

Tome 2

Chapitre 3

***Dispositif Institutionnel en
Matiere de Promotion des Exportations et
Elements pour un Programme d'Actions***

SÉNÉGAL

***CADRE INTÉGRÉ
ETUDE DIAGNOSTIQUE DE
L'INTEGRATION COMMERCIALE***

May 20, 2002

Liste des Abréviations

ACDI	Agence Canadienne pour le Développement International
ADPME	Agence pour le Développement et l'Encadrement de la Petite et Moyenne Entreprise
AGOA	Africa Growth and Opportunity Act
APE	Accords de Partenariat Economique
APIX	Agence pour la Promotion de l'Investissement et les Grands Travaux
ASACE	Agence Sénégalaise d'Assurance Crédit à l'Exportation
ASN	Association Sénégalaise de Normalisation
BCEAO	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BICIS	Banque Internationale du Commerce et de l'Industrie du Sénégal
BIT	Bureau International du Travail
BNSTP	Bourse National de Sous-Traitance et de Partenariat
BST	Banque Sénégalais - Tunisienne
CCI	Centre du Commerce International - CNUCED/OMC
CEDEAO	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CGCD	Comité Général de Concertation pour le Développement
CI	Cadre Intégré
CICES	Centre International du Commerce Extérieur du Sénégal
CIED	Centre International d'Echanges de Dakar
CNCI	Comité National des Négociations Commerciales Internationales
CNES	Confédération Nationale des Employeurs du Sénégal
CNP	Conseil National du Patronat
CNUCED	Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement
COSEC	Conseil Sénégalais des Chargeurs
CPT	Centre de Promotion du Textile
CSCE	Centre Sénégalais du Commerce Extérieur
DCE	Direction du Commerce Extérieur
DGD	Direction Générale des Douanes
DSRP	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
EFE	Entreprise Franche d'Exportation
FMI	Fond Monétaire International
GAIPES	Groupe des Armateurs et des Industriels de la Pêche au Sénégal
GRCC	Groupe de Réflexion sur la Compétitivité et la Croissance
ISN	Institut Supérieur de Normalisation
MAI	Ministère de l'Artisanat et de l'Industrie
MPMEC	Ministère des PME et du Commerce
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
OIE	Organisation Internationale des Employeurs
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
ONAPES	Organisation Nationale des Producteurs et Exportateurs horticoles du Sénégal
OPE	Organisme de Promotion des Exportations
PFPE	Projet Formation Professionnelle pour l'Emploi

PMA	Pays les Moins Avancés
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPEA	Projet de Promotion et Exportations Agricoles
RHN	Réunion de Haut Niveau
SEPAS	Sénégalaise d'Exportation des Produits Agricoles
SGFC	Société de Gestion des Foires et Congrès
SIGOA	Système Informatisé de Gestion des Opportunités d'Affaires
SOFIDAK	Société de la Foire Internationale de Dakar
SONAC	Société Nationale d'Assurances, du Crédit et du Cautionnement
SPIDS	Syndicat Patronal des Industries du Sénégal
TDR	Terms de Reference
UEMOA	Union Economique et Monétaire de l'Ouest Africain
UNCM	Union Nationale des Chambres de Métiers
ZFID	La Zone Franche Industrielle de Dakar

TABLE DES MATIÈRES

CHAPITRE 3 DISPOSITIF INSTITUTIONNELLE EN MATIERE DE PROMOTION DES EXPORTATIONS ET ELEMENTS POUR UN PROGRAMME D’ACTION	1
3.1 INTRODUCTION	1
3.1.1 Contexte de la mission le Cadre Intégré	1
3.2 LA PROMOTION DES EXPORTATIONS: FONCTIONS ET PRE-REQUIS	5
3.2.1 Objectifs et distribution des rôles	5
3.2.2 Activités généralement couvertes	5
3.2.3 Pré-requis de l’efficacité de la promotion des exportations	7
3.3 LE DISPOSITIF INSTITUTIONNEL AU SENEGAL	11
3.3.1 Schéma général de l’existant	11
3.3.2 Diagnostic de quelques institutions-clés	11
3.3.3 Autres institutions d’appui intervenant en matière d’exportations	18
3.3.4 Projets institutionnels	18
3.4 ELEMENTS POUR UN PROGRAMME D’ACTIONS	23
3.4.1 Nécessité d’un plan d’actions	23
3.4.2 Programmes déjà formulés	24
3.4.3 Recommandations et priorités spécifiques	25
3.4.4 Matrice des actions et de l’assistance technique	32
ANNEXE 1 PERSONNES RECONCONTREES	35
ANNEXE 2 DOCUMENTATION PRINCIPALE CONSULTEE	38
ANNEX 3 AUTRES INSTITUTIONS D’APPUI EN MATIERE D’EXPORTATIONS	39

TABLEAU

Tableau 3.1 Marice de actions et de l’assistance technique	32
--	----

CHAPITRE 3

DISPOSITIF INSTITUTIONNELLE EN MATIERE DE PROMOTION DES EXPORTATIONS ET ELEMENTS POUR UN PROGRAMME D'ACTION

3.1 INTRODUCTION

3.1.1 Contexte de la mission¹ le Cadre Intégré

La Conférence Ministérielle de l'Organisation Mondial du Commerce (OMC) à Singapour (décembre 1996) a mandaté la tenue d'une Réunion de Haut Niveau (RHN) pour aider les Pays les Moins Avancés (PMA) à mieux s'intégrer dans le système du commerce international. La RHN (tenue à Genève du 27 au 28 octobre 1997) a eu pour thème la coordination de l'assistance technique et de l'aide et la promotion d'une «approche intégrée de l'assistance à ces pays de façon à améliorer le champs d'opportunité commercial» (Cadre Intégré-CI). Les six principales agences parrainant cette initiative sont la Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement (CNUCED), le Centre International du Commerce (CIC), le PNUD, l'OMC, le FMI et la Banque Mondiale. Une réunion des dirigeants de ces organisations en juin 2000 a permis de redéfinir le C.I. pour mieux incorporer la problématique du commerce aux stratégies nationales de développement et de mettre en place un fonds fiduciaire pour financer les activités du C.I. C'est dans ce contexte que le Sénégal a rejoint, le 12 avril 2001, la liste des pays les moins avancés.

Auparavant, le Sénégal avait déjà reçu un appui de la communauté internationale pour le cadrage de sa stratégie de commerce international. Aidé par le Centre du Commerce International (CCI-CNUCED/OMC) et l'Agence Canadienne pour le Développement International (ACDI), il avait entrepris plusieurs études pour rechercher des marchés internationaux pour ses produits éventuellement exportables et en déterminer le potentiel. Cette recherche a eu pour résultat l'adoption par le Gouvernement du Sénégal d'un document de Stratégie d'Exportation (STRADEX)². L'Ambassadeur du Sénégal auprès de l'OMC a fait part du désir de son Gouvernement de prendre avantage de l'Initiative du Cadre Intégré, récemment remaniée, pour approfondir ces résultats préliminaires et aider le pays à préparer un plan d'actions, complet et assorti de priorités, qui intégrerait véritablement la dimension commerciale de l'ensemble de son développement. Après validation par le Gouvernement, le plan d'actions serait incorporé dans le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté. Les fonds nécessaires à son exécution seraient alors recherchés auprès de la communauté des

¹ Extrait du Document conceptuel de la mission, rédigé par la Banque Mondiale (2 janvier 2002).

² Document préparatoire à l'adoption et à la mise en œuvre, par le Gouvernement, d'une stratégie priorisée de développement des exportations.

bailleurs de fonds et le suivi de sa mise en œuvre serait intégré au suivi de l'ensemble des mesures du Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP).

Une mission de reconnaissance s'est rendue à Dakar au début de novembre, conduite par Monsieur Luc De Wulf, le chef d'équipe nommé pour prendre la direction du projet C.I. pour le Sénégal. A l'issue de rencontres avec de nombreuses personnalités gouvernementales ainsi que des représentants du secteur privé et la communauté des bailleurs de fonds, au cours desquelles ce dernier a présenté les objectifs d'une nouvelle initiative du CI pour le Sénégal, les autorités du pays ont confirmé leur décision d'utiliser les recommandations qui seront formulées au titre de l'initiative du CI pour renforcer le DSRP. En effet, les autorités relèvent que la performance de croissance antérieure du Sénégal n'a pas pris suffisamment appui sur le potentiel de croissance des exportations et considèrent le C.I. comme un moyen de renforcer leur stratégie de réduction de la pauvreté fondée sur la croissance des exportations.

Objet de la mission

L'objet général de la mission de l'équipe est d'aboutir à un rapport qui présente le diagnostic de l'ensemble des problèmes qui affectent l'intégration du commerce au Sénégal et de recommander un plan d'actions assorti de priorités pour la mise en place de mesures commerciales et de l'assistance technique que pourraient utilement dispenser les partenaires au développement pour aider l'exécution de ces mesures. En accord avec les autorités sénégalaises, cette étude reste sélective et prend appui sur les résultats des recherches antérieures ainsi que sur la STRADEX.

L'objet spécifique de la mission du consultant, faisant l'objet du présent rapport, est d'effectuer un diagnostic des *institutions d'appui au développement des exportations* et de formuler des recommandations quant à un **programme d'actions prioritaires** en termes d'amélioration du fonctionnement du dispositif institutionnel et d'augmentation de la performance à l'exportation, ainsi qu'à l'assistance technique requise en vue d'accompagner la mise en œuvre de ces recommandations. La mission du consultant n'inclut pas les aspects suivants, respectivement traités par d'autres consultants de l'équipe: tourisme³, artisanat et culture⁴; Douane⁵; financements, coûts des facteurs, procédures, Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC), environnement incitatif ; textile et Africa Growth and Opportunity Act (AGOA).⁶

Plus particulièrement, il était demandé au consultant de: (i) définir le cadre de référence institutionnel-type en matière de promotion des exportations : activités concernées, rôles respectifs des pouvoirs publics et du secteur privé, conditions d'efficacité, à la lumière des expériences et des réflexions passées et récentes; (ii) d'examiner le dispositif institutionnel sénégalais intervenant directement en matière de promotion des exportations: organismes existants; lacunes et insuffisances d'ordre général; projets; (iii)

³ Etude déjà réalisée (Performance Management, M.Charles SENGHOR).

⁴ Tourisme, artisanat et culture font partie de la même grappe.

⁵ M. Bechir JEBALI.

⁶ M. Jean-Christophe NGO

proposer des éléments pour un programme d'actions, en termes de priorités, en vue du renforcement institutionnel et de la re-dynamisation des secteurs exportateurs actuels et potentiels, dans un contexte régional et mondial d'ouverture et de libéralisation et d'identifier des besoins d'assistance technique.

Méthodologie et déroulement de la mission

La mission du consultant s'est déroulée, sur le terrain, à Dakar du 5 au 16 février 2002. Le consultant international était accompagné par un consultant national⁷, recruté par la Banque, qui a assisté à la plupart des réunions tout au long de la mission et avait préparé un document provisoire et partiel de diagnostic institutionnel, antérieurement au démarrage de la mission sur le terrain.

Le consultant a eu des entretiens avec plus de 40 personnes⁸⁹, appartenant (i) aux principales administrations concernées par le commerce extérieur et/ou la promotion des exportations; (ii) à des organismes publics/semi-publics et privés d'appui au secteur privé; (iii) à des associations professionnelles sectorielles et génériques; (iv) à des entreprises du secteur privé déjà engagées dans un processus d'exportation; et (v) à un bailleur de fonds bilatéral ainsi qu'à une agence de coopération multilatérale, présents et actifs au Sénégal.

Les entretiens ont systématiquement porté sur: (i) le statut, les missions et les objectifs assignés à l'organisme concerné; (ii) la situation actuelle: moyens financiers, humains et matériels et bilan, forces et faiblesses; (iii) les programmes et projets; (iv) les principales contraintes rencontrées; (v) les types de services requis en matière de promotion des exportations; (vi) les interfaces inter-institutionnelles existantes et/ou à créer; (vii) les propositions préconisées en vue d'améliorer l'efficacité de l'institution et de son environnement; (viii) les besoins d'assistance technique; et (ix) les perspectives.

En outre, le consultant a recueilli et examiné près de 20 documents¹⁰, relatifs notamment à la STRADEX et aux études sectorielles préparatoires, aux études de grappes, à la stratégie de développement du secteur privé et à la stratégie de réduction de la pauvreté.

Compte tenu de la diversité et du caractère récent de la plupart des travaux concernant ces sujets, le consultant a cherché à éviter de refaire des analyses déjà formulées et/ou connues. Son intervention se présente davantage comme (i) une synthèse, en termes de cohérence, des diagnostics et examens déjà effectués; (ii) une proposition d'approche de la démarche générale de promotion des exportations, qui soit adaptée au contexte actuel et aux besoins à terme du Sénégal et (iii) une identification des priorités requises en termes de rationalisation du dispositif institutionnel, de services d'appui et d'assistance technique.

⁷ M. Ibrahima DEME

⁸ M. Moubarak LO.

⁹ Voir liste des personnes rencontrées, en Annexe 1.

¹⁰ Voir liste de la documentation principale consultée, en Annexe 2.

Les axes de réflexion ont porté principalement sur: (i) Les **fonctions** de promotion des exportations plus que les organismes; (ii) la **répartition des rôles** entre le **secteur public** et le **secteur privé**; (iii) la **synergie** des stratégies et la **coordination** des actions.

3.2 LA PROMOTION DES EXPORTATIONS: FONCTIONS ET PRE-REQUIS

3.2.1 Objectifs et distribution des rôles

L'impact du développement des exportations sur la croissance économique et la réduction de la pauvreté, tant dans les pays industrialisés que dans les pays en développement et émergents n'est plus à démontrer. Aussi, la fonction de promotion des exportations est-elle vitale en vue de stimuler, faciliter et orienter les exportations.

La fonction de promotion des exportations est essentielle au développement des secteurs exportateurs et, sans être régie par un modèle universel, obéit à des principes d'organisation fondamentaux tirés de l'expérience vécue par les pays tant industrialisés qu'en développement et émergents, même s'il existe des particularismes propres à chaque pays. Elle met en jeu des acteurs diversifiés – Administration, organismes mixtes, secteur privé – ayant des rôles délimités et complémentaires autour d'un projet commun défini sur la base d'une stratégie conjointe dans sa conception et coordonnée dans sa mise en œuvre, ainsi qu'une gamme d'instruments et de services d'appui au bénéfice des exportateurs : (i) l'**Administration** doit avoir les moyens d'exercer les responsabilités de type régaliens qui lui sont dévolues : élaboration et suivi de la politique du commerce extérieur, réglementation/déréglementation, négociations commerciales, commissions mixtes, relations avec les organismes internationaux liés au commerce, contribution à la création d'un environnement favorable aux exportations, suivi de la balance commerciale; (ii) les **organismes mixtes**, où le secteur privé doit être paritairement ou majoritairement présent et actif, constituent les instruments pratiques catalyseurs pour la mobilisation des services aux Petites et Moyennes Entreprises (PME) exportatrices et à vocation exportatrice: identification du potentiel exportable, recherche de marchés-cibles, informations commerciales sur les opportunités d'affaires et les conditions d'accès aux marchés d'exportation, mises en relation, assistance-conseil aux exportateurs (adaptation des produits, qualité, emballage, conditionnement, méthodes commerciales, formalités, formation ...), prospection; (iii) le **secteur privé** est l'acteur principal auquel appartient de prendre l'initiative et le risque et pour lequel l'environnement et la gamme des appuis doivent être incitatifs et performants.

3.2.2 Activités généralement couvertes

La promotion des exportations s'effectue par une diversité de moyens, d'instruments et d'activités, mettant en œuvre des compétences diversifiées et relevant d'une pluralité d'institutions publiques, semi-publiques et privées.

Les activités principales concernent

L'identification et la recherche

- du **potentiel exportable** (entreprises exportatrices ou potentiellement exportatrices et produits) et de nouveaux produits exportables;

- de la demande sur le marché international;
- des marchés-cibles et de nouveaux marchés (études de marchés);
- des méthodes commerciales les plus adaptées;

L'information

- **commerciale** (sur les marchés extérieurs, les produits, les prix la concurrence, les circuits de distribution et les opportunités d'affaires);
- sur les **conditions d'accès aux marchés**, en particulier les droits de douane et taxes diverses, les réglementations (réglementations et procédures du commerce extérieur et des changes sénégalais réglementation du commerce international, règles de l'OMC), les normes sur les marchés d'exportation et les accords commerciaux (bilatéraux, régionaux, multilatéraux);
- Les **mises en relation** commerciales entre exportateurs et importateurs potentiels étrangers , notamment par le moyen des NTIC, ainsi que la recherche de **partenariats** d'entreprises (techniques et/ou financiers et/ou stratégiques), notamment par la promotion des investissements, en particulier étrangers, presque toujours nécessairement orientés vers des activités exportatrices, compte tenu de l'étroitesse du marché local et par la réception de missions d'hommes d'affaires étrangers importateurs ou investisseurs potentiels;
- L'**appui direct aux entreprises** exportatrices ou à vocation exportatrice, par l'assistance et le conseil en matière d'adaptation des produits, de qualité, de normes, d'emballage/conditionnement, de design, des modes de transport, de financement/pré-financement, d'assurances, de fixation des prix à l'export, des méthodes de publicité et de vente, en fonction des exigences spécifiques de la demande sur le/les marché(s) étranger(s) visé(s) à l'export.

La présence sur les marchés étrangers

- soit permanente, sur des marchés-cibles sélectionnés, par le moyen d'**antennes commerciales** officielles et/ou privées ou par d'autres formes de présence plus légère et plus souple (telle que contrat de représentation, par exemple);
- soit intermittente, sur des marchés-pilotes, par l'organisation de missions de **prospection** et par la participation à des **foires** et manifestations commerciales, générales ou spécialisées (sectorielles), nationales, régionales ou internationales;
- La **formation**: initiale et continue (techniques et pratique du commerce international, NTIC, management à l'export, langues étrangères);

*La contribution à la création d'un **environnement incitatif** en matière d'exportation, notamment par*

- la simplification des procédures liées au commerce extérieur, voire même la déréglementation dans certains cas;
- la levée des contraintes rencontrées par les exportateurs et la facilitation des opérations de ceux-ci;
- l'incitation à l'émergence de nouveaux exportateurs.

Selon une étude de la Banque Mondiale¹¹, plus de 50% de la performance commerciale (intégration commerciale incluant à la fois les Investissements Directs Extérieurs et les exportations) sont tributaires des indicateurs de gouvernance.

3.2.3 Pré-requis de l'efficacité de la promotion des exportations

Constats préalables

L'exportation est un métier à part entière, exigeant un **savoir-faire professionnel**, d'autant plus qu'il s'exerce désormais dans un contexte d'ouverture de marché et de compétition internationale de plus en plus acharnée. La promotion des exportations requiert, elle aussi, des compétences spécialisées, exercées de la façon la plus rapprochée possible du secteur privé et en étroite conjonction avec celui-ci.

Il ne saurait y avoir de développement du secteur privé sans développement concomitant des exportations, dans les Pays les Moins Avancés (**PMA**), dont le marché intérieur est généralement très étroit et où l'activité économique est essentiellement **ouverte sur et tributaire du marché régional et international**.

A ce titre, tout **investissement** d'envergure doit nécessairement être **orienté à l'exportation**. Aussi, attirer l'**investissement étranger direct** constitue-t-il la manière la plus efficace d'acquérir une nouvelle capacité d'exportation d'un niveau compétitif sur le plan international. La promotion de l'investissement est donc étroitement liée à la promotion des exportations. De même, tout projet d'appui au secteur privé doit-il inclure des mesures et activités, voire une composante spécifique, relatives au développement et à la promotion des exportations.

Il n'existe pas de «recette miracle» pour assurer le développement des exportations ni de formule universelle automatiquement transposable d'un pays à l'autre. Celui-ci résulte de la création d'un environnement propice qui est lui-même le résultat d'un ensemble de mesures et d'actions diversifiées, complémentaires et coordonnées, sur les plans à la fois institutionnel, réglementaire, procédural, fiscal, financier, logistique, technologique, commercial et promotionnel, de l'amont à l'aval du processus d'exportation.

Institutions de promotion

En matière d'institutions de promotion des exportations, les formules à adopter doivent s'analyser autant en termes de fonctions et de mécanismes à améliorer ou à mettre en place qu'en termes d'institutions ou d'organismes à créer ou à renforcer.

L'expérience passée, au cours des trente dernières années dans les pays en développement et les réflexions récentes menées sur la base d'un bilan et d'une

¹¹ Alexander YEATS and François NGO, 1999, Good Governance and Trade Policy, Are they the key to Africa's Global Integration and Growth ? Policy Research Working Paper #2038, World Bank.

approche renouvelée¹², adaptée, à la fois, au contexte actuel du commerce international et aux conditions spécifiques des pays en développement en général et des PMA en particulier, mettent en évidence les points suivants, qui conditionnent désormais la performance en matière de promotion des exportations. Les institutions chargées de la promotion des exportations doivent être:

- inscrites dans un environnement général favorable au développement des exportations, caractérisé par:
 - politique d'exportation déclarée comme priorité nationale au plus haut niveau;
 - une stratégie consensuelle de développement des exportations, élaborée, mise en œuvre et évaluée conjointement par toutes les parties concernées, notamment entre le secteur privé et le secteur public;
 - des mesures incitatives vigoureuses (telles que zones franches ou points francs, régimes économiques en douane, financement et assurance crédit à l'export);
 - la levée des contraintes et des biais anti-export (taux de change, structure tarifaire, barrières non-tarifaires, procédures douanières);
 - l'existence d'infrastructures d'accompagnement (télécommunications, accès à Internet, transports, stockage, ports et aéroports);
 - la présence de structures d'appui, de conseil juridique et fiscal, en management, en marketing);
- **autonomes** sur les plans de la gestion et, dans la plus large mesure possible, du financement. Cette indépendance, vis-à-vis de l'Administration, qui n'exclut pas l'appui des autorités au plus haut niveau, permet d'assurer la flexibilité opérationnelle ainsi que les interfaces formelles et informelles avec les secteurs public et privé, sans être soumis à la lourdeur, la lenteur et la complexité des formalités administratives d'autorisation ou de contrôle préalables;
- **dotées d'un budget adéquat**, afin de lui permettre d'avoir la capacité de mobiliser rapidement les ressources et les services, en vue d'apporter l'assistance et l'appui à l'effort d'exportation, qui soient à la fois efficaces et de qualité. Ce budget doit assurer le plus possible, d'une part, l'autonomie de fonctionnement de l'institution et, d'autre part, sa pérennisation grâce à une part d'autosuffisance croissante, par la facturation progressive des services, au moins au prix coûtant;
- largement ouverte à la **participation active du secteur privé** au fonctionnement ainsi qu'à la définition, à la mise en œuvre et au suivi / évaluation de leurs activités. En particulier le conseil d'administration de ces institutions doit être composé en majorité par des représentants du secteur privé (entreprises exportatrices) et présidé et dirigé par un exportateur expérimenté, professionnel et reconnu dans le secteur;
- orientées vers l'amélioration de la compétitivité du secteur exportateur, par :
 - la fourniture d'une gamme de services destinés à favoriser la **mise à niveau** des entreprises exportatrices (relatifs à la qualité, à la réactivité, au respect des délais de livraison et aux composantes du prix);

¹² Fondée notamment sur les conclusions du Symposium du CCI, les travaux du Dr KEESING de la Banque Mondiale, l'étude (déjà citée) d'Alexander YEATS et François NGO, la note de M. Luc DE WULF, de la Banque Mondiale et l'expérience professionnelle du consultant.

- la **mise en réseau**, par l'établissement de liens opérationnels avec d'autres organismes d'appui au secteur privé en général et à l'exportation en particulier, offrant des services techniques spécialisés, dans le pays et à l'étranger, en facilitant l'accès des entreprises exportatrices locales à ces services;
 - l'aide à la **création de fournisseurs de services locaux**, au bénéfice du secteur exportateur.
- Cet **appui à la mise à niveau des entreprises, en amont du processus d'exportation**, est tout aussi important que l'assistance traditionnelle apportée sous forme d'activités de promotion / prospection sur les marchés extérieurs. Il constitue l'essentiel de la nouvelle approche qui doit être mise en œuvre par tout organisme de promotion des exportations dans le contexte actuel du commerce international.
 - concentrée dans des **domaines clés d'intervention**, afin d'éviter la dispersion des activités, des efforts et des fonds, qui aboutissent à des effets de « saupoudrage » et de dilution des interventions. Les institutions de promotion des exportations devraient se limiter à quelques métiers de base qu'elles maîtrisent (variables suivant les secteurs) et pratiquer la sous-traitance et l'externalisation pour les autres services d'appui spécialisés;
 - animées par un **personnel de calibre élevé**, d'un haut niveau de qualification, expérimenté, très professionnel et motivé. Ceci pose en particulier le problème du niveau de rémunération de ces cadres, qui ne saurait être soumise à l'échelle indiciaire de la fonction publique et devrait être compétitive avec celle offerte par le secteur privé.
 - **de type novateur**: sur le plan institutionnel, il existe une grande variété d'organismes de promotion des exportations dans le monde, qu'ils soient publics, privés ou semi-privés. Les différentes formules mises en place sont spécifiques à chaque pays, sans être nécessairement transposables. Dans les pays en développement, en particulier en Afrique, la grande majorité de ces institutions, qui sont toutes de type étatique, créées à la même époque (dans les années 1970), sur le même modèle, initiées, encadrées et appuyées par le même organisme d'assistance technique (CCI-CNUCED/GATT), connaissent, fréquemment, les mêmes problèmes d'inefficacité et d'inadaptation aux besoins réels des exportateurs dans le contexte du commerce international actuel. Même dans certains pays développés (France, par exemple) une réflexion a eu lieu, au cours de la dernière décennie, sur la restructuration d'ensemble du dispositif d'appui aux exportations, de type étatique et de création ancienne;
 - **de statut privé** ou semi-privé (éventuellement): des organismes de promotion des exportations de type privé existent sur plusieurs continents, parmi lesquels: en Europe (Suisse: OSEC¹³, institution totalement indépendante, créée en 1927 sous la forme d'une association; Finlande : FFTA¹⁴, association privée, 1919, soutenue par le gouvernement) ; en Amérique Latine (Bolivie: INPEX¹⁵, organisation du secteur

¹³ Office Suisse d'Expansion Commerciale.

¹⁴ Finnish Foreign Trade Association.

¹⁵ Instituto Nacional de Promoción de Exportaciones.

privé, 1986 ; Guatemala: GREMIAL¹⁶, organisme privé, 1982; Honduras: FIDE¹⁷, fondation du secteur privé, indépendante et à but non lucratif, 1984; Nicaragua: CEI¹⁸; Pérou: ADEX, 1973 et SNE,¹⁹ 1989); au Moyen-Orient (Liban: CCIB²⁰, institution privée à intérêt public ; Emirats Arabes Unis: ADCC²¹, institution totalement indépendante, du secteur privé, 1969; Arabie Séoudite : CSCCI, 1970;) et aux Antilles (Bahamas: BC of C²², organisation du secteur privé à but non lucratif, 1935).

¹⁶ Gremial de Exportadores de Productos No Tradicionales.

¹⁷ Fundación para la Inversión y Desarrollo de Exportaciones.

¹⁸ Centro de Exportaciones e Inversiones.

¹⁹ Asociación de Exportadores ; Sociedad Nacional de Exportadores.

²⁰ Chambre de Commerce et d'Industrie de Beyrouth.

²¹ Abu Dhabi Chamber of Commerce and Industry.

²² Bahamas Chamber of Commerce.

3.3 LE DISPOSITIF INSTITUTIONNEL AU SENEGAL

3.3.1 Schéma général de l'existant

Une pluralité d'institutions sont actuellement concernées directement ou indirectement par les activités liées au commerce extérieur et/ou à la promotion des exportations, appartenant aux secteurs public, semi-public et privé. En outre, s'ajoutent des projets de nouvelles institutions dans ces mêmes domaines. Les institutions existantes paraissent souvent peu efficaces, dotées de moyens financiers, humains et matériels inadaptés, dépourvues de stratégies et d'objectifs mesurables, insuffisamment ouvertes à la participation active du secteur privé, dont le rôle (et l'existence même, dans certains cas) devraient être reconsidérés, dans un contexte d'ouverture à la concurrence internationale et de dynamisation des PME.

3.3.2 Diagnostic de quelques institutions-clés

La Direction du Commerce Extérieur (DCE)

Le Ministère des PME et du Commerce comporte²³ trois Directions (Commerce Intérieur ; Commerce Extérieur ; PME) et un Service (de l'Administration générale et de l'équipement), outre le cabinet (auquel est rattachée l'inspection technique et administrative du commerce) et des administrations externes, sur lesquelles il exerce une tutelle (Agence pour le Développement et l'Encaadrement de la Petite et Moyenne Entreprise-ADPME, Fonds PME et Mission d'aménagement et de promotion de la technopole de Dakar).

La **Direction du Commerce Extérieur** comprend elle-même trois Divisions (Concurrence internationale; Expansion commerciale; Négociations Commerciales Internationales) et deux Bureaux (Administratif et financier; Documentation, informations commerciales et statistiques). Elle est chargée d'un triple mission: (i) **protection adaptée de l'économie sénégalaise**, conformément aux règles de l'OMC. La DCE abrite le Comité National de Lutte contre les pratiques commerciales illicites. Il est également prévu l'institution d'un système de certification des produits importés ou de provenance locale afin d'assurer une plus grande transparence des opérations et procédures du commerce extérieur et la promotion d'un label de qualité des exportations d'origine sénégalaise; (ii) la **diversification des produits et services exportables**, adaptés à la demande internationale. A ce titre, la DCE met en œuvre un programme d'appui institutionnel et opérationnel de développement des exportations sénégalaises (dénommé **STRADEX**), avec l'assistance technique du Centre du Commerce International et sur financement du gouvernement canadien, sur la base de cinq grappes de produits offrant des avantages compétitifs (produits horticoles, y compris la floriculture; oléagineux; de la mer;

²³ Aux termes du Décret N°2001-948, portant répartition des services de l'Etat et du contrôle des établissements publics, des sociétés nationales et des sociétés à participation publique entre la Présidence de la République, la Primature et les Ministères.

culturels et de l'artisanat d'art; télé-services); (iii) **consolidation de la stratégie d'intégration du système commercial multilatéral**, par des actions telles que, notamment, la mise en œuvre de la politique d'intégration sous-régionale par l'application effective du tarif extérieur commun de l'Union Economique et Monétaire de l'Ouest-Africaine (UEMOA) et des politiques de convergence communautaire en matière commerciale; l'organisation et l'encadrement des opérateurs économiques en vue de leur permettre de tirer le meilleurs profit de l'AGOA; la préparation des négociations commerciales prescrites par la Convention de Cotonou en vue de la conclusion des accords de partenariat économique.

Toutefois, la situation actuelle de la Direction du Commerce Extérieur ne lui permet pas d'assumer les missions qui lui sont assignées, dans les conditions optimales. En effet, elle ne dispose pas du personnel nécessaire ni en nombre ni en qualifications, accusant un déficit en cadres supérieurs, cadres moyens et agents subalternes. De plus, la DCE est logée dans des locaux exigus, vétustes et peu fonctionnels et est dotée de moyens logistiques insuffisants, en termes de lignes de téléphone/fax, d'accès à l'internet, d'équipement informatique et de véhicules de liaison. Cette situation est inadaptée à la vocation d'une Direction du Commerce Extérieur dans un contexte d'ouverture, de mondialisation et de concurrence, alors que celle-ci devrait présenter une image de modernité et de compétitivité.

L'APIX

Bien que l'APIX (Agence pour la Promotion de de l'Investissement et les Grands Travaux) ne soit pas un organisme de promotion des exportations, elle est concernée par les exportations dans le mesure où elle gère le statut de l'Entreprise Franche d'Exportation (EFE), d'une part et vise, d'autre part, à promouvoir les investissements, notamment extérieurs, qui, compte tenue de la relative étroitesse du marché national, sont nécessairement orientés à l'export, pour les marchés régionaux ou ceux de la grande exportation.

Créée en juillet 2000, l'Agence de Promotion des Investissements et des Grands Travaux est une structure autonome, rattachée à la Présidence de la République. Elle a pour objet d'assister le Président de la République dans la conception et la mise en œuvre de la politique de la promotion de l'investissement et des grands travaux et a une double mission de supervision de (i) la mise en œuvre des stratégies et programmes d'impulsion de l'investissement privé ; (ii) la réalisation d'infrastructures économiques et de grands travaux. En outre, le Guichet Unique, désormais domicilié à l'APIX, devient ainsi un service de l'Agence, qui en exerce les compétences dévolues par les textes et, notamment, l'instruction des demandes d'agrément aux régimes privilégiés du Code des Investissements. Enfin, l'APIX gère le régime de l'EFE.

En ce qui concerne plus particulièrement la promotion de l'investissement, l'APIX a pour missions spécifiques d'assurer ou de superviser la recherche et l'identification des investisseurs, la promotion du Sénégal en tant que destination d'investissement, l'accueil et l'accompagnement des investisseurs, la facilitation des procédures et démarches administratives, la mise à disposition permanente d'informations

économiques, commerciales et technologiques, à la fois au Sénégal et dans les ambassades et consulats du Sénégal à l'étranger et l'assistance au partenariat.

L'APIX comporte deux organes: (i) un Directeur Général; (ii) un **Comité Stratégique pour la Promotion de l'Investissement**, chargé de la supervision et du suivi des activités de l'Agence en matière de promotion de l'investissement et de proposer des mesures destinées à créer un environnement favorable aux investissements. Ce comité est composé d'un Président et du Directeur Général de l'APIX (ce dernier en assurant le secrétariat exécutif et disposant d'une voix consultative) et de six représentants à parité de l'Etat et du secteur privé. Les membres sont tous nommés par le Président de la République.

Les ressources de l'APIX sont, à l'instar de celles de l'ADPME, constituées par : (i) une dotation budgétaire annuelle allouée par l'Etat; (ii) des fonds mis à disposition par les partenaires du développement et (iii) la facturation des services et prestations rendus par l'Agence.

L'APIX offre plusieurs avantages: son positionnement institutionnel lui assure les moyens de lever les obstacles auxquels se heurtent les investisseurs; l'Agence dispose de locaux bien situés, fonctionnels et adaptés pour l'accueil d'investisseurs potentiels; l'intégration dans l'APIX des attributions de l'ancienne administration de la Zone Franche ainsi que de celles de l'ancien Guichet Unique devrait permettre de rationaliser le dispositif de promotion des investissements, de simplifier les démarches et d'accélérer les procédures.

Toutefois, malgré sa création récente, l'Agence fait déjà l'objet d'un certain nombre de critiques: absence de mise en place, à ce jour, du Comité Stratégique pour la Promotion de l'Investissement, retard dans la finalisation de la stratégie de l'APIX, manque d'interfaces avec le secteur privé ainsi qu'avec les Ministères techniques/sectoriels, image d'organisme public, identification principale à l'activité liée aux grands travaux, faiblesse du budget de promotion, absence de correspondants institutionnels à l'étranger et dans les régions de l'intérieur du Sénégal, personnel peu expérimenté dans le métier d'attraction des investissements, absence de synergie entre l'APIX et les institutions de promotion des exportations (CICES, notamment), en vue de développer une production exportable, absence de définition de critères de performance (dont le principe est pourtant prévu par le décret de création), faible prise en compte du point de vue de l'investisseur privé, absence d'approche sectorielle, manque de savoir-faire en vue de transformer des propositions d'investissements en projets opérationnels, manque de projets bancables en portefeuille et, finalement, une image floue en termes d'objectifs et d'activités, compte tenu, notamment, de la pluralité de ses responsabilités.

Le Centre International du Commerce Extérieur Sénégalais (CICES)

Le CICES est l'organisme officiel principalement en charge de la promotion des exportations au Sénégal. Résultant de la fusion, en 1986, du Centre Sénégalais du Commerce Extérieur (CSCE) et de l'ancienne Société de la Foire Internationale de Dakar (SOFIDAK), le CICES est une société d'économie mixte, dont l'Etat détient 52% du

capital, le reste appartenant aux Chambres de Commerce, aux banques et au secteur privé.

Selon ses statuts, le CICES a pour objet de promouvoir l'expansion commerciale sous toutes ses formes et dans tous les secteurs d'activité, en développant les échanges commerciaux entre les opérateurs économiques sénégalais et étrangers. Plus spécifiquement, le CICES a été chargé des missions suivantes: (i) la prospection et l'étude des marchés extérieurs, en particulier ceux des pays fournisseurs et des pays destinataires des produits d'exportation du Sénégal; (ii) l'information technique, économique et administrative des milieux professionnels ainsi que celle des autorités publiques sur les problèmes du commerce extérieur; (iii) le soutien des initiatives visant à améliorer l'organisation et les procédures du commerce extérieur, notamment en matière de crédit, d'assurance et de services auxiliaires; (iv) la coordination et l'organisation de la participation sénégalaise aux foires et manifestations commerciales à l'étranger; (v) l'organisation et la promotion de la Foire Internationale de Dakar; (vi) le suivi et la coordination des manifestations commerciales nationales; (vii) la formation aux questions du commerce extérieur; (viii) l'exploitation, sous forme de concession par convention passée avec l'Etat, du Centre International d'Echanges de Dakar (CIED), en vue d'en rentabiliser les infrastructures. Deux missions principales ont ainsi été confiées au CICES: la promotion de l'expansion commerciale du Sénégal, d'une part, la gestion du parc d'expositions et du palais des congrès du CIED, d'autre part.

De fait, le CICES effectue ou a effectué les activités suivantes: (i) **information**, par la collecte, le traitement et la diffusion d'une base de données sur les marchés d'exportation. Ces données proviennent d'institutions homologues étrangères, du CCI-CNUCED/OMC et de bases de données payantes. A ce titre, des **Comités sectoriels** ont été mis en place ; présidés par le secteur privé, en vue de définir les orientations en matière d'exportation et de proposer un programme annuel d'actions promotionnelles, ces comités devraient jouer un rôle important en tant que lieux de concertation informelle et instruments de diffusion des informations sectorielles; (ii) **encadrement quotidien**, par la transmission aux opérateurs économiques d'opportunités d'affaires concrètes, en identifiant les entreprises concernées et en veillant à ce qu'elles réagissent dans la journée. Le CICES fait également des insertions d'opportunités sur le site du Trade Point, directement à partir de ses postes informatiques; (iii) **assistance directe aux entreprises** dans les domaines de la production et de la commercialisation (évaluation des capacités d'exportation, aide à la mise en place de structures tournées vers l'exportation, définition de politiques de marketing, recherche de débouchés, conseil pour l'emballage et le calcul des coûts et des prix); (iv) **appui à la présence sur les marchés extérieurs**, par l'organisation, en fonction des ressources budgétaires disponibles, de missions de prospection sectorielles et/ou de semaines commerciales à l'étranger ainsi que par la confection d'études de marchés et de marketing ; (v) organisation de la **Foire Internationale de Dakar**, bi-annuelle ainsi que d'autres **foires et salons spécialisés**; (vi) **formation**, par l'organisation, sporadique, de séminaires gratuits au bénéfice des exportateurs, sur des thèmes concernant le commerce international.

Toutefois, le CICES, malgré sa notoriété et sa longévité ainsi que la permanence de cadres expérimentés, souffre d'un certain nombre de faiblesses: la dualité de sa mission,

à la suite de la fusion opérée entre la promotion des exportations et l'organisation des foires, obérant ses activités d'assistance aux exportateurs ; la fin de l'assistance financière européenne à la Cellule de gestion à l'exportation, qui a entraîné l'arrêt de l'activité d'assistance directe aux entreprises dans les domaines de la production et de la commercialisation ; la vétusté et le coût d'entretien des locaux (qui datent de 1974) ; la faiblesse du budget du CICES et sa difficulté de mobilisation²⁴; la réduction progressive du niveau d'activités et du taux d'exécution des programmes de promotion²⁵; les critiques d'opérateurs économiques envers l'insuffisante préparation de certaines foires; le caractère général et peu détaillé des études de marchés; la fréquence obsolescence des informations commerciales et la faiblesse de l'assistance - conseil aux exportateurs²⁶ ; la réduction du personnel et des salaires, en raison des difficultés financières et la relative démotivation consécutive des cadres ; le statut de type administratif du Centre, qui limite ses possibilités de facturation de services ; l'absence d'antennes à l'étranger ; l'insuffisance d'interfaces et de synergie entre le CICES et les autres institutions d'appui au secteur privé (APIX, Chambres de Commerce, Associations professionnelles ...) ; le chevauchement/dédouement des activités du CICES et du Trade Point en matière d'information commerciale.

Pour cet ensemble de raisons, le CICES a fait l'objet d'un certain désintéressement de la part des exportateurs sénégalais, qui se sont éloignés du Centre, comme en témoigne notamment le faible dynamisme des comités sectoriels mis en place en vue de faire participer le secteur privé à la programmation des actions de promotion.

Le Trade Point Sénégal (TPS)

Créé en 1996 et reconnu en 1998, sous forme de fondation d'utilité publique, le Trade Point Sénégal (TPS) est placé sous la tutelle technique du Ministère du Commerce et sous la tutelle administrative et financière du Ministère de l'Economie et des Finances. Il est géré par un Conseil de Fondation comprenant quatre représentants de l'Etat et quatorze représentants du secteur privé et par un Administrateur général nommé par le Conseil de Fondation sur proposition de l'Etat.

La mission du TPS consiste à fournir les moyens de participer activement à la mondialisation à travers une infrastructure télématique permettant de faciliter le commerce extérieur sénégalais (procédures et informations) et de contribuer à la promotion des exportations. Le TPS s'est fixé trois objectifs stratégiques : (i) mise en place d'un système électronique de facilitation des procédures de commerce extérieur ; à ce titre le TPS a contribué à la finalisation du système de facilitation électronique (ORBUS 2000), mis en place en vue de rendre les formalités du pré-dédouanement plus rapides et moins coûteuses ; (ii) mise à la disposition des opérateurs économiques de

²⁴ Le budget annuel du CICES s'élève à seulement 500 millions FCFA (dont 400 millions FCFA du COSEC, par tranches trimestrielles de plus en plus difficilement mobilisables et 100 millions FCFA de l'Etat).

²⁵ Celui-ci n'a atteint que 40% des objectifs en 2001

²⁶ Le Service d'assistance du CICES enregistre en moyenne moins d'une demande d'assistance par jour.

l'information économique dans le système commercial mondial : le TPS a ainsi contribué au renforcement du système d'Information Commerciale (INFOCOM) à l'élargissement du réseau de diffusion des services du TPS par l'implantation de structures de télé-services à l'intérieur des régions du Sénégal et à la promotion du commerce électronique et des échanges de données électroniques. Le système d'information commerciale du TPS offre les services suivants : consultation et insertion d'opportunités d'affaires, accès à un répertoire de 1500 entreprises sénégalaises, hébergement et conception de sites WEB ; (iii) élargissement des champs d'application des NTIC à différents domaines d'activités de l'administration. A ce titre, le TPS a été désigné par le Ministère de l'Economie et des Finances pour réaliser de grands projets d'informatisation et de modernisation, d'une part, de la Direction Générale des Impôts et Domaines (DGID) et, d'autre part, de la Direction Générale de la Comptabilité Publique et du Trésor (DGCPT).

Le TPS a fait l'objet d'un plan de restructuration élaboré début 2001 et mis en application à partir du 30 juin 2001, conformément aux instructions des autorités. Ce plan prévoyait : (i) une plus grande spécialisation du TPS autour des activités de facilitation des procédures du commerce et de promotion des exportations ; (ii) un ajustement financier pour pérenniser le TPS confronté à un lourd endettement et à un déficit financier structurel.

Le Trade Point a élaboré un programme de développement ambitieux²⁷ en dix points : (i) renforcement du système d'information commerciale du TP, notamment par l'amélioration du contenu de la base de données du site, la création de nouveaux supports de communication, la diversification de la base de données et son élargissement à l'espace-marché de l'UEMOA et à certains marchés porteurs étrangers, et l'appui aux représentations diplomatiques du Sénégal à l'étranger, en vue d'une meilleure promotion des opportunités d'affaires au Sénégal; (ii) mise à disposition d'outils pour développer le commerce électronique, tels que des galeries marchandes virtuelles, le système de paiement électronique, le marketing des activités du site ; (iii) élaboration de programmes de formation sur les NTIC pour les opérateurs économiques ainsi qu'une formation continue des techniciens du TP afin d'assurer une veille technologique, en vue d'aboutir à une participation plus active des opérateurs au commerce électronique mondial; (iv) établissement d'une infrastructure matérielle et logicielle de support à l'observatoire des prix et produits mis en place par le Ministère des PME et du Commerce; (v) mise en place d'une infrastructure transactionnelle pour la distribution des produits sur le marché intérieur ("LOUMA NET"), visant à doter les professionnels (producteurs, transporteurs etc.) d'un instrument permettant de situer, à tout instant, l'état des principaux centres d'approvisionnement de produits de consommation; (vi) création du système d'information, de suivi et d'alerte sur la qualité des produits, destiné à venir en appui aux services de contrôle de la qualité des produits de consommation; (vii) mise en place d'une plate-forme sécurisée des transactions électroniques en vue de fiabiliser les échanges; (viii) facilitation de l'accès dans les régions et les zones rurales aux outils du commerce électronique par le truchement des

²⁷ Programme prioritaire du Trade Point, à l'attention du Directeur du Commerce Extérieur, au titre du Cadre Intégré, janvier 2002.

chambres consulaires et des associations professionnelles; (ix) intégration des différentes activités du CICES et du Trade Point relatives à la promotion des exportations, en matière d'information et de commerce électronique; (x) construction du Business Center du Sénégal, en vue de doter Dakar d'un centre international des affaires regroupant en un même lieu les acteurs économiques et les administrations, en vue de faciliter les transactions commerciales. A ce titre, le Business Center est considéré comme un outil de promotion des exportations.

Ce programme est proposé par le TPS, au titre du cadre intégré, dans le domaine des NTIC.

Les perspectives du TPS sont fondées sur les objectifs/projets suivants: (i) finalisation du projet Web Incubateur,, en vue d'héberger des vitrines virtuelles pour les entreprises et renforcer les capacités en matière de commerce électronique ; (ii) amélioration de la mission de promotion en direction des PME/PMI ; (iii) consolidation et développement de l'expertise du TPS en matière de facilitation pour le secteur public, l'objectif étant de "faire du TPS le bras technique de l'Etat en matière de mise en place de réseaux et de développement de l'utilisation des NTIC par l'Etat et ses services"; (iv) développement d'une plate-forme de commerce électronique ; (v) exportation de l'expertise du TPS vers les pays africains.

Le Trade Point dispose d'atouts certains; parc informatique et ligne spécialisée, expertise²⁸, ouverture sur le secteur privé. Toutefois, il présente aussi des faiblesses: les services du TP sont encore peu utilisés par le secteur privé²⁹ ; le personnel est insuffisant en nombre pour prendre en charge correctement la fonction information commerciale ; le TP doit faire face à des difficultés financières dues, notamment, au décalage entre les charges (du personnel, en particulier) et les ressources financières ; des réductions de personnel ont été opérées, y compris plusieurs experts informatiques de haut niveau ayant travaillé sur le projet ORBUS 2000³⁰; la mission initiale et vocationnelle du Trade Point, de faciliter le développement des échanges commerciaux, s'est progressivement élargie aux différents domaines d'application des NTIC, non seulement aux PME/PMI mais aussi, et même surtout, aux administrations publiques. Cette dérive par rapport à la mission traditionnelle d'un Trade Point a entraîné la coexistence, au sein du même organisme, de deux fonctions : l'une, d'instrument de promotion des exportations au bénéfice des opérateurs économiques ; l'autre, de fournisseur de services d'ingénierie informatique, principalement auprès de l'administration. En outre, une entité commerciale, dénommée Trade Point SA³¹ , a été créée par d'anciens cadres du TPS, proposant aux entreprises des services facturés de fournisseur d'accès internet, de web (conception de site, hébergement, traduction, bannière publicitaire, contrat d'info-gérance) et de formation. Cette dualité de missions et ce dédoublement de structure contribue à générer une image floue de l'institution du Trade Point au Sénégal.

²⁸ La conception du réseau ORBUS 2000 a été effectuée en interne, permettant au TPS de capitaliser un important savoir-faire.

²⁹ En 2000, le TPS a reçu en moyenne 5 visites par jour, contre 7 en 1999.

³⁰ Actuellement, le TPS ne possède plus que quatre ingénieurs informatiques.

³¹ Devenue "WEB FORCE" .

3.3.3 Autres institutions d'appui intervenant en matière d'exportations

Une pluralité d'autres institutions concourent directement ou indirectement, principalement ou accessoirement au développement, à la promotion et/ou à la facilitation des opérations d'exportation, de l'amont à l'aval du processus d'export, par leur intervention en appui des PME/PMI du secteur privé en général et des entreprises exportatrices ou à vocation exportatrice en particulier : associations professionnelles, Chambres de Commerce, Chambres des Métiers, institutions financières, Zone Franche Industrielle, organisme de normalisation, Conseil Sénégalais des Chargeurs, instituts de formation. Un examen de chacune de ces institutions figure en Annexe 3 du présent document.

3.3.4 Projets institutionnels

Plusieurs projets de création d'organismes de promotion, concernant, à titre principal ou complémentaire, les exportations sont soit à l'ordre du jour (Organisation de Promotion des Exportations - OPE), soit, envisagés (Chambre de Commerce Nationale), soit déjà créés au niveau des textes (Agence de Développement et d'Encadrement de la PME – ADEPME ; Centre de Promotion Textile ;). En outre, un mécanisme a été mis sur pied (Comité des Négociations Commerciales Internationales).

Le Comité des Négociations Commerciales Internationales (CNCI)

La création³² de ce Comité vise à instituer un mécanisme de suivi de l'évolution du Sénégal dans un contexte de mondialisation de l'économie et des échanges et de mettre à la disposition du Gouvernement un outil de formulation et de pilotage stratégiques de la politique commerciale extérieure.

Ce Comité a pour rôle de : (i) contribuer à la définition des objectifs de négociations commerciales fixés aux représentants du Sénégal lors des réunions de l'OMC ; (ii) formuler et harmoniser les positions nationales en matière de négociations commerciales multilatérales, plurilatérales, régionales et bilatérales ; (iii) faciliter la gestion et la mise en œuvre des accords commerciaux ; (iv) suivre et superviser les travaux des organisations internationales traitant de commerce ; (v) évaluer périodiquement l'application des accords ainsi que leur impact.

Le Comité est présidé par le Ministre chargé du commerce et comprend des représentants de l'Administration (Présidence de la République, Primature, Ministères de l'Economie et des Finances, des Affaires Etrangères, de la Justice, de l'Industrie, de l'Agriculture, de l'Environnement, de la Pêche, des Transports, de la Culture ainsi que les représentants des Ministres responsables de questions concernées par les négociations commerciales multilatérales) et ceux du secteur privé (Président de l'Union Nationale des Chambres de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture, Président de

³² Par décret du Président de la République du 14 décembre 2001.

l'Union Nationale des Chambres de Métiers, six représentants désignés par les organisations patronales des secteurs agricoles, industriels et des services, deux représentants de la société civile, deux représentants des associations de consommateurs et les coordonnateurs des sous-comités).

Le Comité comprend six sous-comités³³, composés de membres de droit et de membres choisis par le Ministre en fonction de leur expertise en matière de commerce international. D'autres sous-comités peuvent être créés en cas de besoin.

Ce Comité, dont le secrétariat exécutif est confié au Directeur du Commerce Extérieur, se réunit au moins deux fois par an, sur convocation du Ministre du Commerce.

L'Agence de Développement et d'Encadrement des PME (ADPME)

La création³⁴ de l'Agence de Développement et d'encadrement des Petites et Moyennes Entreprises, correspond à l'objectif de mettre en place un dispositif institutionnel cohérent de coordination des actions en faveur de la PME.

L'ADPME a pour missions de: (i) conseiller et encadrer les PME existantes ou en cours de création par des services d'information et d'assistance stratégique et à la gestion; (ii) former leur personnel dirigeant et d'encadrement; (iii) surveiller la comptabilité des PME bénéficiaires de concours publics et/ou de crédits; (iv) formuler des propositions en vue d'améliorer leur environnement législatif et réglementaire et (v) en outre, favoriser la modernisation des micro-entreprises.

L'Agence est placée sous la tutelle du Ministère des PME et du Commerce et comprend deux organes: (i) un **Comité de Direction**, présidé par une personnalité nommée par décret sur proposition du Ministre des PME et du Commerce et composé de représentants de l'Administration (Primature et Ministères de l'Economie et des Finances, de l'Artisanat et de l'Industrie, de l'Agriculture et de l'Elevage, de la Pêche, des PME et du Commerce) ainsi que de deux représentants du secteur privé nommés par arrêté du Ministre des PME et du Commerce et d'un représentant de l'Union Nationale des Chambres de Commerce. Ce Comité, qui se réunit au moins une fois par trimestre, est, notamment, chargé de définir les orientations stratégiques de l'Agence et de veiller à la bonne exécution de ses missions; (ii) un **Directeur Général**, nommé par décret sur proposition du Ministre des PME et du Commerce, chargé de la gestion de l'Agence, sous la supervision du Comité.

Le budget de l'ADPME est alimenté par (i) une dotation budgétaire allouée par l'Etat ; (ii) la facturation de ses services aux entreprises ; (iii) des fonds de partenaires du développement et (iv) le produit du placement des fonds disponibles.

³³ (i) Commerce des marchandises ; (ii) commerce des services ; (iii) commerce des produits agricoles ; (iv) commerce et environnement ; (v) commerce, investissements et développement ; (vi) droits de la propriété intellectuelle relatifs au commerce.

³⁴ Par Décret du Président de la République 2001.1036 du 29 novembre 2001.

En ce qui concerne plus particulièrement les exportations, les textes précisent que l'Agence "réalise des analyses sur les risques et les opportunités des marchés, sur les débouchés des entreprises **et sur leurs facultés d'exportation**".

Dès sa création, l'Agence paraît faire très peu de place au secteur privé (représenté par seulement deux personnes, de plus nommées par l'Administration).

Le Centre de Promotion du Textile (CPT)

Le Centre de Promotion du Textile au Sénégal (CPT) est créé sous forme d'**Association**³⁵ entre les organismes et institutions, l'Etat ou ses démembrements, les entreprises industrielles, commerciales et de services, liés directement ou indirectement au domaine du textile, celui-ci étant défini comme comprenant toutes les activités allant des fibres jusqu'aux vêtements ainsi que les fournitures et accessoires associés.

Le CPT a pour objet de: (i) promouvoir les activités textiles au Sénégal dans tous les domaines; (ii) promouvoir les stratégies et politiques propres au développement d'une filière intégrée; (iii) d'exercer des activités d'information et de communication dans les domaines scientifique et technique; (iv) promouvoir la formation et la recherche dans le domaine du textile; et (v) d'une manière générale, réaliser toutes opérations mobilières, immobilières, financières, industrielles et connexes nécessaires à l'exécution de son objet social.

Le CPT est dirigé par un conseil d'administration composé de onze membres, dont sept provenant du secteur privé et quatre de l'Etat, élus pour un mandat de trois ans renouvelable une seule fois, et qui se réunit au moins trois fois par an. Ce conseil gère l'Association et est, notamment, responsable de la définition de la politique, des stratégies et des objectifs de l'Association, sur la base d'un plan triennal, ainsi que de la nomination du Directeur du Centre.

Il est prévu que l'Association pourra mettre en place des antennes régionales, en vue de développer ses services auprès de ses adhérents.

Selon un document préparatoire³⁶, il est prévu, au sein du CPT, la mise en place de quatre cellules: (i) cellule stratégie et développement, chargée, en particulier, de collecter et diffuser les sources d'informations sur les stratégies développées dans les autres pays, de fournir des éléments d'aide à la décision, de suivre les effets de la stratégie et d'analyser les résultats. Cette cellule est également chargée du choix des objectifs à court et moyen terme de la filière, en fonction de la concurrence, des marchés cibles et des capacités d'absorption du secteur textile ainsi que de la définition de l'environnement optimal des entreprises textiles; (ii) cellule communication et information, responsable de la mise en place et de la gestion de bases de données (normes, veille technologique, marchés des matières premières et des produits intermédiaires, sources d'approvisionnement); (iii) cellule promotion et marchés, destinée à assister les partenaires sur la connaissance des marchés, la promotion des entreprises et de leurs produits, le choix des partenaires commerciaux, l'analyse comparative des ratios-types,

³⁵ Régie par les lois N°68-08 du 26 mars 1968 et N°79-02 du 4 janvier 1979.

³⁶ CPT – Tableau de représentation des fonctions et liaisons.

les relations avec les promoteurs, investisseurs et donneurs d'ordre; (iv) cellule formation, à laquelle incombe d'organiser des formations continues à la carte et des séminaires sur des thèmes spécialisés (notamment relatifs à l'amélioration de la compétitivité par la réduction des coûts de non qualité). Chacune de ces cellules établira des interfaces avec divers organismes nationaux, étrangers et internationaux à même de contribuer à la mise à niveau et à l'intégration internationale du secteur textile sénégalais.

Au stade actuel, le secteur privé a déjà élu ses administrateurs. Ceux de l'Etat sont en cours de désignation. Le financement est prévu dans le cadre d'une convention qui va lier l'Etat et le Centre, aux termes de laquelle l'Etat fournit les locaux et participe au budget de fonctionnement pendant trois ans, dans un premier temps (à renouveler éventuellement). Le Centre, en contre- partie, s'occupera des cahiers des charges de l'Etat pour ses achats textiles (uniformes notamment) et effectuera les tests sur les tissus pour la Douane. D'autres ressources envisagées pourraient provenir d'analyses textiles pour les adhérents ou autres structures intéressées, d'appuis techniques, d'études de projets, de l'utilisation d'un dispositif de CAO pour la conception de modèles et la coupe pour les entreprises de confection etc. La direction sera assurée par un ingénieur textile expérimenté, assisté d'un personnel réduit.

L'Organisme de Promotion des Exportations (OPE)

La création d'un nouvel Organisme de Promotion des Exportations (qui pourrait être dénommé Centre de Promotion des Exportations ou CEPEX³⁷) paraît être un projet assez avancé. Deux documents relatifs aux TDR en vue de la création de cet OPE semblent co-exister.

1) Les TDR du CICES

Le CICES a élaboré des termes de référence en vue de lancer auprès des cabinets nationaux ayant une bonne connaissance des domaines de la promotion des exportations et de la gestion des foires, un appel d'offres pour une étude sur la restructuration du CICES. Celle-ci est jugée nécessaire compte tenu de la mise en œuvre de la nouvelle stratégie de développement des exportations (STRADEX) initiée par le Ministère des PME et du Commerce, qui implique une rationalisation du dispositif d'appui à la promotion du commerce extérieur.

Les objectifs de l'étude sont de déterminer: (i) les modalités de "défusion" (= scission des deux pôles d'activités actuels) du CICES; (ii) les caractéristiques d'un organisme à participation publique majoritaire, chargé de la promotion des exportations (OPE); (iii) les spécificités d'une Société Privée de Gestion des Foires et Congrès (SGFC); (iv) les relations fonctionnelles à établir entre l'OPE et la SGFC et (v) le sort des infrastructures et installations du CIED.

³⁷ A l'instar du CEPEX tunisien.

En ce qui concerne plus particulièrement le projet d'OPE, les TDR prévoient que celui-ci "**exercera l'universalité des fonctions de promotion des exportations**". L'étude devra indiquer les éléments suivants: modalités de constitution (objectifs, missions, dénomination, statut juridique, capital), schéma organisationnel (siège, composition du conseil d'administration, organigramme fonctionnel, personnel requis), programmes d'action (triennal et annuels), besoins de financement (projets de budgets annuels relatifs aux programmes d'actions, aux investissements et aux dépenses de fonctionnement, modalités et sources de financement), formalités administratives et juridiques de création.

2) Les TDR du CCI-CNUCED/OMC

Au titre de l'assistance à la mise en place de la STRADEX, il a été prévu que l'étude de faisabilité de l'OPE serait confiée au Centre du Commerce International-CNUCED/OMC, sur financement de l'Agence Canadienne pour le Développement International (ACDI). Le document de projet³⁸, actuellement en cours de révision, prévoit un appui institutionnel et opérationnel au développement des exportations du Sénégal. Le projet vise à assister les autorités sénégalaises dans l'**appui à une phase transitoire de la mise en œuvre de la stratégie de développement des exportations**, élaborée en 2001. La mise en place de la STRADEX est conditionnée par un pré-requis: il s'agit de l'examen du dispositif institutionnel pour la prise en charge de la STRADEX, qui se traduira par une étude de faisabilité du nouvel organisme de promotion des exportations sénégalaises.

Afin de veiller à la mise en œuvre de l'ensemble des activités de la phase transitoire et d'assurer l'appui nécessaire aux actions programmées, une cellule de coordination et de facilitation doit être créée, dont l'une des tâches sera de préparer et d'apporter une assistance dans la réalisation de l'étude de faisabilité de l'OPE.

Il est prévu l'intervention de deux consultants internationaux, l'un pour évaluer le dispositif institutionnel de développement des exportations; l'autre, pour la formulation des programmes d'appui sectoriel (mise en place de la STRADEX).

³⁸ Du 21 décembre 2001.

3.4 ELEMENTS POUR UN PROGRAMME D' ACTIONS

3.4.1 Nécessité d'un plan d'actions

Le **commerce extérieur** du Sénégal est **structurellement déficitaire** et la tendance est à l'aggravation du solde négatif des échanges: due, en 2000, à une augmentation de 150% de la facture pétrolière et à la diminution des exportations halieutiques et des phosphates, la tendance déficitaire demeure (facture pétrolière: +25%, importations de riz: +27%, recul global des exportations de phosphates). Les statistiques sénégalaises CAF/FOB indiquent un taux de couverture de 45% (contre 50% en 1999), avec des importations de 1.106 milliards FCFA (+11,2%) et des exportations de 493 milliards FCFA (stables), soit un déficit très élevé, de plus de 600 milliards FCFA (près de 20% du PIB).

Les **contraintes et obstacles** principaux aux exportations sénégalaises ont été répertoriés¹ et se rencontrent **à tous les stades du processus d'exportation**. Ainsi, pour les exportations de produits: (i) infrastructure: logistique, transports (ferroviaires, maritimes et aériens), télécommunications, autres facteurs de production (électricité, eau, gasoil): problèmes de disponibilité, coûts et qualité; (ii) faiblesse de la R&D; (iii) production: coûts des intrants, technologies et maintenance insuffisantes, sous-utilisation des capacités, insuffisance des investissements, insuffisance d'encadrement, droit foncier; (iv) insuffisance de qualité; (v) coût et manque de main d'œuvre qualifiée; (vi) difficultés de financement, notamment à l'export; (vii) dispersion et faiblesse des organisations professionnelles; manque de professionnalisme des opérateurs à l'export; (viii) commercialisation: insuffisance de la valeur ajoutée des produits exportés; faiblesse du marketing et de la prospection; (ix) manque de formation (qualité, vente, marketing, gestion).

En outre, la situation institutionnelle concernant les **organismes d'appui à la promotion des exportations** est caractérisée à la fois par une relative pléthore d'institutions, un chevauchement d'attributions, des fonctions insuffisamment ou non remplies, un manque d'interfaces inter-institutionnelles, une faible implication du secteur privé, un manque général de moyens financiers, humains et matériels, se traduisant par une certaine inefficacité du dispositif institutionnel existant.

Face à cette situation, s'imposent, à la fois, une **rationalisation** du dispositif institutionnel actuel et prévu, sur la base des **fonctions** essentielles de la promotion des exportations ainsi que la mise à disposition de services d'appui et d'outils performants, sur la base des **besoins prioritaires des PME exportatrices** actuelles et potentielles. En particulier, une claire **répartition des rôles** doit être opérée entre les trois catégories d'intervenants : Administrations, secteur mixte et secteur privé.

3.4.2 Programmes déjà formulés

Le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP)

Dans la première version de ce document, il est déjà clairement affirmé (4.1. Création de richesse, paragraphe 118): "La **promotion des exportations**, notamment non traditionnelles, contribuera à la réalisation de trois objectifs : une croissance soutenue, une balance des paiements viable et une économie moins vulnérable aux fluctuations des prix des produits primaires. Elle doit être portée par une politique effective de diversification, un culte de la qualité, une bonne maîtrise des avantages et contraintes des accords internationaux par le secteur privé et les structures d'appui ainsi qu'un suivi prospectif de l'évolution de la demande mondiale".³⁹

Préparation de la Stratégie de développement du secteur privé

Dans le projet de document de stratégie, la **promotion des exportations** est identifiée comme axe stratégique, à la fois au titre de l'amélioration de l'efficacité de l'intervention de l'Etat (parachever la libéralisation du commerce et renforcer la concurrence: l'ouverture au commerce international) et au titre du renforcement des capacités du secteur privé (rationaliser et renforcer le dispositif d'appui : mieux promouvoir les investissements et les exportations; intégrer la promotion de la productivité à celle de la qualité et de la normalisation).

Ce document précise que "D'une façon générale, une stratégie de développement des exportations par l'initiative privée commande de: mettre l'accent sur une plus grande réceptivité de l'administration publique par rapport aux préoccupations du secteur privé; lever les goulets d'étranglement nés des procédures et de la réglementation; responsabiliser davantage les organisations professionnelles dans la gestion de la qualité; rendre plus efficient le système d'exonération des intrants importés, à travers l'amélioration de la gestion des régimes économiques douaniers; renforcer l'appui technique et le système d'information sur les marchés d'exportation; renforcer la compétitivité des infrastructures; améliorer la formation sur les opérations du commerce extérieur."

Il propose la création d'une structure spécialisée dans la promotion des exportations "à travers les missions généralement reconnues à un centre de promotion des exportations et à une société de négoce international.

La STRADEX

Un rapport sur la "**Stratégie de Développement et Promotion des Exportations du Sénégal**" (STRADEX) a été préparé dans le cadre du projet "Appui institutionnel et opérationnel au développement des exportations du Sénégal", exécuté par le Centre du

³⁹ Mémoire : contraintes et obstacles aux exportations sénégalaises, Jean MULLER, Consultant, CCI-CNUCED/OMC (projet SEN 20/90), septembre 2001.

Commerce International–CNUCED/OMC, sur financement de l'ACDI. Il présente les axes stratégiques et le plan d'action du développement des exportations et a été réalisé en quatre phases: (i) étude de l'offre exportable du Sénégal; (ii) analyse des performances du Sénégal à l'exportation et de la demande internationale; (iii) élaboration d'une stratégie de développement et de promotion des exportations sénégalaises et (iv) Symposium national de validation. Six grappes sectorielles d'exportation ont été retenues: produits horticoles; produits de la mer; produits destinés aux marchés ethniques; industries culturelles; télé-services; services de formation et consultation. Pour chacune d'entre elles sont présentés les produits, les marchés, les forces et faiblesses de l'offre, la demande, les opportunités et priorités ainsi qu'un plan d'actions. Ces plans d'actions comportent eux-mêmes, le plus souvent, les quatre volets suivants: aspects institutionnels, actions de promotion/prospection commerciales, actions de communication, actions de formation.

La mise en œuvre de ces plans d'actions suppose l'existence d'un dispositif institutionnel d'appui, d'encadrement et de conseil, solide, compétent et efficace, doté des moyens adéquats de mener des missions de promotion des exportations dans des secteurs diversifiés.

En tout état de cause, pour constituer une véritable stratégie cohérente et coordonnée de promotion et de développement des exportations du Sénégal, la STRADEX doit faire l'objet d'une finalisation en termes de priorités et de hiérarchisation des objectifs, de liaisons/complémentarités à établir avec les stratégies d'autres instances concernées par l'appui au développement du secteur privé (APIX, en particulier) et d'opérationnalisation.

Les documents de stratégie déjà élaborés constituent la base de cette stratégie, grâce à une analyse fine des problématiques sectorielles et à la sensibilisation opérée auprès des secteurs tant public que privé. Le Cadre Intégré doit contribuer à effectuer cette priorisation et à définir et solliciter l'assistance technique requise.

3.4.3 Recommandations et priorités spécifiques

Finalisation de la stratégie de promotion des exportations

Il s'agit d'élaborer une stratégie nationale coordonnée de développement et de promotion des exportations et des investissements sénégalais par: (i) la mise en cohérence des divers documents de stratégie existants, en cours d'élaboration et programmés (STRADEX en particulier, Ciblage de l'APIX, études des grappes, études du Ministère de l'Industrie), (ii) la définition de priorités, notamment en termes de secteurs, produits/services et marchés, (iii) la hiérarchisation des objectifs, (iv) la prise en compte de la complémentarité entre promotion des exportations et promotion des investissements orientés à l'export, (v) la définition du cadre institutionnel chargé de l'accompagnement de la mise en œuvre de cette stratégie et la répartition des rôles, notamment entre les organismes du secteur public et ceux du secteur privé, et (vi) l'établissement d'un calendrier indicatif.

Cette stratégie devrait être présentée officiellement comme une **priorité nationale**. Le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre de cette stratégie nationale serait confiés au Conseil Supérieur des Exportations (où l'APIX serait, notamment, présente⁴⁰), qui est non pas une structure supplémentaire mais un simple **mécanisme** de coordination et de suivi au plus haut niveau, se réunissant de façon intermittente et dont le secrétariat permanent pourrait être assuré par la Direction du Commerce Extérieur.

Le Cadre Intégré doit, lui-même, contribuer à effectuer cette priorisation et à définir et solliciter l'assistance technique requise auprès des principaux bailleurs de fonds multilatéraux et bilatéraux concernés et/ou intéressés.

La Direction du Commerce Extérieur (DCE)

La DCE nécessite à la fois un redéploiement / restructuration, afin de la centrer sur ses missions de type régalién (élaboration et suivi de la politique du commerce extérieur, réglementation/déréglementation, négociations commerciales, commissions mixtes, relations avec les organismes internationaux traitant de commerce, contribution à la création d'un environnement favorable aux exportations, suivi de la balance commerciale, interfaces avec les autres institutions publiques, semi-publiques et privées d'appui au développement du secteur privé plus particulièrement en charge de la promotion des exportations et des questions liées au commerce extérieur.

A titre de proposition, le consultant a esquissé après de la DCE les principes et les grandes lignes d'un nouveau schéma organisationnel interne de la Direction, qui pourrait comporter trois Divisions: (i) Division générale, comprenant trois bureaux: Concurrence internationale; Réglementation/ législation; Etudes et statistiques; (ii) Division des négociations commerciales comprenant trois bureaux: questions bilatérales et commissions mixtes; questions régionales (UEOMA, CEDEAO, ACP); questions multilatérales (OMC, CNUCED, notamment); (iii) Division de la stratégie, comprenant trois bureaux : suivi de la mise en œuvre de la STRADEX; suivi des activités de l'OPE ; secrétariat permanent du Conseil Supérieur des Exportations⁴¹.

Le Directeur serait chargé des activités de conception, animation, coordination, suivi, évaluation et représentation. La DCE pourrait alors comprendre environ 14 personnes (y compris un documentaliste, un responsable administratif et un planton). Elle devrait également être dotée de locaux adaptés, de lignes téléphoniques et fax en nombre suffisant, d'un accès et d'un site internet, d'ordinateurs, d'un véhicule de service et d'un budget de fonctionnement adéquat. Cette orientation a été discutée avec la Direction de la DCE, qui l'a approuvée. Une étude préalable devrait être effectuée portant sur la structure organisationnelle et ses interfaces, d'une part, et sur les programmes d'action, d'autre part et une assistance technique de courte durée mise en place.

⁴⁰ Par exemple, par l'intermédiaire d'un représentant du Comité Stratégique de Promotion des Investissements, qui doit être mis en place au sein de l'APIX.

⁴¹ Voir chapitres 7.4.2 (La STRADEX) (III.2.4 ???), et 7.4.3 (Le projet d'OPE) (III.3.1 ???), du présent document.

Par ailleurs, le Comité des Négociations Commerciales Internationales pourrait bénéficier d'une assistance technique court-terme, en vue d'appuyer et d'accompagner le démarrage de ses activités, l'élaboration de son programme de travail et l'animation de ses sous-comités.

Le projet d'OPE

La mise en place du dispositif institutionnel de promotion des exportations doit reposer sur quelques principes de base, qui en conditionnent l'efficacité. Il s'agit: (i) d'éviter de créer un ou des organismes de structure lourde, centralisée, étatique et budgétivore; (ii) inversement, d'éviter une dispersion institutionnelle, aboutissant à une dilution des ressources financières ainsi que des actions et donc à un impact réduit; (iii) de veiller à ce que l'organisme: a) ait une structure légère; b) soit doté d'une large autonomie de gestion; c) assure une forte participation du secteur privé; d) soit adapté à la réalité contrastée des secteurs exportateurs et/ou à vocation exportatrice sénégalais (secteurs exportateurs traditionnels comme la pêche et le tourisme, secteurs à potentiel comme l'agriculture/horticulture, secteurs émergents comme les NTIC); (iv) assurer une claire et complémentaire répartition des tâches entre les Ministères concernés et le ou les organismes de promotion des exportations: le rôle de l'Administration n'est pas d'assurer directement la promotion des produits sur le marché international: telle est la mission de l'organisme de promotion des exportations et des exportateurs eux-mêmes ainsi que de leurs associations professionnelles, auxquels les Ministères ne sauraient se substituer.

En tout état de cause, il est souhaitable, en priorité, de (i) créer un environnement favorable au développement des exportations et, en amont, des investissements orientés à l'export, notamment par l'amélioration du cadre réglementaire et procédural; (ii) d'assurer une meilleure définition/délimitation des mandats de chaque organisme concerné; (iii) d'impliquer le plus largement possible, le secteur privé, dans le fonctionnement et l'animation de la structure, la conception des programmes, l'évaluation des résultats et le financement des activités de l'OPE; (iv) d'éviter la dispersion institutionnelle sans effet de masse⁴²; (v) d'instituer des interfaces inter-institutionnelles systématiques afin d'éviter les cloisonnements et de créer des effets de synergie.

En ce qui concerne plus particulièrement le CICES, il serait souhaitable de démanteler cette institution, en séparant ses deux fonctions principales: l'activité exploitation des infrastructures du Centre d'échanges ainsi que organisation de foires et manifestations commerciales, qui seraient confiée à une société privée, à la suite d'un appel d'offres, d'une part; l'activité promotion des exportations, qui serait transférée au nouvel OPE.

Cette opération pourrait utilement s'inspirer de ce qui a été réalisé en Côte d'Ivoire, avec l'appui de la Banque Mondiale, impliquant l'arrêt des activités du Centre du Commerce

⁴² Sur un tissu d'entreprises industrielles et commerciales du secteur privé formel et de taille à exporter qui ne dépasse guère 500 unités.

International d'Abidjan (CCIA), institution de type administratif, et la création de l'APEXCI, organisme du secteur privé.

Toutefois, deux problèmes devront être traités spécifiquement: (i) le sort du parc immobilier du Centre d'échanges, qui pourrait être transféré à la Direction Générale du Patrimoine Bâti, à charge pour l'Etat d'engager un programme de réhabilitation et de mise à niveau des infrastructures; (ii) la programmation de la participation du Sénégal aux Foires, dans laquelle il est légitime que l'Etat prenne part, par exemple sous la forme d'un Conseil National des Foires (selon le modèle tunisien) ou en participant à une cellule ad hoc qui pourrait être domiciliée à l'OPE.

Une étude de faisabilité devrait être entreprise, portant sur la structure organisationnelle, les interfaces et indicateurs de performance à mettre en place, d'une part, et sur les programmes d'actions à mettre en œuvre, d'autre part. En outre, pourrait être prévue une assistance technique d'accompagnement pour la phase de démarrage de l'OPE.

Le Trade Point

Les activités bi-polaires actuelles du Trade Point (information commerciale, d'une part, ingénierie informatique, d'autre part) devraient être dissociées. Ce découplage se traduirait par un transfert et une domiciliation au futur OPE de la fonction informations/mises en relations commerciales informatisées, au bénéfice des entreprises exportatrices et à vocation exportatrice et par une spécialisation du T.P. dans sa mission de facilitation administrative et de point focal pour l'appui logistique informatique, reflétant ainsi sa nouvelle vocation principale à être un service de conception de logiciels et de solutions informatiques adaptées. Reste à déterminer si le TP, recentré sur cette dernière fonction, devient un organisme privé ou public. Le fait qu'il ait à traiter de facilitation des procédures administratives n'implique aucunement qu'il soit lui-même une institution publique, la conception et les applications informatiques pouvant aisément être externalisées à un organisme privé.

Autres institutions de promotion

L'APIX

En vue de renforcer son efficacité et sa crédibilité comme organisme de promotion des investissements privés externes vers le Sénégal, l'Agence pour la Promotion des Investissements et les Grands Travaux, gagnerait à: mettre en place le Comité Stratégique pour la Promotion de l'Investissement (dont la constitution est prévue dans les textes de création); finaliser et mettre en œuvre une stratégie claire de promotion des investissements, en particulier orientés à l'export; identifier, dans chaque secteur, des projets d'ancrage bancables, et à fort potentiel d'entraînement et en amont et/ou en aval; s'intéresser aussi et d'abord à l'investissement local, comme facteur d'attraction de l'investissement étranger (effet "vitrine" et partenariat potentiel); se montrer davantage à l'écoute et en interface avec les opérateurs privés et avec les autres organismes d'appui au secteur privé; parachever l'informatisation de l'Agence; adopter des critères de

performance; affiner l'identification des investisseurs, clients de l'APIX (pourcentage d'investisseurs étrangers) et des investissements (part des investissements orientés à l'export); améliorer le marketing de ses services et la communication institutionnelle de l'Agence auprès, à la fois du grand public et des utilisateurs potentiels.

L'APIX pourrait opportunément bénéficier de l'assistance technique de consultants internationaux à spécialisation sectorielle.

L'ADPME

L'Agence pour le Développement et l'Encadrement de la PME n'est pas encore opérationnelle. A ce stade, peu de recommandations peuvent donc être formulées. Toutefois, compte tenu de sa faible représentativité du secteur privé, telle que prévue par les textes de création de cet organisme, il serait souhaitable que l'Agence opère en étroite interface avec le secteur privé et les autres institutions d'appui, au premier rang desquels figure le futur OPE.

Le CPT⁴³.

Quelles que soient les activités prévues et effectives de cette instance, l'objectif principal du Centre de Promotion Textile devrait être de contribuer à l'amélioration de la compétitivité globale du secteur et d'apporter son appui aux opérateurs privés du textile en vue de les aider à intégrer le processus de mondialisation.

Tourisme⁴⁴

En matière de tourisme, l'Association pour la Promotion des Industries Touristiques du Sénégal (APITS)⁴⁵ possède déjà des atouts pour devenir un partenaire efficace de l'Etat dans le cadre d'un Office de Tourisme ou d'une "Maison du Sénégal", à créer sur le modèle d'autres "Maisons du tourisme" à l'étranger, dans lesquelles les opérateurs du secteur ont un rôle prépondérant en matière de promotion, programmation et animation touristiques.

La création de cette instance répond à un besoin en comblant un vide organisationnel. En effet, la Direction des Investissements et de la Promotion Touristique (DIPT) du Ministère du Tourisme, qui travaille avec les professionnels du secteur pour la programmation et la mise en œuvre des actions de promotion, ne dispose ni des moyens financiers⁴⁶ ni de la flexibilité⁴⁷ nécessaires au développement d'un secteur à fort

⁴³ Cet aspect de l'analyse est traité par un autre consultant (M. Ibrahima DEME).

⁴⁴ Les aspects relatifs au tourisme sont traités par un autre consultant.

⁴⁵ Voir Annexe III.3 du présent document.

⁴⁶ Le Fonds de Promotion Touristique n'a été doté que de 800 millions FCFA en 2001, largement en-deçà des moyens mis en place dans des pays à vocation touristique comparables tels que la Tunisie ou le Maroc.

⁴⁷ Le statut de Direction d'un Ministère et le rattachement aux ambassades du Sénégal des deux bureaux de représentation du tourisme sénégalais (à New York et à Paris) nuisent à leur autonomie et à leur efficacité.

potentiel pour le Sénégal. Le Ministère du Tourisme n'en conserve pas moins un rôle irremplaçable dans sa mission de service public (réglementations, contrôles, classements, promotion de l'image du pays, contribution à la création d'un environnement favorable aux investissements et aux activités touristiques).

A l'instar de l'O.P.E. , l'institution de promotion du tourisme devrait être de structure légère, dotée d'une grande autonomie à l'égard de l'administration, majoritairement ouverte à la participation des professionnels du secteur privé, présidée par un professionnel reconnu du secteur et chargée principalement de promouvoir le tourisme sénégalais auprès des marchés émetteurs, notamment par la prospection auprès des tour-opérateurs.

Cet organisme devrait également être ouvert à la participation de l'Etat, sans pour autant nécessairement revêtir la forme juridique d'un office, en raison de la nature administrative de ce type d'institution ainsi que de certaines expériences contestées d'offices de tourisme, notamment dans la sous-région.

Par ailleurs, des interfaces étroites devront être établies entre l'organisme à créer et l'APIX, notamment en matière de promotion des investissements touristiques.

La coordination inter-institutionnelle

L'organisation de synergies systématiques à l'export devrait être assurée par :

(i) la mise en œuvre d'**interfaces** privilégiées entre l'OPE et ses principaux interlocuteurs institutionnels (Direction du Commerce Extérieur, APIX, associations professionnelles, sociétés de commerce international) à des degrés divers d'intégration (participation croisée aux conseils d'administration/ instances de direction, task-forces inter-institutionnelles permanentes et/ou ponctuelles sur des thèmes/secteurs prioritaires, activités conjointes et/ou complémentaires occasionnelles. Les interfaces principales à établir devraient concerner l'OPE, l'APIX et le Conseil Supérieur des Exportations.

(ii) la mise en place d'un **mécanisme de concertation** de haut niveau, sous la forme d'un Conseil Supérieur des Exportations, qui pourrait être placé sous l'autorité directe du Chef de l'Etat, composé paritairement de représentants des secteurs public et privé, directement concernés par l'exportation, qui se réunirait deux ou trois fois par an et dont le secrétariat permanent pourrait être confié à la Direction du Commerce Extérieur.

La création d'un environnement favorable aux exportations

La mise en place et en œuvre effective (i) d'un dispositif institutionnel performant, dans les secteurs tant public que privé, (ii) d'une stratégie coordonnée de promotion des exportations et des investissements, (iii) d'une coordination inter-institutionnelle et (iv) d'interfaces avec les opérateurs du secteur privé, sont des conditions nécessaires mais non suffisantes en vue de stimuler le développement à l'export: il convient également de créer un climat général des affaires et des investissements ainsi qu'un environnement incitatif spécifique aux entreprises exportatrices, notamment en matière juridique, fiscale, bancaire, procédurale, infrastructurelle et d'accords commerciaux régionaux et

internationaux. A titre d'exemple, la coexistence actuelle de régimes disparates, partiels et/ou temporaires en ce qui concerne la Zone Franche, les Points Francs et les Entreprises Franches ne constitue pas un facteur incitatif à la création ou au développement d'entreprises à vocation exportatrice. De même, la mise en place d'un cadre réglementaire favorable à la création de **sociétés de commerce international** (à l'instar de la Tunisie) pourrait contribuer à la relance des exportations sénégalaises.

La création d'un environnement favorable aux exportations doit faire partie intégrante de la stratégie de promotion des exportations et des investissements. Les institutions de type générique tels que le futur OPE, l'APIX, l'ADPME, la Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture ou les associations patronales (CNP et CNES), d'une part; les organismes à caractère sectoriel, tels que le CPT, le futur Office de Tourisme (ou "Maison du Sénégal") et les associations professionnelles, d'autre part; ou, enfin, des instances à caractère thématique, dans les domaines de la qualité (ASN) et de la formation au commerce international, ont un rôle important à jouer en matière de **sensibilisation** des différents acteurs concernés, de **proposition** de mesures et/ou réformes, d'**information** et de **formation**.

En outre, le **secteur privé exportateur** peut et doit contribuer aussi lui-même à créer cet environnement, à la fois par sa participation active au fonctionnement et aux activités des institutions de promotion, par ses initiatives dans les secteurs/grappes orientés à l'export, et, par exemple, par la création et l'animation d'une association sénégalaise des exportateurs (ou Club des Exportateurs).

3.4.4 Matrice des actions et de l'assistance technique

TABLEAU 3.1 MARICE DE ACTIONS ET DE L'ASSISTANCE TECHNIQUE

Objectifs	Type d'Actions	Instances responsables Assistance technique	Calendrier
1) Finaliser une stratégie nationale et coordonnée en vue de développer et promouvoir les exportations	Mise en cohérence des documents de stratégie existants	Présidence de la République MPMEC MEF Ministères techniques CCI	4 ^e trimestre 2002
2) Clarifier les mandats et attributions respectifs en vue d'assurer une efficacité accrue des interventions d'appui/conseil	Examen du dispositif institutionnel existant et à mettre en place	MPMEC CCI	4 ^e trimestre 2002
3) Définir les types de services d'assistance et de conseil à mettre en œuvre par les institutions de promotion	Enquête sur les besoins d'appui prioritaires des entreprises exportatrices	Entreprises Associations prof. MPMEC CCI	4 ^e trimestre 2002
4) Créer un environnement favorable au développement des exportations	Clarification du cadre incitatif des exportations (ZFID, EFE, régimes douaniers et fiscaux)	MPMEC MEF BM FMI CCI	4 ^e trimestre 2002 / 1 ^{er} trimestre 2003
5) Permettre à la DCE d'assurer et de se concentrer sur ses missions de service public, dans un contexte libéral	Renforcement de la Direction du Commerce Extérieur	MPMEC CCI OMC	4 ^e trimestre 2002
6) Disposer d'un outil institutionnel spécialisé et performant en matière de services d'appui aux exportateurs	Création d'un OPE (Dissolution du CICES)	Présidence de la République (décret) MPMEC CCI	4 ^e trimestre 2002
7) Renforcer la capacité de pénétration des produits/services sénégalais sur des marchés porteurs	Création d'antennes commerciales à l'étranger sur quelques marchés-cibles sélectionnés	OPE Secteur privé CCI	3 ^e trimestre 2003
8) Permettre à l'OPE de se recentrer sur les activités d'appui et de conseil aux exportateurs	Création d'une société privée pour la gestion du parc des expositions du CICES	Secteur privé CCI	1 ^{er} trimestre 2003

TABLEAU 3.1 MARICE DE ACTIONS ET DE L'ASSISTANCE TECHNIQUE

Objectifs	Type d'Actions	Instances responsables Assistance technique	Calendrier
9) Permettre à l'APIX de se concentrer sur l'attraction d'investissements à vocation exportatrice	Renforcement et recentrage des activités de l'APIX	Présidence de la République APIX BM	1 ^{er} / 2 ^e trimestres 2003
10) Eviter la dispersion et la redondance institutionnelles et favoriser la consolidation des services d'informations/mises en relation	Découplage et redéploiement des activités du Trade Point	MPMEC TP CNUCED CCI	1 ^{er} trimestre 2003
11) Assurer la concertation/ coordination / cohérence des approches en matière de promotion des exportations	Mise en place du Conseil Supérieur des Exportations	Présidence de la République MPMEC CCI	4 ^e trimestre 2003
12) Améliorer la qualité des produits et services exportables et leur compétitivité sur les marchés d'exportation	Appui à l'Association Sénégalaise de Normalisation	MPMEC CCI Coop.bilat.	2 ^e / 3 ^e trimestres 2003
13) Renforcer la capacité des associations professionnelles de représenter leurs membres et de leur offrir des services efficacement	Appui à des associations professionnelles existantes (orientées à l'exportation)	Associations prof. Secteur privé CCI Coop.bilat.	2 ^e trimestre 2003
14) Fédérer les efforts individuels à l'export, créer un lobby en vue d'améliorer l'environnement des exportations, jouer un rôle de bench-marking	Appui à la création d'un Club des Exportateurs	Secteur privé CCI Coop.bilat.	3 ^e / 4 ^e trimestres 2003
15) Aider les exportateurs à pénétrer de nouveaux marchés ou développer leurs parts de marchés et initier les nouveaux exportateurs au commerce extérieur	Appui à la création d'une ou plusieurs sociétés d'exportation/ commerce international	Secteur privé CCI	4 ^e me trimestre 2003
16) Renforcer les capacités et ressources humaines en savoir-faire à l'international au profit du secteur privé et de l'Administration	Formation (initiale et continue) - commerce international - langues - NTIC	Ecoles de commerce CNUCED OMC Coop.bilat.	2 ^e trimestre 2003 Continu

TABLEAU 3.1 MARICE DE ACTIONS ET DE L'ASSISTANCE TECHNIQUE

Objectifs	Type d'Actions	Instances responsables Assistance technique	Calendrier
17) Valoriser et promouvoir, par une batterie d'actions diversifiées les produits /secteurs / grappes ayant un potentiel à l'export	Appuis sectoriels (pour mémoire) ⁴⁸	Ministères techniques Associations CCI CNUCED Coop.bilat.	1er trimestre 2003 Continu
18) Faciliter le développement des exportations en mettant une gamme d'instruments complémentaires à la disposition des exportateurs et des organismes de promotion/appui	Mise à disposition d'outils de coopération technique ⁴⁹	MPMEC OPE CCI	2è trimestre 2003 Continu

⁴⁸ Des programmes d'actions détaillés ont été élaborés dans le cadre de la STRADEX pour chacune des grappes retenues.

⁴⁹ Il s'agit d'instruments (manuels, programmes, bases de données, guides pratiques, listes de contrôle, sites Internet et services divers) mis, par le CCI, à la disposition des institutions d'appui, associations professionnelles, centres de formation, et/ou entreprises exportatrices, sur des thèmes diversifiés devant faciliter le développement des exportations.

ANNEXE 1 PERSONNES RECONCONTREES

Mme Aïchatou AGNE POUYE	Ministre des PME et du Commerce
M. Amadou Habibou NDIAYE	Directeur de Cabinet du Ministre des PME et du Commerce
M. Cheikh Saadbouh SECK	Directeur du Commerce Extérieur, Ministère des PME et du Commerce
M. Magatte NDOYE	Chef de la Division Expansion Commerciale, Direction du Commerce Extérieur, Ministère des PME et du Commerce
M. Amadou Tidiane WADE	Chef de la Division des Négociations Commerciales, Direction du Commerce Extérieur, Ministère de la PME et du Commerce
M. Mohamad DIONNE	Directeur de l'Industrie, Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat
Dr Ndiaga GUEYE	Directeur de l'Océanographie et des Pêches Maritimes, Ministère de la Pêche
M. Elimane Hamidine SY	Directeur des Investissements et de la Promotion Touristique, Ministère du Tourisme
M. Hamath SALL	Directeur de la Promotion, APIX
M. Adama SALL	Directeur Général, CICES
M. Amadou SY	Directeur de l'Assistance aux Exportateurs, CICES
M. Papa Demba DIALLO	Directeur Administratif et Financier, CICES
M. Saïdou Oumar SOW	Directeur de l'Exploitation Commerciale, CICES
M. Mbagnick NIANG	Chef du Service Information Commerciale, CICES
M. Boubacar DIOUF	Chef du Service de Promotion des Produits, CICES
M. Abidou SY	Administrateur Général, Fondation Trade Point Sénégal
M. Mortalla DIOUCK	Directeur Commercial, Trade Point Sénégal
M. Abdoul Aziz KANE	Chargé de mission, Cellule Contrôle de Gestion, Trade Point Sénégal

M. Senghane DIOUF	Secrétaire Général, Zone Franche
M. Barama SARR	Directeur Général de l'Institut Sénégalais de Normalisation
M. Youssoufa WADE	Président, Conseil National du Patronat
M. Hamidou DIOP	Secrétaire Général, Conseil National du Patronat
M. Amath Benoît GAYE	Secrétaire Général, Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture de Dakar ; Secrétaire Général, Union nationale des CCIA du Sénégal
M. Ismaïla WATT	Chargé de mission, Chef du Service Assistance et Encadrement des Entreprises, Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture de Dakar
M. Khalidou DIALLO	Directeur Commercial, Société Nationale d'Assurances du Crédit et du Cautionnement (SONAC)
M. Cheick Tidiane TOURE	Directeur Général, Conseil Sénégalais des Chargeurs
M. Amadou Sene DIOUF	Directeur de la Promotion et de l'Assistance aux Chargeurs, Conseil Sénégalais des Chargeurs
M. Doudou FALL	Secrétaire Exécutif, SEPAS
M. Abdoulaye TRAORE	Président de la Commission Fret et Logistique, SEPAS
M. Nicolas VENN	CHEF DU Projet de Promotion des Exportations Agricoles (PPEA)
M. Papa Madické DIOP	Directeur du Développement, Ecole Supérieure de Commerce
M. Souleymane LY	Directeur Général Adjoint, Banque Sénégalaise Tunisienne
M. Fayçal SHARARA	Administrateur délégué, Directeur Général, Pêcheries Frigorifiques du Sénégal
M. Samba Sassoum GUEYE	Directeur Général SENECOR SA (entreprise de la Zone Franche Industrielle de Dakar)

Mme Mariama MBODJ	Secrétaire Général, Maria Distribution, Présidente, TRANFRULEG
Mlle Oumy FALL	Responsable Administrative et Financière WEB FORCE S.A.
M. Aubin ALOTOUNOU	Chef de Produit, Chargé du Réseau d’Affaires, WEB FORCE S.A.
M. Andrea NICOLAI	Conseiller Economique, Délégué de la Commission Européenne
Mlle Fatou Cissé DIENG	Artisan, Village Artisanal de Soumbédioune
M. TOURE	Artisan, Village Artisanal de Soumbédioune
M. Alain FROSSARD	Conseiller Economique et Commercial Régional, Services Régionaux d’Expansion Economique, Ambassade de France, PEE de Dakar
M. Jean-Luc WALLER	Conseiller Commercial, Adjoint du Chef de Poste, Services Régionaux d’Expansion Economique, Ambassade de France, PEE de Dakar

ANNEXE 2 DOCUMENTATION PRINCIPALE CONSULTÉE

Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP), 28 décembre 2001.

Elaboration d'une stratégie de développement de grappes sectorielles. Rapport final – Tome I Synthèse et recommandations. Performances à long terme de l'économie. Diagnostic structurel. Défis pour le XXIème siècle. Tome II – Identification de l'ensemble des grappes potentielles et choix des grappes prioritaires. Groupe de réflexion pour la compétitivité et la croissance, janvier 2000.

Eléments de stratégie du Ministère des Petites et Moyennes Entreprises et du Commerce, version préliminaire, juillet 2001.

Etude sur la compétitivité de l'industrie sénégalaise au sein de l'UEMOA. Projet de rapport final. AAD Consulting /GRCC, septembre 2000.

Forum du Commerce International N°2/2001 p. 31: Les organismes de promotion du commerce sont-ils encore utiles ? par Philip Williams.

L'observatoire de la compétitivité. Etude sur la compétitivité des industries sénégalaises au sein de l'UEMOA . AAD Consulting – GRCC.

Préparation de la stratégie de développement du secteur privé, Projet de document de stratégie. Comité de Suivi, Groupe de Travail, octobre 2001.

Rapport de présentation des grandes orientations assignées au secteur commercial et à la promotion des Petites et Moyennes Entreprises, Madame Aïchatou AGNE POUYE, Ministre des PME et du Commerce, novembre 2001.

Rapport sur l'investissement 2001 , APIX, octobre 2001.

Redéfinir la promotion des échanges commerciaux. Nécessité d'une réponse stratégique. Forum exécutif sur les stratégies nationales d'exportation du 26-29 septembre 1999, Centre du Commerce International CNUCED/OMC.

Sénégal, Grappe Sectorielle d'Exportation, Produits de la Mer, Analyse de l'offre et des performances à l'exportation, Centre du Commerce International / ACIDI, juin 2001.

Stratégie de développement et promotion des exportations du Sénégal (STRADEX). Document de travail. Centre du Commerce International - CNUCED / OMC, juillet 2001.

ANNEX 3 AUTRES INSTITUTIONS D'APPUI EN MATIERE D'EXPORTATIONS

1 – La Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture de Dakar (CCIAD)

Créée en 1888, la CCIA de Dakar est un établissement public à caractère professionnel. Placé sous la tutelle du Ministère des PME et du Commerce. La mission de la Chambre est à la fois de défendre les intérêts des entreprises membres, de jouer un rôle d'intermédiaire entre ses ressortissants et les pouvoirs publics et d'assurer une assistance à la promotion des entreprises. (appui à la création et au développement, assistance juridique, fiscale et administrative, diffusion d'informations économiques, financières, commerciale et formation).

En matière de **commerce extérieur** en général et d'**exportations** en particulier, la Chambre apporte aussi des services à ses membres: renseignements sur la réglementation, délivrance des cartes d'importateur/exportateur, informations sur les opportunités d'affaires et les manifestations commerciales à l'étranger, mises en relations d'affaires internationales, préparation de missions d'opérateurs économiques sénégalais à l'étranger, réception de délégations commerciales étrangères, études de marchés, appui à la préparation des grandes commissions mixtes bilatérales en liaison avec les départements ministériels concernés, gestion d'équipements (ponts bascules au port) au profit des importateurs, exportateurs, transitaires et transporteurs, centre de documentation, vente du carnet TRIE⁵⁰ pour les exportations de marchandises vers un Etat-membre de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), formation de déclarants en douane et transit.

La CCIAD représente à majorité des entreprises du pays, celles-ci étant concentrées dans la région de Dakar et bénéficie d'une grande expérience dans l'encadrement des entreprises, d'une notoriété certaine, de locaux adaptés et fournit une gamme de services diversifiée.

Toutefois, la Chambre manque d'autonomie en raison de son statut d'établissement public, ne dispose pas de moyens financiers suffisants⁵¹, ni de bases de données informatiques, de site web, de répertoires sur les produits exportables, de cellule spécifique dédiée à l'assistance aux exportateurs et les commissions techniques mises en place et animées par le secteur privé ne sont pas opérationnelles.

L'union Nationale des Chambres de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture n'est pas réellement fonctionnelle. Des discussions semblent exister quant à l'opportunité de créer une Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture unique à l'échelle nationale, en vue de remplacer les chambres existantes, dont la faiblesse des moyens individuels et la dispersion des efforts nuisent à l'efficacité (à l'exception de celle de Dakar).

⁵⁰ Transit Routier Inter-Etats des marchandises.

⁵¹ Son budget annuel est de 438 millions FCFA.

2 – ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES

Deux structures interviennent en qualité d'**associations professionnelles patronales** de type "horizontal" ou "générique" : le Conseil National du Patronat (CNP) et la Confédération Nationale des Employeurs du Sénégal (CNES). Toutes deux regroupent les opérateurs économiques du secteur moderne de l'économie, qui **effectuent l'essentiel des exportations**.

CNES et CNP ont l'un et l'autre pour objet : (i) la défense des intérêts de leurs membres ; (ii) l'interface entre l'administration et le secteur privé ; (iii) la diffusion d'informations auprès des membres ; (iv) l'organisation de sessions de formation intra et inter-entreprises.

Le CNP, créé en 1987, compte 18 syndicats membres⁵², dont certains sont, en partie, concernés par les activités à l'exportation ou le tourisme (notamment le SPIDS, qui représente la frange la plus importante des industriels et exportateurs du Sénégal et l'APITS, qui regroupe les professionnels du Tourisme), dispose d'un budget annuel de 75 millions FCFA et d'un personnel réduit à un secrétaire général et une assistante. Le CNP a une cellule spécifique dédiée à l'organisation de sessions techniques de formation en faveur des entreprises (en relation avec le SPIDS) et bénéficie à cet effet de l'appui du BIT et de la Coopération française. Il édite une revue mensuelle ("Entreprendre") financée par la Fondation Konrad Adenauer.

La CNES, qui résulte d'une scission du CNP en 1993, comprend cinq fédérations de base regroupant environ soixante entreprises de type PME et dispose d'un budget annuel de 40 millions FCFA ainsi que de quatre permanents.

Si le CNP et la CNES sont l'un et l'autre des structures organisées, disposant de sièges fonctionnels et entretenant un dialogue régulier avec le Gouvernement, elles n'en présentent pas moins certaines faiblesses : émiettement des organisations patronales, manque de moyens financiers (limitant les activités opérationnelles) et humains, absence de stratégies et d'actions spécifiques à la promotion des exportations.

⁵² Association des Industriels et Prestataires de Services de la Zone Franche Industrielle de Dakar (AIPS-ZFID) ; Association Professionnelle des Banques et Etablissements Financiers (APBEF) ; Association Professionnelle des Consultants du Sénégal (ASPROCOS) ; Syndicat des Agents Maritimes de la Côte Occidentale d'Afrique (SAMCOS) ; Syndicat des Commerçants Importateurs et Exportateurs du Sénégal ; Syndicat Professionnel des Entrepreneurs de Bâtiments et Travaux Publics du Sénégal (SPEBTPS) ; Syndicat Professionnel des Industriels et de Mines du Sénégal (SPIDS) ; Syndicat Patronal de l'Industrie Hôtelière du Sénégal (SPIHS) ; Syndicat Patronal des Imprimeries du Sénégal (SPIS) ; Syndicat patronal de l'Ouest Africain des PME et PMI (SYPAOA) ; Syndicat des Auxiliaires de Transport du Sénégal (SATS) ; Solidarité des Femmes Leaders (SOFEL) ; Regroupement des Promoteurs Privés Immobiliers du Sénégal (RPPIS) ; Syndicat des assureurs Conseils Africains (SACA) ; Fédération Sénégalaise des Sociétés d'Assurances (FSSA) ; Syndicat des Entreprises de Manutention des Ports du Sénégal (SEMPOS) ; Clinique Conseil des Femmes Chefs d'Entreprise ; Syndicat des Professionnels du Tourisme du Sénégal (SPTS).

D'autres associations de type "vertical" ou sectoriel, ont davantage vocation à intervenir en matière d'exportation. Dans le secteur agricole/horticole d'exportation, par exemple les opérateurs sont regroupés en deux associations professionnelles, qui reflètent la dualité des types d'opérateurs : l'ONAPES, (qui regroupe les sept opérateurs les plus importants (assurant 75% des exportations du secteur) et la SEPAS (Sénégalaise d'Exportation de Produits Agricoles et de Services) qui compte une vingtaine de membres, généralement des opérateurs petits et moyens. La **SEPAS** a une vocation d'appui de ses membres à l'exportation (en matière de qualité des produits, études de marchés, logistique d'exportation, cahiers des charges et contrats, promotion ...). Toutefois, elle est **largement dépourvue des moyens humains, financiers et matériels pour mener efficacement ses actions**. L'ONAPES et la SEPAS opèrent en étroite liaison avec le PPEA (Projet de Promotion des Exportations Agricoles⁵³), auprès duquel ces associations disposent chacune d'un bureau.

Le PPEA comporte plusieurs composantes, en particulier : (i) promotion et diversification des exportations (accompagnement d'exportateurs expérimentés, identification et accompagnement de nouveaux opérateurs, mises en relations d'affaires, identification de nouveaux marchés, envois à titre d'essais, participation à des événements internationaux, voyages d'études, amélioration de la qualité de présentation des produits, standardisation des produits, parution de bulletins périodiques sur les techniques et les marchés d'exportation des fruits et légumes) ; (ii) renforcement des capacités des organisations professionnelles agricoles (formation, utilisation des services des centres d'emballage, centrale de données et d'informations, instruction de dossiers de financement) ; (iii) amélioration des installations pour l'exportation (centre d'emballage collectif, gare de fret). Toutefois, ce projet se termine et sa reconduction n'est pas assurée (seule une extension de quelques mois semble acquise, en particulier pour la réalisation de la gare de fret), **en mettant en péril la pérennisation de fonctions essentielles en matière d'appui et de promotion des exportations**.

Par ailleurs, il n'existe pas, au Sénégal, d'association transversale, spécialisée dans l'exportation, de type "Club des Exportateurs".

3 – L'APITS

Les opérateurs du secteur du tourisme se sont regroupés au sein de l'**Association pour la Promotion de l'Industrie Touristique au Sénégal (APITS)**. L'APITS a pour objectifs de (i) assurer la promotion des industries touristiques au Sénégal en fédérant et en défendant leurs intérêts dans tous les domaines utiles; (ii) proposer et mettre en œuvre un programme de promotion sur les principaux marchés émetteurs; (iii) promouvoir et développer le savoir-faire de ses adhérents; (iv) renforcer la qualité et l'attractivité du produit touristique Sénégal. Grâce au financement de l'Union européenne, l'APITS a réalisé plusieurs actions de promotion: édition d'une brochure d'appel sur le Sénégal, création d'un site internet Tourisme, organisation d'ateliers de travail au Sénégal et à

⁵³ Projet pilote financé par la Banque Mondiale, d'une durée de quatre ans (1998-2002).

l'étranger, animation d'un stand APITS dans des salons touristiques internationaux, renforcement de syndicat d'initiatives.

Regroupant soixante-six professionnels indépendants sélectionnés en vertu de la qualité de leurs prestations, l'APITS a pu ainsi s'affirmer en matière de promotion touristique et s'imposer comme un partenaire incontournable de l'Etat. Toutefois, l'APITS manque de moyens, de locaux adéquats ainsi que de personnel (ne disposant que d'une secrétaire permanente) et ne fonctionne que grâce au financement de l'Union européenne.

4 – ZONE FRANCHE / POINTS FRANCS / ENTREPRISES FRANCHES

La Zone Franche Industrielle de Dakar (ZFID), créée en 1974 pour assurer la promotion des investissements industriels, a été supprimée en 1999 pour insuffisance de résultats: en 25 années d'existence, la ZFID a enregistré la création de seulement une dizaine d'entreprises, représentant environ 80 milliards FCFA d'investissements.

Les points francs qui visent à étendre le principe de la ZFID à l'ensemble du territoire sénégalais bénéficient des mêmes avantages que les entreprises de la ZFID sans l'obligation de résidence au sein de la zone.⁵⁴ Toutefois, la loi de 1995 a rendu impossible aux entreprises localisées en dehors de la ZFID d'obtenir le statut de point franc⁵⁵. Elles peuvent néanmoins devenir des EFE.

Une nouvelle loi supprime les différents régimes antérieurs (zone franche et points francs) et crée un statut d'Entreprise Franche d'Exportation (EFE), institué en 1995 et étendu à l'ensemble du pays en vue d'éviter la concentration des entreprises dans la région de Dakar. Les EFE, actuellement au nombre de 52 et représentant un investissement de 80 milliards FCFA sont tenues d'exporter 80% de leur production, astreintes à un impôt préférentiel de 15% sur les bénéfices et régies par le Guichet Unique (domicilié à l'APIX).

L'Administration Autonome de la Zone Franche Industrielle de Dakar présente un certain nombre d'avantages: un domaine offrant des facilités logistiques à une entreprise exportatrice pour devenir rapidement opérationnelle; un rôle d'intermédiation après des administrations; des cadres capitalisant une expérience de l'encadrement d'entreprises exportatrices. **Toutefois, seules huit entreprises sont fonctionnelles alors que le domaine aménagé couvre 60 hectares ; le terrain est fourni aux entreprises sous forme de bail emphytéotique ; la position de l'Etat vis à vis de l'avenir de l'Administration autonome n'est pas claire: actuellement celle-ci se focalise sur les entreprises agréées à l'ancien régime de la ZFID et des points francs, la gestion du régime des EFE ayant été confiée à l'APIX; la redevance payée par les entreprises encadrées (2,5% du chiffre d'affaires pour les points francs) paraît disproportionnée par rapport aux services**

⁵⁴ Depuis une loi du 12 octobre 1989, les entreprises employant plus de 50 salariés conservent, à titre de subvention, l'impôt sur le revenu qu'elles ont collecté.

⁵⁵ Les entreprises ayant été agréées avant la loi du 28 décembre 1995 peuvent conserver leur statut de point franc jusqu'en 2016.

effectivement rendus, et gêne la compétitivité des entreprises exportatrices concernées.

En fait, cette coexistence de régimes disparates se révèle très inefficace.

5 – Conseil Sénégalais des Chargeurs (COSEC)

Le COSEC, établissement public à caractère professionnel, a pour mission la promotion et l'assistance aux importateurs et exportateurs du Sénégal en matière de transport maritime. Employant 60 personnes, le COSEC dispose d'un budget annuel d'environ 2 milliards FCFA. Ayant fait l'objet d'une privatisation en 1994, le COSEC a une assemblée générale qui comporte 46 membres dont 41 représentent le secteur privé et 5 l'Etat et un conseil d'administration de 12 membres, dont 9 du privé et 3 de l'Etat. Parmi ses trois Directions, l'une est plus particulièrement concernée par l'exportation : la Direction de la Promotion et de l'Assistance aux chargeurs, qui a pour attribution d'apporter aux chargeurs, une assistance dans le domaine des **transports internationaux** et du **commerce international**, d'aider à la promotion de certains produits par un appui logistique, technique et juridique ; d'établir une politique de formation et de représentation des opérateurs économiques. Par ailleurs, une partie des ressources du COSEC, qui proviennent de cotisations annuelles et de prélèvements sur la valeur en douane des marchandises, sert à financer le CICES (à hauteur de 400 millions FCFA).

Le programme d'actions du COSEC comporte, entre autres, les éléments suivants : maîtrise et limitation des coûts de transport (fret et charges connexes) ; participation aux missions et actions de promotion commerciale ; mise en œuvre de conditions optimales de réception et/ou d'expédition des marchandises par des investissements appropriés ; publication de brochures, guides et autres supports d'information sur les aspects spécifiques du commerce extérieur ; participation à la simplification et à l'adaptation des formalités,

procédures et documents en relation avec les opérateurs économiques, la Société Nationale du Port Autonome de Dakar et les administrations impliquées ; la mise en place dans chaque pays ou zone dont l'importance des échanges avec le Sénégal le justifie, d'un correspondant du COSEC. Les projets envisagés concernent : la mise en place d'une bourse de fret au niveau national ; un centre de groupage de conteneurs à l'import et à l'export ; des centres de fret dans chaque région avec parking gros porteur ; des structures de conservation de produits périssables (par exemple, les entrepôts du Sénégal au Mali).

Depuis sa création, le COSEC a financé diverses actions concourant directement ou indirectement à l'amélioration des conditions de transport maritime, d'une part, ainsi qu'à l'information et à la formation des opérateurs économiques, d'autre part. Parmi ces actions, figurent : le financement de l'automatisation des procédures douanières (GAINDE), la sécurisation du système GAINDE, la réfection des ports secondaires de Saint-Luis, Ziguinchor et Kaolack etc ...

Le COSEC, présente un certain nombre d'avantages : le prélèvement de 0,2% sur les importations est suffisamment limité pour ne pas grever le coût de revient des produits importés, tout en permettant de réaliser des **actions d'appui en faveur des exportations** ; la composition majoritairement privée du conseil d'administration permet aux opérateurs privés de déterminer les priorités en matière d'amélioration des circuits et infrastructures du commerce extérieur ; la longue expérience du COSEC lui a valu de servir de modèle pour les autres pays de l'UEMOA . Toutefois, depuis 1995 et l'abandon de la règle des "40/40/20", le COSEC n'effectue plus la répartition des cargaisons, qui constituait l'essentiel de sa mission originelle ; parallèlement, la compagnie nationale de navigation (COSENAM) ne fonctionne plus ; les chargeurs les plus organisés remettent en cause la pertinence du COSEC ; l'existence d'un contentieux entre le COSEC et le Trésor Public (portant sur une somme de 5 milliards FCFA que réclame le COSEC à l'égard du Trésor), handicape la capacité d'investissement du COSEC ; le prélèvement au profit du COSEC est menacé dans la mesure où celui-ci ne pourra plus, dans le cadre de l'UEMOA, se faire au niveau du cordon douanier.

6 – INSTITUTIONS DE FINANCEMENT

En matière de **financement**, la SONAC-SA (Société Nationale d'Assurance du Crédit et du Cautionnement), récemment créée⁵⁶ en remplacement de l'ASACE, a pour objet la gestion de l'assurance crédit et du cautionnement au Sénégal. Elle vise, en particulier, à couvrir l'**assurance-crédit à l'exportation** pour les opérateurs économiques dont les activités sont tournées vers l'exportation, en garantissant le risque de non-paiement (commercial⁵⁷ et politique⁵⁸). Toutefois, cet organisme, de création très récente, est peu connu des exportateurs, qui y font peu appel ; son capital est très faible⁵⁹ ; ses interventions portent majoritairement sur l'assurance du crédit domestique, l'assurance perte de loyer, la mise en place de cautionnements (cautions sur marchés, professionnelles et commerciales) le recouvrement de créances, les renseignements commerciaux et l'assurance-crédit à la consommation.

Quant aux banques de la place, aucune n'est spécialisée dans le crédit à l'exportation (pré-financements/financements). En revanche, la plupart interviennent dans des opérations de commerce extérieur (à l'importation et à l'exportation).

⁵⁶ Au capital de 500 millions FCFA.

⁵⁷ Quotité garantie : 90% du montant de la créance.

⁵⁸ Quotité garantie : 75% du montant de la créance.

⁵⁹ Toutefois, la SONAC est réassurée auprès de Compagnies d'Assurances nationales et internationales.

7 – NORMALISATION

Cet aspect est couvert par l'Institut Sénégalais de Normalisation (ISN), récemment transformé en Association Sénégalaise de Normalisation (ASN).

L'ISN, créé en 1978, est la structure nationale chargée d'appliquer la politique du Gouvernement en matière de normalisation et domaines connexes (qualité, certification). Il a pour missions principales : (i) d'élaborer les normes nationales dans tous les domaines d'activité économique ; (ii) de mener des activités d'information et de promotion de ces normes ainsi que de formation aux outils de la qualité ; (iii) d'assurer la promotion de la qualité, par la mise en place d'un système national de certification de conformité aux normes (label qualité). Ses activités ne sont pas spécifiquement orientées à l'export mais ont, par définition, une incidence sur la **qualité des produits exportés**. La transformation de son statut en celui d'Association à but non lucratif, reconnue d'utilité publique, réunissant l'Etat et les entreprises privées et bénéficiant d'une subvention de l'Etat, ne modifie pas la nature de sa mission mais permet une participation majoritaire (60%) du secteur privé au sein des organes d'orientation, de décision et de gestion de la nouvelle structure.

8 – FORMATION

En matière de **formation**, il n'existe pas d'école commerciale spécialisée dans l'enseignement du commerce extérieur. Toutefois le B.T.S. de commerce international est délivré au Sénégal et certaines écoles de commerce⁶⁰ de la place proposent des modules de formation spécialisés dans les matières touchant les échanges internationaux. Ainsi, l'Ecole de Commerce de Dakar dispense, en 4ème année, un enseignement spécialisé sur le commerce international et les transports. Une formation permanente en droit commercial international est également organisée. Toutefois, un niveau national, la formation tant initiale que continue en techniques et pratique du commerce international demeure insuffisante, en ce qui concerne à la fois la qualité de l'enseignement dispensé, et le contrôle de cette qualité par l'Etat, le niveau du corps enseignant et la base documentaire disponible.

⁶⁰ Le Sénégal possède plusieurs écoles de gestion dont les plus connues sont la CESAG, l'Ecole Supérieure de Commerce, l'Institut Sénégalais de Management, l'Institut Supérieur de Gestion, l'Université du Québec à Montréal et Suffolk University, qui ont des campus à Dakar. Le Centre d'Enseignement à Distance offre également des formations diplômantes par le E-learning.

