



Promotion Romain Gary

«2003-2005»

Cycle International Long

Master en Administration Publique

PERSPECTIVES DES POLITIQUES PUBLIQUES

SENEGALAISES

EN MATIERE DE COMPETITIVITE

ET DE PROMOTION DES INVESTISSEMENTS

Mémoire présenté par

M. ALIOU SALL

INTRODUCTION	3
I – MONDIALISATION ET CONCURRENCE INTERNATIONALE	5
1 – L’investissement se mondialise	5
Les nouvelles organisations de l’entreprise	6
Une nouvelle logique d’investissement	7
La décision d’investissement : un processus varié	8
Le processus de décision est fonction de la nature de l’investissement	9
2°) Les territoires en compétition	13
Le rôle des états dans la compétitivité	14
3°) Les politiques publiques de promotion des investissements	16
Evolution des contraintes et des moyens d’action	16
Evolution des partenaires publics	17
La coordination pour une politique inclassable	18
Compétitivité et promotion des investissements dans les pays en développement	19
II – COMPETITIVITE ET PROMOTION DES INVESTISSEMENTS AU SENEGAL	22
1°) Les objectifs stratégiques de développement	22
2°) La stratégie de développement du secteur privé	23
Le développement agricole	24
La Stratégie industrielle	25
La Stratégie de développement des services	25
Améliorer la couverture et la qualité des infrastructures physiques :	26
	26
<i>Améliorer l’efficacité de l’Etat</i>	27
a– Améliorer l’efficacité de l’administration :	28
b - Accroître l’efficacité du système juridique et judiciaire :	28
<i>Renforcer les capacités du secteur privé</i>	29
c - Rationaliser et renforcer le dispositif d’appui :	34
III - L’ALTERNANCE POLITIQUE ET L’AVENEMENT DE L’APIX	36
1 - Missions et objectifs assignés à l’Apix	36
2 - Bilan des activités passées de l’Apix (depuis juillet 2001)	38
Participation à l’élaboration de la stratégie de développement du secteur privé	39
Contribution à l’allègement des procédures	40
Contribution à la réforme de la fiscalité	40
Révision des modalités d’application du Code des investissements	41
Prise en charge du dossier visa Textile Agoa	41
Appui aux Accords de Promotion et de Protection réciproque des investissements et de non double imposition	42
Prise en compte de la nouvelle réglementation environnementale	42
Amélioration de l’image du Sénégal	43
Les services aux investisseurs	43
La restructuration du guichet unique	44
3 – Après un lancement réussi, cap sur une nouvelle stratégie plus ambitieuse	45
Rappel de quelques éléments d’objectifs stratégiques	45

Analyse des flux d'investissement international et national	46
Forces et faiblesses du Sénégal	49
4 – Propositions pour une nouvelle stratégie de promotion des investissements	49
Les marchés prioritaires et la génération d'investissements	51
Les cibles	51
Stratégie de pénétration des marchés	54
Dispositif de suivi et d'amélioration des performances	55
La nécessité d'une stratégie de promotion locale et sous-régionale	56
Une stratégie de communication plus ambitieuse	58
La problématique des ressources humaines	59
BIOBIBLIOGRAPHIE	64
Ouvrages généraux :	64
Ouvrages spécialisés :	64
Rapports et autres documents	64
ANNEXES	66
1- Evolution des investissements étrangers directs au Sénégal entre	67
1998 et 2003	67
2 - Travaux préliminaires de la quatrième session du Conseil présidentiel de l'investissement (Saly Portudal, 09 mai 2004)	68

Introduction

La mondialisation a introduit de profonds changements dans les mécanismes de l'économie. Les flux de capitaux se sont considérablement accrus dans la mesure où ils ont été dématérialisés. Les technologies de l'information ont permis une circulation instantanée des informations sur l'ensemble de la planète. Sur un autre plan, la généralisation de l'économie libérale a accentué la concurrence entre les entreprises mais aussi entre les pays. Les entreprises ont adopté de nouvelles stratégies dans les domaines clés de l'investissement et la formation des salaires. En réponse, les pays font désormais valoir des avantages comparatifs qui tendent à attirer les investissements internationaux pour accroître leur croissance et favoriser la création d'emplois.

Les pays en développement, du fait de la faiblesse de leurs coûts de production, voient dans cette nouvelle configuration des échanges internationaux des chances d'un nouvel équilibre de l'économie mondiale en leur faveur. L'Afrique subsaharienne risque cependant de rester en marge de ces nouvelles perspectives tant elle est en retard dans les domaines des infrastructures et des ressources humaines. L'instabilité politique et sécuritaire d'une part et la mauvaise gouvernance économique d'autre part, ne favorise guère l'attrait d'investisseurs étrangers dans le continent.

C'est dans ce contexte difficile que le Sénégal a conçu un ambitieux programme d'amélioration de la compétitivité globale de son économie en vue d'amplifier son volume d'investissement direct étranger. Ce programme qui s'inscrit dans les objectifs stratégiques macroéconomiques tels que déclinés dans les documents officiels du pays, consiste à rendre plus efficaces les actions de l'Etat dans le domaine économique par une modernisation du secteur privé local et par une stratégie volontariste en matière de promotion des investissements.

Dans cette étude notre objectif consiste à analyser ces politiques initiées par l'Etat du Sénégal depuis 2000, année de changement politique, mais aussi année du début de mise en œuvre de la nouvelle stratégie en matière de compétitivité et

de promotion des investissements. Cette volonté politique affichée s'est matérialisée entre autre par la création de l'Agence sénégalaise de promotion des investissements et des grands travaux (Apix).

Nous nous sommes intéressés, tour à tour, à l'évolution des échanges internationaux et notamment des mécanismes des investissements internationaux, au diagnostic des politiques publiques sénégalaises, ainsi qu'aux perspectives qui s'offrent à ce pays en matière de compétitivité et de promotion des investissements par le biais notamment des programmes de l'Apix.

I – Mondialisation et concurrence internationale

1 – L'investissement se mondialise

*« L'entreprise n'est plus comme autrefois, définie par l'accomplissement d'une tâche unique et bien spécifiée dans le cadre d'un savoir-faire aux contours clairement défini : des filatures peuplées de fileurs qui filent, des usines sidérurgiques peuplées de sidérurgistes qui coulent l'acier... »*¹. L'organisation de la production s'est profondément transformée passant d'un monde « à filières courtes » et à « firmes monométier » à un monde à « filières longues » et à « firmes plurimétiers ». En même temps que la production s'est étendue à des domaines au delà du métier de base, les compétences requises pour la fabrication d'un bien donné se sont diversifiées.

*« Dans un monde « à filières longues » ou encore à « entreprises pluri métiers », comme celui que nous connaissons aujourd'hui, la variété des inputs nécessaires à la fabrication du produit augmente, tandis que les spécifications techniques se font de plus en plus rigoureuses »*². La probabilité de trouver à proximité d'un site donné une offre correspondant à des besoins s'en trouve progressivement diminuée, et les entreprises sont de plus en plus amenées à se procurer à l'étranger, parfois très loin, les composants et services nécessaires. Parallèlement, le rôle des fonctions périphériques exigeant des compétences différentes de celles requises pour l'exercice du métier de base, augmente lui aussi. Les personnels ne s'identifient plus seulement par leur appartenance à une entreprise ou à un secteur mais également par une culture professionnelle transversale. Les financiers, les chercheurs, les commerciaux ont désormais le vent en poupe même dans les entreprises spécialisées. L'entreprise ne se réduit plus à un établissement où s'exerce son métier de base. Elle peut répartir les activités très diverses qu'elle met en oeuvre dans des lieux spécifiques : un centre de recherche, des centres logistiques, des usines d'équipements ou de composants, un ou plusieurs centres de direction, etc. Il n'y a plus, dans ces nouvelles conditions, de raison absolue

pour que tous les sites soient situés dans la région d'origine de l'entreprise ou dans le périmètre immédiat du site central de production. Au contraire, la décision de localisation devient pour la firme un élément important de sa stratégie de compétitivité. L'examen des lieux potentiels fait alors ressortir l'existence de régions, éventuellement lointaines, dotées pour la fonction en question d'avantages supérieurs à la région d'origine. *« Le développement des fonctions autrefois périphériques peut alors constituer l'un des moteurs de l'élargissement du périmètre d'activité de l'entreprise »*³.

Les nouvelles organisations de l'entreprise

La forme la plus récente d'internationalisation est l'entreprise-réseau. Au lieu de créer des filiales strictement contrôlées au sein d'un système fortement structuré et hiérarchisé, il devient de plus en plus profitable de tisser des relations contractuelles avec les partenaires qui émergent dans les pays d'implantation, notamment dans les pays en décollage industriel. Ces partenariats permettent à la fois de réduire les apports de capitaux et le nombre de cadres expatriés, de ménager les susceptibilités nationales et de mieux s'intégrer dans le contexte local.

Divers types de relations s'établissent au sein du réseau : centres de profits indépendants, partenariats externes tels que les Joint Ventures (Jv), partenariats internalisés, concessions. Les agents moteurs du réseau sont les créateurs : indépendamment de leur nationalité ceux-ci identifient les problèmes, choisissent les solutions appropriées ou jouent le rôle de « courtiers-stratèges ». Les productions sont ainsi réparties et coordonnées sur la carte du monde, en fonction soit des coûts des facteurs macro-économiques (division technique du travail), soit de la disponibilité des compétences nécessaires (division cognitive du travail).

Ces évolutions induisent des transformations, dans les relations entre l'entreprise et son environnement, qui contribuent à accélérer le processus d'expansion

géographique et d'internationalisation. « Que faire ? », « où le faire ? », et « pour qui le faire ? » ; ces trois questions-clés pour la compétitivité de la firme surgissent.

Une nouvelle logique d'investissement

Les marchés intérieurs des pays ont toujours constitué le plus important déterminant dans les choix d'investissements des entreprises. Le commerce international apparaissait plutôt comme une sorte de régulateur du marché intérieur. *« En cas d'apparition de coûts salariaux trop élevés, l'économie intérieure continuait sa trajectoire tandis que le commerce extérieur devenait déficitaire, les productions nationales se révélant moins compétitives »*⁴. Désormais, le marché intérieur n'a plus cette importance. Les entreprises, quelles soient des multinationales ou des moyennes ou petites entreprises, adoptent de plus en plus des stratégies internationalistes, notamment en matière d'investissement. Elles décident d'investir en comparant les conditions d'attractivité des territoires nationaux. Des coûts salariaux trop élevés les incitent à investir hors de leur territoire d'origine tout comme les coûts de facteurs de production et l'environnement juridique sont pris en compte dans la décision d'investissement. Les motivations pour investir à l'étranger sont ainsi variées mais peuvent être résumées par les cas suivants :

- difficulté de produire des quantités suffisantes dans le territoire d'origine du fait de l'absence de matières premières suffisantes ;
- difficulté à pénétrer des marchés nationaux ou régionaux protégés contre des productions étrangères ;
- facilité liée à la proximité avec de vastes marchés ;
- possibilité de bénéficier des avantages comparatifs dans les pays en développement qui ont de faibles coûts salariaux.

Historiquement, l'investissement direct à l'étranger correspondait d'abord aux deux premiers types de motivation. Tel était le cas des firmes multinationales américaines, dont l'extension s'intégrait dans la stratégie géopolitique du

gouvernement des Etats-Unis. Elles étaient vues avec beaucoup de suspicion, surtout dans les pays en développement où elles s'étaient implantées. « Puis les grandes multinationales américaines s'orientèrent vers les pays européens, moins pour contourner des barrières protectionnistes - le tarif extérieur de la communauté européenne a régulièrement décliné - que pour mieux satisfaire la demande intérieure », ce qui coïncide avec le troisième type de motivation).

Dans les années soixante dix, la multinationalisation des entreprises s'est étendue et diversifiée. Dans les pays en développement, en particulier, leur investissement direct productif n'a plus été dicté seulement par l'accès aux ressources naturelles ou à des marchés protégés mais, de plus en plus, par la possibilité d'y bénéficier d'avantages comparatifs macroéconomiques tout en transposant leurs propres avantages macroéconomiques. Pour les activités à fort contenu en main-d'œuvre, on enregistre dès lors un mouvement d'investissement direct dans ces pays de la part d'entreprises des pays développés. Ce mouvement crée « *une décomposition internationale des processus productifs, car il s'effectue le long des filières de production, en fonction des conditions de coût et sur les segments où il est le plus profitable* »⁵. L'entreprise multinationale crée des emplois dans les pays d'accueil, souvent au détriment de son pays d'origine dont elle se dissocie de plus en plus.

La décision d'investissement : un processus varié

La décision d'investissement met en jeu un processus d'autant plus complexe qu'elle s'effectue sur une base géographique large et comporte une dimension internationale. L'entreprise est alors confrontée au problème du choix entre de multiples sites d'accueil potentiels. Comment la décision finale est-elle prise ? Quels en sont les principaux critères ?

Les caractéristiques du processus de décision dépendent de nombreux paramètres : secteur d'activité, type de projet, fonction concernée, taille de l'investisseur, paramètre de l'opération, offreurs potentiels. Les critères de choix

ne seront pas les mêmes selon que le projet envisagé est une « fusion-acquisition » ou un investissement « greenfield » ; qu'il a pour but de se rapprocher du marché final ou de réduire les coûts de production ; qu'il concerne un site manufacturier, un quartier général, un centre de recherche ou une plateforme logistique ; qu'il émane d'un grand groupe multinational ou d'une Petite ou d'une Pme.

Un certain nombre de caractéristiques communes peuvent néanmoins être observées. Tout d'abord l'investisseur est toujours très sensible à l'image générale du pays qui lui est transmise par les médias ou les analystes économiques et financiers internationaux, surtout s'il n'y possède pas encore de filiale locale. Le projet donne lieu aussi à une analyse approfondie des caractéristiques générales des différents pays d'accueil potentiel (environnement macroéconomique et social, niveau des coûts, dynamisme du marché...) et de celles, considérées sous un angle plus technique et financier, des sites d'implantation proprement dits (coûts du terrain, infrastructures, aides à l'investissement...).

A ces différents stades interviennent plusieurs types de « faiseurs d'opinion » externes et internes à l'entreprise : journalistes, universitaires, services de planification, sociétés de conseil en implantation, organisateurs de grands colloques internationaux, etc.

Il existe, en effet, en matière de localisation internationale, un hiatus assez important entre les faits réels et les préoccupations de ceux qui sont censés les analyser. On a ainsi assisté au cours des années récentes à une très forte diminution de l'importance des projets d'usines « greenfield » dans l'ensemble des opérations d'internationalisation, au profit des fusions, acquisitions, accords, alliances et investissements financiers.

Le processus de décision est fonction de la nature de l'investissement

Les investissements « greenfield » ou de production :

Il est admis un cycle « standard » de décision pour les investissements industriels productifs s'étendant sur une période moyenne de 18 à 24 mois et qui peut-être de la façon suivante :

- La présélection des pays d'implantation potentiels à partir d'une analyse de leurs caractéristiques d'ensemble : position géographique, qualité de l'environnement d'affaires général, taille et dynamisme du marché local. Certaines entreprises envoient à ce stade des questionnaires aux autorités des pays concernés, portant sur les thèmes précédents.
- La sélection, dans chaque pays d'accueil potentiel, de quelques sites faisant l'objet d'une évaluation assez générale. A ce stade, les responsables de l'entreprise peuvent prendre contact avec les autorités régionales pour obtenir auprès d'elles des informations plus précises sur les terrains disponibles, les infrastructures, les ressources en main-d'œuvre. Les responsables du projet organisent fréquemment à cette occasion une première visite sur place.
- L'élaboration d'une « short list » de 2 ou 3 sites mis en compétition pour la phase finale de décision. La sélection de « short list » se fait, d'une part, en éliminant d'emblée certaines candidatures mal adaptées techniquement ou jugées peu attirantes, d'autre part, en recourant à des outils de calculs technico-économiques permettant de classer les sites selon leur coût/efficacité en fonction des caractéristiques du projet.
- Enfin, le choix final du site. Cette phase implique une négociation très approfondie entre l'entreprise et les autorités de la région ou du pays d'accueil, concernant en particulier l'octroi d'aides financières et fiscales à l'implantation ou d'autres formes d'incitation (construction d'une infrastructure dédiée).

Les fonctions tertiaires supérieures (recherche, quartiers généraux) :

La compétition se déroule ici entre un nombre de partenaires plus réduit (une dizaine de villes maximum pour la localisation des quartiers généraux, parfois beaucoup moins dans le cas des centres de recherche faisant appel à des compétences très précises, concentrées sur quelques sites d'une région donnée).

Le processus de décision, plus compact, se concentre sur les deux dernières étapes décrites ci-dessus.

Les fusions-acquisitions :

Deux éléments essentiels distinguent ce type d'opération de la situation de référence. D'une part il s'agit d'un simple échange de titres de propriété n'impliquant pas nécessairement des mouvements physiques. La dimension territoriale du projet devient alors secondaire par rapport aux caractéristiques de l'entreprise cible. D'autre part, le nombre de partenaires potentiels, à un moment donné, est faible. Comme dans le cas précédent, le processus de décision est donc raccourci. Il arrive même que la décision soit provoquée simplement par l'apparition d'une opportunité correspondant aux objectifs de l'acquéreur.

Les investissements financiers :

Le caractère extrêmement malléable et volatile des portefeuilles constitue la grande spécificité de ce type d'activité, les investisseurs internationaux – sociétés d'assurance, fonds de pension, fonds mutuels – optimisent en permanence la structure géographique de leurs actifs. On n'a donc plus affaire à des décisions d'investissement isolées associées à des projets précis, mais à un processus permanent d'évaluation et de restructuration des portefeuilles visant à obtenir à tout moment le meilleur rapport rendement/risque. L'expérience montre d'ailleurs l'extrême sensibilité de ce type d'investissement à l'évolution à court terme des indicateurs économiques et de l'image générale du pays d'accueil.

Le cas des firmes déjà présentes dans un pays :

L'entreprise dispose déjà d'une connaissance du pays et des régions d'accueil potentielles. La concurrence entre les sites candidats à l'accueil est alors fréquemment « internalisée » par le groupe. Les différentes filiales nationales, souhaitant accroître leurs chiffres d'affaires et bénéficier de moyens supplémentaires, se font en effet elles-mêmes les avocats d'une localisation du projet dans leur zone d'activité.

Le cas des entreprises originaires de pays limitrophes :

Contrairement aux entreprises originaires de pays lointains qui décident, dans un premier temps, de développer leurs activités dans une sous-région pour ensuite mettre en concurrence les différents pays d'accueil potentiels, les firmes originaires de pays proches ont plus souvent pris a priori la décision de développer leurs activités chez tel ou tel de leurs voisins. La concurrence se déroule alors entre régions du même pays, voire entre localités de la même région.

Le cas des activités nécessitant une proximité au marché final :

La concurrence entre pays n'est alors qu'indirecte. Elle se situe en effet en amont, lors du choix des marchés jugés prioritaires par l'investisseur. Une fois ce choix opéré, la concurrence territoriale disparaît ipso facto. Les réseaux bancaires et d'assurance, le commerce, la distribution d'eau ou d'énergie, la production de produits pondéreux, les autres activités à marché protégé, se situent notamment dans cette logique.

Le cas des Petites et moyennes entreprises (Pme) :

On a ici affaire à un type d'investisseurs souvent moins familiarisés avec la gestion de grands réseaux transnationaux, disposant a priori de moyens internes moins importants pour la préparation de la décision et la collecte de l'information. Il peut en découler selon le cas : soit le recours à des organismes spécialisés dans le conseil en implantation, qui prennent en charge l'ensemble du dossier ; soit un processus de décision peu formalisé, seuls les sites connus personnellement par le chef d'entreprise étant mis en compétition. Les agences de promotion peuvent jouer ici un rôle particulièrement utile pour détecter ces investisseurs, les mettre en confiance et les assister dans les différentes étapes du projet.

Le cas des projets de petite taille :

Le processus de mise en concurrence des sites est souvent dans ce cas moins formalisé, la décision étant éventuellement déléguée à une filiale locale.

2°) Les territoires en compétition

La théorie du commerce international se fonde sur l'analyse des avantages comparés des territoires définis par leur dotation en facteur de production, supposés immobiles, pour expliquer leur spécialisation dans certains types d'activités et l'existence d'une division internationale du travail. Ce cadre d'analyse a été récemment rénové pour expliquer cette fois, non plus les configurations du commerce international, mais les choix de localisation des firmes dans une économie mondiale où l'un des facteurs de production – le capital – est devenu particulièrement mobile. La décision d'implantation peut alors être dictée, soit par les coûts de production, soit par la recherche d'une proximité au marché et/ou d'un contournement des barrières douanières.

Paradoxalement, au moment où les entreprises internationalisent leurs activités et que le capital financier est de plus en plus mobile, le facteur travail et les équipements collectifs restent attachés au territoire national.

« L'identité nationale se manifeste par la démographie, la langue, la culture ; elle est transmise par le système éducatif et véhiculée par de multiples réseaux de communication ; elle joue un rôle décisif pour expliquer la qualification de la main-d'œuvre, la structure de la consommation, le taux d'épargne, la formation des prix et des salaires, le système d'innovation, les politiques mises en œuvre, et plus généralement le dynamisme de l'économie. Sur le territoire qui correspond à l'espace national, où circule le plus souvent sa propre monnaie, l'Etat exerce sa souveraineté et crée un cadre juridique ; émanation de la nation, il a pour raison d'être d'assurer sa cohésion intérieure et de défendre ses intérêts vis-à-vis de l'extérieur »⁶.

Un territoire donné attire l'implantation des entreprises, locales ou étrangères, s'il réunit des conditions favorables. Ceci implique un rapport élevé entre la qualité

et le coût de la main-d'œuvre, un potentiel de chercheurs de haut niveau, un ensemble performant de réseaux de transport et communication, un environnement fiscal et réglementaire propice à l'investissement. Du côté de l'entreprise, ceci peut impliquer des perspectives de débouchés dans le pays lui-même, et donc un rythme soutenu de croissance de la consommation et du PIB.

La logique des entreprises n'est donc pas forcément la même que celle des nations. Certains analystes poussent le raisonnement jusqu'à l'extrême puisqu'ils considèrent que l'intérêt d'une économie nationale n'a pas de rapport avec celui des grandes entreprises qui en sont originaires. Pour eux, le vieil adage « ce qui est bon pour General Motors est bon pour les Etats-Unis » correspond à une conception périmée. « Ayant d'emblée une vision mondiale de l'évolution prévisible des marchés et des conditions de coût, les firmes ne prendraient en considération que leur propre intérêt en localisant les productions, directement ou indirectement, dans les différents territoires nationaux ». La notion de « système productif national » se dissout ainsi au sein d'un seul et unique « système productif mondial », et l'Etat n'a plus à sa disposition que des instruments de politique macroéconomique.

Le rôle des états dans la compétitivité

« Le dogmatisme est l'ennemi du développement économique et du progrès social. Coordonner et bien gérer, simplifier et faciliter, réguler et soutenir, le territoire de l'Etat reste vaste mais il a changé. Donner aux investisseurs, décideurs, créateurs, entrepreneurs, cadres, chercheurs, étudiants l'envie de venir apprendre, inventer, travailler sur notre territoire nécessite que l'Etat remplisse pleinement ses missions dans le domaine économique. Cela impose que les acteurs économiques privés et publics soient réellement des partenaires et établissent des relations contractuelles. Cela suppose du courage et le sens du temps long »7.

Beaucoup d'études traitant de la compétitivité nationale assignent un rôle prééminent aux pouvoirs publics. L'Etat a certes un rôle important mais ce rôle

ne sera jamais que partiel et n'aboutira que si l'Etat travaille de pair avec ses partenaires.

Si le but est d'amener l'avantage concurrentiel national au plus haut niveau, la mission première d'un gouvernement est à l'opposé de l'idée communément admise. Beaucoup voient l'Etat comme un assistant ou une béquille de l'industrie. Pourtant, il faut mesurer combien « l'aide » de l'Etat, sous ses diverses formes (subventions, fusions domestiques, incitations aux pratiques coopératives, garantie de marchés publics, dévaluations) risque à long terme de porter gravement préjudice aux industries nationales. « *Le soutien excessif de l'Etat dispense les entreprises d'adopter la démarche nécessaire pour faire naître les avantages concurrentiels, ralentit le processus d'enrichissement de l'économie et fait hésiter les entreprises devant le risque de tout investissement non garanti* »⁸. Au bout du compte, la principale finalité de l'aide est simplement d'aider.

Au contraire, l'avantage concurrentiel national doit se bâtir sous la pression voir dans l'adversité. L'Etat doit jouer un rôle de vecteur et d'amplificateur de la compétitivité, contribuer à valoriser ses atouts concurrentiels. Une politique saine consiste à prendre des initiatives favorisant l'émergence d'un climat global propice à l'émergence d'une saine compétition entre les acteurs économiques et à procurer à l'industrie implantée dans le pays les outils nécessaires à la concurrence à la fois sur le marché local et sur le marché international. Les gouvernants doivent être dans une situation qui leur permet de discerner les problèmes d'intérêt national et de favoriser les comportements adéquats face aux difficultés particulières des industries. « *Le gouvernement japonais a su, par exemple, attirer l'attention du pays sur la qualité et battre en brèche le préjugé qui s'était formé à l'encontre de la « camelote » japonaise* »⁹. Certains pays jouissent d'un consensus quasi naturel et général en faveur de la réussite économique. D'autres pays, qui ont joui de longues périodes de prospérités, ont par contre tendance à percevoir les défis concurrentiels du reste du monde comme des manifestations d'agressivité, plutôt que d'y voir l'indication des faiblesses qui sont apparues dans leurs propres économies.

C'est aux responsables politiques qu'il revient de poser la compétitivité comme une priorité nationale et d'en rehausser le niveau s'il le faut. « *Les meilleurs outils dont puissent user l'Etat sont ceux qui agissent lentement : création de facteurs complexes, encouragements à la concurrence domestique, fixation de priorités nationales, sophistication de la demande* »¹⁰. Les politiques publiques les plus efficaces, tels que l'encouragement à l'entrée de nouveaux concurrents, sont parfois impopulaires. Les Etats qui choisissent les politiques les plus faciles (subvention, protectionnisme, administration macro-économiques) courent le risque de l'inefficacité. Une vue à long terme et l'acceptation des sacrifices nécessaires, sont difficilement réalisables dans les pays où des groupes d'intérêts particuliers détiennent le pouvoir réel ou dans lesquels il n'existe pas de consensus national fort en matière de développement industriel.

En outre, l'Etat doit – être capable d'identifier les domaines où il a – légitimement quelque chose à faire qui contribuera à la prospérité économique ; il est difficile, même pour les pays riches, de développer des programmes de compétitivité tous azimuts sans aucune priorité.

3°) Les politiques publiques de promotion des investissements

L'internationalisation n'a pas pour seule conséquence de limiter les capacités d'action des Etats nationaux. Elle entraîne également une triple mutation, concernant à la fois les moyens, les contraintes et les partenaires de l'action publique en matière économique. Si l'objectif final reste le même – garantir aux ressortissants du pays les meilleures opportunités de bien-être – la nature des stratégies mises en œuvre dans ce but s'en trouve profondément modifiée.

Evolution des contraintes et des moyens d'action

Les marges des Etats ont fortement diminué sous la triple pression de l'ouverture économique, de la multiplication des accords internationaux qui a réduit le domaine d'action autonome du législateur national et de la décentralisation qui s'est traduite par un transfert de moyens financiers et de prérogatives

réglementaires vers les collectivités locales. Par contre, d'autres marges de manœuvres sont simultanément apparues. En particulier, la mobilité internationale du capital productif, les enjeux de plus en plus considérables liées aux négociations internationales, donnent une importance de plus en plus grande à la diplomatie économique : attraction des capitaux étrangers, défense des intérêts nationaux dans le processus permanent et multiforme de négociation internationale...

Autrefois, il existait une forte convergence d'intérêts entre les entreprises et les collectivités nationales dont elles étaient issues : un gain de part de marché entraînant mécaniquement des exportations supplémentaires, donc des rentrées fiscales, un supplément d'emplois et de croissance. Les Etats se trouvaient donc amenés à soutenir systématiquement les entreprises nationales que ce soit à travers l'octroi de subventions, la protection du marché intérieur, les programmes publics de recherche et d'équipement, les incitations aux restrictions industrielles, etc. Aujourd'hui l'internationalisation accrue des firmes fait que cette convergence d'intérêts s'affaiblit quelque peu, tandis que l'octroi d'aides publiques et le protectionnisme sont limités par des règles internationales de plus en plus strictes. A l'inverse, les Etats renforcent leurs relations avec les entreprises étrangères susceptibles de venir implanter leurs activités dans le pays. Ce qui compte désormais est donc moins d'aider les entreprises à capitaux nationaux à gagner des parts de marché que de garantir aux citoyens du pays l'accès à la création de la richesse mondiale, en suscitant la localisation sur le territoire national de la plus grande part possible de l'investissement international.

Evolution des partenaires publics

La montée en puissance des attributions des collectivités locales comme des organismes supranationaux dans le domaine du développement économique et social remet en cause le rôle autrefois prééminent de l'Etat central en ces domaines. Celui-ci ne peut plus prétendre, y compris dans ceux dont la tradition

centralisatrice est la plus forte, imposer sa volonté souveraine aux autres collectivités mais doit désormais se concevoir comme un échelon territorial parmi d'autres pour l'exercice des politiques publiques. Cette évolution est évidemment à l'origine de nouvelles difficultés dans l'action publique, multipliant les conflits entre les différents niveaux de légitimité pour le partage des attributions, et accroissant les risques de conflits de compétence entre organismes dotés de mandats similaires sur des zones géographiques emboîtées les unes dans les autres.

La coordination pour une politique inclassable

Il convient de noter tout d'abord l'extrême diversité des organismes dédiés à la promotion de l'investissement, tant par leur caractère public ou privé, que par leur statut juridique (associations, services administratifs ou entreprises, sociétés d'économie mixte, etc.). Cette diversité est révélatrice d'un brouillage des frontières entre action publique et privée, intérêt national et régional. *« Lorsque la philosophie de l'action publique ne consiste plus à gérer séparément des biens collectifs distincts (routes, éducation, etc.), mais à améliorer l'attractivité d'ensemble du territoire pour les entreprises de toute provenance, on conçoit que d'autres partenaires que l'Etat se sentent légitimement concernés par cet objectif : entreprises à la recherche de partenaires étrangers, banques désireuses de participer au montage financier des opérations, collectivités locales souhaitant attirer l'investissement sur leur territoire, etc. »*^{II}. Cette diversité des intervenants, aux objectifs et aux moyens d'actions très hétérogènes pose un problème permanent de coordination auquel des solutions plus ou moins satisfaisantes selon les pays ont été trouvées en fonction des traditions et du contexte politique national, du dynamisme plus ou moins marqué des différents partenaires. Les cas de coordination parfaite sont cependant bien rares, moins fréquents que les situations de conflits ouverts.

La mise en place de politique d'attractivité révèle par ailleurs une évolution importante dans la conception même des politiques de développement économique. Il ne s'agit plus pour l'Etat de réglementer, de planifier, de décider,

d'organiser de manière plus ou moins autoritaire la répartition des activités sur le territoire. Il doit désormais faire valoir les atouts comparés du territoire national et négocier avec les entreprises, aux côtés des collectivités locales et dans le respect des règles internationales, les conditions de leur implantation. Cette transition pose de nombreuses questions, dont trois paraissent particulièrement cruciales :

- 1) Comment concilier une politique d'attractivité conduisant à mettre en avant les régions les plus dynamiques et une politique d'aménagement du territoire visant à rééquilibrer l'activité en faveur des régions en difficulté ?
- 2) Quel est le champ d'action efficace d'une administration d'Etat en ce domaine, et de quelles méthodes, de quel personnel doit-elle se doter ?
- 3) Quelles règles adopter de manière à ce que l'intervention des administrations ou des collectivités publiques dans des projets d'implantation privés ne conduise pas à des situations de concurrence désordonnée entre territoires, à travers notamment l'octroi d'aides financières et fiscales excessives ?

Compétitivité et promotion des investissements dans les pays en développement

Dans le processus de mondialisation, les nations en développement bénéficient de la diffusion internationale du savoir. A des degrés divers selon les pays, les efforts d'alphabétisation et d'éducation, menés depuis des générations, commencent à porter leurs fruits. Simultanément, les technologies industrielles, qui étaient naguère l'apanage des Etats-Unis et de quelques pays européens, sont transférées par une multitude de canaux. Bien que toutes les barrières à l'entrée n'aient pas disparu, le transfert de technologie se fait par les échanges courants (vente de biens d'équipement, cession de brevets et licences, partenariat au sein de l'entreprise réseau) et par les mouvements de capitaux (implantation de filiales). Il résulte aussi de ces mutations, une transmission quasi gratuite des connaissances qui a été considérablement amplifiée par le développement d'Internet, et qui suscite des effets d'imitation.

Au même moment, la fonction de promotion des investissements et des exportations s'est développée dans ces pays à travers l'octroi d'avantages, notamment fiscaux, la mise à disposition de sites industriels, la facilitation des procédures de création d'entreprises et l'octroi d'avantages spécifiques. Ici, la prise en charge de ces activités, au regard des enseignements, a été le fait de structures telles que les centres de promotion des investissements et des exportations, les zones franches et les guichets uniques, ceci dans une quête constante de l'efficacité au service des opérateurs économiques et de la dynamique de croissance, dans des formes voisines mais pas toujours identiques et sans ordre de préséance apparent.

Les missions des structures de promotion des investissements dans ces pays s'articulent souvent autour :

- de la prospection d'opportunités d'investissements ;
- de la recherche d'investisseurs potentiels ;
- de l'assistance aux investisseurs en termes d'intermédiation entre eux et l'Administration ;
- de l'identification des marchés ;
- dans de rares cas, comme celui du Sénégal, du pilotage des politiques d'amélioration de l'environnement général des affaires.

En vue de doter ces structures des instruments devant leur permettre de s'acquitter correctement de ces missions de base, elles doivent avoir la capacité de gérer des banques de données économiques, industrielles et commerciales et d'initier les études sectorielles qui leur permettent de donner plus de pertinence à leur action globale auprès des investisseurs, pour aider à la réalisation des objectifs globaux de croissance des gouvernements.

Certains de ces pays optent pour une centralisation des fonctions de promotion des investissements et des exportations au sein d'une structure unique¹². Dans d'autres pays, la coexistence d'une structure de promotion des investissements et d'une structure de promotion des exportations constitue la formule privilégiée. Sont également gérées de manière séparée les sociétés de gestion de sites

industriels ou économiques. Cette façon de faire demeure compatible avec la distinction désormais opérée au Sénégal dans la gestion des avantages octroyés par l'Etat et la promotion (en termes d'appui logistique) de zones spéciales (zones franches, parcs technologiques, domaines ou immeubles industriels ou zones économiques spéciales), de secteurs (PME/PMI, horticulture, pêche, tourisme) ou de fonctions (investissement, exportation, innovation technologique). Toutefois, il est opportun de prendre en considération les effets de synergie et les économies d'échelles que recèle un regroupement de structures de promotion sans pour autant noyer la fonction de promotion des investissements dans une masse diffuse de politiques sectorielles.

II – Compétitivité et Promotion des investissements au Sénégal

1°) Les objectifs stratégiques de développement

L'évolution de l'économie sénégalaise, ces dernières années, indique que l'appareil de production reste articulé autour des avantages comparatifs exploités depuis l'indépendance pour l'approvisionnement de la Sous-région Ouest africaine et pour l'exportation de produits d'origine primaire.

Ainsi, la structure de l'appareil de production est demeurée quasi stable ; le primaire et le secondaire contribuent chacun pour environ 20 %, et le tertiaire pour 60 %. Les variations d'une année sur l'autre des poids des trois macro-secteurs sont encore principalement liées aux fluctuations de la production agricole qui reste dépendante elle-même de la pluviométrie. Les récentes performances de l'industrie, grâce aux effets de la dévaluation, ne sont pas encore suffisantes en termes de durée pour remettre en cause la prépondérance des activités tertiaires.

Sur la période 1995-2001, le taux moyen annuel de croissance du PIB réel a dépassé 5%; ce qui correspond à un relèvement du revenu par tête d'habitant de plus de 2,3% par an. Nonobstant ce taux qui peut paraître élevé, la pauvreté s'avère de plus en plus préoccupante dans un contexte de plus large ouverture du jeu économique et de renforcement de la démocratie. Aussi apparaît-il une nécessité double au plan interne : d'une part, libérer les énergies du secteur privé, d'autre part, promouvoir la participation des populations et des communautés de base à la définition et à la mise en œuvre de la stratégie de développement. Au cours des prochaines années, la politique économique officielle vise la réduction de la pauvreté articulée à la consolidation des bases d'un développement durable. Pour cela il sera nécessaire d'assurer une stabilité du cadre macroéconomique par des politiques budgétaire et monétaire orientées vers la maîtrise de l'inflation et de l'amélioration du solde des paiements courants ainsi que par le maintien d'une dynamique de croissance soutenue. La politique monétaire restera prudente en

conformité avec l'objectif de consolidation de la position extérieure de l'UMOA. Toutes ces politiques devront concourir à la réalisation des objectifs du Pacte de convergence, de stabilité, de croissance et de solidarité de l'UEMOA¹³.

Les politiques macroéconomiques et sectorielles, qui seront menées à travers des programmes et plans spécifiques, auront pour but de promouvoir, sur une base viable, la compétitivité des entreprises en activité et l'attrait du Sénégal pour l'investissement, notamment dans les secteurs d'exportation.

Dans le moyen terme, le Sénégal ambitionne de devenir un pays émergent à l'horizon de 2015. Pour y parvenir, il doit porter durablement le taux de croissance du PIB réel à un niveau supérieur à 7% afin d'améliorer de façon tangible le revenu national par tête d'habitant et réduire la pauvreté. Dans cette perspective, considérant que les secteurs d'exportation traditionnels qui continuent à animer l'activité économique, ne sont pas à même d'entretenir une dynamique de croissance forte et durable, il est impératif de diversifier l'appareil de production sur la base de flux plus importants d'investissements privés.

De l'expérience des différentes économies à marché émergent, l'investissement privé, tant domestique qu'étranger, doit progressivement constituer la force motrice de la croissance économique dans les années à venir. Ainsi, les stratégies de réforme seront d'autant plus efficaces qu'elles renforceront l'investissement privé. A cet égard, l'expérience du Sénégal et d'autres pays en développement établit que la seule mise en œuvre de programmes de stabilisation réussit plus rarement que souvent à attirer l'investissement. Sans réforme, les investisseurs étrangers sont réticents à étendre leurs engagements antérieurs ou à en prendre de nouveaux. Parallèlement, les investisseurs nationaux réagissent généralement aux crises économiques et financières par la fuite de capitaux.

2°) La stratégie de développement du secteur privé

Un document portant sur la stratégie de développement du secteur privé a été élaboré en avril 1999 dans le cadre d'un partenariat entre l'Etat, le secteur privé

et les bailleurs de fonds ; matérialisé par la mise en place d'un comité de suivi. Ce comité composé de représentants des acteurs précités s'est appuyé sur un groupe de travail composé d'experts de l'Unité de Politique économique (UPE) du Ministère de l'économie et des finances ainsi que ceux de la CNES, du CNP, de l'UNACOIS et du GES.

A la faveur de l'alternance politique intervenue en mars 2000 et de la réorganisation gouvernementale qui s'en est suivie, les autorités ont apporté des inflexions et des extensions dans la mise en œuvre des axes de la stratégie de développement du secteur privé adoptée en 1999. Les trois objectifs stratégiques précédemment identifiés ont été concernés mais sans remettre en cause les orientations fondamentales. Les autorités ont, par ailleurs, entrepris de mettre en œuvre des stratégies sectorielles susceptibles d'impacter positivement la compétitivité globale de l'économie. En effet, au moment de l'élaboration de la stratégie de développement du secteur privé en 1999, il n'avait pas été tenu compte de manière exhaustive des stratégies sectorielles en cours de préparation et relatives notamment aux secteurs agricole, industriel, des services et du BTP.

Le développement agricole

La revue des stratégies sectorielles doit concerner d'abord l'agriculture dont le développement sera tributaire de son degré d'adaptation aux nouvelles mutations nationales et internationales. Au bout d'une étape transitoire, l'entreprise agricole devra améliorer son efficacité, accroître sa productivité, perfectionner ses techniques, augmenter sa production et générer davantage de surplus pour l'exportation. Pour atteindre ces objectifs, la stratégie de développement agricole s'articulera autour des axes suivants :

- le renforcement des réformes structurelles et la promotion de la professionnalisation des activités ;
- le réaménagement des structures agraires et le développement du marché foncier ;
- l'augmentation de la production et la gestion efficiente des ressources naturelles.

La Stratégie industrielle

La stratégie industrielle devra accompagner l'entreprise dans son effort de modernisation et d'adaptation technologique, d'amélioration de la qualité de ses produits et de maîtrise de ses coûts. A cet effet, il importera d'encourager le développement de nouveaux mécanismes de financement afin d'inciter les entreprises à engager les actions devant permettre d'accroître leur compétitivité. La stratégie industrielle devra parallèlement s'appuyer sur un ensemble de mécanismes relatifs :

- au développement de l'information et de la documentation industrielles de manière à permettre à l'entreprise le suivi régulier de l'évolution des marchés et l'évaluation rigoureuse de ses gains de compétitivité et, partant, la réalisation à temps des actions nécessaires ;
- à la promotion du partenariat en tant que catalyseur de l'acquisition de technologies nouvelles et du développement d'alliances stratégiques nécessaires à un positionnement durable sur les marchés devenus très compétitifs ;
- à l'encouragement de l'émergence d'industries complémentaires se renforçant mutuellement, notamment dans certains créneaux de manière à générer des économies d'échelle et à développer la capacité concurrentielle de l'entreprise, dans le cadre de grappes de compétitivité par exemple ;
- à la maîtrise des circuits de commercialisation et de distribution dont le rôle est déterminant pour améliorer les parts de marché à l'exportation.

La Stratégie de développement des services

Le développement des services contribuera de façon importante à la concrétisation des objectifs de la stratégie de développement du secteur privé en raison, d'une part, du potentiel qu'offre ce secteur en matière de contribution à la croissance, aux exportations et à la création d'emplois et, d'autre part, eu égard à son rôle dans l'amélioration de la compétitivité des entreprises opérant dans les autres secteurs et de celle de l'économie tout entière.

C'est dans ce cadre que s'inscrivent les réformes envisagées dans le secteur des transports avec pour objectif essentiel le relèvement du volume et de la qualité des prestations. Ces réformes visent aussi l'adaptation du cadre réglementaire de manière à promouvoir l'initiative privée par le développement du transport multi nodal.

Un intérêt tout particulier sera accordé au transport maritime pour son rôle important dans le renforcement de la compétitivité des exportations et cela à travers une meilleure gestion de l'infrastructure portuaire et l'amélioration des prestations au moyen de l'introduction d'une plus grande concurrence entre les opérateurs.

Le secteur du tourisme continuera, lui aussi, à bénéficier d'une place de choix justifiée, au-delà de son rôle économique, par le fait qu'il véhicule l'image du Sénégal à l'étranger.

Sur la base des atouts appréciables dont dispose le pays en termes de position géographique, de sites historiques ou naturels, de patrimoine culturel, de stabilité politique et sociale et compte tenu de l'évolution attendue de la demande et de sa structure, l'effort dans ce secteur devra viser à consolider les parts sur les marchés traditionnels et conquérir de nouveaux marchés dans un contexte d'ouverture et de concurrence plus accentuée.

Pour ce faire, l'accent sera mis sur une meilleure exploitation de la capacité installée, la diversification du produit, le renforcement de la promotion tout en assurant la cohérence requise entre les exigences de développement du secteur touristique et celles ayant trait à la préservation de l'environnement.

La stratégie de développement de services exportables intègre celle des activités de services dans les secteurs des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Améliorer la couverture et la qualité des infrastructures physiques :

L'enquête menée auprès des entreprises a confirmé que les infrastructures constituent un facteur déterminant dans la compétitivité. Du diagnostic réalisé, il

ressort que les échanges avec les pays voisins sont handicapés par l'état des infrastructures : le port de Dakar est jugé non compétitif ; le réseau routier a été qualifié à la fois d'insuffisant et de qualité mauvaise ; la circulation dans l'agglomération dakaroise est source de difficultés et de surcoûts ; les performances du chemin de fer qui dessert le Mali sont à améliorer ; le transport aérien présente des contraintes majeures pour le développement du tourisme et l'exportation des produits horticoles ; de même, la fourniture d'électricité est de mauvaise qualité.

Face à ces lacunes, les orientations retenues et en cours de mise en œuvre se déclinent ainsi :

- dans le domaine des transports, compléter et consolider les acquis du Programme d'ajustement sectoriel des transports (PAST) par la mise en œuvre du Programme sectoriel transports (PST II)¹⁴ ;
- dans le secteur de l'énergie, poursuivre la libéralisation et la privatisation ;
- dans le secteur de l'eau, assurer une gestion saine et durable de la ressource ;
- dans le domaine des télécommunications, mettre en œuvre les politiques nécessaires à la consolidation de la position relativement privilégiée qu'occupe le Sénégal.

Au-delà des stratégies sectorielles l'Etat se fixe comme objectifs d'améliorer la compétitivité de façon plus ciblée à travers notamment :

- le renforcement des capacités du secteur privé ;
- l'amélioration de l'efficacité de son intervention.

Améliorer l'efficacité de l'Etat

L'Etat du Sénégal s'est engagé, à côté du secteur privé à placer davantage la libéralisation des échanges et l'ouverture du jeu économique dans la perspective d'une expansion économique forte et durable tirée par l'initiative privée. Pour se faire, deux objectifs importants ont été définis :

a- Améliorer l'efficacité de l'administration :

Diverses études ont montré que malgré les efforts initiés par l'Etat, de nombreuses procédures, en de nombreux domaines, demeurent particulièrement lourdes, complexes et génératrices de surcoûts, et constituent des freins importants au développement de l'investissement privé.

Les formalités de constitution de société dans les secteurs encore très fortement réglementés (pêche, mines, cuirs et peaux, finances), restent encore dissuasives. Il en est de même en matière foncière et douanière.

L'accroissement du niveau de l'investissement privé passe donc nécessairement par la poursuite du processus de simplification des procédures administratives, en matière d'investissement, de constitution de sociétés, foncière et douanière. Plusieurs autres mesures pourraient être envisagées pour améliorer globalement l'action de l'Etat en faveur de la promotion du secteur privé. Il s'agit, par exemple de :

- parachever la libéralisation du commerce et renforcer la concurrence ;
- poursuivre la privatisation des entreprises publiques ;
- adapter la législation du travail ;
- poursuivre la réforme de l'administration publique ;
- améliorer la gestion des ressources humaines de l'Etat ;
- rendre la fiscalité plus équitable, stable et simple.

b - Accroître l'efficacité du système juridique et judiciaire :

La relation entre l'environnement juridique et l'économie doit être considérée, d'une part, dans ses aspects traditionnels et, d'autre part, dans le contexte spécifique de la mondialisation. Au plan interne, l'environnement juridique influence la propension des opérateurs économiques à formaliser leurs entreprises et leurs transactions. Dans les relations internationales, l'environnement juridique influence globalement l'appréciation du risque-pays par les investisseurs. Sans

désertent systématiquement les pays jugés risqués, les investisseurs rechercheront, cependant, des perspectives de profit de court terme à la dimension des risques encourus. A ces aspects généraux, s'ajoutent des particularités propres aux économies en restructuration. Le fonctionnement efficace de l'économie de marché ne peut résulter des seuls effets de la libéralisation de l'économie en termes de déréglementation. L'économie performante ne se caractérise pas non plus par l'absence de déréglementation. Bien au contraire, elle a besoin d'un environnement juridique assurant sa dynamique et le respect des règles de jeu. Dans ce sens, l'environnement juridique des économies en restructuration doit répondre à une priorité spécifique : faciliter la ré-allocation d'actifs qui est le corollaire des mutations économiques.

Dans le cas du Sénégal, les enquêtes réalisées auprès du secteur privé révèlent que l'un des problèmes majeurs du pays concerne la lenteur et l'imprévisibilité du système judiciaire. Selon certaines de ces enquêtes, de nombreux textes législatifs et réglementaires sont anachroniques ou manquent de cohérence. Les tribunaux sont dépourvus de moyens, ce qui ralentit considérablement les procédures. Les investisseurs se plaignent de la pénurie de juges, du manque de qualification de certains juges et de certaines pratiques de corruption qui donnent lieu à des jugements imprévisibles, voire aberrants. Les honoraires des avocats s'avèrent trop élevés. Le manque de confiance dans les mécanismes de recouvrement des créances explique, en partie, l'offre réduite de crédit bancaire.

Pour lever ces différentes contraintes, la stratégie de développement du secteur privé devra favoriser la réalisation des actions suivantes :

- accroître les moyens humains, matériels et financiers des services de la Justice ;
- adapter la législation aux besoins des entreprises ;
- apporter un appui à la promotion du droit des affaires ;
- rendre le droit du crédit plus favorable à la croissance.

Renforcer les capacités du secteur privé

Face à un contexte international marqué par la globalisation de l'économie et les nouvelles règles du jeu du commerce international, les entreprises doivent

s'adapter à un environnement de plus en plus concurrentiel, nécessitant une gestion stratégique de leur production, de leurs moyens humains et matériels, ainsi que la mise en place d'une organisation souple et flexible, permettant une réceptivité plus grande à la conjoncture mondiale. De même, l'entrée en vigueur du Traité instituant l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) pose de manière aiguë la capacité à positionner les entreprises sénégalaises dans une situation de concurrence accrue. Face à ces enjeux, il y a lieu :

- d'intensifier l'ajustement interne des entreprises ;
- d'améliorer la capacité des organisations patronales et professionnelles ;
- de rationaliser et de renforcer le dispositif d'appui.

a - Intensifier l'ajustement interne des entreprises :

Le renforcement des capacités du secteur privé est avant tout de la responsabilité des entreprises, qui doivent, à cet effet, déployer des efforts internes conséquents. En effet, quelles que soient les caractéristiques de l'environnement externe de l'entreprise, sa compétitivité dépend d'abord de son organisation interne. A cet égard, il est significatif de noter qu'il existe des différences de performance entre des entreprises au sein d'un même secteur d'activités du fait des types d'organisation et des styles de management.

Ainsi, il s'avère indispensable pour les chefs d'entreprises d'opérer un profond changement d'attitude en prenant conscience de la nécessité d'adapter leurs entreprises et leurs comportements aux règles universelles de management moderne pour mieux s'insérer dans un environnement national et international marqué par une concurrence de plus en plus forte. L'implication personnelle du chef d'entreprise est un facteur déterminant de réussite du processus d'ajustement interne, à travers, notamment, sa capacité à définir une vision et à mettre en place les outils et processus pertinents.

Les chefs d'entreprises doivent veiller à l'amélioration des relations sociales, par une information effective (communication interne) du personnel sur la situation de l'entreprise en vue de créer une adhésion et une mobilisation permanentes autour des objectifs de productivité et de compétitivité. Ils doivent également rechercher en permanence la qualité totale. Il en est de même des aspects liés à la sécurité et à l'hygiène.

L'accroissement de la productivité du personnel et des capacités techniques des ressources humaines, notamment par l'acquisition et la maîtrise de l'innovation technologique, ainsi que la mise en place d'une planification stratégique permettant au chef d'entreprise de se fixer des objectifs cohérents à court, moyen et long termes, sont des axes majeurs dans l'ajustement interne. Il reste évident que le processus d'ajustement interne doit être permanent et s'adapter aux conditions particulières des entreprises.

b - Améliorer la capacité des organisations patronales et professionnelles :

Il importe de noter que l'amélioration de l'efficacité des organisations patronales est nécessaire à la réalisation des objectifs de compétitivité des entreprises. Les organisations patronales et professionnelles constituent des éléments clé de toute stratégie de développement du secteur privé en ce sens qu'elles sont :

- facteurs d'organisation des entreprises et des secteurs d'activités ;
- vecteurs de la promotion de l'entreprise et de l'initiative privée ;
- courroies de transmission et d'adhésion aux politiques de développement économique et social ;
- collecteurs d'information sur les entreprises mais également informateurs des entreprises sur la législation, les opportunités d'affaires et de partenariat, etc.

Les organisations patronales sénégalaises assument difficilement ces rôles pour des raisons essentiellement liées au manque de moyens financiers, logistiques et humains, ainsi qu'à leur émiettement.

Les ressources des organisations patronales se limitent essentiellement aux cotisations de leurs membres, et aux soutiens financiers que leur accordent des projets d'appui, dans le cadre de certains programmes spécifiques. Contrairement aux organisations patronales réputées les plus performantes au monde et dont la part des cotisations dans leur budget ne dépasse guère les 25 %, les organisations patronales sénégalaises n'ont pas su diversifier leurs sources de revenus, par exemple en développant des services payants.

Ainsi, les budgets des organisations patronales au Sénégal sont relativement faibles. Ceux-ci ne dépassent guère les 150 millions FCFA par an et couvrent essentiellement les charges de fonctionnement. Une des conséquences de cet état de fait est la faiblesse des moyens logistiques, informatiques et communicationnels, indispensables à toute organisation moderne. Les organisations ne disposent pas suffisamment de moyens pour recourir à une expertise dans les domaines clé de l'économie. Ainsi, leur participation à la concertation n'est pas sous-tendue par une véritable force de proposition, ce qui constitue un handicap à une bonne prise en compte de leurs besoins et au suivi adéquat de leurs propositions.

Dans un tel contexte, les organisations patronales ne peuvent offrir que de manière ponctuelle les services que les entreprises attendent de plus en plus d'elles, à savoir des services d'information, de conseil, de partenariat, d'opportunités d'investissement ou d'opportunités d'affaires, pouvant concourir à l'augmentation de leur chiffres d'affaires, de leurs parts de marché et de leur rentabilité.

Quant à l'émiettement des organisations patronales, quelles qu'en soient les raisons, il constitue une dispersion des moyens et affaiblit leur pouvoir de négociation en les rendant moins crédibles. On compte aujourd'hui au Sénégal environ une dizaine d'organisations patronales et environ une vingtaine de groupements professionnels.

En définitive, aucune organisation patronale ne dispose présentement de la taille critique nécessaire pour réaliser pleinement ses missions et les faibles ressources disponibles dans chaque organisation patronale sont utilisées à mener des actions

fortement similaires. Par ailleurs, les organisations patronales ne disposent pas (à l'exception de deux ou trois) de plans stratégiques leur permettant de se fixer des objectifs précis, des actions prioritaires à mener, et des programmes à développer.

Pour pallier ces insuffisances, les organisations patronales doivent entreprendre leur ajustement stratégique. L'ultime objectif de cet ajustement des organisations patronales doit être avant tout le renforcement de la compétitivité des entreprises dans un souci de promotion de l'investissement privé et de promotion des exportations. Dans le cadre de leur ajustement, les organisations patronales sont appelées à dépasser leurs missions traditionnelles de type « syndical » et à s'investir dans une démarche de réflexion et d'action en devenant des acteurs reconnus et efficaces dans l'espace socio-économique national et international.

Les premières actions à mettre en œuvre devront viser :

- le renforcement de la synergie entre les organisations patronales, à travers la mise en place d'une vision partagée du développement du secteur privé et du Sénégal ;
- la conception et de la mise en œuvre de plans stratégiques par les organisations du secteur privé ;
- l'identification de nouvelles sources de revenus afin de renforcer les capacités financières, logistiques et matérielles des organisations patronales ;
- la mise en place de services de formation à l'intention des chefs d'entreprises et de leur personnel.

En conclusion, l'importance des organisations patronales et professionnelles, au regard des tâches qu'elles doivent accomplir pour le développement des entreprises, justifie la mise en place d'un programme de renforcement des capacités des organisations patronales. L'objectif de ce programme serait d'assister les organisations à procéder à leur ajustement stratégique.

c - Rationaliser et renforcer le dispositif d'appui :

Dans un environnement où l'Etat assure de façon correcte les services de base et met en œuvre les politiques macro-économiques idoines, les entreprises doivent être amenées à assurer l'ensemble des fonctions indispensables au développement du secteur privé, selon les règles du marché. Ainsi, l'entreprise doit pouvoir trouver auprès du système financier les ressources nécessaires à son fonctionnement et à ses investissements. Elle doit pouvoir produire et exporter sans difficulté majeure.

En réalité, quel que soit le niveau de développement des économies, les mécanismes de marché s'avèrent insuffisants pour permettre à aux entreprises d'atteindre le niveau de financement, d'investissement et d'exportation nécessaire au soutien d'une croissance durable et forte. De ce fait, l'intervention et l'appui de l'Etat restent, en la matière, la règle.

En Afrique, plusieurs cas de figure justifiant un appui de l'Etat peuvent être cités. A titre d'exemple, les entraves à l'offre de production, notamment dans les secteurs de l'artisanat ou de la pêche, subsistent et ce, malgré l'existence de débouchés avérés.

Jusqu'en 2000, la situation du dispositif d'appui sénégalais était marquée par un nombre élevé de structures qui s'étaient positionnées sur la fonction de promotion des investissements au vu de l'énoncé de leurs missions alors qu'en réalité, seules quelques structures d'appui étaient principalement dédiées à cette fonction, les autres n'intervenant que de façon très ponctuelle.

De l'analyse des principales structures concernées (en termes de missions, services offerts, forces et faiblesses), il est apparu tout d'abord que toutes les activités nécessaires décrites ci-dessus n'étaient pas prises en charge du tout ou l'étaient partiellement ou faiblement. Il s'y ajoutait un écart important entre le profil des structures analysées et les conditions clé requises pour une prise en charge efficace des activités de promotion des investissements, à savoir :

- des ressources humaines ayant les compétences et l'expérience requises, maîtrisant notamment les stratégies des investisseurs étrangers, le marketing international, le marketing stratégique et opérationnel, les nouvelles technologies de l'information et ayant une forte sensibilité à la qualité de service ;
- un parc adéquat d'équipements bureautiques et de télécommunications pour la gestion de banques de données et les échanges d'information ;
- un budget suffisant pour la production régulière de supports de communication de qualité, la mise en œuvre d'activités de prospection et de promotion et la réalisation d'études ;
- une implantation physique et des locaux adaptés à l'accueil des investisseurs ;
- un réseau de relais et de points de contacts au Sénégal et à l'étranger.

De façon générale, l'analyse a révélé l'inadéquation du dispositif d'appui à la vive compétition entre pays en développement pour attirer de manière massive l'investissement étranger. D'importantes faiblesses existaient notamment la promotion des investissements :

- la publication de supports de communication et la réalisation d'activités de prospection et de démarchage apparaissaient insuffisantes ;
- la promotion, au Sénégal et à l'étranger, était très faiblement assurée. Il n'existait de structures relais ni dans les régions de l'intérieur du pays, ni dans les principaux pays étrangers cibles ;
- l'approche vis-à-vis des investisseurs potentiels était plutôt passive ;
- la prise en charge et le suivi des investisseurs qui se manifestaient restaient limités.

En 2000, la mise en œuvre des recommandations formulées par plusieurs études a permis la création de l'Agence nationale de promotion des investissements et des grands travaux (APIX) par le décret n° 2000-562 du 10 juillet 2000. En limitant les missions de l'Apix à la promotion des investissements et des grands travaux, ce texte traduit l'option prise de séparer les fonctions de promotion des investissements et de promotion des exportations et d'en confier l'exercice à des structures distinctes.

III - L'alternance politique et l'avènement de l'Apix

Les nouvelles autorités issues de l'alternance politique du 19 mars 2000 ont très tôt affirmé leur volonté d'imprimer un nouveau rythme à la construction économique, en opérant un changement de paradigme. Le nouveau défi stratégique consiste à accélérer la croissance économique, à en améliorer qualitativement la structure pour la rendre plus efficace dans la lutte contre la pauvreté et le sous-emploi et en diversifier les sources pour la pérenniser.

L'aptitude à relever ce défi se confond avec la capacité à faire du Sénégal une plate forme compétitive pour, non seulement, mobiliser le potentiel que constituent les investisseurs nationaux, mais également pour capter des flux significatifs d'investissements directs étrangers.

C'est cette logique qui fonde la démarche d'amélioration de la compétitivité globale par le biais notamment du programme d'appui au secteur privé évoqué plus haut.

C'est dans ce contexte aussi que doit être appréhendé la décision de créer l'Agence de

Promotion des Investissements et des Grands Travaux (Apix) dont l'importance des missions explique l'ancrage au sein du dispositif présidentiel. En mettant en place une structure spécialisée dans la promotion de l'investissement, les nouvelles autorités illustrent ainsi leur volonté de dynamiser les investissements d'origine interne et de prendre des parts sur le marché international de l'investissement direct étranger. Par ailleurs, les missions assignées à l'Apix dans le domaine des Grands Travaux sont l'expression d'une claire conscience du rôle des infrastructures dans la compétitivité de l'économie et plus particulièrement dans la promotion de l'investissement.

1 - Missions et objectifs assignés à l'Apix

L'Agence nationale chargée de la promotion de l'investissement et des grands travaux (Apix) est une structure autonome rattachée à la Présidence de la

République. Son statut et ses missions sont précisés par le décret n°2000-562 du 10 juillet 2000. L'article 2 dudit décret stipule :

« L'agence a pour mission d'assister le Président de la République dans la conception et la mise en œuvre de la politique définie dans les domaines de la promotion de l'investissement et des grands travaux »¹⁵.

En d'autres termes, l'Apix est chargée de superviser :

- la mise en œuvre des stratégies et programmes d'impulsion de l'investissement privé, et ;
- la réalisation d'infrastructures économiques et de grands travaux.

Dès sa constitution autour de son directeur général, le premier noyau de l'équipe de direction s'est attachée à décliner la mission générale de l'Apix en axes opérationnels d'intervention.

C'est ainsi que six fonctions ont été identifiées sur la base d'une analyse de la situation économique et de l'expérience internationale en matière de promotion de l'investissement. Il s'agit des fonctions suivantes :

- 1- contribuer à l'amélioration du climat des affaires d'une manière générale ;
- 2- renforcer l'image et de la visibilité du Sénégal par des actions de marketing ;
- 3- communiquer au plan national avec l'ensemble des partenaires ;
- 4- assurer les services aux investisseurs tant nationaux qu'internationaux, dans toutes les étapes administratives du processus de mise en place de leurs projets ;
- 5- organiser les prospections et les activités de génération d'investissements ;
- 6- développer des infrastructures en assumant pour le compte de l'Etat la maîtrise d'ouvrage déléguée dans la réalisation de grands travaux.

Pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés, l'Apix s'organise autour des organes suivants :

- le comité stratégique pour la promotion de l'investissement **16**;
- la direction générale ;
- les directions opérationnelles.

Le comité stratégique pour la promotion de l'investissement est chargé de la supervision et du suivi des activités de l'Agence dans le domaine de la promotion de l'investissement. Les attributions, la composition et les règles de

fonctionnement du Comité ont été fixées par l'arrêté présidentiel n°8321 du 18 octobre 2001. Le comité est composé d'un président, de trois représentants de l'Etat et de trois représentants du secteur privé, tous nommés par arrêté du Président de la République. Le directeur général de l'Agence, qui participe aux sessions de ce comité avec voix délibérative, en assure le secrétariat.

Cette composition du comité stratégique reflète le partenariat étroit qui est recherché entre l'Etat et le secteur privé pour la mise en œuvre des programmes.

2 - Bilan des activités passées de l'Apix (depuis juillet 2001)

Afin d'améliorer l'environnement des affaires, et en collaboration avec l'administration publique et le secteur privé, l'Apix a réalisé les principales activités suivantes :

- la réalisation d'une étude sur la situation de l'investissement
- la mise à jour de la stratégie de développement du secteur privé
- l'évaluation et la mise à jour du Plan d'action pour l'allègement des procédures administratives
- la contribution à la réforme de la fiscalité
- la révision des modalités d'application du code des investissements
- la contribution à l'obtention du visa textile Agoa
- les accords de promotion et de protection réciproque des investissements
- la prise en compte de la nouvelle réglementation environnementale

L'Apix se dote d'un tableau de bord :

L'Apix a été confrontée dès sa création à l'absence d'un système d'informations fiables et à jour sur l'investissement et donc à l'impossibilité de répondre à la triple interrogation : combien on investit ? qui investit ? Dans quels secteurs vont les investissements ?

La mise en place d'un système de collecte et de diffusion de l'information sur l'investissement s'est donc avérée comme une nécessité et une urgence pour :

- une bonne connaissance de la situation de référence

- la définition d'objectifs pour l'Agence et l'évaluation périodique de ses performances
- une analyse fine de la typologie de l'investissement au Sénégal, pour adapter la stratégie et les moyens aux objectifs visés.

Dans le cadre de la mise en place d'un système fiable de collecte et de diffusion de l'information relative à l'investissement privé, un diagnostic de la situation de l'investissement au Sénégal a été réalisé et une version de l'architecture globale du système d'information a été élaborée. La mise en œuvre de ce système a nécessité la conception d'un plan d'actions impliquant plusieurs services de l'Etat et du secteur privé.

Les procédures douanières (exonérations et importations de biens d'équipements) et celles relevant de l'administration fiscale (exonérations de la Tva pour les achats locaux, déduction des dépenses d'investissements...) ainsi que les résultats des enquêtes effectuées par la Direction de la prévision et de la statistique, en collaboration avec la BCEAO, ont constitué les principales sources d'informations. Le code des personnes physiques et morales (PPM) et les immatriculations au NINEA (identifiant unique) ont par ailleurs permis l'identification des importateurs de biens d'équipement et le secteur d'activité dans lequel les investissements sont réalisés. Les données sur la participation au capital des entreprises collectées auprès de la DPS ont aidé à connaître le profil de la répartition de l'investissement par nationalité d'origine.

La définition de cette architecture est achevée depuis novembre 2002 et un consultant a été commis pour opérationnaliser le système en le testant sur les années 2001 et 2002.

Participation à l'élaboration de la stratégie de développement du secteur privé

L'élaboration de la stratégie de développement du secteur privé s'est déroulée dans le cadre d'un partenariat Etat, secteur privé et bailleurs de fonds. Sous la supervision d'un comité de pilotage présidé par le Ministre de l'Economie et des Finances, un groupe de travail animé par l'Apix a procédé à l'actualisation de la

stratégie de développement du secteur privé et à la mise à jour de son plan d'actions en tenant compte des inflexions et extensions apportées par les autorités et que nous avons évoqué plus haut.

Il importe de noter qu'il a été confié provisoirement à l'Apix la charge d'assurer le secrétariat du comité général de concertation sur le développement (CGCD), et qu'à ce titre, elle sera intensément sollicitée pour la mise en oeuvre du plan d'action de la stratégie. Pour mener à bien toutes ces missions, un renforcement des capacités sera requis.

Contribution à l'allègement des procédures

L'étude FIAS réalisée en 1999 avait mis en exergue les contraintes administratives liées à l'investissement au Sénégal. Suites aux conclusions et recommandations de cette étude, l'Etat, en collaboration avec le secteur privé, a passé en revue toutes les procédures administratives liées à l'investissement au Sénégal. Les réformes suivantes concernant les procédures d'agrément au code des investissements et au statut de l'Entreprise franche d'exportation ont été réalisées :

- simplification du dossier d'agrément au code des investissements ;
- préparation et délivrance du titre d'exonération par l'Apix ;
- allègement du dossier d'agrément au statut de l'Entreprise franche d'exportation ;
- agrément au Code des investissements par lettre du MEF et non par arrêté ;
- instauration d'une fiche unique pour les formalités déclaratives ;
- suppression de l'avis du Ministre du tourisme pour les projets d'hôtels.

De façon générale, il apparaît que ces mesures ont eu un impact positif significatif sur le volume des investissements. En 2002, une évaluation du parcours de l'investisseur a été réalisé avec le concours du FIAS avec des résultats concluants et des recommandations pour un autre plan d'action.

Contribution à la réforme de la fiscalité

En date du 12 juin 2002, le Premier ministre a confié à une commission technique consultative la mission d'évaluer le régime fiscal et douanier en vigueur et son adaptation à l'objectif de relèvement de la croissance économique, de création d'emplois avec une répartition équitable de la charge fiscale, tout en tenant compte des contraintes budgétaires et des engagements du Sénégal avec ses partenaires. L'Apix était membre de cette commission dont les travaux ont conduit à l'élaboration d'un rapport qui a été remis aux autorités. Les recommandations contenues dans ce rapport ont été soumises par l'Apix au Conseil présidentiel sur l'investissement dans le but d'accélérer leur mise en œuvre. Ces propositions ont été largement adoptées par le CPI du 05 mai 2003.

Révision des modalités d'application du Code des investissements

Dans le cadre de la mise en œuvre de certaines dispositions du Code des investissements relatives à l'exonération des droits et taxes à l'importation de matériels et matériaux et celle des taxes sur le chiffre d'affaires facturé par les fournisseurs locaux de biens, services et travaux nécessaires à la réalisation des programmes agréés, l'Apix a engagé les concertations avec les acteurs impliqués (direction générale des impôts et domaines, cabinet du MEF). Ces concertations ont conduit aux conclusions suivantes :

- faire bénéficier des avantages douaniers prévus par le Code uniquement les produits non fabriqués localement ;
- établir des listes de biens et services locaux conformément au dispositif réglementaire.

Prise en charge du dossier visa Textile Agoa

Promulguée en juin 2000, l'Africa Growth and opportunity act (Agoa) a pour but de renforcer les relations commerciales entre l'Afrique et les Etats-Unis. Il offre un accès en franchise de droits de douane et sans contingentement à près de 6000

produits au marché américain pour une durée de 7 ans. L'éligibilité à ce régime d'exception suscitant un grand intérêt pour les investisseurs notamment dans le secteur textile, l'obtention du visa textile Agoa devenait un élément déterminant dans le cadre de la promotion des investissements au Sénégal.

C'est pour cela que l'Apix a très tôt pris en charge le processus de qualification du Sénégal sous la forme d'un appui technique aux administrations chargées du dossier.

Suite à de nombreux échanges avec l'Administration américaine sur le dossier, l'agrément a finalement été obtenu par le Sénégal le 23 avril 2002. Le Sénégal devenait le premier pays de l'Uemoa à disposer du système de visa Agoa.

Appui aux Accords de Promotion et de Protection réciproque des investissements et de non double imposition

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel et face à des investissements de plus en plus exigeants, les garanties juridiques de nature à écarter les risques non commerciaux et l'absence de double imposition des opérateurs ressortissants de pays signataires de conventions constituent des éléments déterminants dans le processus de prise de décision en vue d'une implantation. Dans ce cadre, l'Apix a initié un nombre important de négociations en vue de la signature d'Accords de Promotion et de Protection des Investissements. Ceci s'est traduit par les résultats suivants :

- la signature de deux accords avec l'Ile Maurice en mars et avril 2002
- la négociation d'accords avec le Cameroun, le Gabon, l'Iran, l'Inde, le Liban, la Syrie.

Prise en compte de la nouvelle réglementation environnementale

Le Code de l'environnement soumet les projets susceptibles de porter atteinte à l'environnement soit à une autorisation préalable, soit à une déclaration. Il institue la réalisation d'une étude d'impact sur l'environnement préalable à toute

autorisation administrative. Ainsi, l'Apix a effectué une étude en vue de la réalisation d'un manuel de procédures permettant d'articuler les procédures d'agrément au Code des investissements et au statut de l'Entreprise Franche d'Exportation avec le nouveau cadre réglementaire induit par l'adoption du Code de l'environnement. Le Manuel de procédures a été finalisé depuis juin 2003.

Amélioration de l'image du Sénégal

Dans la première phase d'implantation de l'Apix il était primordial de mettre en place immédiatement une stratégie d'amélioration de l'image du Sénégal dans le monde articulée autour des actions suivantes :

- réalisation d'études ;
- réalisation de supports de communication ;
- développement de partenariats avec des relais.

Ainsi, dans le but de mettre en place une bonne stratégie d'amélioration de l'image du Sénégal, un cabinet international a été choisi par l'Apix pour réaliser une étude de perception des investisseurs sur l'environnement des affaires au Sénégal.

A la suite de cette étude, l'Apix s'est appliquée à développer des outils de communication de qualité internationale étant donné que les supports de communication constituent un élément important dans l'activité de promotion d'investissement en ce sens qu'ils représentent les premiers outils de contacts et d'approche avec les investisseurs ciblés.

Sur un autre plan, et afin d'optimiser les actions de communication, l'Apix a mis en place un système de relais pour atteindre les investisseurs étrangers et nationaux. L'Apix a par ailleurs associé certains départements ministériels à des missions de prospection afin de partager avec ces derniers les enjeux de la promotion de l'investissement à l'international.

Les services aux investisseurs

L'Apix offre une gamme large de services aux investisseurs :

- l'accueil et l'accompagnement des investisseurs potentiels ;
- la mise à disposition d'informations économiques, commerciales et technologiques sur les principaux secteurs d'activité ;
- l'assistance aux investisseurs pour l'accomplissement des formalités de création d'entreprises et de constitution de dossiers de demande d'agrément au Code des investissements et au statut de l'Entreprise Franche d'Exportation ;
- l'instruction des demandes d'agrément au Code des investissements et au statut de l'Entreprise Franche d'Exportation ;
- l'assistance aux investisseurs pour l'obtention des diverses autorisations administratives (accès à la terre, licences, permis de construire...)
- le suivi des projets agréés au Code des Investissements ou au statut de l'Entreprise Franche d'exportation.

Relativement aux services offerts aux investisseurs, la démarche de l'Apix, fondée sur une vision nouvelle de la relation clients/services, a visé d'abord une plus grande satisfaction des investisseurs, à travers une meilleure qualité de service et, ensuite, une anticipation sur les attentes et les besoins des investisseurs grâce à une plus grande proximité.

La restructuration du guichet unique

Pendant une période de transition (octobre à décembre 2000) au terme de laquelle le Guichet unique a été transféré à l'Apix, l'agence a adopté une démarche fondée sur un nouveau concept d'organisation avec une approche client. C'est dans ce contexte que la restructuration du Guichet unique a été réalisée. Le transfert effectif du Guichet unique du MEF à l'Apix a eu lieu en septembre 2000. Ce transfert a été l'occasion d'une profonde restructuration pour atteindre les objectifs que l'Apix s'est fixé dans l'instruction des dossiers d'agrément, à savoir améliorer la qualité de ses services et mieux maîtriser les procédures par une diminution des délais de traitement des dossiers.

3 – Après un lancement réussi, cap sur une nouvelle stratégie plus ambitieuse

Après quatre années de plein fonctionnement il apparaît aujourd'hui nécessaire de mettre à jour et d'améliorer la stratégie de l'Apix, en s'appuyant sur une analyse de l'expérience pratique des activités passées et des enseignements tirés de cette expérience. Cette nouvelle stratégie doit aussi être largement enrichi par les contributions des partenaires et les études réalisées depuis par des experts internationaux spécialisés en promotion de l'investissement, sur commande de l'Apix et du Gouvernement du Sénégal.

La revue de ces différentes sources permet d'identifier un certain nombre de déterminants :

- les objectifs stratégiques du Sénégal au plan économique ;
- l'analyse actuelle et prospective des flux d'investissement national et international tirées du World investment report 2002 et 2003 ;
- l'analyse des forces et faiblesses du Sénégal par rapport à ces secteurs et à ses principaux concurrents ;
- la sélection de secteurs prioritaires ;

Rappel de quelques éléments d'objectifs stratégiques

La création de l'Apix en 2000 illustre la vision des nouvelles autorités de faire du Sénégal un pays émergent en l'an 2010 et d'en faire le premier pôle d'attraction de l'IDE en Afrique de l'ouest et la plate-forme (hub) sous-régionale tant au niveau des affaires qu'au niveau des infrastructures d'appui à la production. Ainsi, les nouvelles autorités ont voulu marquer une rupture par un niveau d'ambition de développement économique et social porté par le secteur privé. Ceci s'est traduit par les objectifs stratégiques et les indicateurs de développement économique et social ci-après :

- création de 30 000 à 40 000 emplois par an pendant au moins 5 ans pour faire face à l'arrivée sur le marché de plus de 100 000 demandeurs d'emplis par an ;

- accélération et diversification des sources de croissance pour atteindre un taux de croissance à deux chiffres au terme du 10^{ème} Plan de développement économique et social ;
- atteinte d'un niveau d'investissement compris entre 25 et 30% du PIB, contre 21% actuellement ;
- atteinte d'un niveau excédentaire de la balance commerciale actuellement déficitaire de 400 millions de dollars US ;
- mise aux normes internationales des infrastructures routières, portuaires et aéroportuaires pour répondre aux exigences du 3^{ème} millénaire.

Aussi, tout dans la démarche et les actes posés par l'Apix doit-il être inspiré par la volonté de contribuer à l'atteinte de ces objectifs stratégiques, qui passent en particulier par le développement des investissements à haute intensité de main d'œuvre pour des produits et services tournés vers l'exportation.

Analyse des flux d'investissement international et national

Après un niveau de croissance relativement soutenu depuis 1991 (en particulier en 1999 et 2000 suite à la vague de privatisations, les investissements directs étrangers (IDE) dans le monde ont baissé de 59% en 2001 pour s'établir à un niveau de 735 milliards de \$. Cette baisse s'explique notamment par la combinaison de deux facteurs :

- la baisse de l'activité économique au niveau des pays les plus industrialisés
- le ralentissement de l'activité boursière internationale

Les investissements directs étrangers (IDE) des pays en développement n'ont pas résisté à cette tendance avec une baisse de 14% en valeur absolue. Les pays d'Europe centrale et orientale ont été les seuls à voir augmenter leurs IDE de 2% compte tenu des programmes économiques qui y sont déployés et qui leur confèrent le statut « d'économies en transition ».

L'évolution de la distribution relative des IDE (%) dans le Monde, entre 1993 et 2000 est la suivante :

REGION	1993/1998	1999/2000	2000
---------------	------------------	------------------	-------------

	(%)	(%)	(%)
Pays développés	61.2	80	68.4
Europe de l'Ouest	33.7	51.9	45.7
Union Européenne	32.1	50.2	43.9
Japon	0.3	0.8	0.8
USA	21.7	22.6	16.9
Pays en Développement	35.3	17.9	27.9
Afrique	1.8	0.8	2.3
Amérique Latine/Caraïbes	12.3	7.9	11.6
Europe de l'Est et du Centre	3.5	2.0	3.7
Pays Moins Avancés	0.6	0.4	0.5

Le niveau des IDE reflète donc la situation de morosité de l'économie mondiale avec plus d'une douzaine d'économies nationales en récession (incluant les 3 plus grandes économies) et cette tendance s'est maintenue jusqu'en 2002.

Par ailleurs, l'incertitude qui a découlé des événements du 11 septembre 2000 avec une perception plus élevée du niveau des risques politiques (risques associés à la guerre et au terrorisme) n'est pas étrangère à cette situation.

Cependant la récession économique a contraint les compagnies à rechercher des économies pour améliorer leur productivité par le biais des délocalisations (destinations ayant des niveaux de salaires plus bas) ou d'ouverture vers les économies à plus fort taux de croissance. Ces deux facteurs ont largement contribué à l'augmentation du flux d'IDE vers des pays comme la Chine et vers des Pays d'Europe centrale et orientale (PECO).

Par ailleurs, du fait de la baisse relative des IDE en 2001, des efforts ont été entrepris pour améliorer le climat des affaires dans la plupart des pays afin d'attirer plus d'IDE. Ces réformes ont essentiellement porté sur :

- la promotion de l'investissement (incluant les incitations) ;
- l'offre de garanties à l'investissement ;
- une plus grande libéralisation.

Il est à noter que l'essentiel des réformes constatées ont été introduites par les pays de la zone Asie et Pacifique. Il apparaît donc clairement que cette période a été mise à profit par certains pays pour améliorer leur compétitivité et se positionner afin de tirer profit des IDE dans le futur.

En ce qui concerne l'Afrique, le niveau des IDE est passé à 17 milliards de \$ en 2001 contre 9 milliards en 2000. Cette augmentation impressionnante ne traduit cependant pas la réalité des IDE de la quasi-totalité des pays africains qui sont restés presque au même niveau qu'en 2000. En effet, 80% de l'augmentation est due à quelques projets majeurs en Afrique du Sud (rachat du groupe De Beers par le groupe Anglo American basé à Londres) et au Maroc (privatisation de 35% de Maroc Telecom). Il n'y a donc pas eu de changement fondamental.

En outre, les gros producteurs de pétrole (Nigeria, Angola) occupent les premières places au classement des pays selon les volumes d'IDE, après l'Afrique du Sud (ils ont tous reçu plus d'un milliards de \$ d'IDE) et sont très loin devant le reste des pays d'Afrique sub-saharienne. Par contre, le second groupe de pays leaders (plus de 200 millions de \$ d'IDE) inclut trois pays ayant le statut de Pays moins avancés (Mozambique, Ouganda, Tanzanie) qui bénéficient de leur proximité avec le géant Afrique du Sud et de leurs efforts pour assurer une bonne stabilité politique et économique.

L'origine des IDE aussi n'a pas beaucoup varié. Les USA (37%), la France (18%) et le Royaume Uni (13%) formant le trio de tête des pays « offreurs » d'investissements.

La structure des IDE est dominée par le secteur primaire (55%), suivi du secondaire (20%) et des services (25%). On note une croissance plus rapide des

IDE au niveau des services depuis 2 ans, en particulier concernant les services financiers, les infrastructures liées au transport et au commerce.

L'analyse des flux d'investissements annonce d'ores et déjà une compétition plus accrue entre pays « demandeurs » d'investissements et en particulier entre les pays en développement dépourvus de ressources naturelles. Il apparaît que la compétitivité de l'environnement général des affaires, les politiques d'incitations ainsi que le dynamisme des agences de promotion des investissements seront déterminants.

Forces et faiblesses du Sénégal

Une étude interne produite par l'Apix propose une analyse des forces, faiblesses, opportunités et des menaces qui pèse sur le Sénégal au niveau de quelques secteurs identifiés par les experts comme étant potentiellement porteurs pour l'investissement au Sénégal. L'exploitation de ces données permet d'avoir une idée précise de la compétitivité du pays dans chaque secteur et peut servir de base à l'élaboration des stratégies de l'Apix.

Les conclusions majeures qu'on peut tirer de cette étude sont les suivantes :

- Le Sénégal possède des atouts exploitables à court terme (avantages comparatifs), et d'autres qui nécessitent la mise en place d'une stratégie à développer progressivement (niches de création d'avantages comparatifs) ;
- Les principales faiblesses recensées au niveau des secteurs ont trait à l'environnement interne et peuvent donc être corrigées ;
- Les menaces sont souvent liées à l'évolution de la conjoncture économique mondiale et auront donc le même impact sur les pays concurrents.

En résumé, il apparaît que la stratégie d'intervention doit être de plus en plus orientée vers des secteurs ou produits prioritaires et doit intégrer un dispositif de suivi et d'amélioration constante de l'environnement des affaires pour que le « Produit » Sénégal soit compétitif et attractif.

4 – Propositions pour une nouvelle stratégie de promotion des investissements

Elaborée à partir des déterminants ci-dessus, la nouvelle stratégie peut se résumer en une démarche de recherche continue de cohérence, d'efficacité et de performance dans les actions. La démarche sera d'autant plus pertinente si elle répond aux questions ci-après :

- quels sont les secteurs prioritaires à promouvoir ?
- quels sont les marchés et pays prioritaires à prospector ?
- comment promouvoir les secteurs prioritaires (amélioration de l'environnement, services aux investisseurs, communication etc...)

Au-delà des deux premiers aspects (secteurs, marchés et pays à cibler), qui ont d'ailleurs été jusque-là les axes de base de la stratégie d'intervention de l'Apix, il convient de souligner l'importance fondamentale du troisième point (« comment »), dans la mise en oeuvre d'une stratégie différenciée et compétitive.

A ce niveau, il est fondamental qu'au sein de l'Apix, l'ensemble des moyens soit mobilisé dans une démarche complémentaire. Les fonctions essentielles de l'Agence, qui coïncident avec des directions opérationnelles ou des départements (réformes de l'environnement, services aux investisseurs, communication interne et externe, génération d'investissement), doivent être mise en oeuvre de façon progressive et cohérente, avec une priorité absolue à l'amélioration de l'environnement de l'investissement.

Toutes les analyses et réflexions menées ces deux dernières années ont permis, en effet, de prendre conscience de l'importance fondamentale de la fonction « environnement de l'investissement » qui détermine la compétitivité du Sénégal de manière globale et en particulier pour les secteurs prioritaires sélectionnés.

Cette hiérarchisation doit clairement apparaître dans les plans d'action qui découlent de la stratégie par une programmation progressive des fonctions en commençant par l'environnement des affaires. Ainsi, dans les deux premières années à venir les secteurs pour lesquels le potentiel de compétitivité est le plus élevé doivent être prioriser. Par exemple, les secteurs des NTIC, de l'agro-business, des services tels que l'éducation et la santé et des investissements

structurants tels que les domaines industriels privés connaissent un niveau de maturation susceptible d'être promu.

Au même moment, les services de l'Apix doivent maintenir leur organisation pour accueillir et accompagner tout investisseur potentiel s'intéressant au Sénégal.

Les marchés prioritaires et la génération d'investissements

Les tendances d'évolution des IDE dans le monde indiquent un ralentissement relatif des flux depuis quelques années amplifiant la compétition accrue dans la recherche d'investisseurs potentiels. Il ne s'agit donc plus seulement de faire la promotion tout azimut d'une destination d'investissement mais surtout de créer les mécanismes nécessaires au développement d'une politique ciblée d'attraction des investissements. Ceci est davantage pertinent pour un pays comme le Sénégal qui a certes des ambitions et des atouts mais aussi des contraintes difficiles à lever et des ressources limitées. A travers l'analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces et l'exploitation des différentes études relatives au développement du secteur privé, il convient de mettre en œuvre une stratégie de génération d'investissements ciblée et articulée autour des principaux axes ci-après :

- la focalisation des moyens et des efforts sur une cible prioritaire composée de secteurs porteurs et des pays et régions présentant le potentiel le plus élevé ;
- une approche de pénétration des marchés par une veille marketing constante ;
- un réseau de relais extérieurs ;
- une approche directe avec les investisseurs potentiels ;
- des activités de génération d'investissements en cohérence avec l'évolution de l'environnement des investissements ;
- un dispositif de suivi et d'amélioration des performances.

Les cibles

Plusieurs études ont été effectuées par le Gouvernement du Sénégal et l'Apix dans le but de concevoir une stratégie de développement accéléré des investissements directs étrangers. Les études les plus significatives ont été réalisées par Deloitte&Touch Emerging Markets (Canada); JJ. International Consultants Sdn.Bhd (Dato Jaegathesan/Unido Advisor), GRCC (Etudes de grappes), PPEA (Etudes et expérimentations). Après une analyse très fine de l'environnement international, des objectifs nationaux de développement économique et social, des forces et faiblesses du Sénégal et des stratégies des principaux pays concurrents, ces études ont proposé le choix des secteurs porteurs dans lesquels le Sénégal possède un niveau de compétitivité acceptable et qui peuvent servir de base pour la définition d'une nouvelle stratégie de promotion d'investissement :

- les NTIC et en particulier les centres d'appel ;
- le textile-confection ;
- les manufactures légères d'assemblage ;
- le cuir et ses produits dérivés ;
- les infrastructures médicales ;
- l'agro-business ;
- le tourisme ;
- les industries pharmaceutiques ;
- la formation.

Suite à l'analyse de la position concurrentielle du Sénégal détaillée dans le tableau d'analyse sectorielle suivant, la combinaison des secteurs cibles/pays/régions a été préconisée comme prioritaire dans le déploiement des futures stratégies :

Secteur cible	Pays/régions prioritaires	Justification
Centre d'appels et télé-saisie	France/Belgique/USA/ Canada	Facilité liée à la langue pour les

	/ Inde	pays francophones Possibilités d'entrer dans le marché de la saisie pour les pays anglophones Tendances à la délocalisation
Textile et industrie d'assemblage	Taiwan/Hong Kong/Canada/USA/ Ile Maurice/Afrique du Sud/ Malaisie/Afrique du Nord	Localisation des grands fournisseurs du marché américain Intérêt à exploiter notre position géographique
Tourisme	USA/Canada/Japon/Ita lie/ Allemagne/ Afrique du Sud/France/Belgique	Potentiel pour tourisme haut de gamme
Agro-business	Europe/USA/Canada/It alie	Potentiel de nos exploitations Niveau demande actuelle
Industrie Pharmaceutiqu es et médicales	France/Inde	Localisation des grandes firmes productrices
Education et Formation	USA/France	Facilités linguistiques
Cuir et produits dérivés	Tunisie/Maroc/Taiwan /Canada Espagne/Portugal	Niveau des exportations actuelles

En fait, les pays à cibler sont ceux au niveau desquels la plupart des entreprises ont amorcé des tendances lourdes d'expansion, par une délocalisation massive d'activités vers des marchés offrant des coûts de production moindres ou une

plate-forme d'exportation vers les principaux marchés européens ou américains.

On peut donner les exemples ci-après :

- En Taïwan, 70% des entreprises dans la confection (textile) ou de la chaussure ont choisi la stratégie d'expansion géographique ; 50% d'entre elles sont localisées en Chine.

La Malaisie et l'Inde sont aussi des pays à prendre en compte dans ce cadre.

- L'Espagne et l'Italie sont les 3^{ème} et 2^{ème} producteurs et exportateurs de chaussures après la Chine. Ces pays sont aussi d'importants marchés producteurs de produits textiles se classant dans le top 10 des exportations. Une plate-forme comme le Sénégal situé à 5 jours de bateau de l'Europe et offrant des coûts de production nettement moindres pourrait présenter un intérêt. Un pays comme le Portugal dont les secteurs textiles et de la chaussure sont très développés, pourrait aussi faire partie de cibles potentielles.

- Les Etats-Unis sont le plus gros marché de consommation textiles (54 milliards de \$ US), où les intermédiaires et donneurs d'ordre ont un énorme pouvoir d'influence et une grande capacité d'intervention dans les décisions de délocalisation des entreprises.

- L'Ile Maurice présente une tendance presque similaire voire plus lourde avec une destination préférentielle vers Madagascar où sont représentées plus de 20 entreprises mauriciennes opérant dans le textile.

- Les pays du Maghreb et les autres pays émergents présentent un secteur textile qui est en train d'amorcer une autre phase, passant de la confection générique, où ils ne sont plus aussi compétitifs que par le passé, vers des niches à plus grande valeur ajoutée.

- La France, la Belgique, le Canada et les USA sont des pays qui, dans le domaine des centres d'appels et des entreprises de télé-saisie, subissent un mouvement de délocalisation d'abord en interne, des capitales vers les villes de province, puis vers des pays comme la Tunisie, le Maroc, l'Ile Maurice ou l'Inde.

Stratégie de pénétration des marchés

Pour garantir une efficacité maximale dans l'approche des investisseurs, il est nécessaire de développer un système d'information et de surveillance des marchés afin de mieux connaître les cibles et donc de mieux orienter et adapter les actions envers elles, avec le maximum de flexibilité. Cette activité de collecte d'informations nécessite un système de veille quasi permanente sur les marchés à travers plusieurs actions : recherches sur Internet, abonnement à des revues spécialisées, partenariat avec des structures relais telles que le Centre de suivi des délocalisations en Belgique, des contrats particuliers avec des spécialistes des secteurs ciblés.

Un processus d'identification, d'évaluation et de sélection de relais extérieurs dans les marchés ciblés doit être initié. Ces relais peuvent être les représentants de l'Apix et son fer de lance pour la veille marketing, l'identification des prospects à cibler, l'identification et le benchmarking des concurrents, ainsi que le suivi des contacts avec des investisseurs potentiels. Au niveau de chaque marché ciblé, les relais pourront être choisis en fonction de leur connaissance du secteur privé local en général et du secteur ciblé en particulier, ainsi que de leur capacité à promouvoir les avantages compétitifs du Sénégal. Ces relais seront un complément aux actions de promotion générale mises en œuvre par les représentations diplomatiques du Sénégal (Ambassades et bureaux économiques).

Par ailleurs, la stratégie de génération d'investissements concerne non seulement les secteurs et les marchés, mais aussi et surtout les investisseurs potentiels (individus, entreprises et groupes) présentant le maximum de probabilité de s'intéresser au Sénégal. Cela suppose tout un travail préalable de recherche, pour une identification de ces investisseurs, une meilleure connaissance de leurs stratégies et projets, et des pays concurrents potentiels. Ces recherches seront alimentées par la veille marketing, les rapports des relais de l'Apix et des contacts issus des missions et participations des cadres de l'Apix aux salons et manifestations sectoriels spécialisés.

Dispositif de suivi et d'amélioration des performances

Un dispositif de surveillance gagnerait à être mis en place pour réajuster constamment la stratégie en fonction de l'évolution du marché et des exigences des investisseurs. Ceci permettra de rester à l'écoute des prospects pour assurer que l'offre conserve un niveau de compétitivité raisonnable sur le marché international. Pour atteindre cet objectif les actions suivantes peuvent être entreprises :

- étude annuelle sur la perception des investisseurs ;
- alimentation du processus de réformes au niveau du conseil présidentiel de l'investissement ;
- optimisation des relais capteurs et diffuseurs d'informations ;
- abonnement à des revues et aux structures spécialisées en intelligence économique (centre de suivi de délocalisations en Belgique).

La nécessité d'une stratégie de promotion locale et sous-régionale

La promotion de l'investissement dans les secteurs prioritaires doit aussi s'appliquer à l'investissement national, tant au niveau de nouveaux promoteurs que des entreprises existantes. Dans ce cadre, le partenariat entre les investisseurs étrangers ciblés et les sénégalais et étrangers installés au Sénégal est une piste intéressante.

En effet, l'existence d'un secteur privé local et dynamique est un élément qui conditionne le succès de toute politique de promotion des investissements à l'international. Le niveau de performances du secteur privé local est un catalyseur par excellence des investissements directs étrangers.

En plus de détenir un important stock d'investissements déjà réalisés, le secteur privé sénégalais possède un « know how » (maîtrise des rouages du marché) et un potentiel de réinvestissement, qui peuvent lui permettre de remonter plus facilement dans la chaîne de production de valeur ajoutée.

La stratégie doit consister à créer les conditions permettant le développement du potentiel privé national par une meilleure connaissance de ses besoins, sa prise en

charge dans les activités de promotion des investissements de l'Apix, l'assistance technique dans le développement de projets (individuels ou en partenariat avec l'étranger) et peut être articulée autour des options suivantes.

- renforcement du suivi de l'investissement ou «aftercare » ;
- identification des contraintes et besoins des entreprises ciblées ;
- segmentation du secteur privé local et détermination du potentiel des segments (entreprises sénégalaises et étrangères ayant un potentiel de développement sur le marché local et à l'export ; artisans ayant un potentiel d'industrialisation ; commerçant souhaitant investir dans le secteur formel productif ; cadres confirmés ayant le souhait et le potentiel technique pour créer une entreprise).
- développement du partenariat, assistance et suivi personnalisé de chaque segment.

Par ailleurs des services spécifiques prévus dans le cadre du développement de l'investissement des Sénégalais non encore investisseurs dans les secteurs productifs pourraient couvrir :

- la réalisation à leur intention de pré-études de faisabilité de projets porteurs à proposer aux profils les plus intéressants ;
- la mise en relation avec des partenaires extérieurs potentiels et des partenaires financiers pour renforcer leurs fonds propres ;
- l'accompagnement et le suivi personnalisé.

Cette stratégie de génération d'investissement au niveau des entreprises existantes et de nouveaux promoteurs se fera en partenariat avec les organisations patronales et professionnelles, et les institutions d'appui technique et financier telles que l'Agence de développement et d'encadrement des Pme (Adpme), le Fonds de promotion économique (Fpe) et la Bourse nationale de sous-traitance et de partenariat (Bnstp).

Le marché intérieur doit aussi être compris au sens plus large par une extension aux investisseurs des pays de la sous-région ouest africaine. Des missions de

prospection devraient être organisées vers ces pays avec des rencontres avec leurs plus importants entrepreneurs en vue de leur présenter les opportunités d'investissement dans nos secteurs prioritaires et favoriser le partenariat avec des investisseurs sénégalais.

Bien que ne constituant pas une cible principale en matière de promotion des investissements, les pays de la sous-région, et particulièrement ceux de l'espace Uemoa qui possèdent un potentiel d'investissement important, devront être prospectés. La stratégie pour ces pays proches peut consister à mettre en exergue les atouts du Sénégal (démocratie, stabilité économique et sociale, bonne gouvernance, environnement général des affaires compétitif). Les cibles, qui devront être précisées par des études pourraient tourner autour des entreprises ayant un désir d'expansion ou de relocalisation compte de leur environnement difficile actuel.

Une stratégie de communication plus ambitieuse

Il est important pour les pays candidats à l'accueil d'investissements internationaux de bénéficier auprès de différentes catégories de leaders d'opinion d'une bonne image. Cela suppose une présence médiatique assidue et positive dont le Sénégal ne bénéficie pas au plan international. Le statut de pays francophones appartenant au « pré carré » français donne une image d'un pays où la logique politique est plus déterminante que les règles du marché et où les investisseurs non français ne s'aventurent qu'en ayant de solides garanties. En plus, l'image peu reluisante de la France telle que perçue par la presse économique anglosaxonne, déteint sur celle du Sénégal et des autres pays francophones d'Afrique.

Les avancées significatives notées au Sénégal aux plans politiques et économiques devraient être mieux mis en exergue à travers une stratégie de communication plus ambitieuse sur l'international. Une telle stratégie pourrait reposer sur une présence plus significative auprès des faiseurs d'opinion

internationaux et une promotion de l'image du pays articulée à ces performances et à celles de ces leaders politiques, culturels et sportifs.

La participation à toutes les réunions internationales d'hommes d'affaires et de journalistes permet de prendre la parole, de répondre à chaud aux critiques portées sur le pays, de faire valoir les performances et les opportunités souvent mal connues, d'offrir aux interlocuteurs un point de contact au Sénégal pour des collaborations futures.

Les rencontres peuvent aussi être créées par l'organisation de séminaires ou de voyages d'affaire. Les investisseurs sont souvent contents d'être invités et guidés dans un pays réputé pour sa vocation touristique. Il convient aussi de bâtir une stratégie sur le

long terme. L'image d'un pays ne se construit pas sur de simples opérations « coup de poings ». Ce travail de longue haleine doit se faire en coordination avec les pouvoirs publics, les entrepreneurs locaux et la société civile. Ceci exige un minimum de consensus national sur lequel l'ensemble des acteurs économiques et sociaux ont de gros efforts à fournir. De même, nos hauts responsables, nos entrepreneurs etc. devraient s'efforcer à une pratique de l'anglais plus courante.

Le Sénégal a aussi un important atout à faire valoir à travers l'image de ces différents leaders. Les leaders politiques Sénégalais (Léopold Sédar Senghor, Abdou Diouf, Abdoulaye Wade) ont acquis une notoriété internationale qui doit servir au rayonnement du pays. Les succès de nos sportifs ainsi que l'aura de nos musiciens peuvent servir de vecteur à la promotion des investissements au Sénégal.

La problématique des ressources humaines

Les ressources humaines sont la principale force d'une agence de promotion des investissements. A ce titre, l'Apix a placé sa politique de ressources humaines au

centre de ses préoccupations. Ainsi un effort spécial a été consenti par l'Etat et les responsables de l'agence par une politique salariale attrayante. Des cadres de haut niveau provenant pour l'essentiel du secteur privé ont ainsi été recrutés. Force est cependant de reconnaître qu'aujourd'hui l'Apix connaît de réelles difficultés pour maintenir ses cadres et pour en attirer d'autres. D'abord l'expansion économique des cinq dernières années a eu pour effet de tarir le vivier de cadres de haut niveau du pays et une inflation des salaires pour cette catégorie de travailleur. L'Apix a ainsi vu nombre de ses cadres démissionner pour regagner des entreprises naissantes plus attrayantes sur le plan salarial¹⁷.

D'un autre côté l'ancrage institutionnel de l'Apix au sein de la Présidence de la République a donné à l'Agence une image « politique » qui n'est pas tout à fait justifiée mais qui a pour effet « de faire peur » aux cadres issus du privé.

Face à cette situation, nous préconisons que la politique de recrutement de l'agence s'intéresse d'avantage aux cadres de la fonction publique, et notamment dans sa frange la plus jeune. Ceux-ci ne sont pas moins bien formés que leurs homologues du privé et présentent l'avantage d'avoir une culture du service public et des intérêts nationaux qui est nécessaire pour une correcte mise en œuvre des missions de l'Apix. La formation permanente qui est déjà bien ancrée à l'Apix pourrait permettre de combler d'éventuels lacunes de futures recrues dans les métiers à forte connotation commerciale et communicationnelle.

Notes

1-Hatem F., Tordjman J-D., « La France face à l'investissement international ».

2-Idem

3-Idem

4-Porter M.E., « L'avantage concurrentiel des Nations »

5-Idem

6-Idem

7-Actes du Colloque Ena/X/HEC, « Acteurs publics et entreprises dans la concurrence mondiale »

8-« L'avantage concurrentiel des Nations »

9-« La France face à l'investissement international »

10- Idem

11- Idem

12- Le Gouvernement du Sénégal vient de créer (en janvier 2005), l'Agence de promotion des exportations, confirmant ainsi l'option de séparer les fonctions de promotion des investissements et celle de promotion des exportations.

13- L'Union économique et monétaire de l'Afrique de l'Ouest est engagé depuis une vingtaine d'année dans un processus d'intégration économique et monétaire. Un des volets essentiels de cette union est le pacte de convergence et de stabilité qui encadre les politiques budgétaires des états membres que sont le Bénin, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, la Guinée Bissau, le Mali, le Niger, le Sénégal et le Togo.

14- Le Gouvernement du Sénégal a regroupé tous les projets routiers de la capitale dans le Programme d'amélioration de la mobilité urbaine (Pamu) financé en partie par l'Agence française de développement (Afd).

15- Les autorités sénégalaises ont fait le choix de loger institutionnellement l'Apix au sein de la présidence de la République pour éviter les conflits de compétence des ministères impliqués dans une activité éminemment transversale.

16- Le dispositif d'appui à l'investissement a été complété par le Conseil présidentiel de l'investissement qui se réunit deux fois par an en présence du Chef de l'Etat, des bailleurs de fonds multilatéraux, des investisseurs étrangers

présents ou pas dans le pays. Ce dispositif procède à une évaluation régulière des réformes institutionnelles inscrites dans le programme de compétitivité du pays. Nous proposons en annexe un compte rendu d'une réunion préparatoire du Conseil présidentiel de l'investissement afin de donner un aperçu sur le fonctionnement de ce dispositif.

17- En janvier 2005 plusieurs postes clés à l'Apix n'ont pas de titulaires. Il s'agit entre autres de la Direction de la génération des investissements et du département des grands travaux. Les cadres qui occupaient ces postes ont démissionné pour d'autres postes.

Biobibliographie

Ouvrages généraux :

1- Principes d'économie moderne. Joseph E. Stiglitz. De Boeck Université.
Traduction de la 2^{ème} édition américaine par Florence Mayer, révision scientifique de Jean-Dominique Lafay

(ouvrage original : Economics, Second Edition, by Joseph E. Stiglitz)

2000 Paris, Bruxelles

2 – Economie Internationale. Paul R. Krugman ; Maurice Obstfeld

Traduction de la 6^{ème} édition américaine par Achille Hannequart et Fabienne Leloup

4^{ème} édition De Boeck Paris 2003

Ouvrages spécialisés :

1- Michael E. Porter, « L'avantage concurrentiel des nations ». Interéditions

Traduit de l'américain par Pierre Mirailès, Cathérine Barthélémy et Eve Dayre-Mielcarski, Paris 1993.

2- Fabrice Hatem, Jean-Daniel Tordjman, « La France face à l'investissement international ».

Economica, Paris 1995.

3- Gérard Lafay, Colette Herzog, Michael Freudenberg, Deniz Unal-Kesenci, « Nations et Mondialisation ». Economica, Paris 1999.

4- Diallo M. L., « Le Sénégal, un lion économique ? Essai sur la compétitivité d'un pays du Sahel » ; Karthala-Crepos ; France, Septembre 2004.

Rapports et autres documents

- « Acteurs publics et entreprises dans la concurrence mondiale » ; Actes du Colloque Ena/X/HEC ; Mercredi 16 mai 2001 / Centre de conférences Pierre Mendès France

- Document de Stratégie de développement du secteur privé du Sénégal

- Rapport des conseils présidentiels de l'investissement

- Business Plan de l'Apix

- Programme pluriannuel du Sénégal pour le Pacte de convergence, de stabilité, de croissance et de solidarité ; décembre 2002 ; Ministère de l'Economie et de Finances
- « Perspectives économiques en Afrique », Rapport annuel conjoint de l'Ocde et de la Banque Africaine de Développement, 2003/2004.

ANNEXES

- 1- Evolution des investissements étrangers directs
- 2- Compte rendu d'une réunion préparatoire du Conseil présidentiel de l'investissement

1- Evolution des investissements étrangers directs au Sénégal entre 1998 et 2003(sources Apix)

Montant des investissements agréés

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Investissements (en milliards de FCFA)	213	214	200	197	412	579
Evolution annuelle (en %)	ND	0,5	-6,5	-1,5	113,7*	37,5

* les investissements ont plus que doublé

Répartition par secteur des investissements agréés de 2001 à 2003

Secteur	2001		2002		2003	
	Investissements (milliards CFA)	%	Investissements (milliards CFA)	%	Investissements (milliards CFA)	%
PRIMAIRE	46	23,35	28	6,80	32	5,53
SECONDAIRE	89	45,18	260	63,10	406	70,12
TERTIAIRE	62	31,47	124	30,10	141	24,35
Total	197	100	412	100	579	100

Répartition par nature des investissements agréés de 2001 à 2003

NATURE	2001		2002		2003	
	Investissements (milliards CFA)	%	Investissements (milliards CFA)	%	Investissements (milliards CFA)	%
CREATION	150	76%	301	73%	243	42%
EXTENSION	47	24%	111	27%	336	58%
Total	197	100	412	100	579	100

Secteurs destinataires des investissements agréés 2001-2003

Rang	2001		2002		2003	
	Activités	%	Activités	%	Activités	%
1	Tourisme	26,63	Chimique	32,69	Energie	20,08
2	Agriculture	12,58	Tourisme	16,42	Hydraulique	17,55
3	Chimique	9,88	Assainissement	10,87	Alimentaire	12,25
4	Plastique	8,97	Alimentaire	7,40	Tourisme	12,06
5	Pêche	8,69	Produits pétroliers	5,45	Transport Ferroviaire	10,26

Travaux préliminaires de la quatrième session du Conseil présidentiel de l'investissement (Saly Portudal, 09 mai 2004)

(source Apix)

Les travaux préliminaires de la quatrième session du Conseil Présidentiel de l'Investissement (CPI) se sont tenus le dimanche 09 mai 2004 à la salle de conférence de l'hôtel SAVANA à SALY PORTUDAL. Cette séance était présidée par Monsieur Abdoulaye DIOP, Ministre de l'Economie et des Finances qui avait à ses côtés Messieurs :

- Ibrahima WADE, Secrétaire général du Gouvernement ;
- Momar Aly NDIAYE, Secrétaire général adjoint du Gouvernement ;
- Abdoulaye Racine KANE, Délégué au Management public et Coordonnateur du Programme national de Bonne Gouvernance.

L'objectif de la rencontre était de permettre aux Présidents des Groupes de travail, à la lumière des missions qui leur avaient été confiées par le CPI à l'issue de sa session du mois de novembre 2003, de présenter les résultats des travaux de leurs groupes respectifs. La séance devait également permettre à l'ensemble des membres du CPI, d'apprécier l'étendue des réformes qui ont été engagées dans le sens de l'amélioration de l'environnement des affaires durant les six derniers mois, ainsi que leur niveau de mise en œuvre.

Dans son allocution, le Ministre de l'Economie et des Finances a d'abord souhaité la bienvenue aux participants et les a remerciés d'avoir répondu à cette invitation qui s'inscrit dans le cadre de la quatrième session du CPI.

A cet effet, il a rappelé que la régularité avec laquelle se tiennent les sessions du CPI témoigne de l'engagement du Gouvernement à œuvrer en faveur du développement du Secteur privé. La suite de son intervention a été axée sur les réformes importantes réalisées dans le cadre du CPI, notamment la promulgation de la loi portant création de la Commission nationale de lutte contre la non-transparence, la corruption et la concussion, le nouveau Code minier, la création de l'APROSI, les modifications apportées au Code général des Impôts, le nouveau Code des Investissements, la promulgation des textes relatifs au cadre juridique des projets d'infrastructures à financement privé, la prise en charge des questions relatives à la flexibilité du travail et de la rémunération.

Les réformes macroéconomiques inscrites dans le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP), ainsi que les engagements pris par le Sénégal en faveur de l'allègement de la dette, la réduction de la pauvreté et la lutte contre la corruption ont été également soulignés par le Ministre.

Enfin, le Ministre a salué l'inscription de la Stratégie de Croissance Accélérée dans le programme de travail du présent CPI et a rappelé l'engagement et la détermination du Gouvernement à œuvrer en faveur du renforcement du partenariat Public/Privé.

Après avoir ouvert la session au nom du Chef de l'Etat, le Ministre de l'Economie et des Finances a donné lecture de l'ordre du jour qui s'établit comme suit :

1. Présentation des résultats des Groupes de travail :
 - « Financement (Ex. Barrières administratives) » ;
 - « Fiscalité » ;
 - « Infrastructures » ;
 - « Autres incitations liées à l'investissement » ;
2. Présentation de la Stratégie de croissance accélérée (SCA) *par l'APIX*
3. Travaux en Ateliers :
 - « Technologies de l'Information et de la Communication » ;
 - « Agriculture et Agro-industrie » ;
 - « Tourisme ».

I.1. Présentation des résultats des Groupes de travail

I.1.1 Groupe de travail n°1 : « Financement (Ex. Barrières administratives) »

L'intervention de M. Abdoul MBAYE, Président du Groupe de travail, a été axée autour de trois points :

1. La Commission nationale de lutte contre la non-transparence, la corruption et la concussion ;
2. La loi sur la modernisation des procédures administratives applicables aux investissements ;
3. Le problème du financement des investissements.

I.1.1.1 La Commission nationale de lutte contre la non transparence, la corruption et la concussion

La loi a été adoptée, les décrets portant nomination du Président et des membres ont été pris et la Commission a déjà tenu six séances de travail. Actuellement, la Commission travaille sur la rédaction de son règlement intérieur. Cependant, elle fait face à des besoins en matériels de travail et souhaite être mieux connue du grand public. Aussi, demande-t-elle le soutien des autorités pour être dotée de moyens de travail et être mieux connue.

I.1.1.2 La loi sur la modernisation des procédures administratives applicables aux investissements

La question essentielle demeure les délais de réponse de l'Administration aux sollicitations des investisseurs. Sur ce point, le CPI avait recommandé l'adoption d'une loi conférant à l'APIX le rôle de véritable Guichet Unique pour toutes les procédures administratives liées à l'investissement.

Un projet de loi relatif à la modernisation des procédures administratives applicables aux investissements a été proposé par le Groupe de travail. Mais, la prise en compte des observations et amendements formulés par l'Administration a vidé le projet de texte initial de toute sa substance.

En effet, les procédures fixées par décret et celles relatives au foncier ont été exclues du champ d'application du texte proposé.

Sur cet aspect capital, le Groupe de Travail recommande que ces procédures soient déclinées et que toutes les phases préalables à la signature du document final par les autorités soient identifiées, définies et normées, y compris les phases techniques.

I.1.1.3 Le Financement de l'investissement

Le Groupe, après avoir analysé les recommandations formulées dans le cadre des structures de concertation et d'appui au secteur privé, notamment le GRCC et le CRJ, a fait des recommandations prioritaires, dont la levée des obstacles au développement du crédit-bail et du capital-risque.

I.1.1.4 Synthèse des discussions et recommandations sur les travaux du Groupe « Financement (Ex. Barrières administratives) »

Suite à cette présentation, des échanges particulièrement intéressants ont abouti sur les recommandations suivantes :

- le Sénégal doit s'aligner sur les "meilleures pratiques internationales" afin de fournir à l'investisseur une visibilité en matière de délais dans toutes ses relations avec l'Administration ;
- la durée des procédures administratives liées aux investissements doit être normée, si on veut garantir la qualité des prestations offertes ;
- le CPI doit examiner, de façon approfondie, le champ d'application de la loi sur la modernisation des procédures administratives applicables aux investissements ;
- il faut doter les services du Cadastre de moyens leur permettant de réduire les délais d'instruction des dossiers ;
- une réelle volonté politique doit être exprimée en faveur de l'allégement et de la simplification des procédures administratives .

I.1.2 Groupe de travail n°2 : « Fiscalité »

Monsieur Gabriel FAL, qui préside le Groupe de Travail "Fiscalité", a d'abord rappelé l'objectif fixé à son Groupe qui est de permettre l'émergence d'un environnement fiscal favorable à la compétitivité et à la croissance. Sa présentation a été axée autour de quatre points :

- Recommandations entièrement réalisées ;
- Sujets qui font l'objet de divergences ;
- Sujets qui seront examinés d'ici la prochaine session ;
- Synthèse des discussions et recommandations sur les travaux du Groupe.

I.1.2.1 Recommandations entièrement réalisées

- la loi portant modification de certaines dispositions du Code général des Impôts;
- la loi instituant une procédure spéciale d'aide à la régularisation fiscale;
- la loi portant Code des Investissements ;
- la loi modifiant l'article premier de la loi portant Statut de l'Entreprise franche d'Exportation et élargissant son champ d'application aux téléservices ;

I.1.2.2 Sujets qui font l'objet de divergences

Trois sujets font l'objet, depuis la première session du CPI, de divergences entre l'Administration et le Secteur privé. Il s'agit de :

- la proposition de suppression de la Taxe d'égalisation ;
- la réduction d'impôt pour investissement de bénéfices ;
- la baisse du taux de TVA dans le secteur du tourisme.

I.1.2.3 Sujets qui seront examinés d'ici la prochaine session

Le Groupe a retenu les problématiques nouvelles suivantes :

- la fiscalité de porte ;
- le remplacement de la Taxe sur les opérations bancaires (TOB) par la Taxe sur la valeur ajoutée (TVA) ;
- la fiscalité des opérations de crédit-bail et de capital risque.

I.1.2.4 Synthèse des discussions et recommandations sur les travaux du Groupe « Fiscalité »

Les échanges qui ont suivi la présentation des résultats du Groupe aux membres du CPI ont porté sur :

- l'arbitrage des Autorités sur le problème de la Taxe d'égalisation et sur celui de la TVA dans le secteur du tourisme ;
- le champ d'application des avantages offerts, dans le cadre des régimes d'incitation, aux entreprises évoluant dans les Technologies de l'Information et de la Communication ;
- la Contribution globale unique ou « impôt synthétique » ;
- l'impact de la fiscalité locale sur la fiscalité globale des entreprises, au regard de l'objectif de réduction de la pression fiscale.

A l'issue des échanges, les recommandations suivantes ont été faites :

- Proposer la désignation d'un facilitateur externe au CPI, qui prendra en charge les questions importantes faisant l'objet de divergences entre l'Administration fiscale et le Secteur privé, notamment la Taxe d'égalisation et la TVA du secteur touristique ;
- Inscrire l'examen de la question sur la fiscalité locale au prochain CPI.

I.1.3 Groupe de travail n°3 : « Infrastructures »

Monsieur Bara TALL, Président du Groupe « Infrastructures » a axé son exposé sur les résultats obtenus et qui portent sur l'épineux problème de la mobilité urbaine dans la région de Dakar, le financement des infrastructures, le cadre réglementant le financement des infrastructures et l'offre de résidences haut de gamme. Ces résultats peuvent être classés en deux catégories : les actions entièrement réalisées ou en cours de finalisation et les actions en cours de réalisation.

I.1.3.1 Actions entièrement réalisées ou en cours de finalisation

Elles sont relatives aux actions à court terme pour l'amélioration de la mobilité urbaine dans la région de Dakar et à la mise en place du cadre réglementaire des projets d'infrastructures à financement privé.

Les actions à court terme pour l'amélioration de la mobilité urbaine dans la région de Dakar

Le ministère des Infrastructures, de l'Équipement et des Transports, après de nombreuses concertations avec les différents ministères et les principaux partenaires impliqués dans la mobilité urbaine, a mis en place un Plan d'urgence avec une circulation alternée sur la corniche et sur l'autoroute aux heures de pointe. Parallèlement, des actions sont menées pour améliorer la circulation, le stationnement et le désencombrement de la voie publique.

L'application de ces mesures a permis une amélioration des conditions de déplacement des populations dans l'agglomération de Dakar.

- **Le cadre réglementaire des projets d'infrastructures à financement privé**

La loi relative aux contrats de construction -exploitation-transfert d'infrastructures (loi n°2004-13 du 1er mars 2004) et la loi instituant le Conseil des Infrastructures (loi n°2004-14 du 1er mars 2004) ont été votées par l'Assemblée nationale.

Dans le cadre des échanges, les représentants du Secteur privé ont exprimé la crainte d'être défavorisé dans les consultations relatives à la réalisation des infrastructures au profit des entreprises établies dans des pays où les contrats BOT sont déjà développés.

1.1.3.2 Actions en cours de réalisation

Elles portent sur les actions à moyen et long termes pour l'amélioration de la mobilité urbaine dans la région de Dakar, le financement des infrastructures et l'offre de résidences haut de gamme.

- **Les actions à moyen et long termes pour l'amélioration de la mobilité urbaine dans la région de Dakar**

Dans le cadre du Programme d'Amélioration de la Mobilité Urbaine (PAMU), le gouvernement a entrepris la réalisation d'infrastructures structurantes pour une amélioration globale et durable des conditions de déplacement des populations dans l'agglomération de Dakar. Les travaux, dont le démarrage est prévu, au plus tard en septembre 2004, porteront sur :

- la réalisation d'échangeurs ;
- la construction et la réhabilitation de voiries ;
- l'aménagement de carrefours ;
- le renouvellement des cars rapides ;
- la réalisation d'autoroutes pour faciliter l'entrée et la sortie de Dakar.

Egalement, le Groupe a relevé la multiplicité des centres de décision dans l'élaboration de solutions à court, moyen et long terme et constaté leur manque d'efficacité. Il considère qu'aucune des tâches devant concourir à l'amélioration de la mobilité urbaine ne peut être réalisée isolément par une quelconque autorité administrative, une collectivité locale, une Agence ou un Projet. C'est ainsi que l'idée a été émise de considérer que le niveau de priorité qui s'attache à la ré-allocation de l'espace urbain nécessite un cadre de supervision, spécialisé dans ce domaine, et spécifiquement défini pour avoir prise sur les différents acteurs dont les décisions déterminent directement ou non l'occupation de l'espace.

Mais cette idée n'a pas encore fait l'objet de proposition concrète de la part du Groupe de travail.

- **Le financement des infrastructures**

Le Groupe a réfléchi sur les mécanismes susceptibles de prendre en charge, de manière spécifique, le financement des infrastructures. C'est ainsi que le Groupe va réaliser une étude sur la mise en place et le financement d'un Fonds d'Infrastructures.

Les termes de référence de l'étude ont été élaborés et une rencontre avec le Ministre de l'Economie et des Finances pour le financement de l'étude est prévue.

- **L'offre de résidences haut de gamme**

Le Groupe a identifié des zones pouvant abriter les types de résidence ciblés. Un séminaire de diagnostic et d'identification, regroupant l'ensemble des parties impliquées, sera organisé par le Groupe.

I.1.3.3 Synthèse des discussions et recommandations sur les travaux du Groupe « Infrastructures »

Les discussions qui ont suivi la présentation des résultats du Groupe ont permis aux participants de faire des observations sur plusieurs points dont :

- les visites techniques des véhicules ;
- le partenariat Public/ Privé sur le financement des infrastructures ;
- la création de zones de redéploiement pour abriter des structures de santé et d'éducation ;
- la désignation des membres du Conseil des Infrastructures.

Par la suite, les représentants du Gouvernement ont porté à l'attention des participants les informations suivantes :

- Un comité interministériel sur les Grands travaux se tiendra le 17 mai 2004. Il examinera et éventuellement validera la proposition de financer certaines dépenses, notamment pour réaliser les infrastructures indispensables à court terme, à partir du budget de l'Etat.
- Un comité interministériel sur la Mobilité urbaine se tiendra le 18 mai 2004.

Ainsi, dans la perspective de la résolution des questions soulevées, quelques recommandations ont été formulées dont les principales sont rappelées ci-dessous :

- Appliquer de manière rigoureuse la réglementation sur les visites techniques ;
- Favoriser une meilleure implication du secteur privé local dans le financement d'infrastructures publiques ;
- Approfondir la réflexion du groupe sur la proposition de créer une structure chargée de développer une synergie entre les différents intervenants, dans le cadre du programme d'amélioration de la mobilité urbaine.

I.1.4 Groupe de travail n°4 : « Autres incitations liées à l'investissement »

En vue de mettre en œuvre les recommandations issues de la première session du CPI, le Groupe de Travail n° 4 "Autres incitations" s'est fixé comme mission principale l'examen et l'exploitation du cadre législatif du Travail en vigueur au Sénégal, afin d'étudier les possibilités de prendre de nouvelles mesures réglementaires susceptibles d'améliorer la flexibilité du Travail et les modalités de rémunération, en particulier dans les secteurs à haute intensité de main d'œuvre (textile et téléseices, notamment).

Le Groupe a initié la rédaction de huit projets de textes réglementaires en application des dispositions du Code du Travail qui ont fait l'objet de concertations avec les partenaires sociaux, examinés et validés par le Conseil consultatif national.

Le Groupe a aussi tenu compte de la pertinence des recommandations formulées à l'occasion du "Forum sur l'Investissement et l'Emploi" qui s'est tenu en mai 2003 à Dakar, en décidant notamment de travailler à l'accélération de la mise en œuvre du Plan d'actions issu des travaux de ce forum.

Synthèses des discussions et recommandations

Après l'exposé des résultats du Groupe aux membres du CPI, les observations ont porté sur :

- La prise en compte des questions de la formation professionnelle ;
- L'existence d'un Comité national du dialogue social.

A l'issue de ces échanges, les recommandations ci-après ont été formulées :

- Choisir un membre du CPI pour prendre en charge les questions liées aux réformes de la législation du Travail ;
- Faire de la réforme du Cadre législatif du Travail au Sénégal, une priorité nationale.

I.2. Présentation de la Stratégie de Croissance Accélérée (SCA)

Les grandes lignes de la présentation de Monsieur Hamath SALL sont les suivantes :

- L'analyse des principaux indicateurs macroéconomiques du Sénégal qui permet d'aboutir à la conclusion que le défi majeur pour le Sénégal est d'accélérer la croissance afin de réduire fortement la pauvreté ;
- Les défis spécifiques à relever pour atteindre un taux de croissance compatible avec l'objectif de réduction de la pauvreté et en diversifier les sources ;
- L'expérience internationale qui montre que le développement d'une croissance soutenue et durable dans le long terme passe par le développement de grappes compétitives et tournées vers les exportations ;
- la nécessité d'identifier les grappes où le Sénégal peut bâtir et maintenir un avantage compétitif, pour accélérer sa croissance économique.

I.3. Travaux en Ateliers

La séance de l'après-midi a été réservée aux travaux en ateliers. L'objectif de ces ateliers était d'élaborer les termes de référence des Groupes sectoriels qui seront mis en place dans le cadre de la SCA. Trois grappes à haut potentiel ont été choisies : « Agriculture et Agrobusiness », « Tourisme » et « Technologies de l'Information et de la Communication ». Elles ont été choisies parmi les cinq retenues à l'issue de l'atelier d'experts sur la Stratégie de Croissance Accélérée (SCA) qui s'est tenu le jeudi 27 novembre 2003 à l'hôtel Méridien Président – Dakar.

Au cours de leurs travaux en ateliers, les Commissions ont examiné les projets de termes de référence élaborés par le secrétariat du CPI et un document de diagnostic des forces et faiblesses des différents secteurs :

- La Commission « Agriculture et Agro-Industrie » présidée par M. Gabriel FALL ;
- La Commission « Technologies de l'Information et de la Communication » présidée par M. Bara TALL ;
- La Commission « Tourisme » présidée par M. Abdoul MBAYE.

A l'issue des travaux, les projets de termes de référence des Groupes sectoriels ont été enrichis et adoptés.

Faisant la synthèse des discussions, le Ministre de l'Economie et des Finances a d'abord rappelé les principales recommandations formulées à l'issue des travaux.

Le Ministre a ensuite renouvelé ses félicitations aux Présidents de Groupes pour l'excellent travail accompli et exprimé sa reconnaissance aux participants pour l'intérêt renouvelé ainsi marqué à l'endroit du CPI. Avant de clore les débats, il a tenu à réitérer au nom de l'assistance, à Madame Aminata NIANE et à l'ensemble de ses collaborateurs, ses sincères félicitations et ses vifs remerciements pour la qualité de l'organisation de la rencontre.

