



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

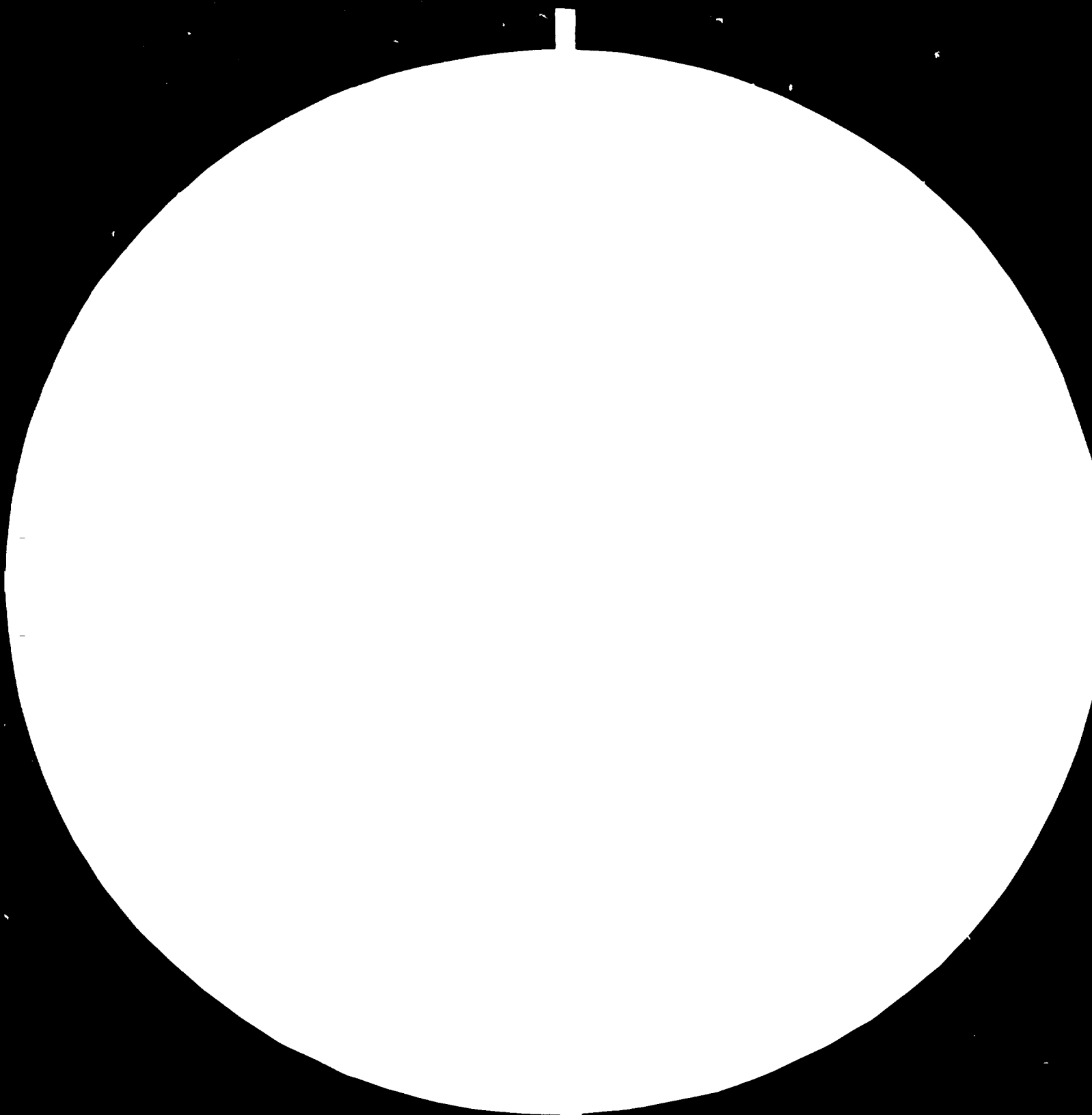
## FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

## CONTACT

Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)





Multiple Copy Release Under NND 74-1081

ALL INFORMATION CONTAINED HEREIN IS UNCLASSIFIED

10090

ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Distribution restreinte  
Février 1980

ONU/DI

REPUBLIQUE DU SENEGAL

ASSISTANCE A LA SOCIETE NATIONALE  
D'ETUDES ET DE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL .

SO.NE.PI

DI/SEN/75/012

PROJET DE RAPPORT

Hubert SAINTMONT  
EXPERT - ONU/DI

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION

CHAPITRE I. EVALUATION DES PROJETS

CHAPITRE II. SITUATION ACTUELLE DES PROGRAMMES  
DE DOMAINES INDUSTRIELS

CHAPITRE III. SUGGESTION SUR L'ORIENTATION DES  
PROGRAMMES DE DOMAINES INDUSTRIELS

CHAPITRE IV. STRUCTURE DE LA SO.NE.PI

CHAPITRE V. EVALUATION DES BESOINS DE LA SONEPI  
EN MATIERE D'ASSISTANCE TECHNIQUE

## INTRODUCTION

La Mission de l'expert, dont les termes de référence exacts sont indiqués dans l'Annexe 1, portait essentiellement sur l'évaluation du programme de Domaines Industriels et de l'assistance technique qui avait été apportée par le programme des Nations Unies pour le Développement et l'organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel.

La Mission s'est déroulée au Sénégal entre le 14 janvier et le 29 Février 1980. Durant cette période, l'expert a travaillé en liaison permanente avec la SONEPI, et avec les experts des projets SEN/75/012 et SEN/75/034, il a pu visiter les quatre Domaines Industriels de ZIGUINCHOR, KAOLACK, THIES, et SAINT-LOUIS, prendre contact dans chaque ville avec les plus hautes autorités administratives, visiter les entreprises présélectionnées pour s'installer ainsi que celles qui sont déjà installées à THIES et ZIGUINCHOR.

Il tient à remercier donc particulièrement, Monsieur Cheikh SAKHO, Président-Directeur-Général de la SONEPI, ainsi que l'intégralité des Membres du Personnel qui lui ont apporté toute l'aide et la coopération nécessaires.

## RESUME DES RECOMMANDATIONS

En fonction des conclusions de sa mission, l'expert recommande :

1. En ce qui concerne le Gouvernement du SENEGAL

Accroître les moyens mis à la disposition de la SONEPI, afin de la mettre en mesure de faire face aux tâches qui lui sont imparties.

2. En ce qui concerne la SONEPI

- a) Pratiquer une réflexion d'ensemble sur ses buts, ses méthodes et ses structures.

Améliorer ses méthodes de gestion et de programmation dans le sens d'une plus grande rationalité.

Améliorer ses structures dans le sens d'une meilleure adéquation à ses objectifs.

- b) Réétudier le programme des domaines industriels sur une base plus modeste, plus réaliste et plus progressive.

Etudier la création d'un fonds de développement des domaines industriels qui finance le programme comme un ensemble et non au "coup par coup".

3. En ce qui concerne l'assistance INUD/ONUDI

- a) Adopter un programme d'assistance technique qui, dans une première phase aurait pour but de :

- 1) Renforcer les structures,
- 2) Impulser le démarrage des domaines industriels,
- 3) Renforcer et technifier l'encadrement des entreprises.

- b) Dans une seconde étape, préparer et discuter l'application d'un projet plus vaste destiné à apporter un appui global à la SONEPI.

- c) Durant la période préliminaire, en attendant que soit approuvé et mis en place le projet proposé, dynamiser le projet actuel et modifier les descriptions de poste des experts de manière à ce qu'ils puissent sans attendre, entreprendre les activités qui leur seraient confiées dans l'étape ultérieure, en particulier. Pour l'expert du projet 75/012, changer les orientations, car celles qui résultent du projet de 1976, ne sont plus adaptées aux besoins actuels, il faut :
- 1) Assister la direction de la SONEPI, et participer directement dans la réalisation de son programme de parcs industriels.
  - 2) Réaliser des actions de formation du personnel des services opérationnels, notamment formuler et exécuter un programme de formation des cadres du service encadrement et études, ainsi que des futurs directeurs des domaines, dans leur tâche d'assistance aux entreprises.
  - 3) Participer activement à la promotion d'entreprises et au suivi des projets réalisés par le service des études.



## CHAPITRE PREMIER

### EVALUATION DES PROJETS

SEN/75/012 Assistance à la SONEPI  
SEN/75/C34 Domaine Industriel de Ziguinchor  
SEN/72/020 Domaine Industriel de Kaolack

### HISTORIQUE

Le projet SEN/75/012 a commencé sur le terrain le 1er Octobre 1976, comme follow-up de projet antérieur SEN/70/514 qui avait fonctionné de 1970 à 1974.

Il avait pour objectif :

- a) A long terme assurer la promotion de la petite entreprise nationale
- b) A court terme
  - 1) Assistance à une vingtaine de petites entreprises, Formation des agents d'encadrement de la SONEPI.
  - 2) Cinq bourses de formation technique pour des chefs d'entreprises.

Ce projet a été régulièrement renouvelé jusqu'à ce jour.

### APPORTS

A la date du 31 Décembre 1979, les apports avaient été les suivants :

Expert : M. LEVANCHAU 39 mois

<u>Bourses</u>		28 mois
1976	2	8
1977	3	14
1978	1	6
1979		0

Matériel Equipement : US\$ 10 581

Il est à noter que le champ d'action de l'expert a été progressivement élargi, outre l'assistance technique à l'encadrement des entreprises, il a été amené à participer activement à tous les domaines d'activités de la SONEPI.

En particulier :

- Mise au point des Domaines Industriels,
- Participation aux études de projets et à la promotion d'entreprises,
- Conseils à la Direction en ce qui concerne la gestion générale de l'organisme.

Les autorités gouvernementales ont à de nombreuses reprises fait connaître leur satisfaction sur les résultats de cette activité.

#### PROJET SEN/75/034 - DOMAINE INDUSTRIEL DE ZIGUINCHOR

Ce projet a été approuvé le 1er Juin 1976 et a commencé à fonctionner sur le terrain le 4 Avril 1977.

Il prévoyait une expertise de 9 mois pour la mise en route du Domaine, et une bourse de six mois pour la formation du directeur.

Par suite de multiples difficultés de financement (qui n'ont toujours pas été résolues), le domaine s'est entièrement développé par ses ressources propres ce qui explique la lenteur de sa croissance et, a amené une sous-utilisation de l'expert, dont le contrat a été renouvelé jusqu'à ce jour.

Au 31 Décembre 1979, les apports avaient été les suivants :

- Expert : M. CHEREAU 35 mois
- Bourse : M. Pierre Marie COLY 6 mois
- Matériel et Equipement : US\$ 12 000

PROJET SEN/77/020 - DOMAINE INDUSTRIEL DE KAOLACK

Ce projet prévoyait une expertise de 4 mois pour effectuer l'étude préalable du Domaine de Kaolack. Malheureusement, il n'a pu entrer en fonctionnement qu'en Avril 1979. Dans l'intervalle, l'étude avait déjà été exécutée par la SONEPI, le dossier de financement présenté à la BOAD était au point mort, aussi l'expert s'est-il consacré à l'étude de préfaisabilité du Domaine de Diourbel.

APPORT DU PROJET

- Expert : Monsieur Bassi ZAMBELLI 4 mois

Il faut signaler par ailleurs que le programme des Domaines Industriels a reçu épisodiquement l'assistance d'experts ONUDI sur projets SIS

pour le domaine de THIES :

- Monsieur SENGUPTA en 1976
- Monsieur GILLAM en 1978

Dans l'ensemble, il faut donc noter que l'assistance FNUD/ONUDI au programme des Domaines Industriels s'est caractérisée jusqu'ici par sa modicité et son absence de cohérence. Conçue au moment où se développait ce programme, elle n'est plus adaptée aux besoins actuels.

Ce défaut était déjà évident en 1978, aussi, à cette date, a été élaborée une révision du projet SEN/75/012 pour faire face d'une part aux besoins de la SONEPI en matière de formation et d'encadrement, d'autre part aux besoins spécifiques en matière de domaines industriels.

Les projets correspondants ont été présentés à fin 1978, et malheureusement n'ont pas pu se concrétiser.

Une nouvelle révision plus modeste qui comportait une enveloppe de US\$ 874 150 a été présentée en Août 1979, elle n'a pas non plus été approuvée.

Dans ces conditions, depuis le milieu de 1978, l'assistance FNUD/ONU/DI, à la SONEPI, se limite à la présence de deux experts, à titre précaire, sans crédits de bourses ou d'équipement et sans non plus de programmes cohérents à long terme.

Il faut noter cependant que, de la part du gouvernement, la SONEPI n'a pas reçu non plus tout l'appui désirable.

Devant l'ampleur des besoins, il est facile de comprendre que les autorités nationales n'aient cessé de demander que ce programme soit révisé dans le sens du renforcement de l'assistance technique ainsi apportée.

## CHAPITRE II

### SITUATION ACTUELLE DU PROGRAMME DES DOMAINES INDUSTRIELS

Aux termes de la loi 77-90 du 10 Août 1977, la SONEPI est chargée, dans le cadre général de sa mission de promotion des EMI, de promouvoir et encadrer les domaines industriels. Cette tâche est venue s'ajouter à celles dont elle était déjà chargée. Elle a tenté d'y faire face malgré la faiblesse de ses moyens en cherchant des appuis extérieurs tant techniques que financiers.

Le plan quadriennal 1977-81 avait attaché une grande importance à cette action fixant comme objectif la création de huit domaines avant 1980.

A l'heure actuelle, l'état d'avancement du programme est le suivant :

a) Domaine de Thiès, créé à partir de 1969, sur un terrain cédé par l'armée, dans des bâtiments partiellement existants, est le domaine le plus ancien. Malheureusement, la société de gestion SODITA se trouve dans une situation très difficile, et n'exerce aucune activité. Les entreprises sont encadrées à partir de Dakar.

Théoriquement 14 entreprises sont installées sur ce domaine mais plusieurs ne semblent avoir aucune activité.

Une action d'assistance technique aux entreprises viables, ainsi que de promotion commerciale pourrait revivifier ce domaine industriel, mais il serait indispensable d'effectuer préalablement un assainissement de la situation de la SODITH.

b) Ziguinchor

La société SODIZI a été créée en Avril 1973 et fonctionnait dans des locaux du centre de formation professionnel de NEMA. Utilisant ses fonds propres, elle a acquis un terrain de 2 500 m<sup>2</sup> où se trouvait déjà une entreprise. Elle a installé un atelier de menuiserie métallique apporté par le centre professionnel de NEMA. En 1975, elle a acquis, par ses ressources propres, un second titre foncier de 10 000 m<sup>2</sup>, en 1977 les Domaines ont apporté gratuitement un troisième titre foncier de 3 000 m<sup>2</sup>, portant ainsi la superficie totale à 20 500 m<sup>2</sup>.

En plus, des produits de l'atelier de construction métallique, la SODIZI loue des bâtiments à une entreprise de travaux publics, ce qui lui a assuré des ressources avec lesquelles, dans le courant de l'année 1979, elle a pu construire un bâtiment de 660 m<sup>2</sup> où ont été installés quatre ateliers.

Actuellement le domaine comprend :

- 1) L'atelier de construction métallique apporté par le Centre professionnel de NEMA.

Ce centre qui emploie quatre travailleurs a réalisé en 1979 un chiffre d'affaires de 8 762 000 F. et un bénéfice net de 1 700 000 ce qui contribue à l'équilibre économique de la SODIZI.

Par ailleurs, cinq petites entreprises sont installées dans le domaine :

<u>Nom de l'entreprise</u>	<u>Objet</u>	<u>Emploi moyen</u>
LE FELICAN	Chaux éteinte	12
Lucien TENDENG	Meubles en rônier	6
Moussa SARR	Mécanique auto	7
Xavier BASSENE	Menuiserie	7
Projet rotin	Meubles en rotin	5
Atelier du Centre	Construction métallique	4
Soit au total		41 emplois

Dans sa situation actuelle, le Domaine de Ziguinchor est donc encore embryonnaire, il a cependant démontré :

- a) Qu'un domaine géré avec rigueur pouvait être rentable dès son démarrage;

- b) Que les frais de construction et d'installation peuvent être très inférieurs aux prévisions quand la construction est surveillée strictement et menée de façon économique : le bâtiment principal, de 660 m<sup>2</sup> a coûté, y compris l'infrastructure et les branchements d'eau et d'électricité, 8 700 000 F. en 1978/79, soit 13 000 F. par mètre carré;
- c) L'installation sur ce domaine a procuré à toutes les entreprises participantes une amélioration dans leur gestion qui leur a permis d'augmenter sensiblement leur productivité, et le nombre de leurs travailleurs, contribuant, ainsi qu'il était espéré, au développement régional.

c) Domaine Industriel de Dakar

Le financement et l'assistance technique à ce domaine ont été demandés à la République Fédérale d'Allemagne qui a octroyé en 1977 les financements suivants, à travers le Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW).

- 1) Crédit pour la construction du domaine DM 5,5 millions.
- 2) Financement du centre des services et de l'assistance au démarrage (non remboursables) DM 2 millions, dont :
  - Equipement 500 000 DM
  - 3 experts encadreur 1 500 000 DM
- 3) Financement des entreprises installées dans les Domaines Industriels DM 1,5 millions.

Soit au total 9 millions de DM (sous réserve de réactualisation. L'étude et la mise au point du projet ont commencé en 1973, les conventions ont été signées en 1977, la société a été créée en mai 1978, l'étude d'actualisation est en cours par la GOPA, on peut penser légitimement que les travaux de construction commenceront dans le courant de cette année.

d) Domaine industriel de Saint-Louis

Le gouvernement a mis à la disposition de la SONEPI un terrain pour la réalisation du domaine de Saint-Louis.

Une première tranche est prévue pour l'installation de 5 entreprises artisanales, une enveloppe de F.CFA 6 millions a été prévue à cet effet.

Par ailleurs, un financement a été demandé au gouvernement fédéral allemand (KFW) pour l'ensemble du domaine industriel.

Le gouvernement allemand a mis une somme de 300 000 DM à disposition pour effectuer une étude qui a été confiée au cabinet allemand W.P.W.

Pour la réalisation définitive une enveloppe totale de D.M. 5 millions (F.CFA 500 millions) a été demandée.

e) Domaine industriel de Kaolack

Une étude a été effectuée en 1977; elle prévoyait un investissement de 270 millions de F.CFA; demandé à la BOAD qui l'a ramené à 230 millions.

L'accord de la BOAD a été obtenu pour un financement de 160 millions, le surplus a été inscrit au budget de l'Etat qui a fourni en outre un crédit de fonctionnement de F.CFA 10 millions.

L'étude préalable a conclu à la possibilité d'installer 7 petites entreprises dans ce domaine.

Le financement étant en place, les travaux vont commencer incessamment.

f) Autres domaines

Rufisque

Diourbel

Louga

Tambacounda

Des études préalables ont été menées en ce qui concerne la factibilité des domaines dans ces villes, le financement a été demandé à divers pays : Pologne, République populaire de Chine, sans résultats jusqu'ici.



### CHAPITRE III

#### SUGGESTIONS SUR L'ORIENTATION DES PROGRAMMES DE DOMAINES INDUSTRIELS

Il faut donc noter que le programme des domaines industriels s'est développé d'une façon plus lente que ce qui avait été prévu initialement : les domaines qui sont sur le point de voir le jour avaient été programmés dans un délai beaucoup plus court, quant à ceux de Rufisque, Louga, Diourbel, Tambacounda, leur mise en route paraît devoir être encore lointaine.

La cause principale du retard résidé dans les difficultés rencontrées pour l'obtention des financements nécessaires, ainsi que dans les multiples retards administratifs à la mise à la disposition des terrains, et à la constitution des sociétés de gestion.

En ce qui concerne l'obtention des financements, il convient de souligner certains points.

Il apparaît une certaine disproportion entre le volume des financements demandés, et la rentabilité économique de ceux-ci, ce qui décourage d'éventuels investisseurs et leur fait craindre de courir des risques élevés. D'où une réticence bien compréhensible.

Cette situation est due à deux raisons :

- a) Un certain "perfectionnisme" dans des projets conduit à une surestimation des dépenses;
- b) Les projets d'extension et de création des domaines ne prévoient pas un échelonnement dans le temps, indispensable pour tenir compte des possibilités réelles de leur mise en valeur.

Un exemple permettra de préciser ces deux points :

Le Domaine de Ziguinchor fonctionne de façon modeste mais équilibrée. A part les apports en capital, et un petit crédit de 750 000 F.CFA (d'ailleurs remboursé), il n'a bénéficié d'aucun financement extérieur.

Les investissements nets comptables s'élèvent à 21,9 millions de F.CFA après 7,4 millions d'amortissements, soit un investissement brut de 29,3 millions.. Il abrite un atelier de construction métallique qui appartient au Domaine et 5 petites entreprises artisanales, soit au total 41 emplois et un investissement de 714 000 F.CFA par emploi. Les loyers de 100 F par m2 couverts joints au revenu de l'atelier de construction mécanique, couvrent les frais du Domaine et laissent un bénéfice de 1 900 00 F pour le dernier exercice.

Le projet de la seconde tranche en 1979, prévoit un investissement de 568 millions, soit 19 fois celui de la première tranche, le nombre d'emplois à créer n'est pas précisé, mais dans le meilleur des cas il ne dépasserait pas la centaine.

Il faut remarquer :

- 1) Les dépenses sont fortement sur-évaluées, par exemple : les bâtiments sont estimés à 43 000 F le m2 couvert; alors que le bâtiment de 600 m2 qui a été construit en régie en 1979 a coûté 13 100 F le m2 incluant les branchements d'eau et d'électricité.

Il est prévu dans l'étude un mur de clôture de 1 970 m à 27 000 F le m; alors qu'un grillage suffisait; il y a beaucoup d'autres exemples.

Le même perfectionnisme a présidé à la prévision du matériel à acheter entre autres exemples, il est prévu un magasin de vente avec deux bascules Testut à cadran de 1 tonne pour 1 700 000 F.CFA, etc.

- 2) Echelonnement dans le temps : le programme prévoit la construction simultanée de tous les éléments, sur un délai d'un an environ. Alors que certains ateliers peuvent être utilisés immédiatement, d'autres comme l'atelier de réparation de bateaux ne pourraient être mis en route rapidement, et dans ce cas le financement total en une seule tranche de programme d'extension mettrait la SODIZI dans une situation très difficile.

Il serait donc plus sain et plus prudent :

- a) De fractionner le programme d'extension du domaine en une série de tranches indépendantes les unes des autres;
- b) De réviser les coûts afin de les réduire au minimum, en tenant compte des possibilités réelles de l'économie locale;
- c) De mettre en exécution les tranches progressivement au fur et à mesure des possibilités d'absorption d'entreprises, chaque tranche ne devant démarrer que quand la précédente a été stabilisée.

En ce qui concerne le domaine de Ziguinchor, on peut estimer que la totalité des besoins actuels de la région peuvent être amplement satisfaits par une extension du Domaine Industriel en trois tranches, d'un montant de 30/40 millions chacune; ce qui correspond à peu près au financement budgétaire de 110 millions qui a été demandé.

Les mêmes remarques peuvent s'appliquer au domaine industriel de Kaolack qui vient d'obtenir un financement de 230 millions dont 160 millions de crédit de la BOAD, pour installer 7 entreprises avec un maximum de 70 emplois. Les possibilités actuelles de la ville de Kaolack permettent difficilement d'espérer, à court terme, un impact plus important.

Il en est de même de Saint-Louis, où après un démarrage de 5 entreprises, pour lesquelles on a obtenu un financement de 6 000 000, ce qui cette fois-ci est insuffisant; on a sollicité un financement de 500 millions, ce qui n'est pas réaliste.

En résumé, ce qui est important dans un domaine industriel, ce n'est pas le bâtiment ou les installations coûteuses, mais la possibilité d'encadrer et de conseiller des entreprises.

La méthode saine pour constituer un domaine industriel, est donc de démarrer prudemment et de façon réaliste compte tenu des nécessités locales, la croissance devient beaucoup plus facile par la suite, quand le domaine a commencé à démontrer son utilité.

Par ailleurs, le financement sous forme de crédits bancaires classiques n'est pas adapté, c'est pourquoi, nous conseillons la recherche de crédits de développement; il est indispensable également que le Gouvernement ainsi que les autorités locales reconnaissent l'importance des Domaines Industriels pour le développement régional et participent à cette tâche indispensable, sous forme de crédits de financement.

S'agissant de fonds non directement rentables, il est impératif d'éviter le gaspillage, et de limiter les investissements au strict nécessaire.

Enfin, nous suggérons la création d'un "fonds de développement des Domaines industriels" géré par la SONEPI, qui pourrait répartir les financements entre les différents domaines en fonction de la capacité d'absorption de chaque zone afin d'éviter les disparités de développement et de permettre le démarrage de ceux qui restent en retard faute de pouvoir intéresser d'éventuels investisseurs. Cette solution conduirait ainsi à optimiser l'emploi des ressources. Ce fonds pourrait en outre, solliciter un financement de la Banque mondiale sur les bases de projections réalistes et justifiées.

## CHAPITRE IV

### STRUCTURE DE LA SONEPI

Compte tenu des tâches qui lui sont confiées et qui dépassent largement la promotion des domaines industriels, il est permis de se demander si la SONEPI est actuellement en mesure de remplir ses obligations avec les moyens dont elle dispose; tant en ce qui concerne son potentiel humain, que sa structure et son organisation.

A) En ce qui concerne le potentiel humain - il suffit de noter que au 30 juin 1978, l'effectif total était de 78 agents, dont 65 sénégalais, et 13 étrangers. Actuellement, il est de 65 agents dont 61 sénégalais et 4 étrangers (non compris deux experts UNIDO).

La réduction des effectifs a été aggravée par une réduction qualitative; les départs ont été le fait d'agents formés qui trouvaient de meilleures rémunérations dans le secteur privé. Les ressources financières pour leur part, n'ont pas augmenté dans les mêmes proportions que l'activité.

B) En ce qui concerne la structure et les méthodes, il semble que des améliorations peuvent être recherchées pour donner plus d'efficacité au travail de la SONEPI. On examinera ci-après divers points qui paraissent importants :

#### I. Service d'encadrement des entreprises

##### A) Dualité avec le service Artisanat

La grande majorité des petites entreprises du Sénégal appartient à la catégorie de l'artisanat de production. En effet, selon le recensement industriel de la SONED (1975), le nombre d'entreprises du secteur industriel moderne s'élevait à 247, dont 54 % soit 133 réalisaient un chiffre d'affaires inférieur à 100 millions de F.CFA; quasi toutes dans la région du Cap-Vert.

En revanche, la plus grande partie de l'emploi et de l'activité industrielle est constituée par le secteur intermédiaire qui présente toutes les caractéristiques de l'artisanat ainsi que par le secteur non structuré dont la population est inconnue mais très importante, on peut l'estimer à 10 à 12 000 entreprises.

Le travail de promotion de ces petites entreprises consiste donc en même temps que susciter les entreprises nouvelles, à aider les entreprises existantes à se développer.

Les entreprises modernes du secteur ne s'adressent généralement pas au service encadrement de la SONEPI, dont la clientèle est constituée en majorité d'entreprises artisanales.

Dans les provinces, l'intégralité des entreprises qui vont s'installer dans les domaines industriels sont aussi des entreprises artisanales.

Dans ces conditions, il paraît anormal de conserver un service Artisanat séparé du service encadrement des entreprises. Il s'agit de deux équipes qui, en réalité, travaillent dans la même strate d'entreprises avec des méthodes, qui par la force des choses sont analogues. Il serait beaucoup plus efficace de réunir les deux services sous la même direction, afin d'unir les efforts et d'éviter les duplications.

La situation est encore plus sensible dans les régions, où le représentant du service de l'Artisanat et le Directeur du domaine industriel (quand ils existent tous les deux) entrent en concurrence directe.

Un seul service d'encadrement, pourrait donc beaucoup mieux stratifier sa clientèle et, moduler l'assistance aux entreprises en fonction de leurs besoins.

B) En ce qui concerne les méthodes du Service d'encadrement des entreprises, on constate une certaine inadaptation aux besoins réels de celle-ci. L'accent est mis sur la mise en place de la comptabilité de gestion alors que souvent les entreprises ne possèdent pas les connaissances nécessaires pour les tenir et les utiliser.

Dans cette catégorie de petites entreprises, il est beaucoup plus efficace de s'intéresser d'abord aux aspects techniques et commerciaux. Il ne sert à rien de tenir une bonne comptabilité dans une entreprise mal organisée.

Par contre, il serait préférable de créer un centre de comptabilité qui tiendrait les comptes de la petite entreprise comme le ferait un comptable extérieur et communiquerait les résultats aux conseillers de gestion, qui pourraient ainsi se consacrer à un travail plus efficace.

Par ailleurs, répétons le, il est indispensable que les encadreurs se spécialisent par branche d'activité et approfondissent leurs connaissances techniques pour mieux aider les entreprises qu'ils servent.

Il serait également souhaitable que la méthode d'encadrement des entreprises soit plus normalisée et rationalisée, surtout en ce qui concerne le planning et le suivi des opérations.

Enfin il nous paraît hautement souhaitable que les opérations d'encadrement soient facturées, au moins partiellement, non seulement dans le but de rentabiliser le service, mais encore de valoriser aux yeux des entreprises elles-mêmes, l'apport qui leur est fait.

En effet, si l'opération est rentable pour l'entreprise, il est normal qu'elle paie au moins une partie de son coût réel, si elle n'est pas rentable, ou si l'entreprise ne veut pas reconnaître le service qui lui est rendu, il n'est pas justifié d'immobiliser des heures de technicien dans ce cas, il vaut mieux arrêter l'opération.

Il faudrait dans le même sens orienter l'encadrement vers des interventions courtes, ponctuelles, faisant l'objet d'un accord préalable sur les points à étudier, les conseils à donner, les résultats attendus, et le temps à passer.

C) Enfin, il convient de séparer les opérations d'encadrement, de la participation dans les entreprises, le financement qui est fourni aux entreprises par le fonds de participation et de garantie, doit être considéré comme une opération de financement normal appuyée de garanties réelles, s'il est accompagné d'un encadrement, l'entreprise aura tendance à abuser de l'appui de la SONEPI et à lui faire courir un risque exagéré.

Il n'est pas sain de lier étroitement l'encadrement et le financement, dans le même organisme; les inconvénients contrebalancent largement les avantages. Il serait souhaitable par conséquent, que le fonds de participation et de garantie ait une gestion complètement séparée tant de la section encadrement que de la section Etudes, et étudie lui-même, en toute indépendance le bien fondé et le risque de ses interventions.

D) En ce qui concerne la cellule Formation, celle-ci est formée d'un seul agent, qui dispose de budget relativement faible, aussi les actions de formation des entrepreneurs sont-elles sporadiques et légères, souvent sous-traitées. Il serait indispensable de renforcer considérablement cette section, de la doter de moyens audio-visuels bien adaptés, et de l'intégrer davantage dans le programme d'encadrement. La somme de connaissance que peut acquérir un petit entrepreneur dans un séminaire d'une semaine, à deux heures par jour, est pratiquement nulle.

Il serait très souhaitable que dans une étape ultérieure de l'assistance technique ONUDI, soit prévue une dotation en moyens audio-visuels et un sérieux appui en ce qui concerne le programme de la formation.

#### E) Administration des Domaines Industriels

La préparation, la programmation et l'administration des Domaines industriels a constitué une lourde charge pour le service encadrement des entreprises, d'autant plus que les problèmes administratifs et financiers dépassent les attributions de celui-ci. Il serait donc souhaitable de séparer la fonction d'administration des domaines industriels pour la rattacher à la direction générale, laissant au service encadrement les aspects relatifs à la méthodologie.

## II. FONCTION PROMOTION

Une grande partie du développement industriel provient de la mise en valeur d'idées nouvelles. Jusqu'ici le rôle de la SONEPI a été surtout été passif attendant qu'un promoteur fasse une demande pour étudier l'idée et préparer un projet.



Il serait souhaitable de dynamiser ce processus et de créer une unité de promotion qui recherche systématiquement les opportunités, en liaison avec les impératifs du développement national.

Par exemple, il est possible d'étudier systématiquement les possibilités d'utilisation des sous-produits de l'industrie alimentaire, ou, autour de grands projets comme l'OMVS, faire l'inventaire de toutes les possibilités qui s'offrent à des sous-traitants ou encore rechercher toutes les opportunités existant dans une région en liaison avec la création d'un domaine industriel, afin de multiplier l'impact de celui-ci dans le développement régional.

Le résultat serait la création d'un portefeuille de projets qui pourrait être proposé à de petits entrepreneurs qui auraient déjà fait leur preuve dans un domaine similaire, en leur fournissant les informations sur les technologies les mieux adaptées.

Cette section enfin se chargerait de promouvoir et de faire passer dans la réalité les études de projets.

### III - FONCTION DOCUMENTATION

Le Centre de Documentation, est actuellement en sommeil, faute de moyens d'existence. Il est indispensable de le revitaliser en lui donnant la fonction qui doit être la sienne. Il doit avoir pour but de réunir les informations sur la technologie et sur les réalisations dans les domaines intéressant le Sénégal, et mettre cette documentation à la disposition des agents du département des études, de l'encadrement des entreprises, de la promotion, ainsi que de ceux des domaines industriels afin de leur fournir des bases solides pour leurs travaux.

Dans le cadre d'une seconde étape du projet ONUDI, il serait souhaitable de prévoir les moyens humains et matériels pour revitaliser cette fonction indispensable.

#### IV - GESTION DE LA SONEPI

Jusqu'ici la SONEPI a réagi "coup par coup" aux demandes qui lui étaient faites, il en est résulté une activité "buissonnante", c'est-à-dire, qui s'est développée sous la pression de la demande, en fonction des circonstances, sans qu'eut été élaborée une formulation préalable de ses objectifs, de ses doctrines et de ses méthodes.

C'est ainsi par exemple, qu'il n'existe pas de définition de la PMI ni de l'artisanat et que se sont créés deux départements concurrents, en fonction de programmes non coordonnés, c'est ainsi également que les domaines industriels ont été projetés d'une façon anarchique, en fonction des possibilités ou des espoirs de financement du moment.

Il serait très souhaitable que s'effectuât une réflexion en commun avec les autorités chargées de la planification nationale, afin que soient clarifiés les objectifs, les missions, les moyens, les méthodes et les structures de la SONEPI et ainsi éviter les incertitudes qui existent actuellement.

Il serait également souhaitable qu'existât au sein de la SONEPI, une unité de contrôle de gestion, qui puisse chiffrer exactement le coût de chacune des activités de celle-ci, afin d'introduire plus de rigueur dans la distribution de ses ressources en fonction des buts visés. Il serait ainsi très utile de savoir combien coûte une étude, combien coûte une intervention en entreprise, afin de proportionner les actions aux buts escomptés et maximiser l'impact économique des dépenses de la SONEPI.

#### V - BESOINS DE LA SONEPI EN ASSISTANCE TECHNIQUE

Par rapport à l'évaluation qui en avait été effectuée en 1978, les besoins de la SONEPI en matière d'assistance se sont sensiblement aggravés.

En effet, d'une part la demande de services s'est accrue, alors que les besoins pour y faire face se sont dégradés, tant les moyens humains par le turnover que les moyens financiers par l'érosion monétaire et les limitations budgétaires.

D'autre part, la mise en marche des domaines industriels qui entre dans sa phase opérationnelle accroît les nécessités tant en hommes qu'en équipement.

Enfin, les moyens matériels restent notoirement insuffisants en ce qui concerne les locaux et l'équipement.

Certes, l'assistance technique internationale peut apporter une aide sur le plan du potentiel humain, et sur celui des équipements, mais il est nécessaire également que le gouvernement reconnaisse l'importance de la SONEPI dans l'oeuvre de développement, par un renforcement des moyens mis à sa disposition. Une augmentation des effectifs du service d'encadrement des entreprises est nécessaire, d'autant plus que certains éléments sont destinés à prendre la responsabilité de la direction des domaines industriels.

Il est vrai que la fusion des services d'encadrement et de l'artisanat pourrait apporter un début de solution, permettant une meilleure rationalité dans la répartition du travail, mais il n'en reste pas moins certain que pour satisfaire l'ensemble de ses nécessités, le service devrait compter sur un minimum de 15 agents, afin de permettre une spécialisation des tâches.

Il serait très souhaitable également que puisse être fait un effort, en ce qui concerne le niveau des rémunérations, afin de limiter le départ des agents formés et expérimentés en direction du secteur privé et faciliter l'embauche d'éléments de haut niveau.

#### ASSISTANCE PNUD/ONUDI

Compte tenu des problèmes qui ont été étudiés dans les chapitres précédents, l'expert estime qu'il est nécessaire de prévoir dans les cinq années à venir une assistance technique dans les domaines suivants :

1. Gestion générale de l'organisme, définition des politiques, programmation des actions, renforcement des structures.
2. Construction, installation, mise en route, encadrement, gestion des domaines industriels.
3. Méthodes et organisation de l'encadrement des entreprises : mise au point des procédures, nouvelles formes d'interventions plus légères et plus diversifiées;  
Technification dans le domaine des techniques de production et d'organisation d'atelier.  
Diversification des méthodes d'intervention en fonction des tailles et des niveaux de développement des entreprises.
4. Promotion d'entreprises, recherche d'opportunité d'investissement, constitution d'un portefeuille de petits projets, suivi et exécution de ceux-ci.
5. Renforcement de la fonction formation des chefs d'entreprises, préparation de méthodes et aides visuelles adaptées aux chefs d'entreprises artisanales.
6. Fourniture de matériel et équipement d'atelier pour aider le démarrage des domaines industriels.
7. A plus long terme, il faudrait envisager la création d'un laboratoire de contrôle de qualité afin d'aider les entreprises à améliorer la compétitivité de leurs produits.

#### ECHELONNEMENT DANS LE TEMPS

Compte tenu de la limitation des ressources et du degré différent d'urgence des besoins, l'expert suggère la stratégie suivante :

1. Dans une première étape, jusqu'à la fin de 1981, les besoins les plus urgents seront satisfaits, on a dans ce sens élaboré un document de projet sur deux ans qui comporte une enveloppe de l'ordre de US\$ 400 000 par an.
2. Dans le courant de 1981, en fonction des résultats et de l'évaluation des besoins, une deuxième étape de trois ans, sera étudiée et proposée dans le cadre du C.I.P. pour la période qui commencera en 1982. Cette deuxième tranche prendra en compte les besoins non satisfaits par la première étape. en Annexe II on trouvera un planning de ce que peut être ce programme.

I. PREMIERE ETAPE

La première étape qui a donné lieu à l'élaboration d'un document de projet présenté à l'agrément du FNUD et de l'ONUDI, considère les priorités suivantes :

1. Gestion générale de la SONEPI.

Il a été prévu que le directeur du projet travaillerait dans ce domaine, au niveau du Directeur général de la SONEPI, en outre un consultant en contrôle de gestion participerait à la création d'un système de gestion.

2. Domaines Industriels (Sauf Dakar)

Il a été prévu deux experts dont les spécialités seraient complémentaires pour aider le démarrage des domaines de Ziguinchor, Kaolack, Thiès et Saint-Louis.

Il a été également prévu une enveloppe budgétaire de US\$ 70 000 par an, pour fo fournir aux domaines des équipements industriels.

Le Domaine de Dakar a été exclu de ce programme, en effet, il a été demandé au Gouvernement Fédéral d'Allemagne une aide pour sa construction et son installation, cette aide prévoit expressément trois ingénieurs pour l'assistance technique.

3. Encadrement des entreprises

Il a été prévu un expert pour l'assistance technique au service d'encadrement des entreprises pour l'aider dans les tâches exposées plus haut.

## II. Deuxième étape

Dans la mesure où la première étape aura démontré son efficacité, la seconde pourra permettre le développement du programme FNUD/ONUDI.

1. Domaines industriels, continuation du programme sur les trois ans.  
Dans la mesure où les domaines de Rufisque, Louga, Diourbel et Tambacounda peuvent démarrer rapidement, un troisième expert serait nécessaire.
2. Encadrement des entreprises, il faut continuer le programme jusqu'au milieu de 1983, une durée de trois ans entre les deux étapes est nécessaire.
3. Promotion des entreprises, il serait utile de prévoir un expert pour la durée de la seconde étape, pour créer, en liaison avec le service Etudes, et le service documentation une cellule de promotion des entreprises.
4. Documentation, il serait utile de prévoir un spécialiste en documentation technique pour un an, appuyé par une aide financière pour l'achat de livres, et d'abonnements afin de créer un centre de documentation technique.
5. Formation  
Il serait utile de prévoir un expert et surtout une aide financière pour la constitution d'un ensemble de moyens audio-visuels, afin de donner plus d'efficacité aux actions de formation de chefs d'entreprises.  
Cette action pourrait être menée en collaboration avec les autres centres de formation similaires de l'Afrique de l'Ouest et en s'inspirant de l'expérience déjà acquise dans les pays voisins.
6. Contrôle de qualité  
Dans le courant de la deuxième phase, il serait opportun de prévoir le démarrage d'une élaboration de contrôle de qualité doté de moyens au moins élémentaires afin de conseiller les entreprises en ce qui concerne la régularité et la qualité de leurs fabrications.
7. Consultants sectoriels  
Il serait utile de prévoir un volant suffisant de consultants sectoriels, tant en ce qui concerne la formation des spécialistes de l'encadrement des petites entreprises dans les domaines où ils ont à distribuer leurs conseils, que pour l'étude de projets spécifiques de moyenne amplitude, afin d'éviter la situation actuelle où interviennent des consultants non coordonnés avec le projet d'assistance aux PMI.

ANNEXE I

OBJET DE LA MISSION

"Evaluer les programmes d'assistance technique de l'ONUDI et appréciation des besoins futurs en assistance technique".

ATTRIBUTIONS

- a) Evaluer l'assistance déjà apportée au développement des domaines industriels par le PNUD/ONUDI dans le cadre des projets SEN/75/012 (assistance à la SONEPI) - SEN/75/034 (Domaine Industriel de Ziguinchor) SEN/77/020 (Domaine Industriel de Kaolack), identifier les résultats obtenus et les difficultés rencontrées.
- b) Examiner dans quelle mesure les moyens actuels de la SONEPI permettent la réalisation de ces programmes.
- c) Evaluer les besoins en assistance future à octroyer par le PNUD/ONUDI au gouvernement du Sénégal en matière de domaine industriels.
- d) Préparer avec le PNUD et les autorités gouvernementales le document d'assistance définitif.



