grandes entreprises, dans l'économie locale d'accueil a fait l'objet ces dernières décennies d'une attention accrue. Spécialement, il est de plus en plus question que les entreprises de dimension internationale entretiennent avec les collectivités et les populations locales un cadre de collaboration qui leur permettent d'identifier de nouveaux créneaux (en dehors même de leurs métiers de base) qui exploitent les capacités et compétences locales, notamment celles des populations pauvres.

Les stratégies de développement inclusif appellent des modèles d'entreprises qui génèrent à la fois de la valeur économique, sociale et environnementale co-créée par les entreprises et les populations qui, en partenariat identifient :

- une chaîne de valeur mutuelle de procédés et d'activités qui peuvent être le cadre de leur partenariat ;
- les ressources humaines à rendre disponible de chaque côté ainsi que les capacités et les programmes de formation nécessaires ;
- le cadre organisationnel du partenariat et les infrastructures à mettre en place ;
- les mécanismes de suivi-évaluation des performances du partenariat.

Les grandes entreprises doivent faire preuve d'ouverture et établir un dialogue avec les populations locales et leurs représentants en vue de générer par ce biais des idées et des opportunités à partir des ressources et des compétences locales.

Le partenariat entre les grandes entreprises et les populations locales doit servir de catalyseur au développement de réseaux permettant :

- un partage des connaissances, savoir-faire et autres ressources nécessaires à la création de nouvelles entreprises ;
- l'optimisation de l'utilisation des ressources locales et de l'entreprise disponible pour un co-développement ;
- un partage des risques dans l'exploitation commune des opportunités.

4.2. Les options stratégiques endogènes à la SCA

La création et l'entretien de conditions favorables à l'accélération de la croissance et son maintien aux niveaux requis, reposent sur la reconnaissance :

- du rôle moteur que jouent les entreprises et la productivité dans la création viable de richesses ;
- du rôle substantiel que doivent jouer les filières à haute valeur ajoutée dans l'accélération de la croissance ;
- de l'intérêt stratégique à faciliter la mobilité des personnes, des biens et des idées à l'intérieur des entreprises et des réseaux d'entreprises ;
- du rôle décisif que peuvent jouer des communautés de base dynamiques dans l'amélioration de la productivité et de la répartition des fruits de la croissance ;
- du rôle de premier plan que joue la qualité de l'environnement institutionnel, physique, moral et culturel et la qualité de vie dans l'attractivité d'un espace économique ;
- de l'importance des partenariats stratégiques et un programme économique partagé pour une dynamique de prospérité soutenue sur le long terme ;
- de la place croissante qu'occupent les technologies de l'information et de la communication dans la vie quotidienne des entreprises et des ménages.

La productivité et l'entreprise, moteurs de la croissance

La SCA intègre des initiatives stratégiques orientées vers le développement de l'esprit entrepreneurial, la réduction notable des de création d'entreprises et de développement des affaires ainsi que l'amélioration de l'efficacité opérationnelle des entreprises. A cet effet, les

politiques publiques et le cadre institutionnel et juridique en résultant doivent être lisibles, efficaces et rester adaptables en permanence aux conditions d'un climat des affaires amélioré. En appui, une population active en bonne santé, bien formée, expérimentée et motivée est indispensable pour réaliser des performances économiques élevées.

La SCA partage ainsi les objectifs de la SRP en matière de développement des ressources humaines aux plans de l'éducation, de la santé et d'une nutrition appropriée. En particulier, la SCA se préoccupe de renforcer les qualifications des ressources humaines techniques, de les aligner sur les besoins du marché du travail et de rémunérer conséquemment les efforts consentis sans péjorer la viabilité des entreprises dans leur statut de cellules de base de la création de richesses.

La place des filières à haute valeur ajoutée

L'on ne saurait durablement créer de la richesse et faire prospérer une entreprise, une région ou une nation en la cantonnant dans l'exploitation d'avantages comparatifs reproductibles par la concurrence, de ressources naturelles et une main d'œuvre bon marché, à l'aide de technologies largement vulgarisées. L'intelligence économique, la veille stratégique et la recherche appliquée sont à mettre au service de la mise à niveau et de la remontée technologique en gamme en vue de permettre aux entreprises et à leur main d'œuvre de renforcer leurs capacités techniques et manageriales dans les filières et niches de marchés à haute valeur ajoutée. Au demeurant, la remontée technologique en gamme s'avèrera nécessaire au fur et à mesure que le renforcement des qualifications de la main d'œuvre devra être constaté par des emplois plus rémunérateurs.

L'importance de la fluidité des mouvements des personnes, des biens, des capitaux et des idées

Les principaux sites de production et de consommation doivent être reliés par des réseaux fiables de transports et de communications qui pourront ouvrir de nouvelles opportunités économiques, réduire les coûts de transport et de transaction, et élargir l'accès aux services sociaux. Une telle interconnexion renforce également les liens socio-économiques et culturels entre les régions, et décentralise le progrès et le développement. Un réseau de transport suffisamment dense participera à l'avènement d'une économie intégrée où personnes et biens peuvent circuler dans la fluidité et l'efficacité, localement et vers les pays extérieurs.

Le rôle des communautés de base dynamiques dans la productivité et la répartition des fruits de la croissance

Pour créer les conditions d'une large participation des populations à la croissance et au partage de ses revenus, tous les voisinages dans les différentes régions doivent être perçus comme des communautés d'opportunités. En outre, il apparaît que dans une économie dynamique qui se développe, les entreprises tendent à se regrouper en complexes ou grappes dans des pôles économiques où elles peuvent avoir accès à des ressources fournies sur place telles que infrastructures et moyens de transport, recherche et technologie, main d'œuvre qualifiée, et réseaux de distribution. Le pôle économique de référence est alors suffisamment étendu pour générer des économies d'échelle; il est de taille suffisamment petite pour permettre aux autorités du monde des affaires de s'y mettre en réseau, développer des relations de confiance et partager des informations et des connaissances.

Ces pôles économiques seront à terme reliés à un réseau d'infrastructures et seront équipés et aménagés de façon à faciliter la fluidité de la circulation vers les lieux de travail à travers une variété de modes de transport. En retour, au fur et à mesure que l'économie régionale croît, elle générera des opportunités dont la concrétisation contribuera à revitaliser les métropoles régionales et les communautés de base.

La qualité de l'environnement institutionnel, physique, moral, culturel, social et l'attractivité des pôles économiques

Les pôles économiques qui réussissent s'avèrent être ceux qui investissent dans l'innovation, l'apprentissage et l'aménagement de leur espace. Ils constituent la cellule de référence du modèle économique que propose la SCA pour organiser le passage d'une économie bâtie sur l'exploitation des avantages comparatifs à celle exploitant des avantages compétitifs avérés.

Sont ainsi à renforcer et à harmoniser entre elles, les initiatives comme le programme d'amélioration de mobilité urbaine, les collèges universitaires régionaux, les pôles d'émergence agricole, le programme de redéploiement industriel, le plan national d'aménagement du territoire, les agences régionales de développement, les politiques de déconcentration et de décentralisation.

L'application du modèle sur le terrain est portée par les deux axes que sont la mise en place d'un environnement général des affaires de classe internationale et la promotion de grappes porteuses et leur croisement dans le cadre de pôles économiques dynamiques. Le modèle se distingue à travers trois autres traits caractéristiques : un accent important y est mis sur l'éducation et la formation de capital humain, sur l'aménagement de l'espace pour une meilleure qualité de la vie, ainsi que sur la réduction des disparités économiques et sociales. Il s'appuie sur le rôle stratégique et complémentaire de la promotion des pôles économiques et de l'encadrement des initiatives locales, notamment par le biais de partenariats entre l'Etat, le secteur privé et la société civile.

Le rôle stratégique des partenariats multi-acteurs et de programmes économiques partagés

La SCA consacre l'approche grappe en mettant l'accent sur le partenariat entre entreprises, entre secteur privé et universités, entre administrations, secteur privé, structures de recherches et de formation, institutions de financement et populations, à l'échelle nationale comme infra-nationale. L'approche grappe vise à créer et valoriser un cadre de confiance et de coopération qui stimule les synergies sans lesquelles il serait plus difficile aux entreprises d'un secteur ou d'un pôle économique de préserver leur dynamisme dans la création de la valeur ajoutée que se partagent tous les membres d'un même segment ou de l'intégralité d'une chaîne de valeur.

Paradoxalement, la mondialisation s'est accompagnée d'une importance croissante des territoires compétitifs, des effets de proximité et de synergie, et des conventions écrites et non écrites dans le développement des affaires. Avec le concours des TIC, la politique de décentralisation et de déconcentration devrait contribuer à renforcer cette tendance.

La place croissante des technologies de l'information et de la communication

Il importe de tenir compte de l'impact des technologies de l'information et de la communication (TIC) qui fait que les flux de capitaux et d'informations se poursuivent de plus en plus en temps réel et que les réseaux placent une part croissante de relations sociales dans une culture de réalité virtuelle à la faveur des autoroutes électroniques, des communications mobiles et du multimédia, des partenariats multilatéraux, de la présence de citoyens de plus en plus informés. L'on en attend une accélération du taux de productivité à mesure que les TIC pénètrent de plus en plus les activités des entreprises, des administrations et des ménages, des disparités territoriales et des disparités de richesse et de revenus à maîtriser, un développement imposant des médiats, de la publicité, des activités sportives et de loisirs et des industries de services aux entreprises et aux personnes, la naissance continue de mouvements associatifs.

La mise en place d'un environnement des affaires de classe internationale, les grappes de croissance, les pôles économiques intégrés et le cadre organisationnel de mise en œuvre sont autant de moyens pour traduire ces fondamentaux en initiatives et actions concrètes.

V. LA STRATEGIE DE CROISSANCE ACCELEREE

La Stratégie de Croissance accélérée repose sur les deux piliers que sont l'environnement des affaires de classe internationale et les grappes de croissance y compris les clusters locaux ainsi que sur les pôles économiques. Mais pour réussir, la SCA a besoin de s'appuyer sur des politiques publiques, macroéconomiques comme sectorielles, conformes et efficaces à influencer dans le bon sens les déterminants fondamentaux de la compétitivité ainsi que sur l'identification et la promotion de filières et de créneaux porteurs, en particulier par l'animation de la vie économique dans les différents territoires qui composent les régions du pays.

Ce faisant, la SCA prend également en compte l'objectif d'autosuffisance alimentaire dont l'urgence a été rappelée par la crise alimentaire des années 2007 et 2008.

La politique de sécurité alimentaire qui est cohérente avec la SCA comprend trois composantes : (i) une croissance économique rapide ; (ii) la réduction de la pauvreté par la croissance de l'économie rurale et (iii) la stabilité des prix des produits alimentaires de base.

Dans une telle politique, l'agriculture et l'économie rurale non agricole jouent un rôle clé dans l'intégration des trois composantes susvisées. Elles contribuent à une dynamique de croissance sans accroissement des inégalités, qui est plus à même de se traduire par une baisse de l'incidence de la pauvreté. Elles participent à la stabilisation des prix des produits de consommation en contribuant à l'achalandage des marchés et à la réduction de la pauvreté par la stabilisation des revenus ruraux en termes réels.

Pour la réussite d'une telle politique, le principal rôle de l'Etat est de mettre en œuvre des politiques économiques orientées vers la croissance et la stabilité macroéconomique et d'investir dans la modernisation et la diversification de l'agriculture, dans l'intégration de l'agriculture avec l'industrie et les autres secteurs d'activités, dans l'irrigation ainsi que la qualité des semences et des engrais, dans la recherche et la vulgarisation agricoles, dans l'éducation et la santé en milieu rural, dans les infrastructures qui réduisent le coût des transactions.

La SCA (notamment à travers les grappes agriculture - agroindustrie, produits de la mer et aquaculture et tourisme, industries culturelles et artisanat d'art) et les politiques sectorielles relatives à l'agriculture et au développement rural se complètent à cet effet.

5.1. Les déterminants fondamentaux de la compétitivité

Sur le fondement solide d'un cadre macroéconomique de qualité, l'approche de la compétitivité par les grappes amène à mettre l'accent sur six facteurs fondamentaux qui la déterminent : (i) la qualité des ressources humaines ; (ii) l'accès à la technologie ; (iii) l'accès au financement ; (iv) les infrastructures physiques ; (v) le climat de l'investissement ; et (vi) la qualité de vie.

Ces déterminants structurels de l'attractivité d'un territoire sont façonnés par les politiques publiques, notamment les politiques sectorielles et celles transversales ou se rapportant à l'environnement des affaires.

5.1.1. Les politiques publiques transversales

Dans le cadre de la SCA, l'objectif d'accroissement de la productivité et de l'emploi est à aligner sur celui visant à porter durablement le taux de croissance du PIB réel à 7 % ou plus. Cela requiert que le taux d'investissement atteigne durablement des niveaux suffisamment élevés. Ainsi, le premier rôle assigné au système financier dans le cadre de la SCA est de mobiliser l'épargne pour réaliser un taux d'épargne de [25 % à 30 %] en 2015. Cela pourra soutenir un relèvement du taux d'investissement à [28 %] du PIB, avec une mobilisation croissante de ressources pour appuyer le développement des grappes, y compris le financement des micro entreprises et des PME. En outre, il importe que l'épargne intérieure et celle extérieure mobilisées à cet effet restent dans un équilibre compatible avec la stabilité macroéconomique.

A la suite de l'assainissement effectif du secteur bancaire effectué au début des années 1990, l'attention y est portée sur l'amélioration du rendement et la modernisation des structures. L'accent est mis sur le renforcement de l'assise financière des banques, notamment la formation des provisions nécessaires, la résorption du portefeuille des créances douteuses permettant, ainsi, le respect des standards de gestion prudentielle. Une attention particulière sera, également, accordée à la qualité des services offerts et au renforcement des services de la monétique, outre l'adoption des méthodes de gestion modernes. Le développement du marché financier devra également permettre de consolider le financement direct de l'économie à travers l'attraction de l'épargne et son placement dans le marché financier et l'encouragement des entreprises à l'ouverture de leur capital et son introduction en bourse.

Le secteur des assurances, de son côté, devra participer à l'amélioration des prestations et à la consolidation des équilibres globaux du secteur à travers la mise à niveau des compagnies d'assurance, la consolidation de leur assise financière, la modernisation de leurs méthodes de gestion, l'adoption de systèmes de qualité, l'amélioration et la simplification des contrats d'assurance et l'intensification des programmes de formation.

L'action des autorités monétaires pour le développement du marché financier va porter sur :

- la consolidation de la stabilité du cadre macro-économique à travers des politiques budgétaire et monétaire, prudentes ;
- un système financier plus solide, stable et liquide ;
- la poursuite de la réforme du système de pensions de retraites dans le sens du renforcement de sa viabilité avec la mise en activités de fonds de pensions privés;
- l'accès plus facile des PME au crédit.

Le relèvement nécessaire du taux d'épargne commande de ne pas seulement s'appuyer sur la qualité de la gestion macroéconomique. Des incitations et des institutions appropriées sont nécessaires pour (i) encourager l'épargne des ménages dans le logement et dans les investissements productifs; (ii) stimuler l'épargne institutionnelle et les autres formes d'épargne à travers la réforme du système de pensions de retraites et un système d'incitations fiscales ; (iii) accroître la capacité d'épargne publique en continuant, d'une part, à rationaliser la situation financière des entreprises publiques et l'incidence de leur gestion sur le budget de l'Etat, d'autre part, à renforcer la viabilité des finances publiques, l'efficacité de la mobilisation et la capacité d'absorption des ressources internes et externes, ainsi que l'efficience des dépenses de l'Etat.

En plus des politiques budgétaire et monétaire prudentes à mener, la maîtrise nécessaire des pressions à la hausse des prix commande:

- d'assurer une offre suffisante de produits sur le marché local à travers, à court terme, une importation en qualité suffisante et à bonne date des denrées alimentaires de base et des intrants agricoles et, à moyen et long termes, l'amélioration de la productivité de l'agriculture et des autres activités primaires;
- de renforcer l'information régulière sur l'achalandage des marchés et l'évolution du niveau général des prix ;
- de réduire l'impact des prix des produits pétroliers importés.

Au plan de la politique commerciale, et en appui aux politiques sectorielles de production, l'enjeu de base est l'émergence d'entreprises aptes à soutenir de façon viable la concurrence sur les marchés nationaux et internationaux. En corollaire, le dispositif institutionnel pour lutter contre la fraude et assurer les conditions d'une concurrence saine et loyale, devra être renforcé.

Le choix porté sur les cinq grappes de croissance intègre les objectifs et les orientations de la Stratégie de Développement des Exportations (STRADEX) et du Cadre intégré. La SCA et la politique commerciale devront œuvrer de concert pour le renforcement des capacités du pays et des entreprises, notamment en matière de négociations commerciales, à tirer meilleur parti de la disparition programmée des systèmes de préférences et de l'avènement des Accords de Partenariat économique avec l'Union européenne ainsi que de l'extension et de l'approfondissement du processus d'intégration économique en Afrique. En attendant, il y a lieu de faire face à la rigueur et à la disparité des règles d'origine qui limitent la portée des accords commerciaux préférentiels, dans le cadre de la coopération avec les pays développés.

Enfin, un défi majeur dans la gestion macroéconomique est aussi de faire en sorte que la politique budgétaire contribue au mieux à atténuer les chocs exogènes adverses. Or, du fait de son état de pays moins avancé, le Sénégal dispose de moyens propres insuffisants pour

répondre sans difficultés à une baisse de régime dans la dynamique de croissance. Ainsi, pour la protection des groupes vulnérables contre les effets négatifs des chocs internes ou externes, il s'est avéré opportun de préserver un volant minimal de ressources requises pour assurer chaque année les dépenses sociales et d'investissements nécessaires au maintien du cap sur le sentier de la croissance accélérée.

A cet égard, mettre en place un fonds de stabilisation budgétaire contribue à préserver un caractère pro-croissance et pro-pauvres au budget de l'Etat. La mise en place d'un cadre de dépenses à moyen termes, l'amélioration de la qualité des prévisions de recettes, l'information régulière sur l'exécution des dépenses publiques, le contrôle interne, parlementaire et juridictionnel ainsi que la compétitivité des marchés publics, sont les autres dimensions d'une politique budgétaire responsable, transparente, efficiente et juste.

5.2. La promotion des filières porteuses

En plus de la stabilité du cadre macroéconomique, la SCA s'appuie sur une démarche de réforme qui vise à lever au fur et à mesure les contraintes les plus fortes qui entravent la concrétisation des opportunités de création de richesses. Ces réformes concernent les facteurs fondamentaux de la compétitivité : (i) la qualité des ressources humaines ; (ii) l'accès à la technologie ; (iii) l'accès au financement ; (iv) les infrastructures physiques ; (v) le climat de l'investissement ; et (vi) la qualité de vie.

Les dispositions générales qui ressortent de ces réformes sont à intégrer et à compléter au besoin par les politiques sectorielles, notamment celles se rapportant aux activités de production.

5.2.1. Les politiques sectorielles de production

Les orientations et objectifs stratégiques de la SCA appellent des politiques sectorielles prenant en compte la compétitivité durable des entreprises de manière à entretenir une dynamique de création d'emplois et de richesses, notamment dans les secteurs stratégiques ou prioritaires.

Cet objectif peut être atteint au moyen de mesures rendues cohérentes entre elles par le cercle vertueux de la remontée en gamme. Dans chaque secteur d'activité, la SCA retient par réalisme, d'adapter le plan d'action à mettre en oeuvre aux capacités techniques et de gestion à portée des ressources humaines disponibles. Ainsi, dans le secteur du textile-habillement, l'accent est mis, à court terme sur la promotion du textile artisanal et la restructuration de l'existant. Dans l'horticulture, la promotion des exportations porte d'abord sur les fruits et légumes frais.

Toutefois, dans ces deux secteurs, comme dans les autres, la SCA interpelle les entreprises et l'Etat pour faire converger leurs efforts et les garder tendus vers l'intégration des filières en se dotant progressivement des capacités techniques, de gestion, de veille stratégique et d'innovation, nécessaires.

Au niveau de l'entreprise, l'objectif de remontée industrielle revient à passer de la fabrication d'articles à faible valeur ajoutée vers des articles à plus haute valeur ajoutée, de

produits simples à des produits plus complexes, de petites commandes à de grosses commandes, de production de masse de biens standardisés à une production flexible de biens différenciés, du simple assemblage d'intrants importés à des formes plus intégrées de production exerçant de plus forts effets d'entraînement sur la croissance locale ou nationale.

La remontée industrielle traduit le renforcement de la capacité des entreprises et de l'économie à pénétrer, au fur et à mesure de leur développement, des créneaux de production plus rentable et/ou techniquement plus élaborés, plus intensifs en capital et en savoir-faire.

Comme on peut le constater à travers l'évolution du tissu industriel sénégalais, l'alternative à une stratégie de remontée industrielle demeure le piège d'une spécialisation concentrée dans la production de plus en plus banalisée de produits standardisés, dont la perte continue de compétitivité installe le secteur privé dans une quête permanente de protection. En lieu et place de la recherche de la qualité comme atout de compétitivité, la concurrence se développe alors par la baisse des coûts et des salaires, résultant en une dilution de la maîtrise de la technologie, et la partie de l'intégration industrielle. Ce cercle vicieux de régression industrielle est illustré par l'évolution du secteur du textile-habillement, aggravée par des facteurs comme la fraude.

Elle se retrouve à des degrés variés dans les secteurs de l'agriculture qui tarde à se moderniser, dans l'élevage, la pêche, et le tourisme. En faisant le choix de la prospérité, la SCA appelle à rompre avec cette non politique que constituerait une exploitation brute et exclusive des avantages comparatifs liés à la position géographique et aux dotations en ressources naturelles ou actifs culturels. Certes, ces avantages comparatifs constituent un atout précieux pour démarrer l'industrialisation et le développement économique. Mais ne pas chercher à les dépasser, c'est laisser aux concurrents le bénéfice de la valeur ajoutée et de la compétitivité additionnelle liée à l'innovation et à la qualité.

Aussi, la SCA recommande-t-elle des politiques sectorielles qui couvrent des mesures complètes articulées notamment autour des domaines suivants :

- l'infrastructure, les zones dédiées, la mobilité et l'aménagement du territoire ;
- l'attractivité et la promotion des investissements ;
- l'ouverture sur la sous-région, le reste de l'Afrique et du monde ainsi que la promotion des exportations ;
- la recherche pour le développement de nouvelles technologies, l'incitation à l'innovation et à la créativité ;
- la promotion de la formation technique et professionnelle ;
- une politique active de l'emploi (accueil, accompagnement des travailleurs, en cas de licenciement collectif et de restructuration, renforcement des capacités) ;
- un environnement macroéconomique, politique, juridique et social favorable.

La définition et la mise en œuvre de politiques sectorielles, notamment industrielles, intégrant les éléments ci-avant aux niveaux national et sous-régional mettent les entreprises dans les conditions :

- d'avoir une structure financière et des activités saines ;
- de réaliser les investissements nécessaires pour suivre, voire anticiper l'évolution technologique et d'ajouter aux produits une valeur élevée

- de pénétrer de nouveaux segments du marché ;
- de porter et maintenir leur capacité de production à une taille suffisante pour assurer leur rentabilité.

5.2.2. Sélection et promotion des grappes de croissance

A travers l'approche des grappes de croissance, l'accent est mis dans chacun des secteurs ciblés sur la création d'emplois, de valeur ajoutée, l'accroissement des exportations, le développement des PME, de l'entrepreneuriat, des régions et des communautés de base ainsi que sur la mise à niveau, l'innovation et le développement des services aux entreprises.

Des stratégies de restructuration et de croissance durable sont nécessaires dans les filières à haut potentiel qui ont une base de matières premières ou un passé au Sénégal, telles que le textile-habillement, l'arachide, la tomate, etc. Pour améliorer la contribution de ces filières à la croissance, la transformation de l'agriculture et de l'économie rurale va renforcer, à travers une offre accrue de matières premières compétitives en termes de qualité et de coût, les chances de réussite de ces stratégies qui comprennent :

- la mise en place d'une stratégie de croissance dans chaque filière, avec la participation de tous les acteurs, sous l'éclairage de l'analyse détaillée de la chaîne de valeur dans toute sa longueur ;
- des rapports de recherche et d'études de faisabilité pour identifier les domaines d'investissement à plus haut potentiel de création de valeur ;
- la mise en place de partenariats et de réseaux de recherches impliquant les entreprises et les institutions d'enseignement supérieur, pour le développement de l'innovation et une plus grande maîtrise technologique ;
- des programmes de renforcement des capacités et des qualifications intégrés aux niveaux appropriés dans le système d'éducation et de formation, à l'échelle nationale et régionale ;
- l'appui à l'émergence de pôles de développement dans les régions et au renforcement des liens avec les filières d'exportation ;
- l'utilisation accrue des TIC.

Les grappes sont choisies en fonction de leur potentiel de croissance, de leur contenu en emplois, de leur contribution à la relance des exportations et à la stimulation de l'innovation. Au total les grappes qui sont à la base de la croissance durable sont retenus pour leur contribution à tout ou partie de trois ordres de préoccupations :

- attirer les investisseurs, les créateurs, les entrepreneurs et les talents ;
- renforcer le système d'innovation et développer l'esprit d'entreprise ;
- promouvoir l'emploi et les exportations.

Ainsi, cinq groupes d'activités (agriculture-agro-industrie, produits de la mer et aquaculture, textile-habillement, TIC- télé-services et tourisme, industries culturelles et artisanat d'art) ont été retenues pour servir de cadre de recherche pour l'identification des mesures à mettre en œuvre au cours de la période 2008-2010. Pour la diversification des sources de la croissance, il s'agit de créer les conditions d'un renforcement suffisant des avantages comparatifs des régions et des avantages compétitifs des entreprises sénégalaises. Le choix des filières devant porter les grappes de croissance de base et la définition des plans d'action dont la mise en œuvre va assurer leur développement ont été faits en fonction des urgences dans la diversification et la pérennisation de la croissance économique.

Pour stimuler le processus de création de richesses avec la participation la plus large possible des populations, la SCA propose d'identifier d'abord les grappes d'activités aptes à jouer le rôle de courroie de transmission entre l'économie locale et les centres de consommation intérieurs ou extérieurs. Elle invite, ensuite, à concentrer les ressources et les efforts à la levée des contraintes à l'efficacité des grappes d'activités qui exploitent les opportunités offertes. En permettant aux grappes d'activités de réaliser leur potentiel de croissance, la SCA crée les conditions de la restructuration de l'appareil de production, y compris au bénéfice des régions autres que celle de Dakar.

En appui, les efforts des leaders régionaux, les institutions, la technologie, le capital physique, environnemental, financier, humain comme culturel et les infrastructures sont à porter à la dimension des pressions auxquelles les grappes d'activités clé sont confrontées, afin de leur permettre d'être dans la meilleure position possible sur les marchés cibles.

5.3. Le pôle économique intégré dans la SCA : la fertilisation croisée entre climat des affaires et grappes de croissance

La prise en compte de la dimension spatiale dans la SCA se fait à travers les concepts de pôle économique intégré qui peut être matérialisé par un cluster local, c'est-à-dire une grappe à forte concentration géographique ou une zone économique spéciale, avec une ou plusieurs activités génériques. Ces activités génériques doivent leur vitalité soit à des avantages comparatifs naturels, soit à des avantages compétitifs construits.

5.3.1. Les pôles économiques exploitant des avantages comparatifs

Sur la base d'avantages comparatifs avérés ou potentiels, des opportunités ont été identifiées pour l'expansion sous forme de pôles économiques de zones d'activités agricoles, aquacoles ou touristiques.

Dans le domaine agricole, la zone du Delta du Fleuve Sénégal présente le plus fort potentiel de développement des cultures d'exportation. Comme celle des Niayes Sud, cette zone présente une fenêtre d'opportunité de 6 à 7 mois et peut être complétée par les productions des zones de la Basse et Moyenne Vallée présentant une fenêtre plus restreinte en raison de conditions climatiques (2 à 2,5 mois).

La zone des Niayes Sud présente un potentiel de spécialisation pour la production à haute technicité (serres) et les Haute et Basse Casamance montrent des opportunités pour les cultures tropicales.

Les régions du Sud du pays présentent des potentialités pour des productions de niche (banane, produits de cueillette et fruits locaux).

Le bassin arachidier offre des opportunités de diversification pour le bissap et le sésame, d'intensification de la production pour les céréales locales et pour l'élevage, de développement de la culture de l'anacarde et d'autres produits de cueillette (zone du Sine Saloum).

Dans le domaine de l'aquaculture, six zones éco géographiques présentant des potentialités aquacoles importantes ont été identifiées : la vallée du Fleuve Sénégal, les bassins de la Casamance et du Sine Saloum, de la Haute Casamance, du Sénégal Oriental, les zones maraîchères des Niayes et de Diourbel, enfin les différentes embouchures et façades maritimes.

Dans le domaine du tourisme, la croissance se fait souvent dans une logique de pôle de développement touristique :

- le produit type du pôle est conçu en fonction de la demande et de l'offre potentielle ;
- le type d'aménagement à faire pour restituer la beauté et le potentiel ;
- l'association Etat/partenaires pour assurer la mise en place d'une infrastructure de qualité ;
- l'analyse des conditions d'émergence d'activités de soutien aux entreprises ;
- la réalisation des infrastructures communes.

Six pôles de développement touristique ont été identifiés.

St Louis et la Grande Côte : avec un haut potentiel de tourisme urbain à vocation culturelle et de patrimoine soutenu par une diversité de niches d'opportunités touchant à l'observation des oiseaux (parc de Djoudj et la langue de Barbarie), la chasse, la croisière sur le fleuve et les randonnées fluviales, le festival de jazz de St Louis et celui des Signares. Les 100 Km de plages vierges protégées par une grande barrière de filaos offrent un cadre idéal pour un balnéaire de grand espace avec hôtels resorts, résidences hôtelières, parcours de randonnées pédestres et équestres. Les produits de l'agriculture, de la pêche, de l'élevage et de l'artisanat pourraient constituer des activités de soutien. La principale problématique du développement de ce pôle est la maîtrise des risques environnementaux (site fragile de St Louis avec la pression urbaine, menace environnementale sur le parc ornithologique de la langue de Barbarie)

La Casamance : pour un tourisme fondé sur le balnéaire de qualité bordée de sites naturels avec des parcours à vocation de découverte culturelle. Le Cap Skirring compte déjà 15 établissements dont un avec parcours de golf de 9 trous; Abéné et Kafountine sont des zones propices à un balnéaire de grande qualité. Le parc de la Basse Casamance qui comporte d'importantes ressources animalières et 18 campements pourrait compléter l'offre. La pêche, l'aquaculture, l'arboriculture fruitière l'artisanat et l'animation culturelle sont les activités de soutien. La problématique clé demeure le retour définitif de la paix et de la sécurité.

Région de Thiès et la Petite Côte : Avec la seule station aménagée au Sénégal, la région de Thiès capte l'essentiel des arrivées de touristes internationaux recherchant le soleil d'hiver. Aujourd'hui, la station a connu un développement mal maîtrisé et s'essouffle. Elle doit être requalifiée dans le cadre d'une véritable démarche « grappe », permettant à ce balnéaire saisonnier de masse de remonter en qualité et en gamme. Le balnéaire avec les produits d'accompagnement et la pêche sportive sont les produits phares. Les randonnées en arrière pays, les visites découvertes, le parc animalier de Bandia, le golf et les résidences sont les activités de soutien. L'accès à la station est facilité par la route nationale qui est de très grande qualité. La problématique majeure est de trouver les solutions pour réhabiliter le produit Saly et la faire remonter en gamme.

Dakar, en consolidant les positions acquises dans ce domaine, est appelé à devenir un site à vocation de tourisme d'affaires de référence. Le tourisme culturel (avec Gorée, le FESMAN, les musées et galeries) et le balnéaire ont leur place à Dakar. Les problématiques que Dakar doit résoudre pour son positionnement concernent la mobilité urbaine, la gestion de l'environnement, la décentralisation des services administratifs et la requalification du Plateau comme pôle de développement culturel.

Iles du Saloum : Fatick a vocation à devenir un pôle essentiel de l'offre de découverte de la nature et d'écotourisme, grâce à son riche potentiel en nature. Toutefois, la situation des infrastructures de la région ne permet encore pas de construire une offre touristique de qualité dans la région : l'accès est difficile, l'électrification est faible, les structures de santé sont éloignées et manquent des moyens adéquats d'évacuation sanitaire. Faire du Delta du Saloum une destination écotouristique « haut de gamme » nécessitera des moyens importants mais aussi des mesures énergiques de sauvegarde de l'écosystème.

Tambacounda dont la région présente un potentiel important sur les niches lucratives : la chasse (Falémé, réserve de faune de Gouloumbou), la découverte de la nature (Niokolo Koba, Chutes de Dindifello, faune du Fleuve Gambie) et le tourisme culturel (traditions et rites des Bediks et Bassaris, le fort de Bakel et l'artisanat d'art).

5.4.2. Les sites dédiés

Les grappes « Textile – Habillement » et « TIC-Téléservices » ont exprimé des besoins pour la mise en place de centres de promotion, de parcs scientifiques ou technologiques et autres sites dédiés tels que cyber-villages et immeubles, quartiers, villes et villages de confection, d'artisanat ou de culture.

Dans le cadre de la SCA, ces sites dédiés sont les premiers éléments d'un processus de développement sous forme de pôle économique intégré, de clusters locaux (grappes d'activités à concentration géographique) et de zones économiques spéciales suivant la séquence ci-après : (i) délimitation des zones dédiées, (ii) renforcement des capacités en termes de mise en place d'infrastructures physiques et de réformes institutionnelles des procédures liées à l'investissement dans ces zones, (iii) implantation d'entreprises structurantes développant des activités génériques du pôle ; (iv) attraction d'entreprises connexes.

Les zones dédiées à des activités dont la promotion est planifiée, présentent le caractère de biens quasi-publics dont l'aménagement peut valablement impliquer l'Etat et les collectivités locales, qui peuvent également s'appuyer sur des partenariats publics-privé pour leur développement.

Pour une zone dédiée, la politique de développement passera par un aménagement du site en termes d'infrastructures, d'institutions, de ressources humaines et de conditions de vie, sur la base des besoins des entreprises structurantes ayant manifesté leur engagement à s'y implanter.

Dans le cadre de cette politique, le rôle de l'Etat et des collectivités locales tournera autour de : (i) la gestion directe ou déléguée des zones dédiées ; (ii) la promotion de joint-ventures entre entreprises publiques et investisseurs nationaux ou étrangers ; (iii) la promotion de

joint - ventures entre les entreprises structurantes de la grappe et les investisseurs non ressortissants du territoire d'accueil ; (iv) le soutien aux investisseurs non ressortissants du territoire d'accueil.

Une fois la zone dédiée identifiée, les éléments de renforcement des capacités comprennent la mise en place d'infrastructures physiques, le renforcement des institutions, le développement des ressources humaines et la promotion d'un cadre de vie répondant aux besoins des investisseurs non ressortissants du territoire d'accueil :

- infrastructures : eau, électricité, communication, transport ;
- institutions : guichet unique des procédures, réformes, traitements préférentiels ;
- ressources humaines : main d'œuvre non qualifiée, qualifiée, professionnelle ;
- conditions de vie : logement, école, hôpitaux, shopping et loisirs.

C'est la plateforme, les entreprises structurantes et les entreprises connexes qui forment la base du cluster local, de la zone économique spéciale intégrée ou du pôle économique.

Rôle des parcs scientifiques et technologiques dans le développement des TIC

La mission du technopôle est de proposer des solutions et des services innovants favorisant l'implantation, le développement et la coopération des entreprises, centres de recherche et établissement d'enseignement supérieur dans un environnement de matière grise et de bien-être afin de favoriser l'émergence d'innovations.

Comme pôle de technologies et de sciences, le parc technologique et scientifique œuvre en faveur de l'innovation et de la connaissance grâce aux synergies entre recherche, entreprises et enseignement supérieur. Il se distingue par la réalité des transferts de technologies, la qualité de son offre et la convivialité de ses locataires.

Conçu pour rassembler sur un même site formation, recherches et entreprises, le parc technologique et scientifique stimule les échanges et les coopérations pour favoriser l'innovation. Comme site aménagé, il doit être d'une dimension internationale lui permettant d'accueillir des entreprises étrangères et nouer des accords de coopération avec d'autres régions du monde réputées dans les TIC.

Rôle des zones textiles, artisanales ou de culture

Un site dédié dans le secteur textile – habillement peut prendre la forme d'une pépinière d'entreprise sur un segment de la grappe tel que la mode au sens large (stylisme, design, photographie de mode, bureau de recherche en stylisme, boîte de design et couleur). Sous cette forme, le site est un lieu qui peut permettre de lancer la carrière de jeunes professionnels tels que les créateurs de mode en leur permettant de disposer d'ateliers de production où ils peuvent également faire boutique.

Le rôle de la pépinière est de :

- donner aux jeunes professionnels des outils pour se développer, principalement au niveau commercial en facilitant leur participation à des salons ;
- leur proposer des formations de merchandising, juridique, d'export, etc. ;
- les assister dans leurs contacts avec les entreprises ;

- les assister dans leur stratégie de communication ;
- créer un site Internet collectif.

La mise en jeu d'un trophée tous les ans permet aussi au site dédié de recueillir, sélectionner et soutenir des projets d'entreprises dans les domaines ciblés. Les créateurs lauréats sont alors accueillis dans le site et bénéficieront de ses services. Dans le cadre de la SCA, un site dédié aux activités du secteur textile – habillement peut aussi proposer des services généraux partagés et un accompagnement individuel de l'entreprise, selon les dispositions d'un protocole signé le jeune professionnel et le site. Parmi ces services, il y a :

- des locaux communs (salle de réunion, bureaux) ;
- des ressources optimisées (outils informatiques, presse, fond de documentation, site Internet collectif de promotion, base de données, agence de presse, réseaux professionnels) ;
- un accompagnement individuel à la décision (stratégie marketing, développement commercial, investissement, formation, financement) ;
- un suivi comptable et juridique (gestion, fiscalité, droit social) ;
- des actions collectives de promotion (salons professionnels, export, événementiel) ;
- la mise à disposition d'un show-room et d'un lieu d'expositions ;
- la mise en relation avec un professionnel expérimenté à titre de mentor ;
- l'accès au réseau de partenaires du site.

Une autre forme de site dédié est la ville, le village ou le quartier du textile et/ou de l'habillement ; il est alors conçu comme une aire de production spécialisée de produits textiles et/ou d'habillement à haute valeur ajoutée. En tant qu'aire de production, elle doit :

- faciliter l'accès aux infrastructures nécessaires comme l'eau, le carburant, la fourniture stable d'énergie, le traitement des eaux usées ;
- rendre disponible toutes les activités de soutien pour permettre aux unités installées de se concentrer sur les activités de production à haut niveau de productivité et à court délai de réponse aux commandes pour l'exportation.

De tels sites peuvent prendre la forme de zones franches spécialisées dans l'industrie textile, localisées à côté d'un port. Ils permettent aux clients de visiter le site et de passer commande directement auprès des entreprises de leur choix.

La zone économique spéciale intégrée

La loi n°2007-16 du 19 février 2007 crée la Zone économique spéciale intégrée (ZESI) conçue pour favoriser l'émergence d'un environnement d'excellence pour l'entreprise, incluant une fiscalité incitative et égalitaire entre investisseurs nationaux et étrangers, des infrastructures de qualité, une régulation, une administration et une gestion opérationnelle répondant aux meilleurs standards internationaux.

La ZESI est un pôle privilégié pour les investisseurs pour développer les opportunités d'emploi et contribuer à la réduction de la pauvreté et à l'aménagement du territoire. Elle vise à créer les conditions d'une pleine valorisation des infrastructures structurantes que sont l'Aéroport international Blaise DIAGNE, l'autoroute à péage, le chemin de fer à écartement standard et le futur port en eaux profondes. Ces dernières ont vocation à faire du Sénégal un point-carrefour des échanges en provenance et à destination de la sous-région.

Le développement de la ZESI, des promoteurs de la Zone et des entreprises qui s'y installent doit rester compatible avec l'épanouissement des villages et des populations implantées dans l'enceinte de la zone.

VI. LES GRAPPES DE CROISSANCE PILOTES

Les grappes pilotes identifiées pour le lancement de la SCA sont les suivantes :

- Agriculture – agro industrie ;
- Produits de la mer et aquaculture ;
- Textile – habillement ;
- TIC et télé services ;
- Tourisme, industries culturelles et artisanat d'art.

Les membres des grappes de croissance ont identifiés les opportunités et les défis qui se présentent à chaque grappe. Ils ont également défini les initiatives et les actions à prendre pour améliorer la compétitivité de chaque grappe dans les marchés ciblés. Ces initiatives et actions sont décrites ci-avant. Certaines d'entre elles sont déjà en application.

La SCA a reposé sur une démarche partenariale pendant sa phase de définition. La même démarche partenariale sera reconduite pendant la phase de mise en œuvre ; elle sera doublée d'un programme de communication et d'information en direction des acteurs de la vie nationale sur les progrès réalisés au regard des objectifs à atteindre. La participation des populations des différentes communautés de base est indispensable à la réussite de la SCA.

6.1. Grappe Agriculture et Agro industrie

La grappe agriculture – agroindustrie est la vitrine de la SCA :

- à travers l'agriculture au sens large, elle est le pilier de la politique de sécurité alimentaire qu'incarne la SCA par ses objectifs de croissance rapide et de relance de l'économie rurale pour mieux lutter contre la pauvreté et à l'atteinte desquels la GOANA sera décisive ;
- l'agrobusiness comme l'agroindustrie reçoivent dans leur mission une contribution déterminante à l'insertion avantageuse dans les chaînes de valeurs mondiales des communautés de base qui accueillent leurs unités de production ;
- l'ensemble de la grappe est plus à même de participer à la réussite d'une initiative de type « un territoire, une filière ».

Les marchés européens (fort pouvoir d'achat, nombre élevé de consommateurs, marché en forte croissance) présentent les meilleures opportunités pour une gamme de produits horticoles de contre-saison (hiver) et de produits « tropicaux » sur toute l'année. L'Amérique du nord est le deuxième grand marché mais les barrières phytosanitaires et le coût du fret constituent des facteurs limitants d'accès.

Les marchés nationaux (Dakar et les autres villes) et sous-régionaux présentent des opportunités pour une gamme diversifiée de produits frais et transformés à base de céréales locales, de fruits sauvages, de produits de cueillette et de produits des filières animales notamment le lait, les produits laitiers et la viande rouge.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la SCA, la feuille de route de la grappe Agriculture et Agro-industrie prend en compte les orientations définies dans les initiatives prises récemment par les autorités dans le secteur de l'agriculture comme le plan de Retour Vers l'Agriculture (REVA) et la Grande Offensive agricole pour la Nourriture et l' Abondance (GOANA).

Lancé en 2006, le plan REVA conçu et proposé par le Chef de l'Etat, repose sur la création de Pôles d'Emergence agricoles et la promotion de l'initiative privée. En cela, le Plan REVA s'intègre dans les orientations stratégiques de la SCA et participe à sa mise en oeuvre, en tenant compte des opportunités réelles identifiées pour la grappe. Les investissements structurants prévus dans le cadre du Plan REVA (périmètres aménagés, forages, infrastructures et équipements agro-industriels, etc.) font des pôles d'émergence agricole de véritables clusters locaux dont l'Agence nationale du Plan REVA entretient l'animation économique.

La GOANA a été lancée en Mai 2008, à la suite de l'éclatement de la crise alimentaire entraînée par une hausse des prix des produits de grande consommation. L'initiative a pour objectif l'autosuffisance alimentaire et met l'accent sur la production de céréales (riz et maïs, notamment), de manioc et de lait. L'importance en volumes des objectifs de production, en font un premier palier dans l'accélération à court terme de la croissance du PIB. Les problématiques essentielles, à cet égard, sont l'accès à la terre, la taille et la forme de gestion des exploitations, la maîtrise de l'eau et les circuits de commercialisation.

6.1.1. Diagnostic de la grappe

L'agriculture sénégalaise dépend fortement d'une pluviométrie aléatoire et tendanciellement en baisse, de systèmes de production extensifs pratiqués par des exploitations de taille faible sur des sols appauvris et utilisant peu de semences sélectionnées, d'engrais ou de matériel agricole. Dans ces conditions, les rendements sont faibles (généralement inférieurs à 1 tonne/ha) et ne progressent guère depuis plusieurs décennies. L'agriculture représente plus de la moitié du secteur primaire dont la contribution dans le PIB ne cesse de s'éroder depuis les années 60 : de 21% la part du secteur primaire n'est plus que de 15% malgré l'important poids démographique, 58% de la population.

Le tissu agro industriel, dominé par les industries alimentaires, est peu lié à l'agriculture. Environ 90% des productions céréalières (mils, sorgho, maïs, riz) sont autoconsommés et le surplus échangé dans les marchés hebdomadaires domestiques. L'essentiel des cultures de rente (arachide, coton) est exporté sans transformation poussée. Ainsi l'agroalimentaire qui est la base industrielle historique du pays dépend essentiellement des importations pour son approvisionnement faute d'une intégration réussie de l'agriculture familiale dans les chaînes de valeurs.

L'approche classique des politiques de filières et d'offre globale indifférenciée et sans ciblage précis a atteint ses limites dans un marché globalisé qui impose des conditions d'accès de plus en plus difficiles.

Une analyse plus fine et plus ciblée, selon l'approche des chaînes de valeurs, montre qu'il y a, malgré ce tableau sombre, des opportunités qui permettent, moyennant la levée des contraintes et la réalisation d'investissements structurants de faire émerger une grappe modernisée, dynamique, capable de s'adapter aux conditions des chaînes d'approvisionnement globalisées. L'horticulture, qui fait preuve de dynamisme grâce à quelques initiatives privées réussies, fournit l'exemple emblématique des produits périssables pour le marché européen.

Les différentes filières agricoles et agro-industrielles ont été regroupées en une série de chaînes de valeurs définies selon des critères déterminant les réseaux qui seront empruntés par les produits entre la production et la consommation (ou destination finale). Ces critères sont liés à la nature des produits (périssables, semi périssables, peu périssables, semi transformés, transformés), au type de marchés de destination (local, régional, exportation) et aux réseaux de distribution spécifiques (consommation finale ou distribution). Trois sous-grappes ont ainsi été identifiées à savoir : la sous-grappe « produits horticoles », la sous-grappe « produits transformés » et la sous-grappe « produits vivriers et agro-industriels ».

6.1.2. Vision, objectifs et axes stratégiques

Vision

La vision de la SCA sectorielle Agriculture et Agro-industrie se décline dans le triptyque suivant :

- faire de l'horticulture le maillon arrimant durablement le Sénégal aux chaînes d'approvisionnement globalisées à forte valeur ajoutée et se tailler une part significative de ces marchés porteurs ;
- faire de la sous-grappe « produits transformés » le tremplin de l'entrepreneuriat sénégalais avec une diversité de niches porteuses pour former un tissu de PME à l'échelle nationale, pilier d'un nouveau secteur agricole moderne et rémunérateur ;
- élever rapidement le Sénégal au rang de l'autosuffisance alimentaire tout en amorçant un virage vers la compétitivité pour capitaliser les acquis du sous-secteur agro-industriel et assurer une croissance soutenue dans le moyen et le long terme.

Sur la base de ce qui précède, les objectifs et axes d'intervention prioritaires ci-après sont définis.

Objectifs stratégiques

- augmentation significative des volumes de production locale de riz, de manioc, de lait, de maïs et autres céréales pour l'autosuffisance alimentaire ;
- augmentation significative des volumes et de la gamme de produits horticoles exportés et positionnement du Sénégal comme un acteur de taille sur le créneau des produits horticoles d'exportation ;
- attraction des investissements privés directs nationaux et étrangers ;
- émergence d'un tissu d'entreprises productrices et exportatrices de classe mondiale ;
- émergence d'un tissu entrepreneurial national composé de micro-entreprises et de PME viables ;

- intégration des petits producteurs dans des chaînes de valeur globalisées ;
- augmentation de la productivité des filières céréalières et des cultures de rente tant au niveau des systèmes de production extensifs des cultures pluviales que par le développement des systèmes de production plus intensifs des cultures irriguées ;
- valorisation des productions existantes par l'introduction et l'adaptation de technologies de conservation et de transformation, et diversification vers des cultures à fort potentiel commercial sur des créneaux de niche ;
- évaluation de la faisabilité de nouveaux projets de type agro-industriel en partenariat avec des investisseurs privés sur des créneaux potentiellement porteurs (ex production du biocarburant)
- modernisation de l'agriculture par le biais des effets induits de l'horticulture sur d'autres domaines agricoles : formation des ressources humaines, modernisation des infrastructures, transferts techniques et technologiques, etc. ;
- promotion du maillage des relations entre les petits producteurs et les structures agro-industrielles sur des créneaux où le Sénégal a un potentiel de développement d'une offre compétitive sur le marché local ou d'exportation (tomate industrielle, production d'aliments du bétail, coton biologique, etc.).

Axes stratégiques

- sécurisation de l'accès à la ressource foncière pour un nombre des sites stratégiques ciblés comme prioritaires pour le développement de la grappe ;
- développement du réseau de la chaîne de froid et des installations logistiques adaptées ;
- promotion de la Recherche - Développement appliquée pour l'introduction de nouveaux produits et de technologies compétitives ;
- développement des compétences techniques et l'amélioration de la productivité des ressources humaines ;
- promotion de paquets technologiques et systèmes d'encadrement orientés vers les aspects techniques nécessaires pour améliorer les rendements (productivité) et permettre un meilleur arrimage des producteurs aux acteurs en aval des chaînes d'approvisionnement (plutôt que des schémas de vulgarisation classiques) ;
- mise en place des infrastructures structurantes nécessaires pour accompagner une intensification de la production et faciliter la commercialisation des productions agricoles : aménagements ruraux, irrigation, accès, stockage et logistique ;
- développement d'un tissu entrepreneurial local implanté dans les zones de forte production de base et renforcement de leurs capacités techniques et en gestion ;
- capitalisation des acquis des filières ayant développé des schémas de production compétitifs et surtout ceux qui ont développé des liens contractuels fonctionnels avec des petits producteurs (le cas de la tomate industrielle est un exemple) ;
- développement des liens contractuels et d'encadrement pour les petits producteurs pour assurer la conformité de la production de base aux cahiers de charges (qualité, quantité, régularité d'approvisionnement, etc.) des unités de transformation ;
- promotion de l'investissement de façon à mobiliser le potentiel national et à attirer les investissements étrangers tout en protégeant le patrimoine paysan ; pleine capitalisation des acquis des investissements déjà effectués et/ou en cours de réalisation ;
- établissement d'un référentiel qualité pleinement approprié par les producteurs et exportateurs sénégalais, adapté au contexte paysan ; établissement des normes produits adaptées aux exigences des marchés visés et traduction en gestes techniques précis, facilement compris et reproductibles par les opérateurs et petits producteurs en

- particulier ;
- mise en place d'un système de veille technique et commerciale ayant développé les outils de captation, de capitalisation et de diffusion des informations et des données stratégiques sur une base continue et pérenne ;
- développement des services de support de la grappe incluant la gestion préventive d'entretien du matériel, la conception des systèmes d'irrigation, les capacités de la certification qualité au niveau national ;
- développement des mécanismes de financement adaptés pour répondre aux besoins des fonds d'investissements et de roulement des microentreprises et des PME.

6.2. Grappe « Produits de la mer et aquaculture »

La grappe « Produits de la mer et aquaculture » contribuera également à la politique de sécurité alimentaire en assurant l'autosuffisance en poisson. Cependant, la crise actuelle du secteur, marquée par la surexploitation des ressources halieutiques et les menaces d'effondrement de certains stocks, imposent le choix d'une croissance basée sur la valorisation des captures et non leur augmentation. Pour combler le déficit de 75 000 tonnes de protéines animales (poissons et viandes) prévu dans le moyen terme, elle appelle un changement d'approche et le recours à l'aménagement des pêcheries combiné au développement d'une aquaculture villageoise tournée prioritairement vers la consommation locale. Avec des capacités et un effort de pêche rationalisés, la rente halieutique est évaluée à plus de 100 milliards de FCFA par an.

6.2.1. Diagnostic de la grappe

La pêche vient en troisième position des contributions au PIB du secteur primaire derrière l'agriculture et l'élevage ; en revanche elle constitue une des principales sources de recettes en devises pour le pays.

Les principales contraintes identifiées au niveau de la grappe sont liées à :

- une expansion incontrôlée des capacités de pêche, de transformation et de conservation à terre ainsi que les pertes importantes après capture;
- la raréfaction et à la surexploitation des ressources les plus importantes sur le plan commercial ;
- la vétusté de l'armement, à l'absence d'une flotte de thonier hors canneurs nationaux et à la cherté du matériel de pêche ;
- un sous – approvisionnement chronique et au mauvais état financier des conserveries ;
- un coût prohibitif de la mise aux normes, les obstacles techniques à l'entrée des produits dans les marchés européens et le déficit de compétitivité des produits sénégalais;
- un coût élevé de l'énergie et à la mauvaise qualité de la fourniture de l'électricité ;
- un contenu en importation élevé des intrants (forte dépendance) ;
- des besoins, priorités et capacités de recherche mal définis pour l'aménagement des pêcheries et le développement de l'aquaculture, ainsi qu'aux liens faibles entre la recherche, l'administration et des organisations professionnelles peu équipées et mal préparées à un transfert éventuel de responsabilité ;
- l'inefficacité de la coordination entre la Recherche et le Développement ;

- la chaîne de froid peu développée, mal planifiée, à la logistique aéroportuaire inadaptée ou peu performante et à l'accès au service de fret difficile et coûteux ;
- des problèmes de capacités des PME tournées vers l'exportation ;
- un système de pilotage, de suivi, de coordination, d'information, d'encadrement technique et de financement inadapté à la nouvelle vision d'aménagement des pêcheries et de développement de l'aquaculture..

Pour ce qui concerne l'aquaculture, elle demeure peu développée avec une pisciculture traditionnelle dont la production annuelle est de 200 tonnes et se pratique principalement dans la région de Ziguinchor, et une ostréiculture dont le développement est entravé par le déboisement récurrent de la mangrove et le départ massif des coopérants étrangers, principaux consommateurs de l'huître.

Les contraintes à lever afin d'asseoir de manière durable l'aquaculture continentale et marine sont d'ordre technique, socio-économique et organisationnel :

- la mauvaise qualité de l'aliment poisson, entraînant des cycles d'élevage trop longs pour certaines espèces ;
- le coût élevé des aménagements;
- la faible technicité des acteurs;
- les contraintes foncières ;
- les problèmes de marché et de prix ;

A ces contraintes, il y a lieu de rapprocher les menaces qui pèsent sur les performances du secteur de la pêche comme :

- l'ouverture en 2008 du marché européen aux produits du Sud Est asiatique comme la Thaïlande dans le domaine de la conserve de poisson ;
 - la restriction de l'accès et la réduction progressive des activités de la flotte de pêche nationale dans la ZEE des pays de sous région ;
- la concurrence de l'exploitation du pétrole off-shore des pays limitrophes et les risques réels de pollution marine.

Malgré ces contraintes et menaces, la grappe dispose d'atouts considérables liés à:

- la disponibilité d'espèces variées de plus en plus recherchées par les marchés européens ;
- une technologie disponible pour répondre partiellement aux exigences qualitatives des marchés européens ;
- une expérience de l'exportation sur les marchés internationaux et la proximité géographique des marchés d'exportation traditionnels ;
- un outil de production relativement performant et le savoir-faire de la main d'oeuvre;
- une culture de pêche ancienne et ancrée dans la population côtière et de celles des eaux intérieures ;
- une logistique maritime et portuaire adaptée à l'exportation des produits congelés et en conserve ;
- un système bancaire solide et adapté aux échanges commerciaux internationaux ;
- un système de télécommunications assez performant.

Pour le développement de l'aquaculture villageoise, six zones éco géographiques présentent

des potentialités piscicoles : la vallée du Fleuve Sénégal, les bassins de la Casamance et du Sine Saloum, de la Haute Casamance, du Sénégal Oriental, les zones maraîchères des Niayes et de Diourbel, et les différentes embouchures et façades maritimes. De même, il existe aussi une longue tradition de production et d'élevage ostréicole dans les régions de Thiès, de Fatick et de Casamance.

Le principal défi à relever consiste à faire en sorte que le Sénégal conserve, voire renforce, sa position de leader dans le secteur de la pêche, en ayant au préalable posé les bases de l'assainissement de sa gestion.

A cet effet, les efforts à consentir visent :

- l'ajustement des capacités et de l'effort de pêche au potentiel des ressources ;
- la régulation de l'accès aux ressources ;
- l'élaboration et la mise en œuvre des plans d'aménagement des pêcheries.

6.2.2. Vision, objectifs et axes stratégiques

Vision

A terme, il s'agira d'avoir un secteur de la pêche maritime assaini, restructuré et géré de façon efficiente, capable de tirer parti des niches porteuses et de jouer un rôle d'avant – garde dans la gestion et la valorisation de la rente halieutique. A titre complémentaire et pour s'inscrire dans la tendance mondiale du secteur du poisson, le Sénégal ambitionne de disposer d'une aquaculture dynamique, contribuant de façon significative à la couverture des besoins de la population en protéines animales.

Objectifs stratégiques

L'objectif global de développement de la grappe est le maintien de la part substantielle qui est déjà celle du secteur aux exportations sénégalaises et l'augmentation notable de la contribution de cette activité à la couverture des besoins de la population en protéines animales et à la sécurité alimentaire.

Avec une gestion optimale de l'accès aux ressources halieutiques et le développement de l'aquaculture villageoise, il s'agit également d'asseoir les bases d'une participation effective du secteur à l'accélération de la croissance économique au plus tard à partir de 2015.

S'agissant de l'aquaculture, l'objectif spécifique visé à l'horizon 2015 d'une production aquacole annuelle de **35 000 tonnes** de produits, composés uniquement des espèces d'élevage dont les résultats ont été probants au Sénégal : **le tilapia (wass), le silure et l'huître.**

Axes stratégiques

Les axes stratégiques retenus par la grappe sont :

- sur la période 2009 – 2011, la restauration de la productivité naturelle des ressources halieutiques par la régulation de l'accès aux ressources, de l'effort de pêche ainsi que

l'ajustement des capacités de pêche, et la poursuite de ces mesures de façon continue et rigoureuse suivant un plan national maîtrisé ;

- le recentrage de l'action de l'Etat sur l'amélioration de l'environnement économique et réglementaire et sur l'aménagement des pêcheries pour garantir une exploitation durable des ressources halieutiques, à l'initiative d'entreprises privées restructurées, assainies et de nombre et taille optimisés ;
- l'optimisation sous la contrainte biologique des bénéfices économiques tirés des produits de la mer, de leur transformation industrielle et artisanale ou des sous-produits, à travers l'élaboration et la mise en œuvre de plans d'aménagement des pêcheries ;
- l'identification et la cartographie des sites et l'élaboration d'un plan d'aménagement et d'occupation des aires d'aquaculture ;
- la formation et l'encadrement de 3000 pisciculteurs témoins et ostréiculteurs ;
- la mise en place d'un fonds d'appui au développement de la pisciculture par le financement de la réalisation d'étangs, de parcs ostréicoles, de l'acquisition d'équipements et de matériels piscicoles et ostréicoles, ainsi que du fonds de roulement ;
- la mise en place d'un cadre juridique favorable au développement de l'aquaculture ;
- la mise en place d'une agence nationale chargée du développement de l'aquaculture, structure technique et administrative capable de superviser, de coordonner une politique cohérente de développement de la grappe.

6.3. Grappe Textile – Habillement

Avec l'automobile et l'électronique grand public, le secteur textile – habillement a impulsé le processus d'industrialisation de la plupart des pays présentement développés ou émergents. En effet, le secteur dans sa composante habillement utilise beaucoup de main d'œuvre souvent peu qualifiée et des technologies relativement simples.

Le Sénégal n'avait pas échappé à la règle et après l'indépendance le secteur textile s'est intégré sous la protection de l'Etat, constituant avec l'huilerie, une des industries de base, créatrices d'emplois et de valeur ajoutée. Une demi-douzaine d'entreprises permettaient au Sénégal d'être présent sur tous les segments : l'égrenage, la filature, le tissage, le finissage ; les PME et ateliers de confection complètent le tableau.

Mais le mouvement de délocalisation qu'a suscité l'Accord multifibre n'a pas bénéficié au Sénégal dont le secteur textile est tombé progressivement dans une crise durable. Au surplus, l'avènement de l'Organisation mondiale du Commerce en 1995 et la fin de l'Accord sur le Textile et la Confection (ATC) et des quotas en 2005 placent à un niveau encore plus élevé les exigences de compétitivité sur le marché international avec l'arrivée de grands compétiteurs d'envergure mondiale..

Dans ce contexte, la SCA met l'accent sur la restructuration des entreprises existantes, la promotion du textile artisanal et le développement stratégique des activités de confection.

6.3.1. Diagnostic de la grappe

Le secteur textile – habillement sénégalais qui a connu un certain dynamisme jusqu'à la fin des années 80, est depuis lors confronté à de nombreuses difficultés structurelles qui se

traduisent par un manque de compétitivité généralisé de l'outil productif, exception faite du sous secteur de l'artisanat.

Les facteurs qui expliquent les contre performances du secteur textile - habillement sont assez variés et sont à lier soit à l'environnement des affaires dans son ensemble, soit à d'autres raisons d'ordre institutionnel et structurel plus spécifiques. Parmi ces facteurs, on peut citer :

- l'obsolescence de l'outil productif au niveau des usines de transformation, peu performant en termes de vitesse de production et gourmand en énergie ;
- la faiblesse des capacités de production individuelles au niveau de la confection par rapport aux volumes des marchés d'exportation;
- les faibles capacités au niveau des usines de transformation et le non-respect des délais de livraison pour satisfaire la demande en tissus de qualité courante, qui pénalisent fortement le sous-secteur de la confection ;
- les déficiences en matière de gestion qui expliquent l'existence éphémère de certaines entreprises du secteur ;
- la libéralisation depuis novembre 1996 et l'importation incontrôlée de la friperie qui sape toutes les tentatives d'accès au marché local et qui est synonyme de sous-emploi et de manque à gagner surtout pour le sous-secteur de la confection artisanale ;
- les contraintes d'accès et le coût élevé des financements des investissements, avec comme corollaire, entre autres, la faiblesse du renouvellement des machines, caractéristique du secteur et la difficulté pour les confectionneurs de satisfaire des commandes importantes à l'exportation ;
- l'insuffisance de la formation professionnelle souvent déplorée par les acteurs de ce secteur pourtant grand pourvoyeur d'emplois, et la faiblesse de la productivité par rapport au coût unitaire de la main d'oeuvre ;
- les coûts élevés et/ou les contraintes de disponibilité des facteurs de production (énergie électrique, eau, main d'oeuvre);
- la mauvaise qualité de l'électricité qui perturbe la marche des ateliers, altère la qualité et freine considérablement la productivité ;
- les dysfonctionnements dans le système de transport intérieur et dans le transport maritime international qui se traduisent souvent par une contribution du fret sur l'Europe au coût unitaire lus élevée pour le Sénégal par rapport à l'Asie ;
- une fiscalité relativement défavorable à l'investissement direct étranger (IDE) par rapport à celle pratiquée dans le secteur;
- les difficultés d'approvisionnement réelles et les tissus et accessoires achetés localement de qualité incertaine.

6.3.2. Vision, objectifs et axes stratégiques

Vision partagée

La vision à long terme de la grappe est la mise en place d'un noyau performant de confections industrielles pour le marché local, régional et international.

Entre-temps, l'artisanat textile sera modernisé et positionné au même rang de priorité que l'option plateforme confection. De même, il est prévu une restructuration et une modernisation de certaines des unités existantes en vue d'un redéploiement réussi pour servir le marché domestique et le marché de la sous région.

Le Centre de Promotion Textile - Habillement (CPTH) sera le point de focalisation des toutes les synergies avec une refondation des organes de représentation des différentes composantes de la grappe en une seule organisation professionnelle. Cette organisation sera désormais l'interlocuteur unique des pouvoirs publics au nom de la profession. Les importants besoins en formation du secteur industriel et du segment artisanat seront pris en charge par le CPTH.

Objectifs stratégiques

Sur la base de l'analyse de la chaîne de valeur et à la lumière des études récentes réalisées sur le secteur, la stratégie de développement de la grappe met principalement l'accent sur le sous-secteur de la confection (considérée comme tête de grappe) et celui du textile artisanal intensif en emplois et où il existe un réel potentiel d'exportation, notamment dans la sous - région.

Une politique d'impulsion réussie du sous - secteur de la confection combinée à une promotion et une meilleure organisation du volet artisanal contribuera à moyen terme à la relance des activités industrielles pures comme la filature, le tissage et l'anoblissement et assurer un approvisionnement correct du marché national en tissu.

Tout en ciblant le marché international et en s'appuyant sur des dispositifs de promotion des exportations tels que l'AGOA, le Sénégal doit gagner des parts additionnels de son marché intérieur et dans les espaces de l'UEMOA et de la CEDEAO.

Pour ce qui est du sous-secteur textile industriel qui a jusqu'ici constitué la base de toutes les stratégies menées dans le secteur, il est adopté une approche de «sauvegarde» pour le tissu d'unités productives encore en activité ou en sommeil en vue de préserver le potentiel d'emplois.

Axes stratégiques

Pour la relance de la filière, les axes stratégiques retenus sont articulés autour des trois axes suivants :

- assainissement de l'environnement de la filière et modernisation du secteur textile existant ;
- création d'infrastructures nouvelles et soutien au secteur de la confection ;
- organisation de la profession et de la formation autour d'un Centre de Promotion Textile – Habillement (CPTH).

Il s'agit :

- **Dans le court terme**, mettre un terme définitif à la lente décomposition de la filière en centrant les efforts sur :
 - 1 l'amélioration de l'environnement,
 - 2 la remise à niveau de quelques unités industrielles textiles,
 - 3 la dynamisation de l'artisanat d'entreprise,
 - 4 le renforcement de l'accès au marché (suspendre pour une durée de 3 ans l'importation de friperie, revoir les valeurs de référence des importations de produits textiles, rendre obligatoire le port d'uniformes scolaires ;

- **Dans le moyen terme**, faire du CPTH le point focal de toutes les énergies à mobiliser pour réussir le pari du redéploiement avec quatre chantiers prioritaires :
 - 1 la refondation des organes de représentation des différentes composantes de la grappe et leur fusion au sein du CPTH,
 - 2 l'élaboration du cahier de charges des besoins en formation,
 - 3 la création d'un centre de formation et de perfection à l'intention des acteurs du textile,
 - 4 la promotion et le développement du dialogue avec le secteur public ;

Dans un plus long terme, assurer la maîtrise des nouveaux métiers de la confection à travers:

- 1 la création de zones dédiées,
- 2 l'octroi d'un package agressif d'avantages pour les investisseurs,
- 3 l'identification d'investisseurs étrangers ciblés,
- 4 la mise en place d'un fonds d'impulsion de la confection – habillement et revoir les modalités d'accès par les professionnels aux lignes de financement déjà disponibles.

6.4. Technologies de l'information, de la communication et Téléservices

Dans le secteur des TIC et Téléservices, l'objectif fixé par les autorités est de réduire fortement le gap numérique entre le Sénégal et les pays développés d'ici 2015. et que l'accès aux TIC soit généralisé et fasse partie de la culture et de la vie des Sénégalais. Le potentiel du secteur, en termes de création de richesses et d'emplois, est élevé ; la SCA mise sur une croissance annuelle du secteur de 14 % environ sur la période 2006-2010.

6.4.1. Diagnostic de la grappe

Les TIC et téléservices au Sénégal comprennent des entreprises de taille différente évoluant dans la production de biens d'équipement et de biens électroniques durables allant du montage d'ordinateurs au montage de produits grand public :

- les services de télécommunications (téléphonie fixe et mobile, fourniture de services Internet) sont le fait de trois opérateurs; il n'existe pas de problèmes techniques d'interconnexion que ce soit entre le fixe et le mobile ou entre opérateurs de téléphonie mobile. Toutefois il faut noter une certaine saturation de la bande dans la région de Dakar ;
- un opérateur domine le marché des fournisseurs de services Internet (FSI). Les FSI, dont le nombre a augmenté jusqu'en 2000, ont pratiquement tous cessé leurs activités et se contentent aujourd'hui de revendre des services ADSL. La bande Internet international est passée en octobre 2006 à 1,2 Gbps ce qui est important mais reste bien peu par rapport à des pays comme le Maroc qui dispose de 7, 5 Gbps, de l'Égypte ou de l'Afrique du Sud. Le Wireless Fidelity (WiFi) a été lancé depuis le 15 juillet 2004 ; en revanche, l'utilisation de la technologie WiMax demeure réservée ;
- les télécentres, apparus en 1992 au Sénégal, sont au nombre de 13.000 et emploient 40 000 personnes, mais sont confrontés à des difficultés de survie avec la concurrence du mobile;

- les cybercentres (800 aujourd'hui) ont une progression spectaculaire avec la connexion permanente du Sénégal à Internet en 1996 et surtout depuis le lancement de l'ADSL en 2003 ;
- le conseil et l'ingénierie informatique comptent un nombre appréciable d'entreprises ;
- le secteur de la vente, de la location et de la maintenance d'équipements informatiques et électroniques compte également un nombre important de sociétés mais reste dominé par six entreprises ;
- le secteur des téléservices est très largement dominé par les centres d'appels dont la première entreprise a débuté ses activités en l'an 2000. En dehors des centres d'appels, les prestations de services à valeur ajoutée plus élevée apparaissent, notamment avec le développement informatique offshore qui s'appuie sur quelques ressources humaines hautement qualifiées, la saisie et le traitement électronique de données, le paiement électronique, la télémediation, les services mobile sur Internet, le traitement de factures, l'archivage électronique, etc. Les coûts salariaux représentant près de 70% des charges d'exploitation dans les téléservices. Une attention particulière est accordée à la qualité et à la quantité de main d'œuvre.

Les problèmes d'infrastructures qui se posent au secteur des TIC et Téléservices sont la mauvaise qualité de l'énergie distribuée et la non disponibilité de zones dédiées bénéficiant d'une alimentation sécurisée en électricité, du haut débit, d'immeubles intelligents dont les loyers sont abordables, de facilités pour les entreprises (mutualisation des activités de soutien de l'entreprise) et la promotion du secteur (centre de conférence, hall d'exposition, hôtels, restaurant, centre commercial, loisirs, etc.) et de facilitation des formalités exigibles des entreprises ou utiles à leur fonctionnement.

La question des ressources humaines se pose au secteur TIC sous l'angle de la disponibilité, de l'adaptabilité, de la qualité et de la quantité. Il existe un nombre très élevé de formations en bureautique et en programmation (Bac+2) dont les contenus ne sont validés par aucun système d'accréditation public ou privé. En revanche les formations adaptées et de niveau adéquat ne mettent sur le marché que quelques dizaines de spécialistes seulement dont une bonne proportion émigre dans les pays développés.

Le réseau de transmission est numérisé à 100% avec 3000 kilomètres de fibre optique. Toutefois, la disparité est très forte entre le milieu urbain qui concentre la quasi-totalité des lignes et le milieu rural qui en totalise moins de 1%. Les 63% de lignes fixes sont concentrés à Dakar qui ne polarise que 24% de la population du Sénégal. Le nombre de lignes de téléphonie fixe est passé de 95.000 en 1996 à 267 000 lignes en décembre 2005 auxquelles viennent s'ajouter près de 20.000 lignes publiques dont l'écrasante majorité est utilisée par les télécentres privés.

Sur le plan de l'environnement des affaires, des assouplissements ont été apportés à la législation du travail en faveur des entreprises TIC et Téléservices à travers le Code des investissements, le régime d'Entreprise Franche d'Exportation et l'acte uniforme de l'OHADA sur le Droit du travail. Malgré ces efforts, les entrepreneurs du secteur se plaignent de nombreux problèmes tels :

- l'inadaptation du droit du travail surtout en ce qui concerne les contrats de travail ;
- les difficultés à obtenir des financements pour investir et à utiliser les possibilités du capital-risque et du leasing ;
- les droits de douanes trop élevés sur les équipements technologiques ;

- la cherté des tarifs de télécommunications locales (malgré les baisses importantes sur l'international) ;
- le caractère pas assez attractif des incitations fiscales pour les investisseurs comparés à d'autres pays ;
- la faible prise en compte des questions liées à la propriété intellectuelle ;
- une politique de communication sur les avantages de la destination Sénégal pas assez visible.

Enfin, une des faiblesses du Sénégal par rapport aux pays qui misent principalement sur les TIC pour leur développement économique est, d'une part, l'absence d'un organe national chargé de définir, coordonner, mettre en œuvre, suivre et évaluer l'ensemble des politiques dans le domaine des TIC et, d'autre part, l'absence de stratégie nationale élaborée dans un cadre participatif, partagée par l'ensemble des acteurs, validée par les plus hautes autorités de l'Etat, décrite dans un document et surtout dotée des moyens humains, financiers et matériels de sa mise en œuvre.

6.4.2. Vision, objectifs et axes stratégiques

Vision

A l'horizon 2015, le Sénégal émergent sera un des acteurs majeurs en matière de fourniture et d'utilisation intensive dans tous les secteurs, de services innovants basés sur les TIC et téléservices. Pourvoyeur d'emplois et destination de choix d'IDE, le secteur sera un contributeur de premier plan à la croissance avec plus de 15% du PIB.

Cette vision qui sera à la base d'une stratégie de dimension nationale, englobera tous les pôles du pays et constituera un cadre de collaboration et de partenariat constructifs et efficaces où les entreprises et les pouvoirs publics travailleraient ensemble pour favoriser le développement et le rayonnement international du Sénégal.

Objectifs stratégiques

Pour réaliser cette vision, le Sénégal souhaite devenir un espace d'innovation favorable au développement des TIC et des téléservices selon un objectif clair auquel adhère l'ensemble des acteurs de la grappe « TIC et téléservices ».

L'objectif principal retenu est de faire des activités TIC et téléservices le moteur de l'économie sénégalaise grâce à leurs dynamisme et compétitivité, notamment par la formation de 10.000 spécialistes dans les TIC et téléservices, et la création d'activités devant faire passer la contribution au PIB du secteur à 15 % et générer au moins 240 000 emplois d'ici 2015.

Axes stratégiques

Dans la dynamique de la constitution de la grappe, les premiers efforts seront consacrés à des démarches de renforcement en termes d'apprentissage de la collaboration, d'accélération des efforts de maillage et de réseau, et de consolidation des synergies. Dans un second temps, le déploiement de la grappe permet de favoriser et d'amplifier l'attractivité pour de nouvelles ressources scientifiques et technologiques, et de valoriser davantage l'image de l'excellence

scientifique et technologique sur les téléservices, les produits et services liés aux nouveaux médias, l'édition logicielle et la formation qui constituent des secteurs prioritaires.

Compte tenu de l'objectif principal retenu et sur la base de la démarche ci-dessus, les actions prioritaires retenues sont les suivantes :

- mettre en place une organisation en réseau efficace ;
- créer un environnement institutionnel favorable ;
- créer un environnement légal et réglementaire incitatif ;
- développer les infrastructures et renforcer la concurrence nécessaire au développement d'une véritable grappe.

Le développement du secteur des TIC et téléservices va nécessiter aussi, à l'échelle de tout le pays, des infrastructures structurantes devant permettre aux entreprises de répondre aux nouveaux enjeux à relever, de conforter leur position concurrentielle et d'accroître leur compétitivité, et de développer de nouvelles activités : mise en réseau des entreprises, innovation en matière de financement des entreprises, mise en place de services et d'espaces spécialisés, et de parcs industriels, disponibilité de terrains pour l'implantation de petites, moyennes et grandes entreprises, etc. Les administrations publiques et locales se devront aussi d'assigner à leurs projets d'informatisation de donner l'exemple à l'ensemble des acteurs économiques afin que ces derniers saisissent au plus vite les opportunités qu'offrent les TIC et les téléservices :

- la production de contenus numériques à vocation culturelle notamment, en relation avec la grappe « Tourisme, Industries Culturelles et Artisanat d'Art », la création de jeux porteurs de valeurs et d'images africaines, la production de produits culturels numériques, la galerie d'artisanat virtuelle, la présentation en ligne de produits et sites touristiques, etc. ;
- la production de supports pédagogiques multimédia pour les systèmes éducatifs d'Afrique francophone ;
- le conseil dans le domaine des TIC, compte tenu de l'expérience accumulée par le Sénégal et la qualité de son expertise et les opportunités de constitution de cabinets de taille internationale (plusieurs dizaines de consultants) spécialisés dans différents domaines des TIC ;
- les opportunités d'externalisation des services par les entreprises, l'administration et les collectivités locales, la mise aux normes internationales des entreprises, la modernisation de l'administration et des collectivités locales ;
- les dix chantiers numériques ont été identifiés pour « construire le e-Sénégal » ;
- les e-investissements dans l'Administration centrale, les collectivités locales, l'éducation, la santé, la citoyenneté, la gestion de l'environnement, le tourisme, la grande distribution, etc.

6.5. Tourisme, industries culturelles et artisanat d'art

Le tourisme balnéaire constitue encore le fer de lance de l'activité touristique sénégalaise, mais il a besoin d'être requalifié, notamment par le développement du tourisme culturel pour lequel le Sénégal pourra jouer un rôle de plateforme sous-régionale, en plus de la thalassothérapie, du tourisme sportif (golf et pêche sportive), du tourisme de plaisance et des

festivals internationaux. La diversification et l'enrichissement de l'offre touristique comprendront également la consolidation du tourisme thermal et les apports des attraits et du calendrier culturels ainsi que d'un artisanat d'art labellisé, sur la base d'une étude stratégique qui permettra l'élaboration des orientations et des plans d'exécution pour les dix prochaines années.

De par les retombées et les effets d'entraînement qu'il présente pour le reste de l'économie, le tourisme est un secteur d'activités qui peut avoir une forte contribution à l'accélération de la croissance. Le tourisme communautaire présente certainement les avantages les plus élevés pour les populations. Il constitue un complément à optimiser pour le tourisme de masse et le tourisme de haut de gamme.

Il importe de mettre en place une stratégie intégrée de marketing du tourisme sénégalais faisant la promotion des réceptifs existants comme de ceux en perspective. Une attention particulière est à porter aux relations entre le tourisme et les activités agricoles et la pêche en milieu rural. Les principales attractions touristiques du Sénégal résident dans le tourisme d'affaires, le tourisme balnéaire, le tourisme d'aventure et de découverte, le tourisme historique et culturel.

6.5.1. Diagnostic de la grappe

L'offre touristique traditionnelle du Sénégal est essentiellement basée sur le balnéaire d'hiver grâce à deux atouts majeurs : la proximité de l'Europe, premier marché émetteur, et la politique volontariste d'investissements publics pour développer Saly Portudal, seule station balnéaire aménagée du pays. Quelques réceptifs implantés sur le site de Cap Skirring complètent cette offre.

Le tourisme d'affaires concerne essentiellement Dakar qui concentre la plupart des infrastructures hôtelières 3 ou 4 étoiles. Outre le palais des congrès du Méridien Président de 700 places, plusieurs hôtels disposent de salles de 250 places aménagées avec toutes les commodités pour des réunions, séminaires, colloques, etc.

En plus de ce tourisme de congrès, Dakar bénéficie d'un flux de touristes à court séjour alimenté principalement par les pays africains, surtout les pays voisins.

La place de Dakar en tant que destination de tourisme d'affaires souffre de contraintes liées au manque de mobilité urbaine et à la défaillance des services de l'électricité, du ramassage des ordures.

Le tourisme de découverte et l'écotourisme disposent d'atouts à valoriser mais la demande est exigeante sur la réalité et la fiabilité des politiques de préservation de la nature et la qualité des aménagements réalisés.

Le Safari, la chasse, la randonnée et la pêche sportive ainsi que le tourisme culturel et le religieux ont également des niches à développer, notamment pour l'enrichissement du balnéaire.

Le Sénégal est une destination de moyenne gamme. Son tourisme s'est développé jusqu'ici sur un positionnement de destination de balnéaire d'hiver, avec une seule station aménagée, à cinq heures d'avion de l'Europe qui lui a conféré une certaine attractivité, avec l'appui d'un tourisme d'affaires surtout alimenté par les congrès et réunions internationales à vocation africaine.

Mais cette offre n'a pas été renouvelée ni diversifiée et sa compétitivité s'est érodée. Le Sénégal est concurrencé par de nombreuses destinations moyennes bien positionnées sur le marché européen où ses performances s'essoufflent.

Assis sur un potentiel important et disposant d'atouts ressemblant très fortement à ceux du Maroc, le Sénégal doit surtout donner à son offre, une personnalité forte soutenue par une communication qui lui permettra d'être clairement identifiée, formalisée et promue.

Les effets induits du tourisme passent par les dépenses d'infrastructures, son impact catalyseur sur l'entreprenariat, et l'amélioration de l'image du pays dans les sphères du commerce international et de l'investissement étranger.

Les atouts du Sénégal dans le développement du tourisme sont :

- la relative proximité des grands marchés émetteurs (Union européenne, Amérique) ;
- des attractions naturelles (de classe internationale) ;
- la possibilité de créer des marchés de niche.

6.5.2. Vision, objectifs et axes stratégiques

Vision

Un tourisme à forte valeur ajoutée, sain et responsable, maîtrisé et profitable à l'économie nationale.

L'objectif majeur est d'atteindre 1,5 million d'arrivées en 2010 et 2 millions à l'horizon 2015. La stratégie retenue pour atteindre ces objectifs repose sur le renforcement des infrastructures et des capacités d'accueil, la mise en œuvre de réformes institutionnelles et sur la modernisation du cadre réglementaire de ce secteur, la restructuration financière et la mise à niveau des entreprises touristiques, le développement et la mise en œuvre d'une nouvelle politique de qualité, de promotion et de commercialisation ainsi que sur l'amélioration de l'efficacité du système de formation et de la qualité de l'aménagement touristique.

L'accessibilité des zones touristiques par voie aérienne et routière est à améliorer, notamment au Nord, au Sud et à l'Est. Les autres départements ministériels impliqués dans l'utilisation de l'espace, l'aménagement du territoire et la gestion des ressources naturelles et de l'environnement, doivent être associés à la définition et la mise en œuvre de la politique de développement du tourisme.

Objectifs stratégiques

Les objectifs stratégiques retenus sont au nombre de trois :

- assurer une remontée en gamme du produit balnéaire sénégalais ;
- faire de Dakar le pôle international de tourisme d'affaires en Afrique de l'Ouest, de congrès et de réunions internationales à vocation africaine ;
- développer une offre de niches haut de gamme à vocation culturelle et écotouristique.

Axes stratégiques

Deux lignes d'action permettent d'articuler les mesures nécessaires à la réalisation des objectifs stratégiques :

- Axe 1 : un produit balnéaire requalifié :
 - 1 une démocratisation de l'accès afin de stimuler la concurrence entre les compagnies aériennes et pousser ainsi les prix des billets vers le bas
 - 2 une mise à niveau du balnéaire existant (Saly) fondé sur une correction des effets de la concentration urbaine sur l'environnement
 - 3 une diversification vers les produits balnéaires de seconde génération fondée sur le grand espace, les randonnées, la remise en forme, des hébergements à thème, une cuisine de saveurs et de santé
 - 4 une large ouverture sur l'animation culturelle de qualité, des circuits de découverte culturelle à la carte
 - 5 le soutien d'un artisanat mis sous label
 - 6 un système de qualification des hôtels basé sur des exigences et normes internationales tel que l'ISO 9001.
- Axe 2 : une offre haut de gamme dans :
 1. le tourisme d'affaires
 2. les niches de l'écotourisme
 3. les niches de découverte culturelle

Suivant ces lignes d'action, les axes stratégiques retenus sont les suivants :

- Lever les entraves aux flux d'investissement et de touristes :
 1. les sites à haut potentiel seront aménagés et découpés en sites fonciers pour réduire la longueur des procédures d'acquisition et de conversion des terrains ;
 2. des plans directeurs définiront les priorités dans l'intervention des agences touristiques et des collectivités locales à l'effet d'assurer le développement à bonne date des infrastructures ;
 3. des contacts suivis avec les compagnies internationales permettront d'assurer en permanence des vols réguliers à destination du Sénégal, avec un rôle particulier dévolu à Air Sénégal international ;
 4. les vols charter seront facilités pour relâcher les contraintes sur les marchés principaux ;

5. les principaux aéroports touristiques seront mis au niveau des standards internationaux.
- Positionner la destination « Sénégal » sur les marchés ciblés:
 1. des stratégies communes de promotion marketing pour les six pôles de développement touristiques identifiés ;
 2. prise en compte des nouveaux marchés touristiques non traditionnels en Afrique, Asie et Moyen-Orient ;
 3. revue du positionnement de la compagnie Air Sénégal International dans la politique de développement touristique ;
 4. insertion des nationaux et des PME dans le développement du secteur ;
 5. désenclavement des parcs nationaux transfrontaliers et développement de circuits touristiques les intégrant ;
 6. consolidation de l'investissement touristique dans la Petite et la Grande Côte, dans le cadre d'un plan intégré de valorisation de littoral ;
 7. amélioration du respect des normes et de la qualité des produits et services touristiques
 - Renforcer les opportunités d'enrichissement des produits touristiques par les produits culturels et/ou artisanaux :
 1. soutien aux expositions et festivals présentant un intérêt particulier pour les initiatives communautaires ;
 2. documentation et reconnaissance des structures historiques, paysages, monuments, sites, arts traditionnels et autres aspects de l'héritage culturel et de la création artistique ;
 3. soutien à la production de produits artisanaux traditionnels et contemporains tels que le tissage, la poterie, les instruments de musique, la confection de panier en matériaux locaux, la musique, la production cinématographique et les arts sur scène ;
 4. renforcement du partenariat entre les ministère en charge du tourisme, de la culture et de l'artisanat dans le développement de programmes dédiés à la revitalisation du tourisme local ; le contenu éducatif des sites anciens et des événements spéciaux sera renforcé à travers la production de matériaux promotionnels de référence et la formation des guides et personnels touristiques ;
 5. organisation de la promotion marketing des produits et événements culturels pour accroître les exportations et soutenir le développement du tourisme;
 6. promotion de festivals d'art sénégalais.

Sur la base des estimations de dépenses nécessaires, des parts de marchés à la portée du Sénégal, de la capacité à satisfaire les besoins des différents segments du marché, les activités à privilégier sont les suivantes :

- une promotion agressive sur plusieurs canaux des segments plage-paysage-shopping et marchés domestique court séjour ; y compris les produits et destinations connexes ;
- une promotion ciblée des marchés de niche des segments voyages de loisirs et écotourisme court séjour; et les segments stratégiques du « sac au dos » et produits connexes ;
- un marketing tactique à long terme des segments long séjour, incentives et produits connexes.

VII. MISE EN PLACE DE L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES DE CLASSE INTERNATIONALE

La promotion active de la destination « Sénégal » a été prise en charge de façon directe avec la création en 2000 de l'APIX. Ensuite, le Conseil Présidentiel de l'Investissement (CPI) a été mis en place en novembre 2002. Cet organe consultatif réunit autour du Président de la République des chefs d'entreprises du Sénégal et de l'étranger, choisis pour leur compétence et leur connaissance des contraintes qui entravent l'investissement, la productivité et la croissance. L'APIX assure la coordination des travaux et le secrétariat.

Depuis un certain nombre de réformes majeures ont été réalisées en matière de réduction des barrières administratives, d'amélioration de la fiscalité, de mise à niveau des infrastructures de la prise des textes d'application du Code du Travail de 1997, de financement et de renforcement de la protection des investisseurs.

Le nombre et la portée des mesures mises en oeuvre ont valu au Sénégal de figurer parmi les 10 premiers réformateurs dans le classement de l'enquête « Doing Business » de la Banque Mondiale de 2008.

Toutefois, les entreprises au Sénégal restent encore confrontées à de nombreuses contraintes qui sont à l'origine de la faiblesse des investissements privés et du manque de compétitivité de l'économie dans son ensemble. Ces contraintes portent principalement sur :

1. La longueur et la complexité des procédures administratives ;
2. les difficultés d'accès au financement et à des ressources longues pour financer les investissements, notamment pour les PME ;
3. les difficultés d'accès au foncier aménagés et à des bâtiments prêt à l'emploi ;
4. un renchérissement du coût des facteurs de production ;
5. une législation du travail non adaptée au développement des entreprises à haute intensité de main d'œuvre ;
6. l'insuffisance d'infrastructures d'appui à la production ;
7. un système juridique et judiciaire non favorable à l'initiative privée.

La mise en place de l'environnement des affaires de classe internationale se traduira par des progrès constants suivant chacun des axes représentatifs des facteurs fondamentaux de la compétitivité à savoir :

- le climat de l'investissement ;
- les infrastructures physiques ;
- l'accès au financement ;
- les ressources humaines (les talents) ;
- la technologie ;
- la qualité de vie.

7.2. Amélioration du climat de l'investissement

La SCA retient les critères de l'enquête « Doing Business » à titre de benchmarking pour assurer le suivi des progrès conséquents à redresser dans le domaine de l'amélioration du climat de l'investissement.

Toutes les grappes de croissance ont mentionné les taux ou la structure de la fiscalité parmi les questions importantes. Toutefois, l'harmonisation et la convergence des politiques appliquées aux niveaux de l'UEMOA et de la CEDEAO font que pour l'essentiel la structure du système fiscal est pré-déterminé au Sénégal. Tout projet de réforme majeure doit être soumis aux instances de décision de ces cadres d'intégration économique africaine.

Objectifs ciblés et actions à mettre en oeuvre

Pour créer un cadre compétitif de classe internationale favorable à l'investissement et à la croissance, le Sénégal doit aussi accélérer et approfondir les réformes se traduisant directement par une baisse sensible du coût de faire des affaires sur le territoire national. Un plan d'actions prioritaires de réformes a été élaboré à partir des études et travaux des groupes de travail du CPI. Il s'appuie sur l'analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces qu'offre le cadre de la Stratégie de Croissance Accélérée telles que le montrent les audits du cadre réglementaire et administratif par rapport aux critères du DOING BUSINESS et des critères complémentaires.

Cette analyse conduite en relation avec les acteurs du secteur privé, de l'administration et des partenaires au développement a permis d'abord de fixer les dix objectifs stratégiques suivants pour les réformes de l'environnement des affaires:

- des procédures de création d'entreprise simples et peu coûteuses
- un système d'autorisation fiable et respectueux de l'ordre public
- une croissance économique créatrice d'emplois et génératrice d'exportations
- un marché foncier et de l'immobilier cohérent avec les objectifs d'aménagement du territoire
- un marché financier accessible, sécurisé et orienté vers les besoins de l'économie
- un système protecteur de l'investissement efficace et équitable
- une fiscalité simple, incitative et efficace
- un système de commerce international performant et efficient
- un système judiciaire crédible, performant et garant de l'exécution efficace des contrats.
- des procédures simplifiées de liquidation d'entreprise.

Sur cette base, **dix (10) propositions ont été retenues pour la mise de l'environnement des affaires du Sénégal aux normes internationales :**

1. mettre en place un véritable Guichet unique pour les formalités de création d'entreprises ;
2. faciliter l'accès au foncier aménagé et aux bâtiments « prêt à l'emploi » ;
3. mettre à niveau les infrastructures d'appui à la production (routes, aéroports, etc.) ;
4. mettre en oeuvre les mesures qui ont fait l'objet de consensus dans le domaine du financement et de la fiscalité ;

5. développer la Formation professionnelle par l'assainissement du secteur, un développement du partenariat public-privé dans la conception et la mise en oeuvre de la politique de Formation professionnelle ;
6. renforcer les capacités humaines et matérielles des juridictions et mettre en oeuvre du Programme Sectoriel Justice (PSJ) ;
7. renforcer le cadre de transparence et la lutte contre la corruption;
8. assurer la fourniture énergétique en quantité et en qualité (condition préalable à la mise en oeuvre de la SCA) ;
9. mettre en place une législation du travail favorable à l'investissement et au développement des entreprises à haute intensité de main d'œuvre ;
10. mettre en place des procédures de commerce international modernisées, rapides et efficaces.

7.2. Renforcement et l'efficience des infrastructures et de la logistique à l'exportation

La SCA confirme le rôle critique des infrastructures en général, des infrastructures de transport en particulier, qui appelle un engagement total au niveau des instances d'intégration africaine et au niveau national. Le manque de mobilité, notamment à Dakar, est, de façon consensuelle, considéré comme une contrainte majeure au développement des affaires.

Les infrastructures clé transversales que sont les transports, l'énergie et les télécommunications affectent toutes les activités économiques et sont dominés par des entreprises d'utilité publique (le transport dans une moindre mesure). Le rôle des structures de régulation dans l'amélioration de l'accès à ces services et de leur qualité est à assurer avec autonomie et professionnalisme.

La stratégie de libéralisation progressive suivie dans ces secteurs doit se traduire par l'intensification de la concurrence, une plus grande efficacité et des coûts plus faibles. Des projets sont en cours de réalisation dans ces secteurs pour l'élargissement de l'accès et le relèvement de la qualité des services.

Objectifs ciblés et actions à mettre en oeuvre

Pour un pays dont l'avantage comparatif est lié à la position géographique, la logistique fait partie intégrante de cet avantage comparatif. Une logistique performante participe à la réduction du coût des transactions et à l'amélioration de l'efficacité des flux commerciaux. Pour les produits horticoles, halieutiques et textiles, notamment, les entreprises sénégalaises doivent tenir compte des contraintes de délais, de fiabilité et de qualité. Dans le secteur du textile-habillement où les donneurs d'ordre évoluent vers le « juste-à-temps », les coûts logistiques totaux peuvent représenter jusqu'à deux tiers du coût du travail.

L'ouverture de corridors de commerce vers la Mauritanie et le Maroc au Nord, vers le Mali et les marchés du Burkina Faso et du Nigéria à l'Est et vers la Gambie, la région naturelle de la Casamance et les deux Guinée au Sud, contribuera également à faire du Sénégal une plaque tournante des échanges avec l'Afrique de l'Ouest. L'aménagement de marchés transfrontaliers sous forme de points - carrefours (gateways) et des entrepôts du Sénégal au Mali s'intègre avec harmonie dans ce schéma.

Toutefois, le développement de corridors de commerce vers le Nord, l'Est et le Sud, reste subordonné à l'amélioration continue de la compétitivité du Port autonome de Dakar, du désenclavement de la région naturelle de Casamance et au renforcement des infrastructures de stockage. En appui, une politique appropriée de libéralisation des transports aériens est nécessaire à intégrer dans un système fonctionnel de transport multimodal.

Sur la base des éléments qui précèdent, des actions sont prévues pour atteindre les trois objectifs suivants :

- l'amélioration de la mobilité et de la sécurité sur les routes ;
- la prise en compte de la SCA et des besoins des grappes de croissance dans les programmes nationaux et sous-régionaux d'infrastructures ;
- promotion d'un financement sain des investissements dans les infrastructures de transports et la logistique à l'exportation.

Actions pour la prise en compte des besoins de la SCA et des grappes de croissance :

- veiller au développement progressif des activités et métiers liés aux besoins logistiques des grappes ;
- assurer un financement pérenne à la construction et à l'entretien des pistes rurales et à l'extension de l'accès à des infrastructures rurales de qualité ;
- développer les infrastructures et services de transports vers les établissements scolaires ou sanitaires et les bassins d'emplois ;
- lever les contraintes sur le fret maritime ou aérien qui pèsent sur la compétitivité des grappes ;
- assurer les conditions nécessaires pour faire de Dakar le carrefour aérien de l'Afrique de l'Ouest ;
- simplifier les procédures administratives régissant la construction de routes tout en assurant la protection de l'environnement ;
- promouvoir le cabotage, notamment à Dakar et sur l'axe Dakar – Ziguinchor, en lui assurant un financement viable et les conditions de sécurité requises ;
- mettre en place des programmes de gestion de la demande de transport orientés vers l'amélioration de l'efficacité du système de transport.

Actions pour la promotion d'un financement sain des infrastructures de transport à long terme :

- définir et promouvoir des mécanismes de financement viable conformes aux besoins dans le temps telles les formes appropriées de partenariat public-privé; il s'agira en particulier de privilégier les mécanismes de marché qui contribuent à structurer la demande et à dégager des priorités dans les investissements à réaliser ;
- au niveau de chaque région, identifier les besoins des grappes pilotes et veiller à leur prise en compte dans les programmes, régionaux, nationaux ou sous-régionaux d'infrastructures.

7. 3. Développement des ressources humaines par la formation professionnelle technique

Les groupes de travail qui ont préparé les documents de stratégies des grappes porteuses ont tous mis l'accent sur l'importance de la formation et le déficit de ressources humaines techniques constatées, notamment dans les secteurs de l'horticulture, de la pêche et de l'aquaculture, du textile et de l'habillement, des télécommunication et des centres d'appel et du tourisme.

Or, près de la moitié des hommes et des femmes ne savent ni lire ni écrire. Dans les campagnes, la majorité de femmes n'a pas été à l'école. En outre, parmi les enfants qui ont commencé l'école primaire, le pourcentage de ceux d'entre eux qui terminent leur cycle de scolarité secondaire sans redoublement de classe, demeure faible.

Objectifs ciblés et actions à mettre en oeuvre

L'amélioration continue de la productivité des facteurs de production, notamment à travers le développement du savoir-faire et du sens de l'innovation passe par :

- la généralisation d'un enseignement primaire et moyen de qualité
- l'alphabétisation des adultes et la formation professionnelle ou continue
- un enseignement secondaire et technique ainsi que des collèges universitaires de qualité ;
- la quantité et la qualité des infrastructures de formation professionnelle et technique;
- le développement de la collaboration entre les établissements de recherche et de formation et les entreprises,
- le relèvement du taux d'informatisation des entreprises et l'accès aux TIC des populations ;
- la mise à contribution des programmes d'enseignement pour le développement de l'esprit d'entreprise.

La réalisation de ces objectifs repose sur l'efficacité des actions suivantes :

- recentrage sur les qualifications et les compétences demandées par les entreprises pour le relèvement de la productivité et de la compétitivité ;
- partenariat entre le public et le privé, contrôle conjoint de la mise en oeuvre de la nouvelle stratégie de développement des qualifications et partage des coûts.
- analyse à jour des déficits de formation professionnelle et technique dans les secteurs à la base de l'accélération de la croissance ;
- cours de rattrapage technique à l'attention des employeurs et des candidats à l'auto-emploi en mettant l'accent sur les qualifications de niveau intermédiaire. Des ressources suffisantes permettront de relever la qualité des cours, des curricula et des équipements ;
- éducation post-scolaire à travers l'alphabétisation des adultes qui n'ont pas terminé le cycle primaire et qui souhaitent reprendre les études ;
- introduction dans les premier second cycles universitaires des unités de valeur sur la gestion et l'entreprenariat ;
- exploitation continue des opportunités offertes par le développement des TIC ;
- Encouragement à l'accroissement du nombre de diplômés des sciences et des techniques par la vulgarisation des opportunités traditionnelles, nouvelles et futures offertes, ainsi que celle des exigences éducationnelles des professions scientifiques et techniques ;
- transfert de savoir-faire dans l'attraction de l'investissement direct étranger à travers les relations client-fournisseur, l'acquisition de licences, les alliances, les partenariats et les réseaux de R & D, de production et de distribution ;

- établissement de programmes d'équivalence facilitant la mobilité des travailleurs et des apprenants entre les études théoriques et celles pratiques.
- extension de l'accès aux programmes de formation professionnelle, technique et d'apprentissage et aux écoles professionnelles qui mettent l'accent sur les besoins des grappes d'activités.

7.4. Technologies, recherche et innovation

A long terme, la réalisation des objectifs poursuivis par la SCA dépendra de plus en plus des progrès obtenus en matière de capacités d'innovation, de développement de talents et d'esprit d'entreprise, soubassement de l'investissement et de la productivité. La recherche d'aujourd'hui doit être source d'emplois nouveaux demain, à travers l'accès élargi à de nouvelles connaissances et à de nouveaux produits pour des marchés porteurs sur la base d'efforts soutenus de compétences avérées et dévouées. En outre, les connaissances sont de plus en plus reconnues à l'échelle mondiale comme principal moteur de la croissance économique et du bien-être social.

Objectifs ciblés et actions à mettre en oeuvre

Au Sénégal, il manque souvent une entreprise nouvelle ou existante pour transformer les résultats de la recherche en un produit commercial susceptible de production et de distribution rentables. Les facteurs de réussite d'une telle opération s'enchaînent tout au long du processus : financement de la recherche, mise en place des installations, des équipements et du personnel de la recherche, protection de la propriété intellectuelle, capital – risque pour le financement du développement et de la valorisation des produits et procédés innovants, infrastructures d'innovation qui encouragent la fluidité du mouvement des idées, des connaissances et des entrepreneurs, et un climat des affaires porteur. Dans ces différents domaines comme dans le développement au sein des institutions de recherche d'une culture de commercialisation des produits et procédés innovants, le Sénégal a des progrès substantiels à faire.

Deux types de technologies recèlent des avantages potentiels pour les populations pauvres : les technologies agricoles (de la révolution des engrais et des semences à la biotechnologie) et les TIC. L'agriculture sénégalaise doit connaître de nouveaux sauts technologiques autour de la maîtrise de l'eau, de l'intensification des techniques de production et de la transformation des produits. L'agriculture sénégalaise doit être plus productive et sa production moins fluctuante devant l'objectif de sécurité alimentaire.

Pour stimuler l'investissement et la création d'entreprises innovantes, l'Etat doit promouvoir le cadre réglementaire, financier et des affaires requis. L'Etat doit aider au développement d'une forte culture de l'entreprise. La créativité, l'innovation et l'esprit d'entreprise doivent être protégés et récompensés.

7.5. Accès au financement

La prise en considération des objectifs de création d'emplois amène le Sénégal à explorer les moyens par lesquels le processus de croissance pourrait être davantage porteur d'investissements et d'emplois productifs décents. Les voies déjà connues comprennent la promotion des PME qui requiert la réduction du coût de démarrage d'une nouvelle entreprise ainsi que le coût de faire des affaires, avec en appui, entre autres, la facilitation de l'accès au

financement, un environnement juridique simple et prévisible, un système éducatif et de formation en adéquation avec les besoins en ressources humaines (effectifs et qualifications) des PME et le développement des services non financiers aux entreprises.

Objectifs ciblés et actions à mettre en oeuvre

La préparation de l'émergence économique appelle des réformes pour un fonctionnement encore plus efficient du système bancaire et du marché des actions et obligations, à travers l'approfondissement de l'intermédiation bancaire d'instruments à moyen et long termes et à une participation plus active du secteur privé dans l'offre et la demande de crédit, sur le marché des actions.

Pour faciliter l'accès au crédit, un système intégré de financement est à assurer à travers incitations, garanties, capital-risque, prêts aux promoteurs et à l'entreprise, fonds spéciaux pour les jeunes et femmes entrepreneurs. L'appui à l'accès au micro-crédit devrait privilégier les micro-entrepreneurs, tout comme le rôle des services financiers de la poste devrait être renforcé dans les zones rurales non bancarisées. La promotion de l'investissement et des opportunités économiques dans les régions et les communautés de base devrait être accompagnée du soutien à des mécanismes d'épargne adaptés.

L'adoption d'une lettre de politique sectorielle de la microfinance et celle des PME permet de mettre en application les dispositions des lois qui régissent ces deux secteurs.

Une attention particulière sera portée au financement de la mise à niveau, de l'innovation et de l'exportation ainsi qu'accès au financement des jeunes qui maîtrisent une technologie compétitive et des groupements de femmes qui luttent contre la pauvreté par l'exportation de biens et/ou de services.

Un fonds de soutien à la compétitivité est mis en place par la Loi d'orientation sur la SCA.

7.6 Qualité de vie

La SCA est une initiative de compétitivité par les grappes ; en tant que telle, elle est plus qu'un agrégat de grappes appréhendées les unes à côté des autres. Elle repose sur un ensemble de choix qui participent à :

- la définition d'un environnement global où il fait bon vivre, travailler, faire prospérer des affaires et élever une famille ; le cadre général qu'il faut pour attirer et garder les investisseurs, les créateurs, les entrepreneurs et les talents ;
- la mise en place d'un modèle de prospérité associé étroitement aux valeurs des résidents de la ville, de la région et ou de l'Etat : solidarité, innovation, vitalité culturelle et développement durable ;
- la promotion d'un cadre porteur permettant de combiner atouts, talents, créativité, savoirs, savoir-faire, ouverture, volonté d'être parmi les meilleurs et de rayonner sur le pays, le continent, ou le monde;
- l'animation d'une ambition partagée de bâtir une société prospère, accueillante, attachante et solidaire.

Sur le terrain, la qualité de la vie et du cadre de vie s'apprécie à travers les attributs suivants : beauté du décor bâti et naturel, sentiment de sécurité, valeurs sociales partagées, design

futuriste en matière d'aménagement des centres-villes, services de proximité, services de sécurité, de propreté et d'entretien des rues, des trottoirs et des espaces publics ; transport collectifs en vue d'une bonne desserte des zones d'emplois ; artères commerciales principales offrant une gamme complète de produits et de services et implantation de maisons de commerce de référence mondiale.

VIII. PRINCIPES DIRECTEURS ET POLITIQUES D'ACCOMPAGNEMENT

Tels qu'ils sont donnés au titre I, chapitre 2 de la Loi d'Orientation sur la SCA, les principes directeurs ci-dessous concourent à faire converger les initiatives des acteurs qui sont susceptibles de contribuer à l'atteinte des objectifs de la SCA. Les politiques d'accompagnement complètent les mesures qui sont prises au titre des deux piliers de la SCA dans le sens de créer effectivement les conditions globales d'une croissance soutenue mais aussi d'une croissance inclusive.

8.1 Principes directeurs

Les principes directeurs de la Stratégie de Croissance accélérée sont :

- **la promotion de la compétitivité par l'approche des grappes** : les parties prenantes que sont les administrations publiques, les entreprises, les organisations professionnelles, patronales, consulaires et syndicales, les structures de recherche, de formation et de financement et les populations conjuguent leurs efforts et initiatives dans le cadre de partenariats opérationnels pour la promotion de filières porteuses, à travers le maintien d'un environnement global propice à l'épanouissement de l'individu, de l'entreprise et de la communauté, nourri par des valeurs partagées de solidarité, de créativité, de vitalité culturelle, d'ouverture, de progrès individuel et collectif et de développement durable ;
- **la mise à niveau continue, l'innovation et la montée de la gamme des avantages comparatifs et de la création de valeur ajoutée**: les différents acteurs concernés oeuvrent, dans le cadre de partenariats, à la création et à la diffusion de connaissances d'idées et de technologies, ainsi qu'aux échanges d'information, parfois tacites à l'effet de permettre, au fur et à mesure, des mutations dans les termes de la concurrence, les positionnements compétitifs de produits sénégalais à même de permettre à l'économie d'assurer le passage d'une structure dominée par les produits primaires traditionnels et les services standard à un rôle moteur de produits et d'exportations non traditionnels au rythme du processus d'émergence économique ;
- **la productivité des facteurs et la compétitivité des sites de production** : les politiques publiques et l'intervention des services de l'Etat prennent en considération les priorités dégagées pour le renforcement progressif des compétences et des capacités des individus, des institutions et des zones de production, notamment dans le cadre de la définition et de la mise en œuvre des politiques appropriés dans les domaines de l'éducation de base, de la formation professionnelle technique, de la formation continue, de l'alphabétisation, des infrastructures de transport, des

infrastructures de communication, de l'énergie, de la fourniture des services publics, de la fiscalité, de l'accès au foncier, au crédit, aux technologies et aux marchés, le renforcement des capacités techniques et d'analyse des enjeux et défis liés à la SCA y contribuant au sein tant de l'administration publique que du secteur privé ;

- **la mise en œuvre et le financement de la SCA suivant les procédures ordinaires:** le budget général de l'Etat et les budgets des collectivités locales prennent en compte les sollicitations aux niveaux central et local, liées à la réalisation des objectifs de la SCA, notamment à travers une politique appropriée de transferts publics et de péréquation entre collectivités locales, d'intervention du système financier, d'apports des partenaires au développement et de mobilisation de l'épargne des agents économiques (ménages, entreprises et Etat) ;
- **le leadership, le partenariat et la coordination public-privé :** la mise en œuvre, l'évaluation et l'actualisation de la SCA sont placées sous le leadership politique le plus élevé en termes de coordination, notamment de l'appui des partenaires au développement. Un partenariat public-privé efficace dans la communication sur la SCA et une concertation Etat/secteur privé permettent de garantir l'appropriation de la SCA par les différents acteurs, la mise en œuvre effective des politiques et programmes qu'elle sous-tend, l'évaluation des résultats et de leur impact, l'identification et la mise en œuvre des mesures correctives nécessaires ; des structures de coordination et de gestion appropriées des programmes concourent à faciliter à chaque partie prenante la prise en charge correcte du rôle qui lui est dévolu dans la SCA ;
- **Pacte national pour l'émergence économique :** le Gouvernement négocie avec les syndicats de travailleurs, les employeurs et la société civile un consensus sur les conditions de l'atteinte des OMD et de l'émergence économique en termes de contributions conséquentes et équilibrées de chacune des parties prenantes ; en particulier, un pacte national pour l'émergence économique organise la répartition équitable des fruits de l'accélération de la croissance, en conformité avec les orientations du DSRP.

8.2 Politiques et mesures d'accompagnement

Les politiques d'accompagnement permettent de compléter les options et politiques décrites ci-avant dans le sens d'impliquer le plus grand nombre de sénégalais dans la création de richesses et le partage des fruits de la croissance.

8.2. 1. Genre et équité

Sous cette rubrique sont visées la prise en considération de la dimension genre ainsi que les questions spécifiques aux jeunes et aux groupes vulnérables.

La SCA soutient les programmes alliant croissance, promotion des exportations et dimension genre à travers le soutien d'activités communautaires ou de groupes à l'initiative des femmes.

Les programmes à soutenir devraient, à l'image de l'approche des grappes de croissance, présenter des atouts avérés en termes :

➤ *d'avantages économiques en permettant de*

- mettre en pool les ressources financières : afin d'apporter les réponses aux besoins en capital d'amorçage ;
- grouper les achats : pour obtenir de meilleurs prix et de meilleures conditions d'approvisionnement ;
- partager les mêmes équipes de vente : partager les moyens de fret pour réduire les coûts de commercialisation ;
- partager les moyens de production afin de partager les économies d'échelle ;
- tirer parti des effets de grappe : un plus grand nombre de PME produisant les mêmes biens peuvent attirer de plus grands clients ;
- tirer parti des transferts de connaissances inhérents aux effets de proximité afin de renforcer les qualifications techniques, commerciales, etc.

➤ *d'avantages sociologiques permettant de*

- tenir compte des barrières sociales ;
- renforcer la maîtrise par les femmes de leurs propres ressources ;
- promouvoir le soutien mutuel en cas de maladie ou de décès d'un membre de la famille ;
- faire évoluer les normes et valeurs de la communauté en matière de genre ;
- renforcer le pouvoir de négociation des femmes ;
- faciliter l'accès des femmes aux services et à la formation.

Plus spécialement, de tels programmes permettent de lever les contraintes à l'entrepreneuriat féminin telles :

- les barrières comportementales, quand la femme manque de confiance en ses propres capacités ;
- les barrières liées au rôle dévolu à la femme dans la société ;
- les barrières sociales et culturelles qui ne permettent pas d'envisager la femme en dehors de son rôle traditionnel dans la société ;
- les barrières d'une éducation faible qui limitent l'accès à une formation professionnelle ;
- les barrières contre l'occupation de certains postes par une femme ;
- les barrières juridiques à une initiative indépendante des femmes dans certains domaines.

Pour mener à bien ses missions, le cadre institutionnel de mise en œuvre de la SCA devra, en relation avec les ministères et autres services compétents, mener les activités suivantes :

- analyser les contraintes et les choix auxquels les femmes entrepreneurs sont confrontées ;
- faire l'inventaire des problèmes à résoudre par les jeunes femmes entrepreneurs ;
- identifier les formes juridiques les plus appropriées pour un groupe de femmes ;
- procéder à des enquêtes sur le profil de la communauté d'accueil d'un groupe de femmes donné (population, géographie, structures d'éducation et de formation, qualification, sources de crédit pour petites entreprises, services aux petites entreprises,

- approvisionnement en matières premières, entreprises existantes et sources de revenus, grandes entreprises de la zone, flux d'échanges) ;
- organiser des visites d'entreprises dans les zones ciblées par un groupe de femmes donné ;
 - analyser les avantages et désavantages des entreprises de la zone ciblée par un groupe de femmes donné ;
 - évaluer si une personne donnée présente les qualités d'un bon entrepreneur ;
 - faire des études de terrain exploratoires pour les idées de création d'entreprise ;
 - procéder à une analyse des opportunités de vente pour les nouveaux producteurs ;
 - analyser l'impact des réformes sur les femmes.

8.2.2. Régions, communautés de base et aménagement du territoire

Pour l'impulsion d'une dynamique opérationnelle d'aménagement du territoire, les régions et les communautés de base peuvent être des cadres d'intervention pertinents à la faveur d'un redéploiement approprié des infrastructures et des services administratifs. Dans le cadre de la SCA, il s'agira de :

- mettre un accent particulier dans la répartition géographique des activités économiques et des investissements à travers la promotion des pôles économiques ;
- mettre en cohérence et de coordonner les stratégies d'implantation des pôles économiques ;
- lier les investissements productifs aux zones de pauvreté élevé et de sous-emploi ;
- développer le système d'analyses et de données géo-techniques.

Ce faisant, il y a lieu de tenir compte du profil de la pauvreté au Sénégal, qui commande une approche différenciée des villes et de la campagne.

Comme beaucoup d'autres pays en développement, le Sénégal fait face à une urbanisation d'intensité croissante et difficilement maîtrisable. Les objectifs en matière d'urbanisme visent à rendre les villes plus sûres et plus fonctionnelles, à travers une organisation hiérarchisée de l'espace prenant en compte aussi bien les besoins de terrains à usage d'habitation, que ceux réservés aux activités économiques et commerciales, aux équipements sociaux, aux activités de détente et autres espaces verts.

La concentration de la population à Dakar et le long du littoral ne peut être un objectif de long terme. Une économie nationale forte s'appuie sur la vitalité d'appareils de production et de communautés répartis sur tout le territoire autour d'actifs spécifiques performants.

Les politiques de décentralisation, d'aménagement du territoire et de gestion des ressources naturelles doivent être revues dans le sens de renforcer les capacités des régions et des communautés résidentes, à s'insérer avantageusement dans l'économie nationale, sous-régionale et mondiale. A la dimension des localités et des régions, la SCA procèdera à une cartographie fine des actifs spécifiques, des produits, des marchés, des qualifications et compétences pour permettre à la localité de contribuer positivement et avantageusement au dynamisme de l'économie régionale. L'emploi créé dans une région s'accroîtra essentiellement dans la mesure où des localités de la région pourront « exporter » des biens ou services mieux valorisés par le reste du pays ou du monde. Elles seront ainsi plus à même de verser des revenus et susciter des débouchés à d'autres producteurs de la région.

Le savoir-faire traditionnel, les sites touristiques, la position géographique dans l'espace naturel ou vis-à-vis du reste du monde, le patrimoine culturel, les facteurs écologiques sont à considérer à des fins de valorisation, notamment à la faveur de démarches partenariales impliquant les acteurs régionaux (populations, élus locaux, Agences régionales de Développement, services déconcentrés) et nationaux (structures de recherches, centres de formation spécialisés coopération décentralisée, ONG, entreprises).

La SCA permet de rendre opérationnels les mécanismes de la double planification, à la faveur de laquelle des initiatives locales ou régionales pourront bénéficier de soutien de l'Etat parce que concourant à la réalisation d'objectifs nationaux. Inversement, les mêmes mécanismes de double planification doivent permettre à des objectifs de portée nationale de faire l'objet d'appropriation et d'initiatives locales et régionales.

La SCA est l'occasion de mettre en application effective la politique des collèges universitaires régionaux et de positionner les Agences régionales de Développement (ARD) comme de véritables centres d'information, d'études et de conseils sur la population, la main d'œuvre, les emplois, les qualifications, les activités, les entreprises, les stratégies, les priorités et les processus de revitalisation des économies régionales. Parallèlement, l'Etat doit asseoir une politique nationale optimale de localisation des grands centres urbains, dans le sens d'optimiser le linéaire de routes permettant de les interconnecter entre elles. L'investissement privé comme les programmes de qualification et de requalification, dans les régions, devraient bénéficier du soutien de l'Etat, notamment quand ils viennent appuyer le développement de grappes de croissance à l'initiative des acteurs régionaux.

Cette application de la SCA à l'échelle régionale doit servir de toile de fond à la lutte contre la pauvreté dans les régions. Les nouvelles ARD doivent aider à mieux articuler au niveau de chaque région les initiatives prises pour accroître les opportunités de création de richesses, renforcer les capacités à saisir ces opportunités et organiser l'accès des groupes vulnérables aux activités génératrices de revenus et aux services sociaux ou à la satisfaction de leurs besoins essentiels. Les stratégies d'accélération de la croissance et de réduction de la pauvreté resteront ainsi en harmonie.

8.2.3. Intégration régionale et migrations internationales

Intégration africaine

Les progrès réalisés au cours des années 2000 dans le cadre de l'intégration économique et politique de l'Afrique confortent le Sénégal dans son engagement militant dans le processus d'intégration qui, au delà de l'UEMOA, s'étend à son analyse à la CEDEAO et au Continent tout entier afin de créer pour les opérateurs économiques africains un marché intérieur élargi et une base de production renforcée pour relever efficacement le défi de la mondialisation.

Toutes les grappes pilotes retenues par la SCA ciblent le marché africain comme débouché de leurs produits. L'ouverture de corridors vers le Nord, l'Est et le Sud facilitera l'intensification des échanges.

Les Sénégalais résidant à l'étranger

Le flux annuel des transferts des Sénégalais de l'extérieur ont atteint avant la crise financière de 2007-2008, des montants comparables à l'aide extérieure mobilisée annuellement. Il pourrait être utile pour le Sénégal de s'inspirer de l'exemple de certains pays d'Amérique latine, et de réduire le coût de ces transferts à travers des alliances entre les banques sénégalaises et les banques internationales. Mieux exploités et canalisés, ces fonds pourraient aider à financer des projets de plus grande envergure dans les domaines de l'infrastructure et de l'agro-industrie.

De même, les Sénégalais de l'extérieur qui ont acquis des compétences et un savoir-faire pourraient mettre à profit les cadres idoines qui leur permettraient d'investir et de faire des affaires à partir du territoire national. L'aménagement, l'exploitation et la promotion de zones économiques spéciales et de sites dédiés à l'approvisionnement de marchés dont ils maîtriseraient les facteurs clé de succès constituent une voie à explorer en partenariat avec les collectivités décentralisées.

8.2. 4. Environnement et ressources naturelles

Par rapport à l'environnement physique, la SCA doit être l'occasion pour tous les acteurs (personnes physiques et morales) de se dresser en protecteurs convaincus de l'environnement. Les activités à but commercial ou à des fins d'habitation devraient préserver ou améliorer le capital environnemental et développer le sens de l'hygiène publique.

Faire le choix de la prospérité au sens de la SCA c'est identifier et promouvoir les valeurs de la société qui font du Sénégal un endroit attrayant et attachant pour y vivre et faire des affaires :

- l'esprit communautaire des terroirs à préserver à travers la sauvegarde de l'atmosphère de vie de campagne, des senteurs pastorales, du sentiment de sécurité personnelle, des voisins qui se connaissent et prennent soin les uns des autres ;
- l'appréciation du micro-climat des côtes fait d'une température stable, de l'air et de l'eau purs, de l'accès à une variété de cadres naturels et récréatifs ;
- une population singulièrement tournée vers la maîtrise de sa situation économique avec comme valeur de base, indépendance, initiative entrepreneuriale, diversité des styles de vie, engagement au mieux-être de sa propre communauté ;
- un sentiment national entretenu par l'histoire et la culture.

En reconnaissant l'importance de ces valeurs, la SCA recommande l'adhésion à des principes de développement propre à les renforcer pour la promotion d'une société dynamique et volontaire. Une telle société s'appuie sur des populations, des communautés de base, un environnement physique, une économie et un gouvernement qui forment un tout cohérent au regard des objectifs, principes et orientations de la stratégie.

8.2.5. Une politique active pour l'emploi

Pour gagner le pari de l'emploi, l'accent se poursuivra d'une manière soutenue pour la promotion de l'investissement privé et la création des petites et moyennes entreprises, d'une part, et le renforcement de l'efficacité de la politique active de l'emploi, d'autre part.

Il s'agira de veiller à assurer une harmonie entre l'offre et la demande d'emploi, à préserver les postes d'emplois existants et à faciliter la réinsertion dans la vie active des personnes ayant perdu leur emploi.

Cette politique active pour l'emploi mettra l'accent particulièrement sur:

- le renforcement des programmes d'encouragement à l'emploi des jeunes et l'incitation des petites et moyennes entreprises à recruter des diplômés du supérieur pour qu'elles puissent affronter la concurrence et améliorer leur rentabilité;
- l'amélioration de l'employabilité des demandeurs d'emploi et en particulier les diplômés du supérieur;
- l'ouverture de plus larges horizons au profit des diplômés du supérieur en introduisant la culture de l'entrepreneuriat dans les différents cursus de formation;
- la poursuite de la restructuration du système de formation professionnelle, l'augmentation de sa capacité d'accueil et la diversification de ses programmes;
- l'encouragement du travail indépendant et le renforcement des instruments et programmes de soutien existants tels que la Banque régionale de Solidarité, le système de micro-crédits,;
- l'introduction de plus de souplesse aux procédures d'application de la législation de travail pour faciliter la mobilité de la main d'œuvre des secteurs à faible rentabilité aux secteurs à haute rentabilité.

Les stratégies à moyen terme pour encourager la création d'emplois passent par:

- les projets d'infrastructures publiques ;
- l'amélioration de l'information sur le marché de l'emploi ;
- la promotion des PME et de l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes ;
- le développement des ressources humaines.

A plus court terme, l'on pourra prendre des initiatives telles que :

- des programmes spécifiques dans les zones rurales et les centres péri-urbains ;
- des programmes spécifiques pour les nouveaux entrants dans le marché du travail.

8.2. 6. Développement d'un système national d'innovation performant

La stratégie proposée dans le domaine de la R & D, de l'innovation et de l'adoption de nouvelles technologies vise :

- un accroissement du financement de la recherche dans les activités stratégiques ;
- un appui à l'innovation dans le secteur privé et aux partenariats entre la recherche et les entreprises;
- un cadre juridique approprié pour la protection de la propriété intellectuelle et du savoir local ;
- l'appui au transfert de technologie à travers l'incubation, le capital-risque et le capital d'amorçage ;
- l'établissement de centres d'excellence de sciences et techniques ;
- l'appui à l'innovation dans les régions, notamment avec l'implication des collèges universitaires.

Les partenariats secteur privé, facultés et institutions internationales seront mis à contribution pour :

- encourager l'utilisation des TIC dans la création et la diffusion des connaissances ;
- relever la qualité des laboratoires de R & D existants et en créer de nouveaux ; il en est de même pour les installations de design, test de nouveaux produits et autres recherches ; et pour les centres de développement et de vulgarisation ;
- promouvoir la mise en place de parcs de technologies et l'incubation d'entreprises innovantes ;
- développer la culture de la commercialisation dans les institutions de recherche ;
- simplifier les opérations de transfert de technologies ;
- documenter et vulgariser les meilleures pratiques de R & D, d'innovation et d'exploitation des résultats de la recherche ;
- mettre à disposition des ressources aux premières années des entreprises ou parties d'entreprises, innovantes ;
- instituer un système de récompenses et de reconnaissances des efforts de recherche fructueuse.

8.2.7. Promotion de l'entrepreneuriat et des PME

Pour l'augmentation du nombre et de la productivité des microentreprises et PME créatrices d'emplois, deux lignes d'action sont à conjuguer :

- renforcer les capacités des microentreprises et des PME existantes à diversifier leurs activités et à créer des emplois en facilitant l'accès au financement, aux technologies adaptées et aux marchés ainsi que le partenariat avec les grandes entreprises et le compagnonnage ;
- promouvoir l'esprit d'entreprise et faciliter la création d'entreprise, notamment en accompagnant l'insertion des nouveaux diplômés de l'enseignement supérieur.

Le développement des PME devra être accéléré par les actions ci-après :

- mise en œuvre des dispositions de la loi d'orientation par le biais de politiques concertées avec les différents partenaires ;
- une plus grande coordination intergouvernementale ;
- appui aux programmes de mentors ;
- accès amélioré au financement ;
- accès élargi aux marchés par la politique de concurrence et la promotion des exportations ;
- promotion de l'entrepreneuriat ;
- extension des infrastructures d'appui aux entreprises.

8.2.8. La promotion ciblée de l'investissement dans les pôles économiques

En plus des initiatives et actions retenues par les grappes de croissance, il est indispensable à la réussite de la SCA dans son ensemble et à l'échelle des grappes de développer des capacités pour attirer de nouvelles entreprises au Sénégal. A cet effet, une démarche de promotion ciblée du Sénégal et des pôles économiques permettrait une meilleure approche des investisseurs potentiels sur la base de stratégies sectorielles. Des dossiers individualisés contenant toutes informations pertinentes seraient alors préparés, compte tenu des forces et

faiblesses des pôles économiques et des besoins des investisseurs potentiels pour de nouveaux investissements ou l'extension d'investissements existants.

Objectifs ciblés et actions à mettre en oeuvre

L'objectif est d'assurer une correspondance parfaite entre les opportunités des secteurs et des pôles économiques objet de la promotion ciblée et la demande exprimée par les investisseurs potentiels en matière d'environnement des affaires

Gestion de la démarche de promotion ciblée

- mettre en place un programme de communication pour chacune des grappes prioritaires ;
- conseiller les entreprises existantes dans l'identification des contraintes à leur compétitivité et quant aux moyens appropriés pour les atténuer sur la base des avantages comparatifs et des ressources des communautés d'accueil ;
- mettre les investisseurs potentiels intéressés par une zone, une région ou le Sénégal en contact avec les personnes-ressources et responsables de cette zone ou région ou du pays, notamment pour un accès facilité aux ressources (financières, humaines, entrepreneuriales, intellectuelles, infrastructurelles, sociopolitiques) disponibles ;
- fournir des informations sectorielles stratégiques aux décideurs des communautés de base ;
- mettre en place et entretenir un réseau d'intelligence économique sur les activités retenues pour bénéficier de la démarche de promotion ciblée.

Promotion des secteurs retenus pour bénéficier de la démarche

- établir et mettre à jour des bases de données sur les secteurs retenus pour une promotion ciblée
- conduire des études approfondies sur les grands investisseurs potentiels ;
- renforcer les relations avec les consultants internationaux et spécialistes des marchés émetteurs d'investisseurs potentiels ;
- organiser les missions de prospection et de choix de sites des investisseurs potentiels ;
- développer des outils appropriés de marketing y compris les sites web et les supports multimédia.
- fournir aux investisseurs potentiels des informations personnalisées, en temps réel sur les conditions de marché des secteurs concernés.

8.2.9. Promotion ciblée des exportations

Pour atteindre les objectifs de taux de croissance de 7 %-8 %, le Sénégal doit accroître ses parts de marchés et attirer plus d'investissements étrangers.

Dans le cadre de la SCA, l'objectif d'accroissement des parts de marché fait l'objet d'une prise en charge globale allant des facteurs de succès sur les marchés ciblés vers l'organisation de la production des produits exportables. Il est apparu stratégique de développer un assortiment d'actions visant : (i) une interaction effective et permanente entre les agents des différentes institutions impliquées dans les chaînes de valeur débouchant sur les marchés extérieurs; (ii) le développement des réseaux d'information ; (iii) le renforcement des

mécanismes de concurrence et de coopération entre entreprises, notamment par la promotion de l'approche grappe ; (iv) la protection de la propriété intellectuelle ; (v) la promotion des centres de recherche, de conseils et de vulgarisation de technologies spécifiques à des secteurs d'activités donnés, notamment aux grappes de croissance choisies ; (vi) l'adoption des normes et standards internationaux ; et (vii) la promotion de la formation technique et professionnelle.

En sus de cette approche globale, les facteurs clé de performances à l'exportation sont :

- élargir l'accès au marché et en tirer parti ;
- améliorer la gestion de la chaîne de valeur et la logistique ;
- soutenir l'innovation et le design de produits ;
- prendre en considération les questions de normes et de barrières non tarifaires aux échanges ;
- renforcer les conseils et partenariats à l'exportation ;
- développer les marques de commerce et la promotion marketing des secteurs et grappes à la base de la croissance ;
- renforcer la considération des initiatives en matière des stratégies d'exportation ;
- faciliter la contribution des régions, des PME et des femmes à la réalisation des objectifs à l'exportation.

8.2.10. Mise à niveau des entreprises et des régions

Pour les entreprises existantes, participer à l'accélération de la croissance, peut signifier s'adapter à une demande plus forte de compétitivité, voire restructurer son portefeuille de parts de marché. Un tel ajustement appelle la mise en place au niveau de l'entreprise d'un plan de mise à niveau à la suite d'un diagnostic stratégique global, de son positionnement stratégique sur les produits et les marchés, de sa situation financière, de ses compétences techniques et managériales. Le programme de mise à niveau des entreprises doit s'inscrire dans une perspective nationale. En particulier, il doit s'appuyer sur une mise à niveau de l'environnement de l'entreprise (transport, infrastructures, coût des facteurs, système financier, institutions d'appui, administration, formation).

L'objectif volontariste de porter la croissance économique à des niveaux plus élevés dans un contexte de concurrence accrue à l'échelle mondiale, suppose une volonté également forte de porter le degré de compétitivité des entreprises et de l'économie à des niveaux encore plus élevés, sur une longue période. Dans un tel contexte, l'approche d'un environnement des affaires de classe internationale retenue par la SCA commande la mise en place de programmes nationaux de type mise à niveau, tenant compte des faiblesses structurelles diagnostiquées chez les entreprises et dans leurs économies d'accueil..

Ces faiblesses structurelles font qu'au Sénégal les PME sont insuffisamment tournées vers le marché international, l'appareil de production ne fait pas preuve d'une spécialisation favorisant les secteurs dynamiques, la productivité est à renforcer au regard du coût de la main d'œuvre, l'infrastructure technologique est encore à développer, les programmes de recherches et d'enseignement (supérieur et technique) doivent davantage prendre en considération les préoccupations de l'entreprise.

8.2.11. Chocs exogènes, protection des groupes vulnérables et des bases de la croissance

Un défi majeur dans la gestion macroéconomique est aussi de faire en sorte que la politique budgétaire contribue au mieux à absorber les chocs exogènes adverses. Ainsi, pour la protection des groupes vulnérables contre les effets négatifs des chocs internes ou externes, et pour sécuriser les investissements publics nécessaires au maintien du cap sur le sentier de développement choisi, il paraît judicieux de mettre en place un fonds de stabilisation budgétaire qui permettrait de ne pas laisser le programme de dépenses publiques sous l'influence directe de la conjoncture. Lors de la préparation du projet de loi de finances, les projets d'investissements publics (notamment dans l'éducation, la formation technique et professionnelle, la santé, la nutrition, le filet de protection sociale et les infrastructures de base) dont le financement sera garanti par le fonds de stabilisation budgétaire feront l'objet d'un inventaire. Mettre en place un fonds de stabilisation budgétaire contribue à préserver un caractère pro-croissance et pro-pauvres au budget de l'Etat.

IX. MISE EN ŒUVRE ET INDICATEURS DE SUIVI/EVALUATION

Le suivi de la mise en œuvre de la SCA se fera en référence, entre autres, aux résolutions et résultats attendus ci-dessous listés :

1. Faciliter l'accélération de la croissance et du processus de développement appelle des partenariats opérationnels entre l'Etat, le secteur privé, les travailleurs et la société civile pour relever les défis du progrès social et du développement humain décrits par la communauté internationale à travers les objectifs de développement pour le millénaire (ODM).
2. Les ressources nécessaires seront recherchées pour le renforcement des capacités et l'efficacité de l'administration publique à relever les défis de l'accélération de la croissance et du processus de développement, au niveau local, notamment.
3. A terme, la région et les communautés de base seront dans les faits la première échelle du processus de développement économique et social et du système de démocratie participative. Cette perspective commande une programmation adaptée du transfert des responsabilités et des ressources requises.
4. Le financement de la SCA au niveau local interpelle le processus d'élaboration du budget des collectivités locales, mais également une politique appropriée de transferts publics et de péréquation entre collectivités locales, d'intervention du système bancaire et de concours des partenaires au développement, de mobilisation de l'épargne des agents économiques (ménages, entreprises et Etats).

5. Des stratégies régionales, basées sur les forces existantes et les opportunités futures au niveau national et international, guideront les interventions publiques et privées dans les régions, communes et communautés rurales.
6. La programmation du développement des infrastructures tiendra compte des situations de déficiences au plan social et de l'appui requis à l'accélération de la croissance économique. Les méthodes intensives en main d'œuvre et impliquant la participation des communautés de base seront appliquées chaque fois que possible.
7. Les populations des villages et des quartiers des villes seront interpellées pour leur contribution effective à une stratégie intégrée de sécurité publique, avec un accent particulier sur la bonne gouvernance ainsi que la promotion de ménages solides et des communautés de base fortes.
8. Des opportunités d'emploi productif des jeunes, femmes et personnes handicapées, seront aménagées dans les entreprises et programmes bénéficiant du concours public ; le secteur privé sera invité à aménager également de telles opportunités.
9. La mise en œuvre de la SCA sera l'occasion de progrès substantiels dans les domaines des droits économiques et sociaux garantis par la Constitution : accès au logement, à des soins de santé de base, à l'éducation, à l'eau potable, à une alimentation saine, à la sécurité sociale, à une administration juste et équitable.
10. Les efforts de maîtrise de la pandémie du VIH/SIDA seront renforcés à travers une démarche intégrée de lutte contre la pauvreté, de développement du secteur de la santé, de prévention et de traitement effectif du VIH/SIDA et des maladies transmissibles.
11. Une attention particulière sera portée aux besoins de viabilité environnementale aux plans stratégique et opérationnel.
12. La mise en œuvre de la SCA fera l'objet de suivi -évaluation et d'actualisation à travers les projets, programmes publics et stratégies subsidiaires.

9.1. Mise en œuvre, suivi/évaluation, impact et actualisation

Les effets positifs attendus de la SCA sur le quotidien des sénégalais et sur la structure de l'économie seront suivis et mesurés à l'aide d'indicateurs d'impacts. Les performances réalisées seront évaluées et comparées au fur et à mesure aux objectifs ciblés. Les parties prenantes seront régulièrement informées sur l'exécution des projets, programmes et politiques dans le but de faciliter le consensus sur l'actualisation nécessaire à la satisfaction des besoins réels des populations, à l'initiative d'une administration plus réactive, et plus efficace.

Deux catégories d'indicateurs sont considérées : les indicateurs relatifs au processus de grappe et les indicateurs de veille stratégique.

Les indicateurs relatifs au processus de grappe retracent :

- la capacité de l'équipe de gestion de la grappe à mobiliser et engager les responsables des secteurs publics et privés ;
- les progrès réalisés dans la mise en œuvre des initiatives stratégiques identifiées ;
- les initiatives de collaboration entre les membres de la grappe ;
- les contributions à l'atteinte des résultats de la SCA.

Les indicateurs de compétitivité retracent la capacité des entreprises, des secteurs, des régions, et l'ensemble de l'économie à générer, tout en étant exposées à la concurrence internationale, des niveaux d'emploi et de revenus en progression.

9.1.1. Les indicateurs de suivi des processus de grappes

Pour suivre et évaluer l'évolution de l'environnement des affaires et du processus de grappe, quatre type d'indicateurs seront suivi régulièrement : les indicateurs de processus, les indicateurs d'action, les indicateurs d'investissement et les indicateurs de résultats. Ce système suggère que la nature des indicateurs à suivre varie avec les phases du cycle de vie du processus de grappe.

- a) **Les indicateurs de processus** retracent la capacité de l'équipe de gestion de la grappe à engager les responsables des secteurs d'activités concernés, à susciter une réponse favorable nette, et à structurer un cadre de collaboration opérationnel. Ces indicateurs sont à définir au démarrage du processus et sont très importants au cours de la première année d'activité du projet de grappe.

Exemples :

- des initiatives sont prises pour apporter des réponses concrètes à la contrainte principale de la grappe ;
- un cadre formel de coopération est défini pour améliorer la compétitivité de la grappe ;
- la cartographie de la grappe est faite ;
- un document de stratégie est adopté avec un accord sur les principaux axes stratégiques.

- b) **Les indicateurs d'action** retracent les progrès réalisés dans la mise en œuvre des initiatives stratégiques identifiées dans la première phase du processus de grappe.

Exemples :

- la grappe a coordonné avec les institutions compétentes pour concevoir le programme de formation et planifier les ateliers dédiés aux agriculteurs de la grappe pour les former aux normes GAP ;
- des brochures et des manuels de promotion des normes GAP ont été préparés pour l'éducation des agriculteurs de la grappe et leur diffusion auprès des autres agriculteurs ;
- définir l'identité de Saly pour bâtir un avantage compétitif basé sur un logo attractif ;
- développer un programme de marketing direct par Internet ;
- renforcer la coopération entre entreprises et les liaisons de grappe.

- c) **Les indicateurs d'investissement** retracent les initiatives de co-investissement entre membres de la grappe. Généralement, le co-investissement commence timidement puis s'accélère au fur et à mesure que le projet de grappe arrive à maturité. Les investissements les plus significatifs interviennent au stade de mise en œuvre des initiatives d'action,

Exemple :

- l'acquisition d'un local pour abriter le secrétariat de la grappe ;
- la mise en place d'un système d'intelligence économique pour la grappe ;
- les membres de la grappe contribuent à la couverture des frais liés aux ateliers et séminaires de formation.

- d) **Les indicateurs de résultats** mettent l'accent sur l'accroissement de la productivité et de la valeur ajoutée mais aussi des recettes d'exportation, de l'emploi nouveau, de la création d'entreprises, du salaire moyen et de la rentabilité moyenne dans les secteurs de la grappe. L'on doit également établir que la grappe a contribué directement à l'atteinte de ces résultats. Certains résultats sont plutôt qualitatifs, tels que le renforcement de la confiance réciproque et de la coopération au sein du secteur, entre le secteur privé, l'Etat et l'université ; le changement des mentalités et les effets diffus.

Autres exemples :

- les gains de compétitivité obtenus à la suite de la levée des contraintes principales ; la traduction de ces gains en termes de prix, de ventes, de revenus distribués, de maîtrise des coûts ;
- les résultats effectifs, les résultats potentiels.

9.1.2. Indicateurs de suivi de la mise en place de l'EACI

Pour ce qui concerne la mise en place de l'environnement des affaires de classe internationale :

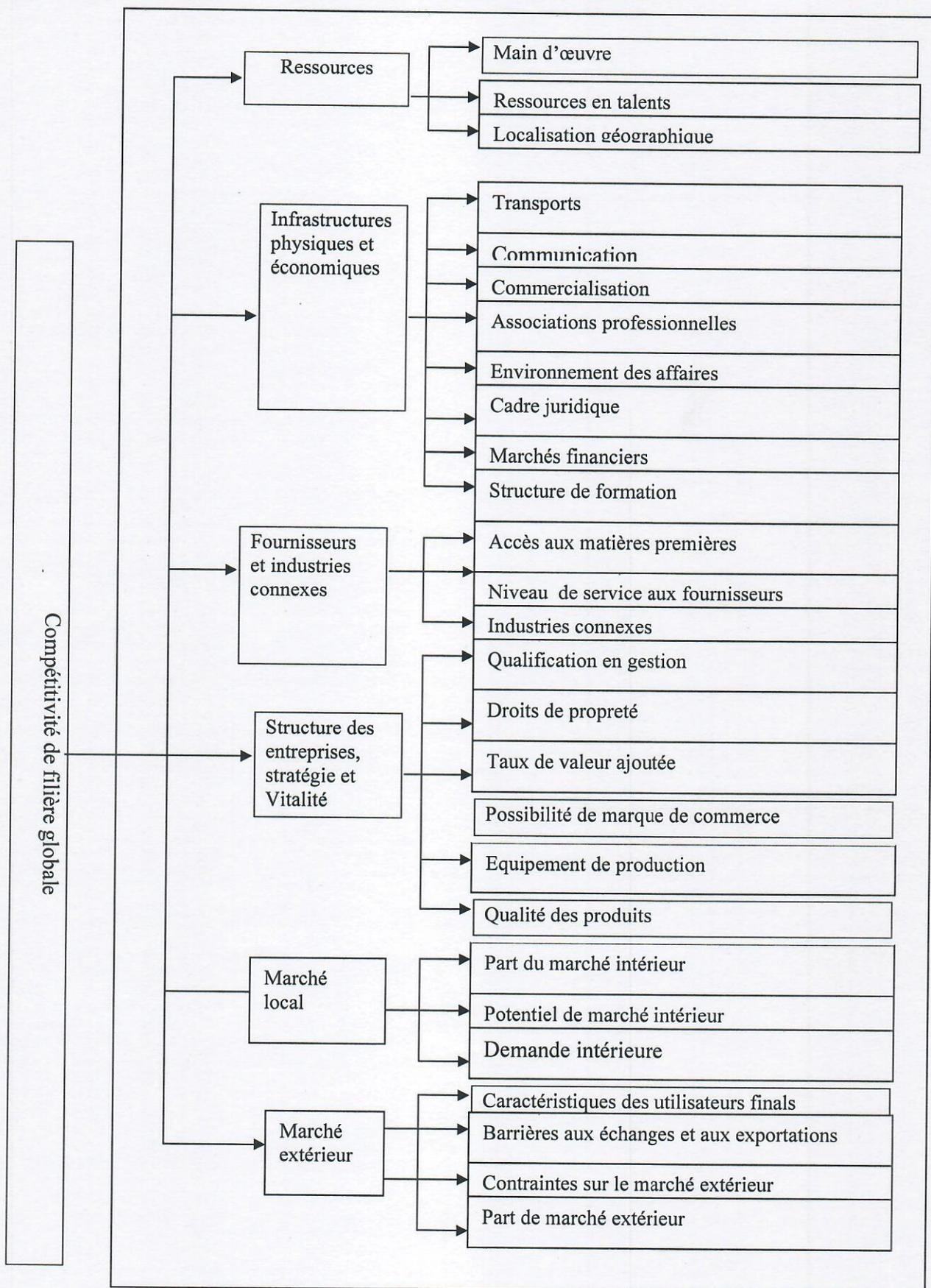
- les indicateurs de processus renvoient à la capacité du CPI à alimenter ses commissions de travail en idées de réformes sur lesquelles elles se réunissent et statuent ;
- les indicateurs d'action se rapportent au taux de mise en œuvre des recommandations du CPI ;
- les indicateurs d'investissement pourraient être les initiatives que prennent d'eux-mêmes les représentants de l'administration publique et du secteur privé pour l'identification de nouvelles réformes ;
- les indicateurs de résultats sont les mêmes que pour les grappes et l'ensemble des politiques publiques, avec en plus des indicateurs sur l'environnement des affaires.

9.1.3. Les indicateurs de compétitivité des grappes

Sur la base du cadre d'analyse de la compétitivité courante vulgarisé avec l'approche grappe, le modèle à trois niveaux peut servir de référence pour une revue périodique de la compétitivité des grappes.

Ce cadre peut faire l'objet d'adaptation pour tenir compte des spécificités de chaque grappe.

Modèle à trois niveaux d'évaluation de la compétitivité d'une filière



9.1.4. Les indicateurs de veille stratégique

Les indicateurs de veille doivent permettre aux Autorités de s'assurer que l'environnement général d'une économie émergente s'installe au rythme souhaité au Sénégal. Il s'agit de veiller à ce que les valeurs qui entretiennent et pérennisent une dynamique de croissance soutenue soient en train de s'imprimer dans le tissu social. A cet égard, le cadre de référence pour l'identification des indicateurs de suivi des progrès de la SCA est articulé autour des engagements que prennent l'ensemble des acteurs autour de :

- la productivité, clé pour la création de richesses ;
- l'option pour une croissance inclusive ;
- l'éducation et l'apprentissage tout au long de la vie ;
- la qualité de vie ;
- la collaboration active au sein des grappes et au niveau local ;
- l'amélioration de l'insertion dans l'économie mondiale.

Les indicateurs qui sont proposés ne sont pas les seuls possibles ; chacun d'entre eux représente une famille d'indicateurs pertinents à des degrés différents. L'on retiendra les indicateurs les plus accessibles au public et pour lesquels l'information peut être disponible au moindre coût.

Engagement stratégique I : la productivité, clé pour la création de richesses

Indicateurs de productivité : Avec le développement de l'innovation, des procédés plus performants et des produits à plus haute valeur ajoutée (VA) alimentant de façon durable la dynamique de croissance. :

- valeur ajoutée brute, per capita ou VA par employé ;
- proportion d'employés dans l'agriculture sur total employés.

Indicateur : le nombre d'entreprises à forte croissance.

Les entreprises à forte croissance exploitent des créneaux innovateurs à haute valeur ajoutée. L'environnement porteur à leur offrir est aussi un cadre approprié pour la formation de nouvelles entreprises et de filiales.

Indicateur : le nombre de nouvelles créations d'entreprises

C'est un indicateur du dynamisme de l'environnement des affaires. Des entreprises, notamment les PME, meurent, libérant des talents et des idées qui émigrent vers d'autres occupations, et de nouvelles entreprises se créent.

Indicateur : l'investissement en capital-risque.

Par nature, seules les entreprises qui ont un potentiel de croissance forte sur 5 à 10 ans attirent le capital-risque. Les indicateurs possibles sont :

- montant de capital-risque octroyé ;
- nombre de contrats de capital-risque signés.

Nombre de petites entreprises (10-49 employés) en activités, pour 1000 habitants

Le dynamisme des PME résulte de la conjonction de plusieurs facteurs : le climat des affaires, l'esprit d'entreprise, le sens de l'initiative entrepreneuriale, l'accès au financement, etc. En plus du nombre de PME en activités, l'on peut aussi suivre l'évolution des indicateurs ci-après :

- Prêts aux PME, à travers le total prêts aux PME et Prêts aux PME par employé
- Créations et fermetures d'entreprises :
 - nouvelles entreprises, pour 1.000 travailleurs,
 - pourcentage d'entreprises fermées,
 - total créations et fermetures sur total entreprises ;
- IDE par habitant.

Indicateur de transfert de technologies : le nombre de licences acquises

L'acquisition de licences traduit l'importance des efforts de transfert de technologies, la préparation à saisir les opportunités de création d'entreprises nouvelles ou de croissance des entreprises existantes. L'enregistrement de patentes traduit les efforts déployés pour la découverte initiale et l'enregistrement d'idées innovatrices. Outre le nombre de licences acquises, l'on peut aussi prendre en considération les indicateurs suivants :

- le nombre d'enregistrements de patentes ;
- Nombre de patentes au cours des cinq dernières années, pour 1000 habitants ;
- Dépenses totales de R&D, pour 1000 habitants ;
- Nombre de scientifiques et d'ingénieurs, pour 1000 habitants.

Engagement stratégique II: Pour une croissance inclusive

L'inclusion donne à chaque citoyen la chance de participer à la création de richesses et à la vie civique. Assurer ainsi à chaque résident un rôle, un intérêt et une responsabilité partagée dans l'amélioration présente et future des conditions de vie, est une condition favorable à la pérennisation de la dynamique de croissance et de ses objectifs. A cet effet, tout résident doit être convaincu qu'il :

- peut avoir accès aux moyens économiques pour participer à la création de richesses ;
- peut croire en ses capacités à faire la différence.

Cela ne saurait être le cas sans un taux d'emploi et un revenu par tête d'habitant en hausse.

Les indicateurs à suivre sont :

- **le taux d'emploi ;**
- **la répartition des revenus entre les ménages** qui doit devenir de plus en plus égalitaire ;
- **le revenu réel per capita ;**
- **l'accès au logement**, qui mesure en particulier l'engagement du pays à fournir un menu d'options à tous les segments de la population. Sans accès à un logement à la portée de chaque bourse, les quartiers flottants gagnent en importance ainsi que la fracture sociale ; un autre indicateur possible est l'accessibilité du logement que l'on peut mesurer en exprimant le revenu du ménage-type en pourcentage du prix médian d'une maison ;

- **les dons aux organisations de charité** : les contributions charitables en moyenne par personne déductibles du revenu imposable sont, par défaut, un indicateur de la solidarité entre les membres de la société ;
- **l'accès à Internet** ; à l'âge du numérique, l'utilisation des TIC est un avantage important et le rythme de sa généralisation mesure le degré de préparation des populations à la société de l'information, à travers une approche positive du caractère inclusif de la croissance. Un autre indicateur possible de l'accès à Internet est le pourcentage de ménages ayant accès aux services d'Internet à haut débit.

Engagement stratégique III : l'éducation et l'apprentissage tout au long de la vie

La SCA et la SRP ambitionnent d'ouvrir à tous les résidents la voie au savoir, à l'avoir et au pouvoir, notamment en leur permettant de participer pleinement à la génération et à la concrétisation des opportunités de création de richesses, grâce à leur accès continu :

- à l'éducation et la formation ;
- à des performances suffisantes en cours de formation et aux niveaux d'éducation les plus élevés possibles ;
- à des systèmes éducatifs aux capacités, à la flexibilité et à la créativité à la dimension des besoins croissants en volume et en variété.

En retour, il est attendu que les populations saisissent tout au long de la vie les opportunités d'éducation et de formation offertes, pour que la dynamique de croissance puisse valoriser le capital humain formé.

Les indicateurs retenus doivent rendre compte de la qualité des prestations en matière d'offre d'éducation et de formation mais aussi de l'impact réel des services rendus :

- **le taux de déperdition aux établissements d'enseignement moyen et secondaire** est un indicateur de perte potentielle, de coûts sociaux futurs et d'accès refusé à des opportunités futures. Dans une économie basée de plus en plus sur les connaissances, la perte de talents est une menace sûre sur la viabilité de la croissance et la vitalité de la vie communautaire ;
- **le niveau moyen d'éducation supérieure** est un indicateur de la portion de la population qui pourra accéder à des emplois de qualité et rémunérateurs ;
- **les performances en calcul et en lecture des élèves du cours moyen**, par exemple le pourcentage d'élèves ayant la moyenne ou plus en calcul et en lecture à l'examen du certificat de fin d'études élémentaires mesure par avance les bonnes dispositions de la main d'œuvre future à s'adapter au progrès technique. L'on peut préférer des indicateurs comme :
 - le pourcentage d'élèves qui obtiennent leur bac à 20 ans ou moins ;
 - le nombre de diplômes supérieurs octroyés, pour 1000 candidats potentiels population, 18-24 ans et population 25-34 ans ;
 - le nombre de diplômes de sciences et d'ingénierie octroyés pour 1000 candidats potentiels : population 18-24 ans et population 25-34 ans ;
- **la capacité d'accueil des universités et collèges universitaires** ; des systèmes d'enseignement supérieur performants attirent, forment et retiennent des talents pour l'économie en croissance ;

- **un indicateur de la formation continue, pour suivre la mise à niveau et le perfectionnement des capacités des apprenants.**

Engagement stratégique IV : la qualité de vie

La qualité de vie est l'expression primaire de la vitalité d'un pays, d'une région. La croissance économique soutient les efforts de création d'un environnement naturel, culturel hérité ou construit, mais de qualité. Elle se mesure par :

- la viabilité de l'écosystème urbain et le contrôle de la pollution ;
- l'accès et la préservation de l'environnement naturel ;
- la mobilité et la sécurité des personnes et des biens ;
- l'accès à la culture et à la vie artistique ;
- le dévouement pour la chose publique.

Les indicateurs identifiés sont les suivants :

- **le pourcentage de superficies boisées** ; les arbres améliorent la qualité et la température de l'air ainsi que la valeur des zones d'habitation ;
- **les aires protégées**, la protection des espaces libres intègre celle des habitats naturels, des sites touristiques et des actifs culturels ;
- **le contrôle de la pollution**, participe à la sauvegarde de la santé des populations et à la salubrité des établissements humains, notamment des jeunes, des personnes malades ou du 3^{ème} âge ;
- **le temps mis dans les embouteillages**, est perdu pour les affaires, la famille, les amis et la communauté. Il est aussi l'occasion d'émettre des polluants de l'air ; il peut être mesuré par le rapport durée du voyage aux heures de pointe sur durée du voyage aux heures creuses, ou par le pourcentage d'habitants vivant dans l'agglomération-centre sur le nombre total d'habitants ;
- **le taux de crimes violents**, la fréquence des crimes, notamment ceux violents, accroît la perception d'insécurité de la destination « Sénégal ». On peut aussi retenir comme taux de criminalité le nombre de crimes violents et de cas de vols de propriété pour 100.000 habitants ;
- **l'accès aux activités culturelles et artistiques** ; la créativité et l'expression artistique ont un effet catalyseur sur l'innovation et les mutations structurelles pendant qu'elles peuvent capitaliser la diversité des expériences communautaires ; on peut les mesurer par le nombre d'organisations artistiques, par 1.000 résidents ;
- **le dévouement pour la chose publique**, peut être mesuré par la qualité des services publics dont le nombre de demeures connectées au réseau d'assainissement public peut être un premier indicateur.

Engagement stratégique V : Développement de la collaboration dans les grappes et au niveau local

Développer la collaboration active participe à la création des conditions permettant aux acteurs d'œuvrer ensemble, dans le cadre de partenariats, à démultiplier les opportunités et à relever les défis d'une croissance forte et durable.

La confiance dans la collaboration que contribue à développer le capital social est un input essentiel dans l'économie fondée sur les réseaux, les alliances stratégiques et les grappes.

Quand les cadres de coopération entre structures publiques traversent les frontières politiques et géographiques, ils soutiennent et entretiennent la vitalité de l'économie locale.

Comme **indicateurs de vitalité des grappes**, l'on peut retenir :

- l'emploi total dans les grappes ;
- la croissance de l'emploi net dans les grappes ;
- le nombre de grappes et de clusters locaux en activité.

Comme autres indicateurs à suivre, l'on distingue :

- **la demande de coopération adressée aux collectivités locales**, notamment pour la prise en charge d'intérêts communs tels que les infrastructures de transport, les questions de développement local, etc. ;
- **le volontariat, le mouvement associatif et l'entrepreneuriat social**, qui mesurent l'inclinaison des résidents à consacrer temps, ressources financières et énergie à des activités régionales ou nationales.

Engagement VI : l'amélioration de l'insertion dans l'économie mondiale

L'engagement VI est une sorte de test d'ensemble du respect des engagements précédents et de la compétitivité qui devrait en résulter pour l'économie sénégalaise dans un cadre de mondialisation de l'économie. Les indicateurs retenus sont les suivants :

- taux de pénétration : importations/demande intérieure ;
- efforts à l'exportation : ratio exportations/PIB ;
- taux de couverture : exportations/importations ;
- demande étrangère adressée au Sénégal ;
- indice des termes de l'échange ;
- taux de change effectif réel ;
- soutenabilité du solde courant ;
- notation par rapport aux pays émergents.

X. CADRE INSTITUTIONNEL ET PLAN D'ACTION

Le cadre institutionnel de mise en œuvre de la SCA est défini par la loi d'orientation n° 2008-03 du 08 janvier 2008 et ses décrets d'application.

10.1. Cadre institutionnel de mise en œuvre

Pour réussir les conditions d'une mise en œuvre de la SCA, la loi d'orientation a retenu un dispositif institutionnel fonctionnant suivant les principes de l'appropriation et du partenariat. Conformément à la logique du processus participatif de l'élaboration et de la définition de la SCA. Ce cadre ouvert à tous les acteurs de la vie économique et sociale, est décliné comme suit :

- un organe d'orientation et de suivi sous l'autorité du premier ministre ;
- un organe de coordination technique, de suivi et d'évaluation présidé par le Ministre chargé de l'Economie et des Finances ;
- des organes de gestion et de promotion des grappes de croissance.

10.1.1. Cadre d'orientation, de suivi et de coordination technique

Le décret n°2008-56 du 29 janvier 2008 fixe les règles d'organisation et de fonctionnement du cadre institutionnel de mise en œuvre de la Stratégie de Croissance Accélérée (SCA). L'Etat et les partenaires au développement mettent en disposition les ressources humaines, les moyens financiers et matériels nécessaire à la mise en œuvre de la SCA.

Le Comité d'Orientation et de Suivi (COS) présidé par le Premier Ministre définit les orientations et les priorités, valide les stratégies et politiques y afférentes. Il est, entre autres, chargé de la validation des objectifs stratégiques, des plans d'actions et des indicateurs de performance de la SCA, de l'approbation du rapport annuel sur l'état d'avancement de la SCA et de la validation périodique de la liste des grappes prioritaires.

Le Comité d'Orientation et de Suivi est assisté par un Secrétariat Permanent dirigé par un Secrétaire Permanent nommé par arrêté du Premier Ministre. En relation avec le comité technique, il assure la préparation des réunions du Comité d'Orientation et de Suivi, le suivi de la mise en œuvre des décisions issues de ces réunions et la préparation des rapports périodiques et d'un rapport annuel.

La coordination technique, le suivi de la mise en œuvre et l'évaluation de SCA sont assurés par un Comité technique présidé par le Ministre chargé de l'Economie et Finances. Il peut s'adjoindre de toute personne dont la compétence est nécessaire à l'exécution de ses missions : les Présidents et vice-présidents des Grappes de Croissance, le Directeur Général de APIX SA, le Secrétaire Permanent du COS, le Directeur de la Prévision et des Etudes Economiques, le Coordinateur de la Cellule de Suivi des Politiques de Lutte contre la Pauvreté et le Directeur du Centre d'Etudes de Politiques pour le Développement.

10.1.2. Cadre de gestion et de promotion des grappes

Les organes de gestion et promotion des grappes de croissance considèrent la grappe comme un réseau de compétitivité structuré autour d'entreprises d'un secteur donné. Chaque grappe comprend un Président représentant le secteur privé et un Vice-président représentant l'Administration et un Coordonnateur, nommés par arrêté du Ministre chargé de l'Economie et des Finances.

Les organismes qui viennent en appui aux grappes interviennent à deux niveaux :

- appui aux organisations en charge de développer les réseaux et les différentes composantes des grappes ;
- promotion de l'interaction entre les différentes composantes de grappes (établissement de réseaux, promotion de projets de recherche industrie-université-gouvernement, appui aux interactions industrielles, etc.).

Le bureau de promotion de la grappe comprend :

- un président ;
- un ou plusieurs vice-présidents ;

- des membres issus du milieu industriel, des instituts de recherche, des centres de formation, des institutions de financement, etc.

Les coordonnateurs de grappes sont nommés pour renforcer le suivi et la promotion des grappes. Ils sont recrutés pour leur expérience dans le secteur privé et apportent leurs compétences et connaissances aux responsables des grappes et de la SCA.

Des personnes clé peuvent être nommées comme représentants de la grappe dans les relations extérieures.

Les entreprises et organismes affiliés à la grappe sont enregistrés auprès du bureau de promotion de la grappe, soit en tant que membre actif du Comité de gestion, soit comme membre participant au projet de développement de la grappe.

10.1.3. Cadre institutionnel des zones économiques spéciales

Les instruments et organes de promotion de la zone économique spéciale sont :

- le plan d'aménagement et de développement de la zone ;
- le Conseil d'administration ;
- la Haute Autorité ;
- le conseil de concertation avec les ressortissants de la zone.

Un cadre de concertation et de coordination est mis en place pour assurer aux instruments d'aménagement et de développement sectoriels de la zone économique spéciale une mise en valeur concertée, cohérente et optimale, notamment dans les domaines de la protection de l'environnement et du patrimoine touristique et culturel, du cadre de vie, de l'urbanisme, du transport, de l'assainissement, des infrastructures et des équipements collectifs.

10.1.4. Cadre de suivi des indicateurs des performances de la SCA

Un observatoire de la compétitivité aura la charge de proposer une liste définitive d'indicateurs sur la base décrits ci-dessus. Son périmètre portera à la fois sur les grappes et les filières porteuses et sur l'ensemble de l'économie. Il préparera chaque année un rapport sur la compétitivité qui servira de document introductif pour le Forum annuel sur la compétitivité.

L'observatoire de la compétitivité procédera annuellement à une évaluation globale de la situation des entreprises, des filières et des secteurs d'activités ainsi que l'environnement des affaires. Il assurera le suivi individualisé d'un certain nombre d'indicateurs pour un certain nombre de secteurs qui pourront faire l'objet d'exercices de benchmarking par rapport à des pays de la sous-région et du reste du monde.

Les indicateurs retenus devront permettre une comparaison des analyses de l'observatoire à celles qui sous-tendent les classements internationaux comme celui du Forum économique mondial.

10.2. Le partage des rôles entre l'Etat, le secteur privé et la société civile.

La SCA appelle à un réel partage des rôles et des responsabilités entre les acteurs, sous l'impulsion et la coordination de l'Etat. Celui-ci s'en trouve interpellé pour transformer son dispositif institutionnel et donner davantage de pouvoirs aux structures déconcentrées et aux collectivités et acteurs décentralisés, ainsi que pour améliorer la qualité du service public en général. Les capacités des différents acteurs seront renforcées afin de leur permettre d'assurer pleinement leurs rôles.

L'accent mis par la SCA sur la dimension géographique pose le défi de la diligence et de l'efficacité dans la prise de décision au niveau local, et de coordination effective par les structures nationales.

Les défis posés par la SRP et la SCA aux différents acteurs sont à la base d'un certain nombre de priorités:

- une coordination effective de la prise en charge des enjeux nationaux et locaux liés à la SRP et à la SCA ;
- une coordination améliorée des processus de programmation et de budgétisation ;
- la prévisibilité et le ciblage des flux financiers attendus de l'Etat et des collectivités locales ;
- un appui fort au développement de capacités des acteurs à travers la formation et le redéploiement des effectifs ;
- le développement des structures et des systèmes d'encadrement et de promotion du fonctionnement effectif de la démocratie participative ;
- la mobilisation effective des partenaires intérieurs et extérieurs en appui à la formulation et à la mise en œuvre de la SRP et de la SCA.

En résumé, les actions à prendre pour assurer l'aboutissement efficace des initiatives au niveau local et la coordination au niveau national sont les suivants :

- mettre en place des programmes de renforcement des capacités de gestion, de planification, de suivi/évaluation, de fourniture de services en régie et par le « faire faire » ;
- mettre en place des guichets uniques de services publics au niveau local ;
- institutionnaliser l'approche participative et promouvoir l'approche grappe pour l'implication de toutes les parties prenantes dans les activités autour des secteurs-clé;
- mettre en place un cadre institutionnel de suivi/évaluation, sur la base d'un système d'indicateurs.

Les initiatives de développement économique local bâties autour des différentes filières d'activités seront renforcées et intégrées dans des programmes régionaux cohérents et réalistes élaborées sous la conduite des agences régionales de développement en collaboration avec les structures nationales compétentes.

La mise en œuvre de ces initiatives en partenariat avec les micro-entreprises et les PME locales sera encouragée. Les cadres institutionnels de participation de tous les partenaires sociaux à la planification, négociation, mise en œuvre, évaluation et actualisation des

stratégies de filières est aussi nécessaire que pour la SCA, chacune de ces stratégies devant aussi faire l'objet d'étude d'impact environnemental.

10.2.1. La qualité du partenariat et du dialogue Etat/Acteurs non étatiques

Une réponse aux défis et enjeux à l'horizon 2015 réside dans la promotion de la démarche partenariale, qui a d'abord été expérimentée à travers les mécanismes de concertation et l'approche participative.

L'élaboration du Plan de Développement économique et social, celle des politiques et stratégies sectorielles, dont la stratégie de développement du secteur privé, et plus récemment celle de la stratégie de réduction de la pauvreté et de la proposition du Sénégal dans le cadre du fonctionnement de l'Initiative américaine de Millenium Challenge Account (MCA), ont permis à la concertation Etat/Secteur privé et la participation de la société civile de connaître un approfondissement certain. Les résultats importants obtenus par le Conseil présidentiel de l'Investissement (CPI), apportent les encouragements les plus récents dans le domaine de la concertation Etat/secteur privé.

La SCA offre l'occasion d'aller de l'avant dans cette démarche partenariale en élargissant le cadre de concertation Etat/Secteur privé au partenariat public-privé, ensuite en adoptant l'approche des grappes de croissance pour donner des points d'ancrage tangibles à la démarche partenariale dans sa forme achevée. Il s'agit de définir un cadre institutionnel par lequel l'Etat et les collectivités locales pourront apporter leur appui à la promotion de projets de grappe identifiés et soumis par un projet de partenariat public-privé-populations.

10.2.2. L'apport des entrepreneurs sociaux

Dans le cadre de la SCA, les acteurs non étatiques peuvent également participer au renforcement des capacités des acteurs à faire émerger, au sein des secteurs comme des communautés de base, des opportunités de création de richesses à une plus grande échelle. A cet effet, il s'agira pour l'Etat de soutenir les initiatives d'une catégorie d'acteurs qui gagnent en notoriété et appelés les entrepreneurs sociaux.

Un entrepreneur social met un projet économique réellement novateur au service d'une finalité sociale et dont la mise en œuvre entraîne des changements majeurs dans le domaine considéré. L'entrepreneur social fait preuve de ténacité, de persévérance, de vision, de sens pratique et de goût du risque pour conduire la concrétisation et la diffusion d'une idée nouvelle dont l'impact s'étend à un grand nombre de personnes. Plus qu'enseigner à pêcher comme le demande l'adage, l'entrepreneur social s'engage de façon pragmatique dans l'amélioration des techniques de production dans une branche d'activités.

Plutôt que de laisser l'initiative à l'Etat ou au secteur privé pour la satisfaction des besoins de la société, les entrepreneurs sociaux identifient les sources ou causes de défaillances, proposent de changer des systèmes ou des comportements, vulgarisent la solution aux problèmes inventoriés et oeuvrent à convaincre la société entière à faire de nouveaux bonds en avant.

Un entrepreneur social est porteur d'idées qui promeuvent le développement économique et social, sont compréhensibles par les individus cibles, respectent le code de valeurs et d'éthique du secteur ou du territoire où il intervient, et mobilisent localement un grand nombre de personnes pour leur mise en œuvre. Pour l'entrepreneur privé comme pour l'entrepreneur social, rien n'est plus fort qu'une nouvelle idée entre les mains d'un entrepreneur de classe internationale.

Tout comme l'entrepreneur privé change les us et usances d'une branche d'activités, les entrepreneurs sociaux sont des agents de changement pour la société, saisissent des opportunités que d'autres ne peuvent percevoir, inventent de nouvelles approches et créent de nouvelles solutions pour le mieux-être de la société. Les entrepreneurs privés créent de nouvelles industries, les entrepreneurs sociaux créent de nouveaux systèmes de vie.

10.3 Phasage du plan d'action à l'horizon 2015

L'objectif stratégique de la Stratégie de Croissance Accélérée 2007-2015 est de porter durablement le taux de croissance annuel moyen à 7 - 8% et d'installer le Sénégal dans le camp des pays émergents à l'horizon 2015. Ce taux permet d'atteindre en même temps les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), et notamment la réduction de moitié de l'incidence de la pauvreté.

Au-delà d'une simple accélération de la croissance maintenir un taux de croissance du revenu par tête d'habitant au-dessus de 4% par an sur une période de huit ans requiert un saut qualitatif dans un certain nombre de domaines stratégiques.

A cet effet, la mise en œuvre du Plan d'Action de la Stratégie de Croissance Accélérée (PASCA) se fera en deux phases :

- 1 **une phase transitoire 2008-2010** pour aménager le « site » de la SCA, mettre aux standards internationaux l'environnement des affaires et les infrastructures de base (particulièrement l'énergie, les routes, les ports, les aéroports, les zones aménagées, la formation, etc.), restructurer certains secteurs (pêche, chimie, textile) et installer l'approche grappe comme cadre de partenariat entre les différents acteurs économiques ;
- 2 **une phase de consolidation et d'accélération 2011-2015** de la croissance par une augmentation conséquente de l'investissement privé, de la productivité et de l'innovation.

Créer les conditions de réalisation de la vision qui sous-tend la SCA passe par des réformes microéconomiques qui prennent en considération également les disparités entre les régions, entre les villes et la campagne et le secteur dit informel et le secteur moderne.

Le plan d'action intégré 2008-2010 capitalise les acquis de la période 1994-2007, et ceux des périodes antérieures. Il s'articule autour de la promotion de l'approche grappe, des clusters locaux et du comblement des déficits dans les domaines stratégiques pour la réussite de la SCA.

Au cours de la période 2008-2010, le maximum d'avancées doit être fait dans le domaine des infrastructures, de l'éducation et de la santé, de l'agriculture et de la sécurité dans la région naturelle de la Casamance. Le plan d'action intégré 2008-2010 vise à assurer à l'accélération de la croissance les conditions initiales les plus favorables possibles en insistant sur :

- l'importance de la stabilité et de la mise en œuvre effective des mesures retenues pour assurer le caractère prévisible des politiques et la confiance dans l'économie ;
- le besoin d'interventions décisives, responsables et coordonnées des différents niveaux de l'administration publique qui doit dépenser mieux et fournir des services de qualité ;
- le rôle essentiel du développement des ressources humaines, des qualifications et des capacités technologiques dans les stratégies de long terme ;
- la nécessité d'identifier et de vulgariser des stratégies de court terme pour stimuler la croissance et la création de revenus ;
- la nécessité de donner une dimension géographique à la croissance et à la création de revenus tenant compte du profil de la pauvreté au Sénégal ;
- la nécessité de redéfinir le partage des rôles entre l'Etat, le secteur privé et les autres acteurs dans la réalisation de la vision de la stratégie de réformes microéconomiques à l'horizon 2015.

La période 2012-2015 est une phase d'accélération de la croissance. A la suite de la première phase, l'approche partenariale sera entrée dans les habitudes et apportera plus de qualité dans les relations entre les différents acteurs et dans les initiatives de ces derniers. Le niveau élevé du stock de capital humain, la qualité des infrastructures et des choix de production permettra des gains substantiels de productivité tout en élargissant la voie vers l'innovation.

XI. ANNEXES