



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th 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.

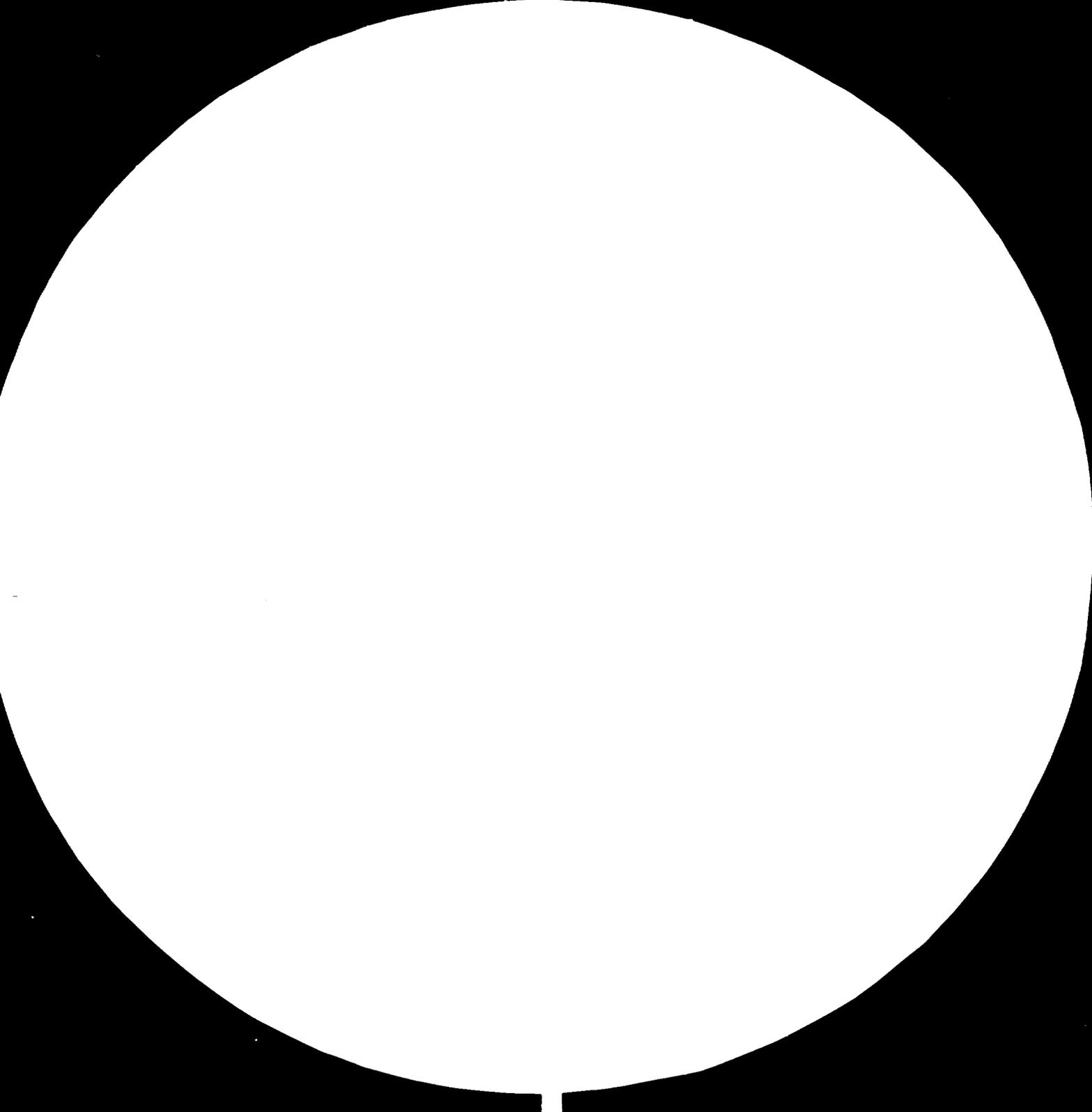
FAIR USE POLICY

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 for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org



11140

Distr.
LIMITÉE

UNIDO/IO.462
4 septembre 1981

ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

ORIGINAL: Français

MISSION CONJOINTE ONUDI/CNUCED
ZONE FRANCHE INDUSTRIELLE DE
DAKAR, SENEGAL

14 - 28 juin 1981

DP/SEN/81/001

Rapport de mission*

UNIDO
UNCTAD

de

R. Kitchen

(Secrétariat de l'ONUDI)

et de

K. Kwasny

(Secrétariat de la CNUCED)

000000

*Le présent rapport n'a pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.

V.81-29403

Table des Matières

	<u>Page</u>
A. Résumé	(i)
B. Objectifs de la mission	(v)
C. Autorités et entreprises privées contactées au Sénégal	(viii)
D. Abréviations	(viii)
I La Zone Franche Industrielle de Dakar	1
II Examen des incitations douanières, fiscales et autres accordées aux entreprises installées dans la Zone Franche	14
III Examen de la position comparative de la Zone Franche par rapport d'autres zones, du point de vue des facilités de transports	21
IV Réflexions sur les industries à vocation mondiale ou régionale susceptibles d'être intéressées par la Zone Franche de Dakar	28
V Organisation de promotion industrielle au Sénégal	35
VI Possibilités d'assistance technique de l'ONUDI	42
ANNEXE 1 - Organigramme de l'Administration de la Zone Franche Industrielle de Dakar	44
ANNEXE 2 - Fabrication en entrepôt industriel et importation en franchise	45
ANNEXE 3 - Description de poste pour une étude coûts-avantages de la Zone Franche	48

A. RESUME

(i) Les objectifs de la Zone Franche de Dakar tels qu'ils ont été formulés par l'Administration de la Zone comprennent quatre aspects principaux: la création d'emploi, les transferts de technologie, la valorisation des ressources nationales, et la rentabilité.

(ii) La création d'emploi est un des objectifs classiques des zones franches des pays en voie de développement. L'amélioration de la qualification professionnelle de la main-d'oeuvre doit venir s'ajouter à l'objectif de la création d'emploi. Les possibilités de réalisation de l'objectif de transferts de technologie dans le cadre d'une zone franche doivent être envisagées avec réalisme. Cet objectif ne peut être considéré que comme un but à moyen terme. L'objectif de valorisation des ressources nationales devrait être interprété au sens large et devrait être vu comme incluant le but de promouvoir le développement de liaisons en aval entre les industries de la zone et le secteur industriel et des services hors de la zone.

(iii) Il semble que l'objectif de rentabilité tel qu'il a été formulé par l'Administration de la Zone Franche ne vise qu'à rechercher l'élargissement des moyens financiers mis à la disposition de la Zone. Il faut cependant que l'objectif de rentabilité soit examiné dans un contexte beaucoup plus large. Il est essentiel que les coûts et les avantages de la création et des opérations de la Zone Franche soient évalués au niveau de l'économie nationale du Sénégal, et une étude à cette fin est fortement recommandée.

(iv) Le système d'encouragement aux investissements et exportations en faveur des industries établies dans la Zone Franche de Dakar est extrêmement avantageux. Il apparaît en effet que l'ensemble des encouragements offerts est plus important que dans les systèmes en vigueur dans les autres zones franches des pays en voie de développement. Néanmoins il semble que l'acquisition d'accès au financement à court terme pour les découverts serait une nouvelle incitation souhaitable.

(v) Les problèmes de coûts transports élevés, et d'accès aux transports identifiés dans ce rapport ne constituent pas un problème spécifique à

(ii)

la Zone Franche de Dakar, mais concernent l'ensemble du secteur d'exportation de l'économie sénégalaise. L'Administration de la Zone reconnaît ces problèmes et est consciente du fait qu'ils constituent un désavantage au niveau de la compétitivité pour les industries de la Zone.

(vi) Les entreprises qui se sont établies dans la Zone Franche de Dakar et celles qui s'intéressent à s'y installer entreprennent ou envisagent d'entreprendre des opérations de montage ou de transformation exigeant un fort coefficient de main-d'oeuvre. La production de ces entreprises dans la Zone Franche sera caractérisée par des exigences élevées au niveau de l'importation. Ainsi, les types d'industries susceptibles d'investir dans la Zone Franche de Dakar sont les mêmes que ceux des zones franches des autres pays en voie de développement. La Zone Franche de Dakar pourrait néanmoins avoir des difficultés à attirer un nombre suffisant de ces types d'industries pour remplir la Zone, étant donné qu'au Sénégal le coût de la main-d'oeuvre semble être plus élevé et sa productivité plus faible que dans beaucoup d'autres pays en voie de développement. En outre, il est fortement recommandé que des industries textiles ne soient pas attirées dans la Zone Franche.

(vii) On peut tenter d'identifier des projets d'établissement d'industries dans la Zone Franche utilisant les matières premières locales comme intrants de production. Ainsi, les possibilités d'établir des industries de conserve d'aliments dans la Zone Franche peuvent être envisagées. On peut en outre se demander si, et dans quelle mesure, les industries sénégalaises seraient capables de fournir des intrants manufacturés pour la production des entreprises de la Zone. La difficulté principale semble être que les produits manufacturés locaux ont tendance à être plus chers que les produits importés.

(viii) Il est essentiel, quand on envisage d'établir une industrie dans la Zone Franche de Dakar, d'évaluer correctement les débouchés s'ouvrant aux produits de cette industrie. L'exemple des zones existantes montre que ces débouchés sont essentiellement offerts par les pays développés à économie de marché. En conséquence, il importe d'étudier soigneusement les conditions d'accès à ces marchés, sans négliger, toutefois, les possibilités offertes par les marchés des pays en voie de

(iii)

développement. Dans le cas de la Zone Franche de Dakar, les marchés potentiels d'exportation pour les produits de la Zone pourraient être l'Europe et l'Amérique du Nord, le marché de l'Amérique Latine et les marchés des autres pays d'Afrique de l'Ouest avec lesquels le Sénégal est lié au sein des unions régionales CEAO et CEDEAO. C'est dans l'approvisionnement des marchés Ouest-Africains que le Sénégal possède un avantage comparatif.

(ix) Pour améliorer l'effort promotionnel, la Zone Franche doit considérer l'identification des industries spécifique qui seraient appropriées d'investir dans la Zone Franche, la préparation des études de profils de projets ou études de préfaisabilité en coopération avec d'autres organisations sénégalaises, et l'utilisation de ces études dans l'effort promotionnel. La Zone Franche doit établir des relations étroites avec les organisations internationales qui peuvent assister la promotion industrielle.

(x) La SONEPI, la SOFISEDIT, le CSCE et la SOFIDAK sont des institutions sénégalaises qui pourraient aider l'Administration de la Zone Franche dans les tâches suivantes: (a) l'identification de projets valables, y compris d'entreprises mixtes entre des industriels étrangers et sénégalais; (b) l'analyse de la rentabilité de projets proposés par des industriels étrangers ou locaux envisageant d'investir dans la Zone Franche; (c) l'identification de ressources naturelles locales et de produits manufacturés locaux qui pourraient être utilisés pour la production des entreprises établies dans la Zone; (d) la réalisation d'études de marché d'exportation détaillées; (e) l'attrait d'investisseurs étrangers dans la Zone.

(xi) Afin de mettre plus d'accent sur la promotion industrielle, il serait souhaitable de modifier l'organigramme de l'Administration de la Zone Franche de sorte que le Directeur de la Promotion des Investissements et le Directeur des Etudes, de l'Agrément et de l'Assistance relèvent directement de l'Administrateur. En même temps, il serait souhaitable de redéfinir leurs tâches dans une certaine mesure.

(xii) En principe il serait souhaitable d'établir un seul Office de Promotion Industrielle au Sénégal. Néanmoins il y aurait plusieurs

problèmes avec la combinaison et la rationalisation des fonctions actuelles de la ZFID, la SONEPI, la SOFIDAK et le CSCE.

(xiii) L'extension de la Zone Franche par la création des "points francs" n'est pas fortement recommandée, sauf dans des cas exceptionnels. En général, les problèmes d'administration seraient considérables.

(xiv) Si le développement futur de la Zone Franche n'est pas encourageant, la transformation de la Zone en zone industrielle conventionnelle, ou la banalisation de la Zone devraient être envisagée.

(xv) Du point de vue de l'assistance future, le grand besoin de la ZFID est d'augmenter sa capacité de promotion industrielle. A cette fin, l'ONUDI peut mettre à la disposition de la ZFID ses bureaux de promotion et le Programme de Coopération en matière d'Investissements afin de:-

- Assister la formation des cadres, et la promotion industrielle;
- Assister les réunions d'investisseurs. En outre, il est fortement recommandé à la ZFID d'établir des relations étroites avec d'autres organisations internationales qui peuvent assister la promotion industrielle;
- La fourniture d'un consultant à court terme (deux mois) pour entreprendre:-

- a) Une analyse coûts-avantages du point de vue de l'économie sénégalaise;
- b) Un examen, dans le contexte de cette analyse, du coût pour l'économie sénégalaise des encouragements offerts aux entreprises installées dans la Zone;
- c) Des recommandations se basant sur les résultats de l'analyse coût-utilité quant à l'opportunité et l'importance éventuelle d'un remaniement du plan du système d'encouragements dans un sens moins favorable.

3. OBJECTIFS DE LA MISSION

1. Le Gouvernement du Sénégal souhaite dynamiser les opérations de la Zone Franche Industrielle de Dakar, car les résultats qui y ont été obtenus sont loin de correspondre aux espérances qu'il avait placées dans ce projet ambitieux. Le Gouvernement du Sénégal a demandé la mission conjointe ONUDI/CNUCED afin d'assister l'Administration de la Zone Franche dans sa tâche d'évaluation de la situation actuelle de la Zone et afin d'établir un plan d'action à court et moyen terme pour la relancer.

2. Le fonctionnaire de la CNUCED faisant partie de la mission conjointe avait en particulier à remplir les tâches suivantes:

- i) Appréciation et formulation des objectifs dévolus à la Zone Franche dans le cadre de la nouvelle stratégie orientée vers les exportations;
- ii) Examen des incitations douanières, fiscales, ou autres devant découler de cette nouvelle stratégie;
- iii) Examen de la position comparative de la Zone Franche, par rapport à d'autres zones à statut similaire, au point de vue des facilités de transport pour les matières premières et produits finis;
- iv) Conseils et recommandations concernant la relocalisation d'industries à vocation régionale ou mondiale;
- v) Propositions en vue d'une coopération étroite entre la Zone Franche et les organismes spécialisés pouvant concourir aux mêmes buts (Centre Sénégalais du Commerce Extérieur, SONEPI, SOFISEDIT, SOFIDAK);
- vi) Mise au point d'un projet d'assistance technique à moyen terme destiné à fournir des consultants, des programmes de formation et éventuellement un conseiller résident capable d'assister l'Administrateur de la Zone dans ses tâches opérationnelles.

3. La Description de poste du fonctionnaire de l'ONUDI comprend les tâches suivants:-

- i) Assister l'Administrateur de la ZFID dans la définition des orientations nouvelles et des objectifs de l'Agence nationale de promotion des investissements, société nationale jouissant de la personnalité juridique et de l'autonomie financière, à créer;
- ii) Evaluer et recommander les mesures d'incitation pour la réalisation de ces objectifs;
- iii) Aider l'Administrateur de la ZFID à examiner et restructurer les antennes extérieures de représentation de l'Agence;
- iv) Etudier les possibilités de coordonner les opérations des organismes gouvernementaux et para-gouvernementaux en vue de promouvoir les industries d'exportation;
- v) Aider l'Administrateur de la ZFID à établir un plan d'action à court et moyen terme pour la promotion des industries;
- vi) Préparer, en collaboration avec l'Administrateur de la ZFID, un programme d'assistance technique à l'Agence nationale de promotion des investissements, pour l'aider à réaliser ce programme.

Le consultant de l'ONUDI, dans le cadre de la mission conjointe définie ci-dessus, aura plus particulièrement à considérer les points suivants:-

- a) Identifier les industries ou les secteurs d'industries qui ont un grand potentiel d'exportation et élaborer un programme intégré de promotion de ces industries;
- b) Examiner les possibilités d'utiliser les bureaux de promotion des investissements de l'ONUDI pour assister les activités de promotion de la ZFID à l'étranger;

- c) Aider l'Administrateur de la ZFID à restructurer l'organisation de la Zone en vue de transformer l'Administration de la Zone en une Agence de promotion des investissements efficace;

Il va de soi qu'une étude d'ensemble exigerait un examen détaillé et de longue durée, et ne pourrait pas être entreprise dans le cadre d'une mission exploratoire. Une telle mission, de courte durée, doit nécessairement être moins ambitieuse et se borner à un examen préliminaire. Ce rapport s'efforce néanmoins de répondre à la teneur de l'ordre de mission.

C. AUTORITES ET ENTREPRISES PRIVEES CONTACTEES AU SENEGAL

1. Administration de la Zone Franche Industrielle de Dakar
2. ONUDI, Dakar
3. Ministère du Commerce
4. Ministère du Développement Industriel et de l'Artisanat
5. Centre Sénégalais du Commerce Extérieur (CSCE)
6. Société Nationale d'Etudes et de Promotion Industrielle (SONEPI)
7. Société Financière Sénégalaise pour le Développement de l'Industrie et de Tourisme (SOFISEDIT)
8. Société de la Foire Internationale de Dakar (SOFIDAK)
9. Les trois entreprises installées dans la Zone Franche:
 - Société Africaine de Fabrication de Cycles
 - Union Technique et Commerciale
 - Société Franco Africaine de Métallurgie
10. Société Commerciale de Transports Transatlantiques
11. Fonds Européens de Développement

D. ABREVIATIONS

ZFID	Zone Franche Industrielle de Dakar
CSCE	Centre Sénégalais du Commerce Extérieur
SONEPI	Société Nationale d'Etudes et de Promotion Industrielle
SOFIDAK	Société de la Foire Internationale de Dakar
SOFISEDIT	Société Financière Sénégalaise pour le Développement de l'Industrie et du Tourisme
CEAO	Communauté Economique de l'Afrique de l'Ouest
CEDEAO	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest

I. LA ZONE FRANCHE INDUSTRIELLE DE DAKAR

a) Situation actuelle de la Zone Franche Industrielle de Dakar

1. La Zone Franche, inaugurée en mars 1976, est située à Mbao, à 15 kilomètres à l'est de Dakar, à 11 kilomètres du port et à 15 kilomètres de l'aéroport. La superficie totale aménageable sur 20 ans dépasse les 600 hectares, dont 470 environ réservés à l'implantation industrielle. Actuellement l'aménagement de 60 hectares est achevé. La propriété des terrains reste à l'Etat sénégalais, qui consent des baux de 99 ans. Un comité d'agrément doit se prononcer sur l'agrément des entreprises dans la Zone et sur le retrait de l'agrément.

2. Après cinq années d'existence la Zone Franche n'est pas encore devenue un promoteur d'investissements étrangers. Cinq entreprises se sont implantées dans la Zone Franche. La première a fait faillite; actuellement trois usines maintiennent la production. La cinquième usine, une entreprise mixte belgo-franco-sénégalaise, qui fabriquait des anoraks et d'autres habits d'hiver, ainsi que des blousons et des pantalons de cuir, a temporairement fermé en attendant le résultat des négociations engagées avec UTC sur une offre de rachat faite par cette entreprise. Ces négociations étant sur le point d'aboutir, la production sera reprise prochainement, dès que le rachat par UTC aura été effectué.

3. Les données essentielles sur les entreprises qui produisent actuellement sont présentées dans le tableau 1. Aucune de ces entreprises n'a jusqu'ici réussi à faire des profits; l'usine de la SAFCAC a subi des pertes considérables. Les types de fabrication sont des opérations de montage ou de transformation qui exigent un fort coefficient de main-d'oeuvre. En ce qui concerne l'attrait d'autres investisseurs afin de remplir la Zone assez rapidement, on peut constater que plusieurs entreprises envisagent de s'y installer et qu'un certain nombre de projets d'implantation d'unités industrielles sont en voie d'agrément.

Tableau 1

Entreprises produisant actuellement dans la Zone

Entreprise	Commencement de production	Actionnaires	Produits fabriqués	Montant d'investissement	Chiffres d'affaires à l'exportation ** (en millions FCFA)	Principaux marchés extérieurs	Nombre d'employés
Société Africaine de Fabrication de Cycles (SAFCAC)	Début 1978	Haute-Voltaïque 80% Sénégalais 20%	Pneus et chambres à air (Bicyclettes, cyclomoteurs)	1,4 billion FCFA	1978: 33.8 1er trimestre 1981: 30.3 (Capacité de production: 800)	Haute-Volta, Côte d'Ivoire, Mali, Togo	150
Union Technique et Commercial (UTC)	Février 1979	Français 100%	Gants de cuir; briquets gaz rechargeables	230 million FCFA	1er trimestre 1981: 21.0 (15.00 paires de gants produites par année. Capacité de production 40.000)	Europe (France, Belgique, RFA, Suisse), Afrique de l'Ouest (Côte d'Ivoire, Cameroun)	182
Société France Africaine de Métallurgie (SOFAM)	Début 1981	Sénégalais 51% Français 20% Togolais 14.5% Nigérien 14.5%	Remorques-atelier	400 million FCFA	1.1.1981 - 30.6.1981: 115C (Chiffre provisoire)	Afrique de l'Ouest (80%) Afrique du Nord (10%) Brésil (10%)	306

Source: Informations fournies par les entreprises et l'administration de la Zone Franche
 ** Chiffres complets n'étaient disponibles ni à l'administration de la Zone Franche ni à la douane

b) Les objectifs dévolus à la Zone Franche dans le cadre de la nouvelle stratégie orientée vers les exportations

4. Aperçu des politiques sénégalaises d'industrialisation et d'exportation

- i) La première, qui va de 1960 à 1969, a été consacrée à l'implantation des industries de remplacement des importations;
- ii) La deuxième, celle en cours, voit le développement parallèle des industries d'exportation qui, du reste, sera concrétisé par la Zone Franche Industrielle;
- iii) La troisième phase devra se superposer aux deux premières et sera consacrée à l'intégration technique et économique de l'ensemble des unités implantées.

L'objectif à terme de cette politique est la constitution d'un tissu industriel structuré. ¹ En même temps, le Gouvernement accorde une priorité toute particulière au développement des exportations sénégalaises. La politique du gouvernement vise à stimuler et à faciliter l'exportation des produits sénégalais vers le plus grand nombre possible de marchés extérieurs.

5. Objectifs dévolus à la Zone Franche

L'Administration de la Zone Franche a formulé les principaux objectifs dévolus à la Zone Franche; ils peuvent être résumés comme suit:- ²

a) Objectifs en matière de politique industrielle et commerciale:

- i) Promouvoir des implantations industrielles entraînant des transferts de technologie;
- ii) Promouvoir l'implantation des industries de valorisation des ressources nationales;
- iii) Contribuer à la solution des problèmes de l'emploi par la création de nombreuses possibilités de travail pour la main-d'oeuvre.

¹ 'L'Industrie Sénégalaise', Chambre de Commerce et d'Industrie de la région du Cap-Vert Dakar, 1980, P.8; Projet du VIème Plan, tome III, Secteur secondaire

² 'Objectifs de l'administration autonome de la Zone Franche Industrielle de Dakar pour la période du 1er janvier 1981 au 30 juin 1984', Note de l'administration de la Zone Franche 1981

b) Objectifs de rentabilité:

Rechercher l'élargissement des moyens financiers mis à la disposition de la Zone Franche et assurer la rentabilité de la Zone.

6. La nouvelle stratégie: projet de création d'un régime particulier pour les industries exportatrices, et de transformation du statut de la Zone Franche

Afin d'encourager le plus possible l'implantation d'industries tournées vers l'exportation, l'Administration a proposé qu'on étende les avantages de la Zone à l'ensemble des points d'implantation des industries exportatrices sur toute l'étendue du pays. Cette nouvelle stratégie comporterait deux volets:

- i) La Zone Franche de Dakar est maintenue pour recevoir les industries de transfert de technologie dont elle restera la base privilégiée, compte tenu de ses infrastructures et de sa situation proche de Dakar;
- ii) Il est de plus proposé de créer des points francs sur toute l'étendue du pays pour accueillir des entreprises produisant pour l'exportation. Le problème dominant est ici de permettre aux industries d'exportation tournées vers la transformation des ressources nationales de s'installer à proximité des matières premières à valoriser.

c) Evaluation

7. Les objectifs dévolus à la Zone Franche comprennent quatre aspects principaux: la création d'emploi, les transferts de technologie, la valorisation des ressources nationales, et la rentabilité.

¹ Projet de loi portant sur la création d'un régime particulier en faveur des industries exportatrices et sur la transformation du statut de la Zone Franche. Exposé des motifs. Note de l'Administration de la Zone Franche.

(i) Création d'emploi

8. La création d'emploi est un des objectifs classiques des zones franches des pays en développement. L'Administration de la Zone Franche de Dakar reconnaît également que l'amélioration de la qualification professionnelle et technologique de la main-d'oeuvre doit venir s'ajouter à l'objectif de la création d'emploi. Il est par conséquent jugé important que les entreprises qui s'installeront dans la Zone offrent des emplois pour une main-d'oeuvre qualifiée et soient disposées à former elles-mêmes la main-d'oeuvre sénégalaise employée. Les trois entreprises établies dans la Zone Franche de Dakar ont effectivement formé les travailleurs employés, mais le niveau des qualifications acquises par cette formation reste encore assez bas.

9. On devra ainsi tenir compte, dans la poursuite du but de création d'emploi, de la situation actuelle du secteur de la formation au Sénégal. Le projet de VIième Plan souligne à juste titre que le Sénégal possède une main-d'oeuvre d'exécution de bonne qualité. A l'autre bout de la chaîne, le pays ne manque pas d'ingénieurs qualifiés, dont beaucoup peuvent maintenant être formés au Sénégal. C'est au milieu de la chaîne, au niveau des cadres moyens, qu'existent les lacunes les plus importantes. Par conséquent la question est de savoir s'il serait possible, et dans quelle mesure, pour les entreprises opérant dans la Zone de contribuer à la formation des cadres moyens. De plus, l'expérience montre que les entreprises étrangères sont prêtes à recruter des cadres supérieurs localement, et en particulier des ingénieurs, en raison du coût élevé du personnel étranger. Ainsi, l'Administration de la Zone Franche peut aider les entreprises de la Zone en recrutant localement des cadres supérieurs qualifiés.

10. Selon le projet du VIième Plan du Sénégal, le Gouvernement étudiera la possibilité d'instituer un système de subventions destiné à aider les sociétés qui présenteront des programmes de formation sur le tas débordant le cadre de leur seule entreprise. Si un tel système est établi, il serait bon de stipuler qu'il sera également appliqué dans le cas d'entreprises étrangères dans la Zone Franche. De cette façon on pourra effectivement promouvoir la formation de main-d'oeuvre qualifiée et de cadres moyens.

(ii) Les transferts de technologie

11. Bien que l'objectif de transferts de technologie soit une question importante pour les pays en voie de développement, les possibilités de réalisation de cet objectif dans le cadre d'une zone franche doivent être envisagées avec réalisme. L'expérience faite par d'autres zones franches dans d'autres pays révèle un manque de transfert de technologie.¹ La Zone Franche de Dakar ne constitue pas une exception. Les entreprises installées dans la Zone n'entreprennent que de simples opérations de montage ou de transformation. Les remorques-ateliers sont montées à partir de produits semi-finis ou finis importés. En plus du montage, le découpage des tôles importées est fait dans la Zone. De la même façon, les opérations de fabrication des autres entreprises se limitent au découpage du cuir, à la couture (production de gants), une simple opération de transformation, ainsi qu'à de petits travaux de transformation et de montage (production de pneus et chambres à air).

12. En évaluant les possibilités d'une réalisation de l'objectif de transfert de technologie, il faut tenir compte du fait que la politique de sélection à l'égard des implantations industrielles dans une zone franche ne peut être trop ambitieuse aux premiers stades d'activité de la zone. Les possibilités d'attirer des modes d'opérations relativement sophistiqués sont d'habitude limitées au commencement par le bas niveau des compétences locales. On devrait donc souligner que les possibilités de transferts de technologies sont très limitées.

(iii) Valorisation des ressources nationales

13. L'objectif de valorisation des ressources nationales devrait être interprété au sens large et devrait être vu comme incluant le but de promouvoir le développement de liaisons en aval entre les industries de la zone et le secteur industriel et des services hors de la zone. Les techniques de production "fragmentée" qui sont caractéristiques des opérations industrielles des zones franches se traduisent en général par l'isolement de chaque industrie et par un manque de liaison entre les diverses activités industrielles à l'intérieur et hors de la zone. En particulier, les sociétés multinationales qui opèrent à l'intérieur des zones franches cherchent surtout à maintenir une liaison avec leur propre

¹ Voir "Export Processing Zones in Developing Countries" (UNIDO, UNIDO/ICIS 176, Août 1980), pp. 34 - 35

production internationale. Ainsi, l'évolution des activités industrielles "connexes" ne se produit en général que si le Gouvernement du pays concerné intervient explicitement dans ce sens.¹

(iv) Rentabilité

14. Il semble que l'objectif de rentabilité tel qu'il a été formulé par l'Administration de la Zone Franche ne vise qu'à rechercher l'élargissement des moyens financiers mis à la disposition de la Zone. Il faut cependant que l'objectif de rentabilité soit examiné dans un contexte beaucoup plus large. Il est essentiel que les coûts et les avantages de la création et des opérations de la Zone Franche soient évalués au niveau de l'économie nationale du Sénégal. Les coûts et les recettes probables devraient être comparés, afin de déterminer si l'économie du Sénégal peut en attendre un bénéfice net.

d) L'Administration de la Zone Franche

15. Le développement récent de l'Administration de la Zone Franche

Le Nouvel Administrateur de la Zone Franche s'était mis en place vers la fin de 1980. En quelque 8 à 10 mois, il a effectué des changements considérables dans l'Administration de la Zone Franche, qui sont tous favorables, notamment:-

i) Le transfert des bureaux du site de la Zone Franche à une location centrale à Dakar. Cela assisterait les contacts avec d'autres organisations, et donnerait une meilleure impression aux investisseurs étrangers.

ii) La résiliation des contrats des bureaux de promotion en Europe. Cette méthode de promotion n'a pas donné de résultats, pour des raisons variées.

iii) Le recrutement d'une équipe de cadres professionnels, et le développement d'un organigramme de l'Administration. La ZFID dispose actuellement d'une quinzaine de cadres supérieures et intermédiaires (Voir Annexe 1)

¹ Voir "Export Processing Zones in Developing Countries", (UNIDO/ICIS 176, août 1980), pp. 25 - 29, qui n'est pas encourageant concernant la création de "linkages", et conclut que "Limited backward linkages with industries in the domestic tariff area have developed in some cases, but are limited, especially where local supplies tend to be high cost".

- iv) La suppression totale des seuils d'emploi et d'investissement. Auparavant l'investisseur était obligé d'investir un minimum de 100 mn CFA et de créer 100 emplois sénégalais en 2 ans.
- v) Le développement de nouvelles méthodes de promotion industrielle.

16. Le développement futur de l'Administration de la Zone Franche

En ce moment, l'Administration dispose d'une assez bonne équipe et organisation, mais manque de sens de direction dans son travail. Elle dispose de cadres pour l'aménagement et l'Administration de la Zone Franche, mais il ne serait pas utile pour l'instant d'augmenter la superficie aménagée au delà de 60 ha, avant que le nombre d'usines installées soit augmenté considérablement. Deuxièmement, l'Administration n'a que trois entreprises à administrer. Il est donc évident que les efforts de la Zone Franche doivent être dirigés vers la promotion industrielle, afin d'attirer des investisseurs. La question qui se pose dans l'immédiat concerne les politiques, orientations et méthodes de promotion industrielle. Pour le moment, on suppose qu'un Office de Promotion Industrielle ne sera pas établi dans l'avenir immédiat (Voir Chapitre V).

e) La stratégie de promotion industrielle de la Zone Franche

17. La suppression des seuils d'emploi et d'investissement a ouvert la possibilité d'attirer les petites et moyennes entreprises (PME) dans la Zone Franche. Queyrane a estimé qu'il y aurait de "10 à 20 entreprises qui se seraient implantées dans la Zone s'il n'existait pas de seuil d'emploi".¹ Les économies d'échelle permettant, un investisseur préférerait un commencement de petite échelle, et si l'entreprise réussit, un programme d'expansion en étapes. La stratégie de promotion maintenant doit se diriger vers l'établissement de PME, la stratégie d'attirer seulement les grands investissements ayant déjà échoué.

18. Jusqu'à présent, la stratégie est de promouvoir un concept assez vague du 'Sénégal', et 'La Zone Franche de Dakar'. Donc, l'effort est dirigé vers toute la gamme des industries, et en effet on ne parle qu'en

¹ Evaluation de la Zone Franche de Dakar, Bureau d'Etudes - Philippe Queyrane, avril 1980

généralités des avantages d'investir dans la Zone Franche. L'effort est donc dissipé. On recommande l'identification des industries appropriées pour s'établir dans la Zone Franche (Voir Chapitre IV) et la préparation d'études de préfaisabilité ou d'esquisses de projets. Une telle stratégie permettrait aux réunions de promotion avec des investisseurs potentiels d'être concentrées sur une gamme d'industries limitée, et de supporter l'effort avec des études spécifiques. Cela permettrait une promotion des industries spécifiques, aussi bien que la promotion générale, qui néanmoins continuerait de jouer un rôle dans la totalité de l'effort promotionnel. (A noter qu'une gamme d'études spécifiques permettrait aux Bureaux de promotion du Centre de Développement Industriel et de l'ONUDI d'aider à la promotion industrielle).

19. En ce qui concerne la préparation d'études d'opportunité ou de préfaisabilité, l'Administration de la Zone Franche a une capacité assez limitée. Le Directeur d'Etudes et ses assistants ne peuvent faire qu'un petit nombre d'études eux-mêmes. Cependant, une coopération étroite avec la Société Nationale d'Etudes et de Promotion Industrielle (SONEPI) donnerait accès aux études préparées par la SONEPI, et offrirait la possibilité de demander à la SONEPI de faire des études des industries identifiées par l'Administration de la Zone Franche. En l'absence d'un Office de Promotion Industrielle unique, on recommande une telle coopération. Dans le domaine des études de marché, on recommande une coopération pareille au Centre Sénégalaise du Commerce Extérieur (CSCE) (avec lequel une mesure de coopération existe déjà). Le rôle du Directeur des Etudes serait en grande partie un rôle d'identification des industries à étudier, et de coopération avec la SONEPI, le CSCE, le Ministère de l'Industrie, et d'autres organisations gouvernementales qui préparent de telles études industrielles.

20. En même temps, il faut avoir une stratégie en ce qui concerne les marchés d'exportation des produits de la Zone Franche. On peut dire que le problème d'identification des marchés est à résoudre par les investisseurs; certainement la question de marketing relève des entreprises, mais il est important d'identifier les tendances générales des exportations sénégalaises à l'avenir, et d'identifier des produits industriels qui complètent ces tendances. Dans ce contexte, le Ministre de Commerce a souligné l'importance future des marchés ouest-africains, dans l'immédiat

le CEAO, mais aussi le CEDEAO à moyen terme, notamment pour les exportations non-traditionnelles. Bien qu'en principe les exportations de la Zone Franche puissent se diriger vers n'importe quel pays du monde, les difficultés de transport et d'accès décrites ailleurs élargissent la possibilité d'attirer les sociétés orientées vers le marché ouest-africain. En effet, c'est ce marché régional qui intéresse les trois sociétés brésiliennes à la possibilité d'investir dans la Zone Franche.

f) Les méthodes de promotion industrielle

21. Avec la fermeture de l'antenne à Bruxelles, et la résiliation des contrats avec les bureaux de promotion à Paris et à Cologne, la promotion industrielle reste largement dans les mains de l'Administrateur lui-même, et ses visites promotionnelles. Malgré son enthousiasme et sa capacité pour ce type de travail, ceci reste une tâche lourde, compte tenu de toutes ses autres responsabilités comme Administrateur de la Zone Franche. Il est clair qu'il y a besoin d'assistance outre-mer, et d'une plus grande délégation de quelques responsabilités dans l'Administration elle-même.

22. La possibilité d'établir des antennes de la Zone Franche outre-mer doit être envisagée. Mais premièrement, l'expérience avec l'antenne à Bruxelles n'est pas encourageante; et deuxièmement, le coût d'antennes spécialisées est très élevé. Kelleher¹ a estimé en 1976 que le coût minimum par an d'un tel bureau pourrait être E.U.\$ 200,000. On peut compter aujourd'hui d'environ E.U.\$ 300,000 par an. Donc, pour un réseau de trois bureaux, on peut compter près d'un million de dollars. Les fonds ne sont pas disponibles, et s'ils le sont, on se demande s'il serait mieux de les utiliser peut-être pour la construction d'usines en avance dans la Zone Franche. Néanmoins, un réseau de bureaux de promotion sous l'égide d'un Office de Promotion Industrielle serait défendable, mais pas uniquement pour la Zone Franche.

23. En ce qui concerne la question de promotion, on parle toujours d'utiliser les facilités des ambassades sénégalaises à l'étranger. Mais les diplomates (même les attachés commerciaux) pensent comme des diplomates en premier lieu, et pas comme des experts en promotion. En plus, la promotion de la Zone Franche ne serait qu'une de ses responsabilités, et ne serait qu'une tâche à mi-temps, tout au plus. Donc, on ne

¹ Handbook on Export Free Zones (UNIDO, O.I.D. 31, July 1976)

compterait pas beaucoup sur les ambassades, et il faut avoir des représentations additionnelles outre-mer. Mais les ambassades pourraient jouer un rôle secondaire, et dans certains pays où il n'y a aucune autre représentation, un rôle plus substantiel.

24. La Zone Franche doit envisager la possibilité d'établir des contacts directs et étroits avec les organisations internationales qui peuvent assister la promotion industrielle. On peut citer dans ce contexte le Service de Promotion Industrielle de l'ONUDI, avec ses antennes à Bruxelles, Cologne, New York, Paris, Tokyo, Vienne et Zürich, le Centre de Développement Industriel à Bruxelles, la Société Financière Internationale de la Banque Mondiale, et les organisations d'investissement bilatérales, par exemple DEG en Allemagne Fédérale, la Caisse Centrale de Coopération Economique en France et le Commonwealth Development Corporation en Angleterre, etc. On peut ajouter que la SONEPI (et la SOFISEDIT) a déjà établi des contacts avec ces organisations, et la ZFID pourrait utiliser dans plusieurs cas les mêmes canaux. Mais il faut souligner que les organisations mentionnées ci-dessus préféreraient promouvoir des projets spécifiques, appuyés par des profils de projets où des études de préfaisabilité, et la Zone Franche doit envisager la préparation et présentation de telles études comme un élément de base de son effort promotionnel.

g) Organisation interne de l'Administration de la Zone Franche

25. L'Administrateur a développé une organigramme de l'Administration. Nous voudrions proposer quelques modifications dans le but de donner plus d'accent à la fonction de promotion industrielle. En ce moment le Directeur de la Promotion des Investissements, et le Directeur des Etudes de l'Agrément et de l'Assistance relèvent du Secrétaire Général. Tenant compte que ces deux directions jouent ensemble les fonctions essentielles de promotion industrielle, et que l'Administrateur est le premier dans la ligne de l'effort promotionnel, nous proposons que les deux directeurs mentionnées ci-dessus relèvent directement à l'Administrateur, comme le Conseiller Technique. Les autres fonctionnaires continueraient de relever en premier lieu du Secrétaire Général. Nous avons discuté la possibilité d'intégration de la Direction de la Promotion des Investissements, et la Direction des Etudes de l'Agrément et de l'Assistance. Il nous semble

mieux de retenir les directions séparées, car les fonctions sont distinctes. Le problème actuel est un manque de définition de fonctions, un manque de direction de travail, et un manque de responsabilité, et nous voudrions suggérer les points suivants:-

26. Direction des Etudes

Le service aura la responsabilité d'identifier les industries appropriées à établir dans la Zone Franche, et de préparer la documentation pour promouvoir ces industries. Cela inclut les brochures, mais, plus important, les profils et les études de préfaisabilité. Vu le manque de cadres pour la préparation de ces études, le service doit coopérer étroitement avec la SONEPI, le Ministère de l'Industrie, la SOFISEDIT et d'autres organisations qui ont la capacité de préparer des études. Le service peut obtenir les études préparées par les organisations mentionnées, et peut également demander à ces organisations de faire des études spécifiques pour les industries identifiées par la Direction des Etudes.

27. Direction de la Promotion

Le service aura la responsabilité de développer des contacts avec les organismes de promotion extérieure (par exemple des antennes de l'ONUDI, le CDI, les Ambassades sénégalaises, etc.), et de leur fournir toutes les informations concernant la Zone Franche, les études de préfaisabilité, etc. Il doit coopérer étroitement avec les autres organismes qui s'occupent de la promotion industrielle, notamment la SOFISEDIT (qui à la possibilité additionnelle de faciliter le financement des investissements dans la Zone Franche), la SONEPI, la SOFIDAK et le CSCE. Le service prendra la responsabilité de présenter la Zone Franche aux Foires Internationales, réunions des investisseurs, etc., et organisera l'accueil des investisseurs potentiels au Sénégal. Une étroite collaboration entre les deux directions est absolument nécessaire pour le bon fonctionnement de la promotion industrielle. En même temps, les deux directeurs doivent travailler étroitement avec l'Administrateur. En ce moment, l'Administrateur doit prendre trop de responsabilités lui-même, et son travail (et l'Administration en générale) bénéficierait de la possibilité de déléguer une partie de ses responsabilités aux deux directions en question.

Egalement, la qualité et quantité de travail des dites directions seraient augmentées quand elles auront plus de responsabilité elles-mêmes. Nous ne recommandons aucune augmentation des effectifs de l'Administration pour l'instant.

h) Réglementation de la Zone Franche

28. Avec la suppression des seuils d'investissement et d'emploi, le plus grand obstacle statutaire s'élimine. Mais il faut dire que la présentation des décrets et lois inclus dans la 'Documentation de Base' est un peu décourageante pour les investisseurs potentiels. Toute simplification faciliterait le travail préliminaire des investisseurs. Par exemple, le décret No. 76-0084 fixant les modalités de calcul et de répartition de la redevance payée est trop compliqué. Lorsque le nombre d'entreprises dépasse 10, la redevance d'une entreprise dépend, en partie des exportations des autres entreprises. La formule est trop compliquée, et l'entreprise individuelle ne peut pas contrôler son niveau de redevance.

29. Les entreprises déjà installées dans la Zone Franche parlent de difficultés administratives, par exemple:

- un manque d'infrastructure sociale (eg. cantine);
- un manque de transports/pour les ouvriers;
- formalités de douane très longues;
- frais très élevés des déclarations douanières (dans quelques cas jusqu'à 10% du prix des produits);
- difficultés concernant la disponibilité des crédits à court terme, ou découverts;
- défaillances des services d'électricité, d'eau et de téléphone;
- manque de disponibilité permanente du personnel de l'Administration.

30. Il est très important d'éviter de tels problèmes. Naturellement un investisseur potentiel qui visite la Zone Franche visite également les entreprises installées, pour s'informer de leurs expériences. Entendre les problèmes mentionnés ci-dessus est assez décourageant.

II. EXAMEN DES INCITATIONS ACCORDEES AUX ENTREPRISES INSTALLEES
DANS LA ZONE FRANCHE

30. Les avantages dont bénéficient les entreprises de la zone peuvent être regroupés sous sept rubriques principales:

i) Avantages fiscaux

- Une exemption fiscale totale et en particulier des impôts sur le revenu;

ii) Avantages douaniers

- Une exonération totale de tous droits et taxes sur les marchandises (biens d'équipement, matériel, matières premières et produits finis ou semi-finis) à l'exportation et à l'importation;

iii) Subvention à l'exportation

- Bénéfice d'un régime de subventions à l'exportation dont le taux est fixé à 10% s'appliquant sur la valeur f.o.b. des produits fabriqués;

iv) Financement à l'investissement et à l'exportation

- Accès sans restriction au marché de capitaux sénégalais et en particulier accès au financement à des conditions favorable accordé par la Société Financière Sénégalaise pour le Développement de l'Industrie et du Tourisme (SOFISEDIT);

v) Garanties financières

- Le rapatriement des capitaux investis et des revenus;

Le transfert hors de la zone franche des sommes nécessaires à la réalisation de l'investissement et au fonctionnement de l'entreprise;

vi) Tarifs préférentiels pour l'approvisionnement en énergie électrique

- L'énergie électrique est fournie avec des rabais de 22% et 27% (coûts variables);

vii) Avantages à l'échelon régional

Bénéfice de la taxe de Coopération Régionale (TCR) au sein de la Communauté Economique de l'Afrique de l'Ouest (CEAO). La TCR se substitue à un ensemble des droits et taxes perçus à l'importation dans chaque Etat membre de la CEAO. Cette taxe est inférieure à l'ensemble des droits et taxes qui frappaient traditionnellement les produits originaires de la CEAO et peut être réduite à zéro.

Evaluation des avantages offerts

31. Les avantages et les garanties financières, bien que non négligeables, sont tout à fait "classiques" pour une zone franche industrielle. D'autres zones franches dans des pays en voie de développement offrent les mêmes encouragements. De la même façon, la plupart d'autres zones accordent des tarifs préférentiels pour l'approvisionnement en énergie électrique.

32. Bien qu'une exemption fiscale totale soit également une mesure d'encouragement classique pour une zone franche, cet encouragement n'est en général concédé que pour une période limitée, ne dépassant normalement pas dix années ou, dans, quelques cas, cinq années. La période d'exemption peut en plus varier selon l'importance accordée au projet d'investissement sur le plan de l'économie nationale. A titre d'exemple, le tableau 2 montre le système d'exemption fiscale appliqué en Malaisie aux industries tournées vers l'exportation.

33. Il faut également noter qu'on surestime parfois l'impact et l'importance de l'exemption fiscale totale comme mesure de promotion des investissements étrangers dans des industries tournées vers l'exportation. Il est peu probable que les sociétés internationales basent leurs décisions d'investir à l'étranger principalement sur les

Tableau 2

Seuils d'investissement et d'emploi en Malaisie

Seuils d'investissement et d'emploi imposés aux entreprises	Période d'exemption fis- cale totale (nombre d'années)
Investissement de moins de M\$ 250,000 ou création initiale de moins de 101 emplois	5
Investissement excédant M\$ 500,000 ou création initiale de plus de 100 emplois	6
Investissement excédant M\$ 500,000 ou création initiale de plus de 200 emplois	7
Investissement excédant M\$ 1,000,000 ou création initiale de plus de 350 emplois	8
Industrie ou produits prioritaires	1
Valeur ajoutée de plus de 50%	1
Période d'exemption maximum	10

Source: Malaysia, your profit centre in Asia, June 1978, p.15

(E.U.\$1 = M\$2.4; début août 1981)

possibilités d'incitations fiscales offertes par les pays d'accueil potentiels. Il apparaît plutôt que les investisseurs étrangers dans les zones franches ne considèrent pas un niveau modéré d'impôt comme un facteur négatif, pourvu que le pays réponde à d'autres exigences importantes, comme la stabilité politique, une main-d'oeuvre bon marché, productive, et pouvant être formée facilement, des infrastructures adéquates et l'efficacité dans les opérations d'importation et d'exportation. Ainsi, les zones franches des Philippines attirent les industries étrangères tournées vers l'exportation, malgré le fait qu'on demande aux sociétés qui investissent de payer un impôt sur le revenu de 30%.

34. Le régime de subventions à l'exportation en vigueur au Sénégal s'applique en ce moment à cinq groupes de produits: conserves de poisson, engrais, matières textiles et ouvrages en matières textiles (y compris la bonneterie et la confection), chaussures et matériel agricole. Bien que ce régime soit ainsi sélectif, il n'en demeure pas moins un avantage important pour les entreprises désireuses de s'installer en Zone Franche. Les zones franches des autres pays en voie de développement n'offrent pas d'encouragements sous forme de subventions en espèces.

35. L'accès sans restriction pour les sociétés étrangères au marché des capitaux local constitue également un avantage considérable. L'accès au financement fourni par la SOFISEDIT est particulièrement intéressant, car cette institution consent des crédits à long terme à des taux d'intérêt inférieurs d'environ deux pourcent aux taux du marché, ou peut-être à des taux d'intérêt encore plus bas dans les cas où la SOFISEDIT obtient son refinancement par des lignes de crédit de l'extérieur d'instituts de financement pour le développement. On a de plus l'intention de donner aux sociétés de la Zone Franche l'accès au système de financement de l'exportation proposé, qui offre un crédit d'exportation à des taux d'intérêt subventionnés.

36. Les autres pays en voie de développement limitent au contraire souvent l'accès à leurs marchés de capitaux locaux pour les sociétés appartenant entièrement à des étrangers. Ceci a pour but d'empêcher

les companies étrangères d'opérer avec un minimum de leur propre capital tout en recourant à une utilisation maximum des ressources financières locales. Aux Philippines, par exemple, les companies étrangères à 100% ne sont pas autorisées à emprunter localement. En Malaisie, les companies étrangères ne peuvent faire des emprunts que jusqu'à concurrence du capital versé et de prêts à long terme obtenu à l'étranger avec une échéance d'au moins cinq ans. Néanmoins, il faut ajouter que les entreprises existantes dans la Zone Franche ont éprouvé des difficultés à obtenir des découverts locaux.

37. La taxe de coopération régionale est un moyen d'incitation aux échanges intracommunautaires. La TCR ne favorise que les produits originaires des Etats membres.¹ Le bénéfice de la TCR constitue un encouragement important pour les entreprises qui visent à exporter dans le marché de la Communauté Economique de l'Afrique de l'Ouest (CEAO). On note en particulier que la différence entre la TCR et l'ensemble des taxes supprimées est assumée par le pays exportateur. La TCR comporte ainsi un élément de subvention.

38. Les produits fabriqués dans la Zone Franche bénéficient également d'accès à la Communauté Economique Européenne, sous l'accord Lomé II, et sous le Système Généralisé de Préférences (SGP). Donc ils sont traités comme des produits qui tirent leur origine hors de la Zone Franche.

39. En conclusion, on peut constater que le système d'encouragement aux investissements et exportations en faveur des industries établies dans la Zone Franche de Dakar est extrêmement avantageux. Il apparaît en effet que l'ensemble des encouragements offerts est beaucoup plus important que dans les systèmes en vigueur dans les autres zones franches des pays en

¹Des "produits originaires des Etats membres" sont: (i) des produits industriels dans la fabrication desquels sont incorporées des matières premières communautaires représentant au moins 60% de l'ensemble des matières premières utilisées (ii) des produits industriels fabriqués dans un Etat membre et comportant une valeur ajoutée au moins égale à 40%. Les produits agréés par la TCR sont exclus du bénéfice de la subvention à l'exportation (10% sur la valeur f.o.b.) lorsque'ils sont exportés à destination d'autres Etats membres de la CEAO.

voie de développement. Pour l'administration de la Zone Franche de Dakar, un système d'incitation particulièrement favorable est nécessaire, afin de compenser les deux principaux désavantages de la Zone Franche de Dakar:

- i) coûts de la main-d'oeuvre très supérieurs à la moyenne des autres zones franches industrielles dans les pays en développement
- ii) problèmes de transport international; malgré la proximité relative de l'Europe (par rapport à l'Asie, notamment), Dakar souffre de tarifs aériens et maritimes assez élevés, et un manque de capacité régulière en transports maritimes.

De fait, les deux problèmes existent. La question du coût relativement élevé de la main-d'oeuvre et de la productivité comparativement basse a été examinée dans une étude préparée par un bureau d'études français¹ et ne réclame pas d'examen supplémentaire.

On peut seulement noter que les coûts de facteurs élevés résultent pour une bonne part de la surévaluation du taux de change du franc CFA. Le problème du transport a également été examiné dans l'étude susmentionnée. D'autres aspects seront analysés dans le prochain chapitre de ce rapport.

40. En principe, les incitations peuvent être utilisées comme un moyen de compenser certains désavantages au niveau de la concurrence. Les mesures d'encouragement adoptées dépendent en effet de la situation géographique de la zone, de son infrastructure, de l'existence dans le pays de la main-d'oeuvre et des techniques nécessaires, de la structure industrielle et de la capacité de concurrence sur les marchés étrangers. Il y a cependant deux réserves à faire:

- i) si les conditions naturelles sont telles qu'une entreprise ne peut être rentable, aucun stimulant artificiel ne pourra les compenser

¹ 'Evaluation de la Zone Franche Industrielle de Dakar', étude préparée pour le Gouvernement du Sénégal et la Commission des Communautés Européennes par le Bureau d'Etudes, Philippe Queyranne, avril 1980

ii) l'application de systèmes d'incitations implique des dépenses pour l'économie du pays. Plus le système d'incitations est poussé, plus grandes sont les dépenses qui en résultent pour l'économie du pays.

41. C'est pourquoi il est fortement recommandé que l'analyse coûts-avantages de l'activité de la Zone Franche de Dakar comporte un examen détaillé du coût probable pour l'économie sénégalaise des encouragements offerts aux entreprises installées dans la Zone. Il est évident que le coût de ces encouragements, comme le coût des subventions en espèces et le financement préférentiel pourrait être élevé. De plus, il faut être attentif au fait que le régime de subventions à l'exportation peut provoquer des mesures de rétorsion de la part des pays importateurs, sous forme de droits compensatoires. Dans un tel cas, la subvention aurait pour effet de faire obstacle aux exportations, plutôt que de les promouvoir.

III. EXAMEN DE LA POSITION COMPARATIVE DE LA ZONE FRANCHE PAR RAPPORT A D'AUTRES ZONES DU POINT DE VUE DES FACILITES DE TRANSPORT

a) Exposé du problème

42. La question de la compétitivité de la Zone Franche au point de vue des facilités de transport comporte deux grands aspects: (i) transport des produits finis de la Zone Franche de Dakar aux marchés d'exportation (ii) transport des intrants de production de l'étranger à la Zone Franche de Dakar. Les entreprises étrangères envisageant d'investir dans des zones franches compareront les facilités et les coûts des transports allant et venant des zones franches de différentes parties du monde.

43. Pour évaluer la compétitivité de la Zone Franche de Dakar du point de vue des facilités de transport existantes, il faut examiner les questions suivantes:

- i) Quelles sont les industries qui sont établies ou qui s'établiront dans la Zone Franche?
- ii) De quel pays importe-t-on les intrants de production et quels sont les marchés d'exportation pour les produits de la Zone Franche?
- iii) Quels sont les moyens de transport (par air ou par mer)?
- iv) Quelles zones franches d'autres pays en voie de développement fabriquent des produits similaires et les exportent vers les mêmes marchés d'exportation que la Zone Franche de Dakar?
- v) Quels sont les coûts des transports (importation et exportation) pour la Zone Franche de Dakar et pour les zones franches concurrentes dans d'autres pays en voie de développement?

Il va sans dire qu'une telle évaluation de la compétitivité sur le plan international de la Zone Franche de Dakar exige une étude d'ensemble qui ne peut être entreprise dans le contexte de ce rapport. De plus, on devrait, pour toute évaluation, travailler avec un certain nombre d'hypothèses concernant les entreprises qui s'établiraient dans la Zone, les pays dont les intrants de production seraient importés et les marchés d'exportation potentiels. Ce rapport ne peut qu'exposer de

nouveau les conclusions présentées dans l'étude susmentionnée du bureau d'études français ¹ et ajouter quelques remarques supplémentaires se basant en partie sur les conclusions d'une étude préparée par le Centre Sénégalais du Commerce Extérieur. ²

44. L'étude du bureau d'études français arrive à la conclusion que la Zone Franche de Dakar présente un désavantage relatif dans le commerce international en raison des coûts relativement élevés des transports de et vers Dakar. L'étude énonce en particulier que "malgré sa relative proximité de l'Europe (par rapport à l'Asie notamment) Dakar souffre de tarifs aériens et maritimes plus élevés que ceux des autres pays". ³ L'étude donne le tableau suivant à titre d'exemple. ⁴

TABLEAU 3

COMPARAISON DES TARIFS DE FRET A DESTINATION DE LA FRANCE (1980)

(Francs CFA)

FRET	UNITE	PORT D'EMBARQUEMENT	
Aérien	1 kg	Casablanca	225
		Tokyo	490
		Dakar	635
Maritime	1 m ³	Casablanca	13075
		Dakar	19000

1 'Evaluation de la Zone Franche Industrielle de Dakar', étude préparée pour le Gouvernement du Sénégal et la Commission des Communautés Européennes par le Bureau d'Etudes, Philippe Queyranne, avril 1980. Voir également paragraphe 28

2 Centre Sénégalais du Commerce Extérieur, 'Etude des problèmes posés par les transports aérien, terrestre et maritime', Dakar, avril 1980

3 Voir p.14

4 Voir p.14

b) Le fret aérien

45. L'expérience des autres zones franches montre que les industries établies dans les zones franches préfèrent les transports aériens aux transports maritimes. En ce qui concerne les possibilités de transport pour les exportations sénégalaises de l'aéroport de Dakar, on peut faire les observations suivantes:-

i) Les tarifs de fret relativement élevés sont un problème important. Le tableau 3 montre par exemple que le fret aérien du Japon à la France est moins coûteux que le fret de Dakar à la France. Les zones franches des régions asiatiques peuvent ainsi présenter un avantage relatif.

ii) Les fabricants sénégalais de produits industriels (tissus, textile, confection, chaussures, etc.) estiment que les tarifs pratiqués par les transporteurs aériens rendent leurs exportations très difficiles. Ces produits sont très sensibles à la concurrence car ils sont soit fabriqués, soit déjà présents sur les marchés, et les tarifs de fret aérien rendent la concurrence presque impossible.

iii) Les produits industriels ne sont pas exportés régulièrement sur l'un ou l'autre des marchés européens ou africains et les quantités exportées sont assez petites. Il est en conséquence impossible de négocier des tarifs plus avantageux.

iv) De Dakar, les compagnies aériennes desservent toutes les régions du monde, sauf l'Extrême Orient qui ne peuvent être atteintes que par les vols passant par l'Europe. Les mouvements de fret sont marqués par l'importance des échanges avec l'Europe d'une part (80% environ) et avec le reste de l'Afrique d'autre part (18% environ), au détriment du reste du monde (moins de 2%).

v) Si les capacités mises à la disposition des exportateurs de produits industriels sont pour le moment suffisantes dans la direction Dakar-Europe, il n'en va pas de même en ce qui concerne certaines destinations dans les autres pays africaine. Les avions en provenance de l'Europe desservant les autres escales africaines évitent Dakar, ou, lorsqu'ils y font escale, n'y déchargent pratiquement rien.

Tableau 1

Répartition géographique du trafic commercial par fret maritime
(en valeur)
(1979)

Principaux pays fournisseurs		Principaux pays clients	
France	41.5%	France	48.3%
République Fédérale d'Allemagne	5.4	Royaume-Uni	6.4
Italie	2.9	Pays-Bas	3.6
Pays-Bas	2.8	Italie	2.9
Belgique	2.4	République Fédérale d'Allemagne	1.2
Royaume-Uni	<u>1.9</u>		
TOTAL C.E.E.	56.9%		62.4%
Etats Unis d'Amérique	7.4	Mexique	1.2
Cuba	2.3	Etats Unis d'Amérique et Cuba	1.2
Côte d'Ivoire	4.2	Mauritanie	5.2
Nigéria	4.1	Côte d'Ivoire	4.6
Irak	3.5	Finlande	1.4
Pakistan	1.9	Japon	1.3
Divers	<u>19.7</u>	Divers	<u>22.7</u>
TOTAL	100.0%	TOTAL	100.0%

Source: Centre sénégalais du Commerce Extérieur, 'Etude des problèmes posés par les transports aériens, terrestres et maritimes - Propositions d'actions d'amélioration dans une optique de dynamisation des exportations du Sénégal', Dakar, avril 1980, Volume II, Annexe 33

c) Le fret maritime

46. Le tableau 4 présente la répartition géographique du trafic commercial par fret maritime à destination et en provenance du Sénégal. Environ 40% des envois par mer au Sénégal viennent de France et près de 50% de ceux qui partent du Sénégal vont en France. En conséquence, les lignes maritimes régulières desservent principalement l'itinéraire Dakar-France et France-Dakar. L'exportation de produits industriels par voie maritime de Dakar vers d'autres marchés (ou l'importation d'intrants de production en provenance d'autres régions) peut poser des problèmes:

- i) les liaisons entre Dakar et des pays européens autres que la France sont assez rares et irrégulières;
- ii) les envois par mer vers les Etats-Unis, l'Amérique Latine ou le Moyen-Orient peuvent avoir à passer d'abord par la France (Le Havre, Toulon, Marseille), où un transbordement doit avoir lieu;
- iii) les exportateurs sénégalais éprouvent également des difficultés à faire transporter leurs marchandises vers l'Afrique de l'Ouest;
- iv) les possibilités d'utiliser des bateaux venant d'autres pays d'Afrique de l'Ouest (Nigeria, Ghana, etc.) et ayant pour destination l'Europe ou les Etats-Unis sont limitées, car de nombreux bateaux sont déjà chargés avant de toucher Dakar.

47. Ainsi que dans le cas du transport aérien, les tarifs de fret pour le transport maritime sont relativement élevés et représentent un problème majeur pour les exportateurs sénégalais. En outre, les coûts de fret augmentent encore plus si les envois doivent être dirigés sur la France avant de pouvoir atteindre leur destination finale. L'augmentation du prix n'est pas due uniquement aux plus longues distances qu'implique le détour, mais aussi au coût des transbordements supplémentaires qui sont alors nécessaires (taxes portuaires, frais de manutention et de magasinage, etc.).

48. Un autre problème que les exportations de produits industriels du Sénégal ont à affronter est la relative irrégularité des expéditions et la faiblesse des quantités exportées. L'importance des volumes manutentionnés et transportés est l'une des caractéristiques dominantes

du transport maritime. Un navire moderne ne fera pas escale pour de petites quantités de fret. Le seuil au-dessous duquel un navire ne se détournera pas de sa route pour prendre un fret est situé entre 100 et 200 tonnes, selon les marchandises.¹ Ainsi, le problème pour les exportateurs sénégalais de produits industriels est qu'ils ne peuvent pas offrir des quantités de marchandises suffisantes pour que des envois directs de Dakar vers des marchés d'exportation potentiels autres que la France soient avantageux. En raison de la faiblesse des quantités exportées et de la relative irrégularité des envois, les exportateurs sénégalais ne parviennent pas non plus à obtenir des tarifs préférentiels. De tels tarifs exigent de gros volumes de marchandise pour chaque expédition et une grande fréquence d'expéditions.

49. Selon les informations fournies par la compagnie maritime française USIMA à Dakar, le coût du transport des régions asiatiques vers les Etats-Unis et l'Amérique Latine sont plus bas que de Dakar vers ces marchés, ceci étant dû en particulier aux expéditions devant passer par la France. Si cette information est exacte, les zones franches des régions asiatiques seraient plus compétitives par rapport aux exportations du continent africain. Il est également à signaler que la manutention portuaires à Dakar est plus coûteuse que dans les pays d'Asie.

d) Observations finales

50. Les problèmes de transport mentionnés ne constituent pas un problème spécifique à la Zone Franche de Dakar, mais concernant l'ensemble du secteur d'exportation de l'économie sénégalaise. On peut résumer les problèmes de la façon suivante:

- i) coût relativement élevé des transports aériens et maritimes de et vers Dakar;
- ii) difficultés que connaissent les exportateurs sénégalais de produits industriels pour obtenir des transports aériens et maritimes vers un plus grand nombre de marchés potentiels d'exportation et des tarifs de fret préférentiels, en raison de la faiblesse des quantités et de la relative irrégularité des expéditions;

¹ Voir Centre Sénégalais du Commerce Extérieur, "Etudes des problèmes posés par les transports aériens, terrestres et maritimes", Dakar, avril 1980 p.68

iii) difficultés à obtenir des transports maritimes directs (et donc moins chers) vers des marchés d'exportation potentiels autres que la France.

51. L'Administration de la Zone Franche reconnaît ces problèmes et est conscient du fait qu'ils constituent un désavantage au niveau de la compétitivité pour les industries de la Zone. C'est une des raisons pour lesquelles l'Administration de la Zone Franche considère qu'un système d'incitations généreux est nécessaire. Le Ministère du Commerce, et le CDEAO est conscient également du besoin de négocier avec les conférences maritimes. D'autre part, un avantage relatif potentiel pourrait exister en ce qui concerne les exportations par voie maritime vers le marché de l'Afrique de l'Ouest. La différence entre les coûts du fret Europe-Afrique de l'Ouest et Dakar-Afrique de l'Ouest est suffisamment importante pour permettre aux exportateurs de produits manufacturés sénégalais de profiter de leur avantage géographique.¹

¹ Voir Centre Sénégalais du Commerce Extérieur, 'Etudes des problèmes posés par les transports aériens, terrestres et maritimes', Dakar, avril 1980 p.88

IV. REFLEXIONS SUR LES INDUSTRIES A VOCATION MONDIALE OU REGIONALE
SUSCEPTIBLES D'ETRE INTERESSEES PAR LA ZONE FRANCHE DE DAKAR

52. Ce serait au-delà du champ de ce rapport d'identifier et de recommander des industries spécifiques pour l'établissement dans la Zone Franche de Dakar. L'identification de projets valables nécessite la réalisation d'études sectorielles, d'études de marché détaillées et d'études de préfaisabilité. On se bornera ci-après à présenter quelques considérations et recommandations générales.

a) Industries adaptées aux zones franches

53. En ce qui concerne les pays en voie de développement, les industries adaptées aux zones franches sont celles pour lesquelles le coût comparé (main-d'oeuvre ou matières premières) est ou serait à leur avantage et qui exigent en outre une proportion élevée d'éléments importés, ce qui justifie leur installation dans la Zone Franche. D'après l'expérience des zones existantes, les industries les mieux adaptées sont celles de l'appareillage électrique, de l'électronique, des instruments de précision, de l'habillement, des matières plastiques, des jouets, des aliments en conserve et d'autres industries à fort coefficient de main-d'oeuvre. Le régime de la Zone Franche s'est avéré particulièrement avantageux pour les opérations de transformation entreprises en sous-traitance internationale. Il est courant, dans un certain nombre d'industries des pays développés à économie de marché (en particulier dans les domaines de l'électronique, des instruments de précision, des machines et du matériel de transport), d'expédier des matières premières et des composants vers certains pays en voie de développement pour des opérations de montage ou de transformation exigeant un fort coefficient de main-d'oeuvre. Les produits transformés sont ensuite réimportés par les pays développés, ou exportés vers d'autres pays, où ils sont terminés ou vendus.

b) Etablissement d'industries dans la Zone Franche de Dakar

54. En ce qui concerne la Zone Franche de Dakar, une pré-étude, préparée en mai 1971, du projet de création de la Zone Franche a établi les

préliminaires d'identification des types d'industries implantées en Zone Franche:¹

- i) industries textiles, textiles synthétiques, confection, bonneterie
- ii) industries de la chaussure et du cuir
- iii) industries alimentaires (biscuiterie, chocolaterie, traitement du lait, etc.)
- iv) industries chimiques et parachimiques (matières plastiques, produits pharmaceutiques)
- v) réparation navale
- vi) industries électriques et électroniques (moteurs, machines électriques, radios, électro-ménager, etc.)
- vii) industries optiques et photographiques
- viii) instruments de mesures et de précision
- ix) industries diverses: jeux, jouets, crayons, etc.

55. Les industries qui se sont établies dans la Zone Franche de Dakar et celles qui sont intéressées par un investissement dans la Zone sont présentées dans le tableau 5. De plus, une délégation d'industriels brésiliens a récemment visité Dakar et s'est informée sur les possibilités d'investissement dans la zone. Dans la délégation se trouvaient des représentants d'industries produisant des machines à calculer et d'industrie électronique, d'industries produisant des bicyclettes, des cyclomoteurs. et du plastique industriel. Les entreprises dans la Zone et celles qui s'intéressent à s'y installer entreprennent ou envisagent d'entreprendre des opérations de montage ou de transformation exigeant un fort coefficient de main-d'oeuvre. La production de ces entreprises dans la Zone Franche sera caractérisée par des exigences élevées au niveau de l'importation. Ainsi, les types d'industries susceptibles d'investir dans la Zone Franche de Dakar sont les mêmes que ceux des zones franches des autres pays en voie de développement.

56. La Zone Franche de Dakar pourrait néanmoins avoir des difficultés à attirer un nombre suffisant de ces types d'industries pour remplir la Zone. Il a déjà été mentionné qu'au Sénégal le coût de la main-d'oeuvre semble être plus élevé et sa productivité plus faible que dans beaucoup

¹ 'Zone Franche', pré-étude, Ministère du Développement Industriel, Dakar, mai 1971, p.47

Tableau 5

Liste des entreprises industrielles
Zone Franche de Dakar
(Juin 1981)

Entreprises	Natures des produits fabriqués	Agréés et installés	Agréés pas encore installés	En voie d'agrément	Actionnaires	Matières premières locales
1) SAFCAC	Pneus et chambres à air	+			Haute-Voltaïque Sénégalais	-
2) UTC	Gants (cuir) et briquets	+			Français	-
3) SOFAM	Remorques-atelier	+			Sénégalais Français Togolais Nigérien	-
4) SEBEFRA	Anoraks et autres habits d'hiver	+				-
5) HORN WITTEL	Meubles en rotin		+		Français	-
6) IPA	Concentrés de tomates (conserves)		+		Sénégalais	Tomates
7) CYRNOS	Usines préconstruites		+		Sénégalais	.
8) FILAF	Files en laine		+		Français	Coton
9) CSF	Bars de fer		+		Sénégalais, Français, Américain (EU)	Ferraille
10) Warner Lambert	Produits pharmaceutiques			+	Américain (EU)	-
11) Medinat	Séringues et autres produits parapharmaceutiques		+		Sénégalais, Italien	-
12) RAPI	Plastique industriel pour automobile, construction et aviation		+		Belge	-

d'autres pays en voie de développement.¹ En ce qui concerne l'Afrique de l'Ouest, par exemple, seuls les coûts de la main-d'oeuvre de la Côte d'Ivoire, du Libéria et du Nigeria sont plus élevés que ceux du Sénégal. Le projet de VIIème Plan reconnaît cette situation et met l'accent sur le besoin de réduire les coûts des facteurs de production et d'accroître la productivité de l'industrie nationale. Concernant les coûts des facteurs de production, l'étude Queyrane faisait la recommandation suivante:-² "Il conviendrait notamment d'identifier le type d'entreprises qui présenterait le ratio capital/travail idéal pour la zone, compte tenu des coûts de facteurs élevés qui interdisent l'appel systématique aux entreprises produisant des articles de bas de gamme".

57. Il faut encore faire quelques observations en ce qui concerne les industries textiles. Il est recommandé que ces industries ne soient pas attirées dans la Zone Franche. Le projet de VIIème Plan décrit la situation actuelle d'une manière qui illustre bien le problème:-

"Toutes les entreprises textiles du Sénégal ont été durement touchées par de multiples facteurs défavorables:

- concurrence des articles à bas prix venant d'Extrême-Orient ou des usines européennes soldant leurs fins de série;
- les mesures de sauvegarde prises par les pays du marché commun européen pour protéger leurs propres entreprises textiles.

L'obstacle majeur rencontré par les entreprises textiles du Sénégal résulte de l'alignement actuel des prix d'Extrême-Orient. C'est ainsi que les écrus produits au Sénégal à un prix de revient de 185 F le mètre se trouvent sur le marché international à 145 F le mètre. Les prix internationaux des produits de confection sont encore plus en défaveur des produits sénégalais. Ceci pose un problème de productivité pour l'industrie nationale".

58. On peut tenter d'identifier des projets d'établissement d'industries dans la Zone Franche utilisant les matières premières locales comme intrants

¹ Voir paragraphe 26 et 'Evaluation de la Zone Franche Industrielle de Dakar', étude préparée pour le Gouvernement du Sénégal et la Commission des Communautés Européennes par le Bureau d'Etudes, Philippe Queyrane, avril 1980, pp.12 - 16

² Voir p.34 de l'étude

de production. Les ressources traditionnelles du Sénégal sont principalement les produits de la mer, les fruits, les légumes, les arachides, le sel marin, le coton et la gomme. Les possibilités d'établir des industries de conserve d'aliments dans la Zone Franche peuvent donc être envisagées. De fait, une société produisant des concentrés de tomates s'établira dans la Zone prochainement.¹ Les projets actuellement examinés par l'administration de la Zone Franche sont une usine pour le conditionnement des cacahuètes² et une usine pour le conditionnement des fruits et des légumes. Dans le passé, des fabricants de produits de confiserie utilisant la gomme avaient montré un certain intérêt pour un investissement dans la Zone.³ On peut en outre se demander si, et dans quelle mesure, les industries sénégalaise seraient capables de fournir des intrants manufacturés pour la production des entreprises de la Zone. La difficulté principale semble être que les produits manufacturés locaux ont tendance à être plus chers que les produits importés. Ainsi, l'entreprise SOFAM, qui produit des remorques-ateliers dans la Zone Franche, importe les tôles et les pneus en raison du coût trop élevé des produits locaux.

59. La Zone Franche ne devrait pas être considérée uniquement comme un moyen d'attirer des investisseurs étrangers, mais aussi comme un moyen de développer l'industrie d'exportation nationale. C'est pourquoi les entreprises mixtes dans la Zone Franche entre entreprises étrangères et sénégalaises doivent être encouragées. Des fabricants locaux de détergents et de cosmétiques ont récemment montré leur intérêt pour des entreprises mixtes avec des partenaires étrangers dans la Zone. Il faut s'efforcer d'identifier de nouveaux projets d'entreprises mixtes dans divers secteurs industriels.

¹ Voir tableau 5

² Projet de la Société SOPREX, une filiale à 100% du Groupe MARTINI FRANCE

³ Voir A. Weil, 'Recommended procedures and budget for establishing a worldwide promotion and marketing programme for Dakar Industrial Free Zone', Warren Weil Public Relations, report prepared for UNIDO, June 1974, p.15

c) Marchés potentiels d'exportation

60. Il est essentiel, quand on envisage d'établir une industrie dans la Zone Franche de Dakar, d'évaluer correctement les débouchés s'ouvrant aux produits de cette industrie. L'exemple des zones existantes montre que ces débouchés sont essentiellement offerts par les pays développés à économie de marché. En conséquence, il importe d'étudier soigneusement les conditions d'accès à ces marchés, sans négliger, toutefois, les possibilités offertes par les marchés des pays en voie de développement. Il faut se demander, en particulier, s'il existe un marché régional d'exportation pour les produits de la Zone.

61. Dans le cas de la Zone franche de Dakar, les marchés potentiels d'exportation pour les produits de la Zone pourraient être:

- i) l'Europe et l'Amérique du Nord
- ii) le marché de l'Amérique Latine
- iii) les marchés des autres pays d'Afrique de l'Ouest avec lesquels le Sénégal est lié au sein des unions régionales CEAO et CEDEAO.

Il est nécessaire d'entreprendre une évaluation des marchés potentiels d'exportation chaque fois qu'une entreprise propose de s'établir dans la Zone Franche de Dakar. Il faut en outre procéder à un examen des facilités de transport et des coûts des transports pour ces marchés et les pays fournissant des intrants pour la production. Le directeur d'UTC, une des sociétés de la Zone Franche, a déclaré que sa société ne s'était rendu compte des problèmes de transport qu'après l'établissement de l'usine dans la Zone Franche.

62. Il faut également tenir compte du fait que le transport maritime reste l'un des modes de transport les plus lents qui soit utilisé pour le commerce international. Selon le directeur d'UTC, il faut compter en tout six mois, quand on utilise le transport maritime, pour transporter les matières premières de France à Dakar, produire les gants dans la Zone Franche et les transporter à nouveau en Europe. La production pour les marchés de mode et saisonniers ne serait donc pas possible dans la Zone Franche si les transports se font par mer.

63. Il faudrait, en outre, tenir compte des avantages que peuvent offrir les systèmes généralisés de préférences (SGP) et la convention ACP-CEE (Lomé II) adoptés par certains pays développés. Ces systèmes ont pour effet d'atténuer la protection douanière des produits industriels en accordant un régime préférentiel à un grand nombre d'articles manufacturés et semi-finis en provenance des pays en voie de développement. Le SGP et la convention Lomé II supposant l'application de règles d'origine destinées à garantir que seuls les produits provenant de pays bénéficiaires jouissent d'un traitement préférentiel, il faudra s'assurer que les produits que l'on envisage d'exporter sont conformes aux règles d'origine appliquées par les principaux pays qui consentent des préférences.

V. ORGANISATION DE PROMOTION INDUSTRIELLE AU SENEGAL

a) Situation actuelle

64. En ce moment il y a cinq organisations qui s'orientent vers la promotion industrielle, au moins dans une certaine mesure. Elles sont:

- i) l'Administration Autonome de la Zone Franche Industrielle de Dakar (ZFID)
- ii) la Société Nationale d'Etudes et de Promotion Industrielle (SONEPI)
- iii) la Société de la Foire Internationale de Dakar (SOFIDAK)
- iv) le Centre Sénégalais du Commerce Extérieur (CSCE)
- v) la Société Financière Sénégalaise pour le Développement de l'Industrie et de Tourisme (SOFISEDIT).

65. Tandis que ces organisations ont en principe des fonctions différentes, il y a sans doute un degré de duplication entre elles. En outre, il semble qu'un certain manque de coordination existe entre elles. Ceci représente un gaspillage de ressources, mais ce qui est plus sérieux, il crée une situation difficile pour les investisseurs putatifs. Un investisseur étranger, qui pense à investir au Sénégal, soit dans la Zone Franche, soit ailleurs, doit contacter chaque organisation afin de s'informer de toutes les possibilités et avantages disponibles. Il n'y a guère de doute qu'un investisseur trouverait un tel système décourageant et contrariant. Ce qu'il voudrait, c'est une présentation simple et claire des possibilités, des avantages, et de la réglementation des investissements étrangers au Sénégal.

66. La possibilité de créer une seule organisation pour la promotion industrielle a été proposé par l'Administration, et on parle d'un Office (ou une Agence) de Promotion Industrielle (OPI). Avant de discuter cette possibilité, il serait utile de considérer les fonctions promotionnelles des organisations existantes.

i) ZFID

67. L'objet promotionnel de la ZFID est d'attirer les sociétés (soit étrangères, soit joint ventures, voire sénégalaises) à investir dans la Zone Franche, et dans les points francs. Auparavant, la ZFID a utilisé les services des bureaux de promotion industrielle à Bruxelles, Paris et Cologne, avec l'assistance financière du FED. Cependant, la méthode n'a pas réussi, et les contrats n'ont pas été renouvelés. Donc la promotion industrielle rest en ce moment dans les mains de l'Administrateur et son équipe, sans aucune autre assistance. La méthode principale de promotion est une série de visites outre-mer par l'Administrateur, qui parle devant des investisseurs potentiels. La ZFID participe de plus aux manifestations locales, par exemple La Foire Internationale de Dakar (q.v.). La ZFID ne dispose que d'une documentation de promotion générale (par exemple, brochures, documentation des lois, décrets, etc.), et n'utilise pas de méthodes de promotion des industries spécifiques (par exemple, la préparation et la ventilation des études de préfaisabilité, ou même une indicative liste d'industries. Les recommandations détaillées pour améliorer l'effort de promotion sont décrites ailleurs, au Chapitre 1.

ii) SONEPI

68. La SONEPI est une société mixte, orientée vers la promotion industrielle en générale, et notamment vers la petite et moyenne industrie sénégalaise. Elle dispose d'un Service des Etudes, qui prépare des études de préfaisabilité, en vue d'attirer les investisseurs, soit étrangers, soit sénégalais. Le Service d'Etudes compte un personnel de 15, dont sept cadres professionnels. Au cours de l'année 1979 - 80, la SONEPI a réalisé 31 études de préfaisabilité, et pour l'année 1980 - 81, prévoit la réalisation de 16 études de préfaisabilité. Elle a un total de 71 emplois.

69. Sur le plan de la promotion, SONEPI travaille étroitement avec la Banque SOFISEDIT. A l'extérieur, elle a établi des relations avec les antennes de promotion de l'ONUDI, avec le Centre de Développement Industriel, la Banque Mondiale, Kreditanstalt für Wiederaufbau, GTZ, la Caisse Centrale de Coopération Economique et la Banque Ouest Africaine de Développement.

70. Ces deux branches complémentaires donnent à la SONEPI une position forte vis-à-vis de la promotion industrielle. Elle dispose des contacts et des études pour supporter les efforts de promotion. Donc une coopération étroite entre la ZFID et la SONEPI aurait la possibilité d'augmenter fortement les efforts de promotion de la ZFID, au moins en ce qui concerne les petites et moyennes entreprises (PME), les entreprises mixtes et l'identification de produits locaux pouvant entrer dans la production des entreprises dans la Zone. Il faut souligner qu'on recommande à la ZFID de réorienter ses efforts afin d'attirer les PME et les entreprises mixtes, et il est regrettable que la ZFID n'ait actuellement que des relations ténues avec la SONEPI.

iii) SOFIDAK

71. La SOFIDAK est une société mixte, dont le but principal est l'organisation et la gestion de la Foire Internationale de Dakar, tous les deux ans. Entre les Foires, la SOFIDAK organise des conférences et des salons qui ont un fort élément de promotion industrielle. La SOFIDAK dispose d'une quinzaine de cadres professionnels, et reçoit d'assistance technique de l'ONUDI. La SOFIDAK organise les Forums des Investisseurs, qui coïncident avec les Foires Internationales, et mettent en contact les promoteurs (ou les projets) sénégalais (et même ouest-africains) avec les investisseurs étrangers. Les projets qui ont été étudiés par la SONEPI sont présentés, inter alia, et le Centre de Développement Industriel, et deux bureaux de promotion, CEPIA et Africa-Asien Bureau ont fourni une aide pour la promotion industrielle. Il est certain que l'ensemble d'activités de la SOFIDAK représentent un mécanisme considérable pour la promotion industrielle, mais malheureusement la Zone Franche n'a pas bénéficié jusqu'au présent de ses activités. La Zone Franche a toujours un bureau de promotion à la Foire Internationale de Dakar, mais peut-être une participation plus étroite avec les projets d'investissements (par exemple, que promouvent la SONEPI) produirait des résultats plus concrets.

iv) CSCE

72. Le CSCE est une société mixte, dont le rôle principal est la promotion des exportations du Sénégal. Mais le CSCE joue par ailleurs un rôle de promotion industrielle. "Le CSCE fournira aux investisseurs éventuels les renseignements nécessaires sur les perspectives commerciales,

des projets qu'ils envisagent. Par le même, le CSCE jouera un rôle important dans la détermination des priorités à donner aux investissements à réaliser".¹ Le CSCE a récemment établi une cellule qui s'occupe de tous les aspects de la promotion industrielle et peut donc réaliser des études de marché afin de savoir s'il existe des marchés d'exportation pour les produits d'entreprises envisageant d'investir dans la Zone Franche.

v) SOFISEDIT

73. Comme toute autre institution bancaire, la SOFISEDIT fait de la promotion industrielle et évalue la rentabilité des projets industriels pour lesquels on a demandé des fonds d'investissement. On peut donc examiner les possibilités selon lesquelles, et dans quelle mesure, la SOFISEDIT pourrait diriger les investisseurs vers la Zone Franche, et en outre réaliser des études de rentabilité pour les projets d'investissement dans la Zone Franche (qu'on ait demandé ou non à la SOFISEDIT de financer le projet).

b) Les politiques envers les industries exportatrices

74. En ce moment, les industries situées dans la Zone Franche bénéficient des incitations spéciales, qui sont également disponibles aux industries qui seront installées aux points francs près des matières premières (par exemple, les industries basées sur les gisements de minerai de fer et sur les fruits et les légumes dans la Cassamance). La question a été posée de savoir si le principe des points francs peut être étendu à toutes les industries exportatrices, existantes et futures, (comme en Tunisie).

75. D'abord il faut souligner que le modèle tunisien - qui marche bien en Tunisie - ne marche pas forcément au Sénégal. Les exportations tunisiennes sont presque toutes dirigées vers la CEE, et les frais de transport sont beaucoup moins élevés que dans le cas du Sénégal. En deuxième lieu, l'Etat est un très grand investisseur dans les industries exportatrices. Néanmoins, cette option mérite d'être envisagée sérieusement. Cela impliquerait peut-être un

¹Acheter Vendre Investir au Sénégal (CSCE, 1978), page 70

rôle étendu pour l'Administration de la Zone Franche en matière de promotion industrielle, et dans l'administration des industries exportatrices.

76. La création de points francs semblerait s'inscrire dans la ligne de la politique de décentralisation industrielle du Gouvernement.

Le projet de VIème Plan souligne que le Gouvernement continuera à inciter les investisseurs à s'implanter hors de la région du Cap-Vert, bien qu'il reste conscient du fait que la politique de décentralisation industrielle repose d'abord sur la mise en place d'infrastructures adéquates dans les régions.

77. Le projet de création de points francs montre l'importance de l'objectif qui vise à permettre aux industries d'exportation tournées vers la transformation des ressources nationales de s'installer à proximité des matières premières à valoriser. Mais cette orientation de la politique industrielle ne devrait pas impliquer que l'implantation des industries de valorisation des ressources nationales dans la Zone Franche ait un objectif de moindre importance; il demeure important.

78. Les zones franches offrent l'avantage d'autoriser les entreprises établies dans ces zones à importer en franchise de droits des matières nécessaires pour la fabrication sans formalités longues et complexes. Il faut pourtant reconnaître que dans le cas des points francs proposés, il sera difficile d'autoriser l'importation en franchise de droits sans recourir à des procédures administratives très longues ou coûteuses. Le régime de la "fabrication en entrepôt industriel" offre le même genre d'avantages que les zones franches, mais est un système assez compliqué et onéreux. Ainsi, les industries les mieux adaptées aux points francs seraient celles comportant une petite proportion d'importations.¹

79. Mais, il est assez douteux que l'octroi des privilèges de la Zone Franche aux industries exportatrices qui sont basées sur les matières premières locales soit dans l'intérêt économique du Sénégal. Les industries dans la Zone Franche ne contribuent pas aux frais des services publics et sociaux du pays par le paiement des taxes. En outre

¹ Un aperçu des systèmes de fabrication en entrepôt industriel et de l'admission temporaire en franchise sous caution est présenté en annexe 1

elles reçoivent quelques subventions de l'Etat (par exemple, l'électricité). Donc, il faut limiter les privilèges de la Zone Franche aux industries qui autrement ne s'installeraient pas au Sénégal.

80. Pour les industries qui s'installeraient en tout cas, il n'y a pas besoin de leur offrir ces avantages. Dans le cas de l'exportation de fruits et légumes, par exemple, on peut compter sur la mise en place de sociétés étrangères ou de coentreprises sans avoir les privilèges de la Zone Franche. Donc, il est recommandé que le concept des points francs soit utilisé avec prudence, et, en général, que les privilèges de la Zone Franche soient limités aux sociétés situées dans la Zone Franche. L'administration des incitations aux industries exportatrices situées hors de la Zone Franche et des points francs continuerait de dépendre des autorités compétentes.

c) Développement Futur

81. En principe, il serait très souhaitable de créer au Sénégal une seule organisation chargée de la promotion industrielle. Néanmoins, il ne sera pas facile de créer une telle organisation à partir des quatre qui existent en ce moment. Chaque une a ses caractéristiques et ses fonctions spéciales, mais il est clair que l'efficacité globale de la promotion industrielle souffre de la multiplicité des organisations, et de la dilution des efforts. Mais en ce moment chaque organisation joue un rôle important. Néanmoins, la centralisation de l'effort promotionnel sous une seule organisation permettrait une meilleure coordination des fonctions, et - ce qui est très important - nécessiterait qu'un seul point de contact pour l'investisseur potentiel. En même temps, elle permettrait une rationalisation des contacts outre-mer avec les sociétés industrielles, les organisations financières et les organisations bilatérales et internationales. (Par exemple, actuellement, l'ONUDI elle-même assiste trois des cinq organisations). Elle permettrait en outre l'ouverture à bon marché d'un réseau de bureaux de promotion à l'étranger. La multiplicité actuelle des organisations qui s'occupent de la promotion industrielle fait qu'aucun d'eux ne peut supporter un réseau outre-mer.

82. Cependant il est difficile d'envisager un plan de rationalisation qui satisferait tout le monde sans détriment pour les avantages qui existent maintenant. Par exemple, la SONEPI est une organisation bien établie, avec des succès patents, et apte à faire des études de préfaisabilité, un moyen essentiel pour la promotion industrielle. Mais elle manque, sur le plan de la promotion, du dynamisme de la ZFID, qui, de son côté, n'a pas de capacité d'étude. La SOFIDAK est une organisation spécialisée en gestion de la Foire Internationale, etc. Trois des sociétés ont un statut mixte, une est une société anonyme, et la cinquième est une organisation autonome. La possibilité de rationaliser les organisations est peut-être donc limitée, et pourrait être une opération délicate et longue. De là, le caractère provisoire des recommandations qui figurent dans ce rapport en ce qui concerne la promotion de la ZFID. Mais il faut ajouter que l'Administration de la Zone Franche doit mettre au point un système de promotion industrielle complet avant qu'on puisse la considérer comme le point focal de la promotion industrielle au Sénégal.

VI. POSSIBILITES D'ASSISTANCE TECHNIQUE DE L'ONUDI

83. Quelques possibilités ont déjà été discutées avec l'Administrateur de la Zone Franche. Il est clair que le recrutement d'un expert en promotion industrielle ou en études de faisabilité à long terme (2 ou 3 ans) pour travailler dans les bureaux de la Zone Franche ne serait pas très utile. En même temps, l'Administration a besoin de fonds pour financer les visites et réunions promotionnelles outre-mer. Malheureusement, l'ONUDI ne peut pas donner de tels fonds directement. Néanmoins, il existe des possibilités d'assistance directe en matière de promotion industrielle, par les antennes de promotion industrielle de l'ONUDI à New York, Bruxelles, Cologne, Paris, Tokyo, Vienne et Zürich, avec l'appui du Programme de coopération en matière d'investissements.

84. L'assistance peut prendre trois formes:-

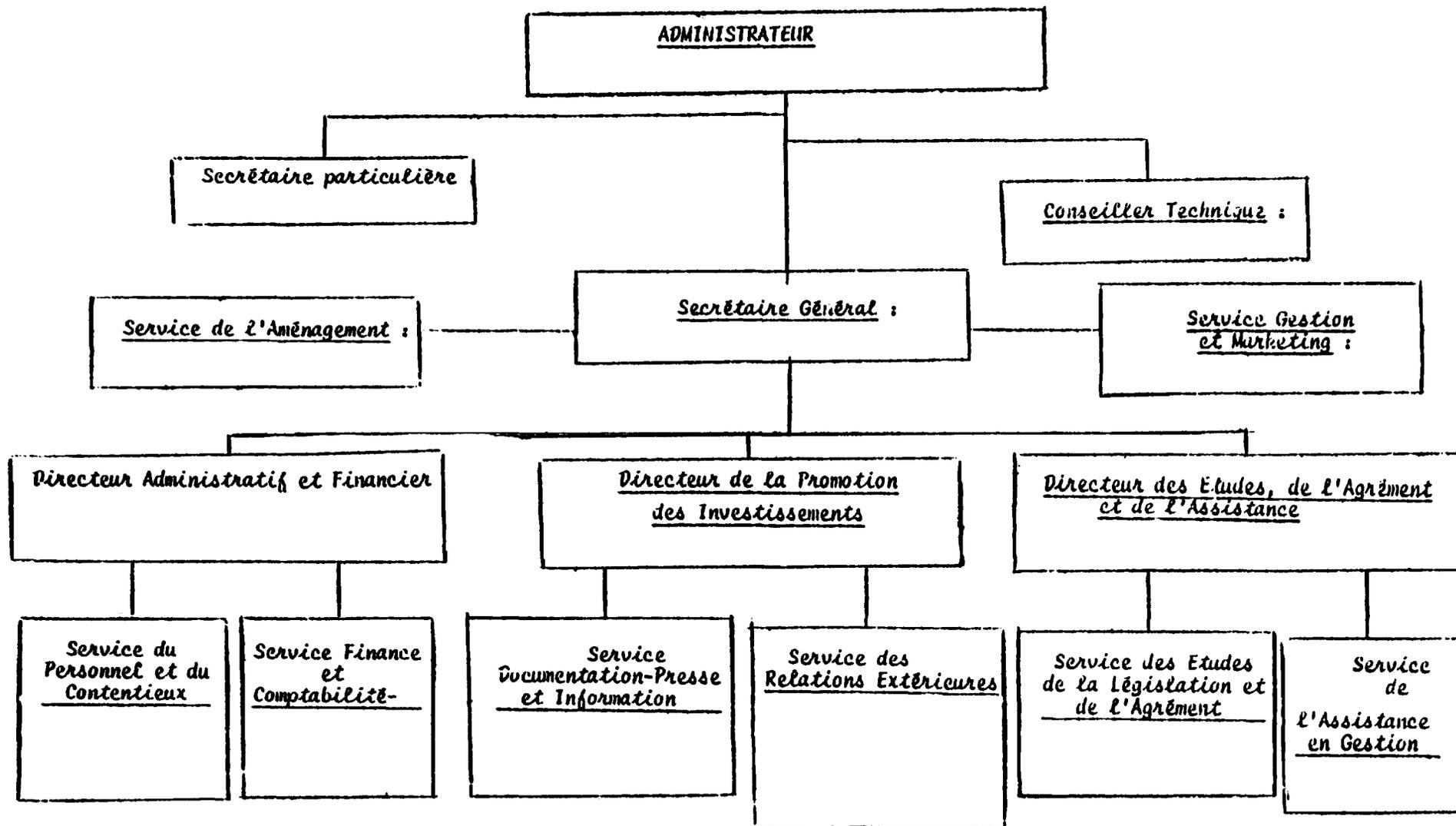
i) La formation des cadres en promotion industrielle (qui donne la possibilité de faire la promotion, avec l'appui des antennes de l'ONUDI). Un tel programme a été déjà mis en train avec l'antenne de New York.

ii) L'organisation de réunions pour la promotion des investissements. On peut distinguer deux types de réunions pour la promotion des investissements. Les réunions du premier type - organisées dans un pays industrialisé ou un pays en voie de développement peuvent être consacrées soit à un seul pays en développement, à une région ou à un groupe de pays en développement, soit à des projets industriels proposés par des pays en développement dans une branche d'industrie déterminée. Lorsque la réunion intéresse un pays bien précis, elle est organisée de préférence dans celui-ci de façon que les représentants des milieux financiers et des milieux d'affaires des pays développés puissent se faire directement une idée de la situation du pays et des possibilités d'investissement qu'il offre. Les réunions du deuxième type sont organisées à l'occasion d'autres manifestations qui se prêtent, estime-t-on, à des activités de promotion des investissements.

iii) Une étude coûts-avantages de la Zone Franche. Cette étude aura pour but l'estimation des coûts et avantages pour l'économie sénégalaise de la Zone Franche, afin de donner des indications concernant le développement nécessaire à l'avenir de la Zone Franche, si l'on veut qu'elle fasse une contribution positive à l'économie sénégalaise. Une description de poste pour un expert en études coûts-avantages figure à l'Annexe 3.

ORGANIGRAMME DE L'ADMINISTRATION DE LA ZONE
FRANCHE INDUSTRIELLE DE DAKAR -

ANNEXE 1



ANNEXE 2

FABRICATION EN ENTREPOT INDUSTRIEL
ET IMPORTATION EN FRANCHESE

1. Un industriel peut être autorisé à importer en franchise de droits les matières nécessaires pour la fabrication de marchandises destinées à l'exportation. Ce régime d'admission temporaire vise soit la fabrication en entrepôt industriel, soit simplement l'importation de marchandises en franchise sans caution en vue de l'exportation.

A. Fabrication en entrepôt industriel

2. Dans ce régime, les autorités douanières autorisent l'admission des matières importées en franchise de droits et leur transport à l'usine sous surveillance de la douane; généralement, l'industriel doit fournir une garantie bancaire d'un montant égal à celui des droits dont les marchandises sont normalement passibles. La partie de l'usine où les matières sont stockées et utilisées pour la fabrication et où les articles manufacturés sont entreposés est placée sous le contrôle d'un agent des douanes détaché auprès de l'usine. Cette partie de l'usine est fermée et la douane y appose ses scellés après chaque journée de travail jusqu'à ce que la fabrication des articles à exporter soit achevée. Les marchandises sont alors transportées dans la partie de l'usine où elles doivent être emballées et scellées sous le contrôle de la douane, pour l'expédition. La garantie bancaire fournie par l'industriel est libérée lorsque les marchandises fabriquées en entrepôt industriel ont été expédiées et que les droits ont été acquittés sur les déchets éventuels et l'excédent inutilisé mis à la consommation sur le marché intérieur.

3. Divers producteurs ont effectivement recours à la fabrication en entrepôt industriel, notamment dans la confection, la fabrication de jouets, d'appareils de radio, de réfrigérateurs, de climatiseurs et de bicyclettes. Les facteurs de production importés varient en conséquence et comprennent, par exemple, des tissus, du fil, des fermetures-éclair et des boutons pour la confection, des articles en matière plastique pour la fabrication de jouets ou des moyeux à trois vitesses pour la fabrication de bicyclettes.

4. La quantité de vérifications et de contrôles que doivent effectuer les autorités douanières entraînent pour le fabricant un surcroît de travail important. Il est obligé de tenir des comptes détaillés des importations, de la production, des déchets de matières importées, des articles finis et des exportations. Il doit stocker les matières importées ainsi que les marchandises produites pour l'exportation séparément. Les matières premières et les articles manufacturés doivent être marqués convenablement de manière à correspondre aux indications portées sur les livres de comptes. Le fabricant doit fournir à l'agent des douanes affecté à son usine toutes les facilités nécessaires pour qu'il puisse s'acquitter de ses fonctions.

5. La fabrication en entrepôt industriel coûte cher. L'industriel doit prendre en charge les dépenses relatives au personnel douanier affecté à l'usine-entrepôt, ainsi qu'aux agents qui contrôlent le transport des matières importées et des marchandises à exporter. La garantie bancaire qu'il doit fournir entraîne des frais de banque et impose une limite au plafond des crédits et du découvert qui peuvent lui être accordés. Etant donné la charge que représentent ces coûts, ce sont surtout les grosses entreprises dotées d'une assise financière suffisante qui ont recours à la fabrication en entrepôt industriel. Les petits fabricants n'en ont généralement pas les moyens.

6. Etant donnée la nécessité d'un contrôle sur place des agents des douanes, la fabrication en entrepôt industriel ne se prête pas facilement à une large application. Dans de vastes installations industrielles, elle devient impraticable. En outre, les autorités douanières manquent généralement de personnel ayant la formation voulue pour assurer ce genre de service dans un grand nombre d'entreprises. Dans certains cas, on peut avoir besoin de personnel supplémentaire ayant des connaissances spécialisées. Par exemple, lorsqu'il s'agit de pierres précieuses, importées à l'état brut, puis taillées et polies en entrepôt industriel pour être réexportées, le contrôle, d'un spécialiste de la gemmologie peut être nécessaire si l'on veut éviter que des pierres ne soient détournées vers le marché local.

7. La fabrication en entrepôt industriel n'est pas forcément réservée à la production de marchandises destinées exclusivement à l'exportation. Les produits finis peuvent être aussi en partie vendus sur le marché intérieur. Cependant, dans la pratique, ce régime est plutôt utilisé par des unités manufacturières entièrement orientées vers l'exportation. En effet, les contrôles douaniers deviennent plus compliqués, et par conséquent, plus contraignants pour l'industriel intérieur, ce qui suppose la vérification exacte de la teneur en matières importées passibles d'un droit à l'importation. L'industriel est donc obligé de tenir des comptes encore plus détaillés qu'il ne le fait déjà si sa production est uniquement destinée à l'exportation. Les autorités douanières peuvent avoir à prélever des échantillons lors du dédouanement pour mise à la consommation sur le marché intérieur afin d'analyser leur composition en laboratoire. Le fabricant peut avoir également à verser un intérêt à compter de la date d'importation sur les droits à acquitter sur les matières importées qui entrent dans la composition des marchandises mises à la consommation sur le marché intérieur.

B. Admission temporaire en franchise sous caution

8. Une autre mesure d'encouragement aux exportations peut consister à autoriser l'entrée en franchise sous caution de matières utilisées pour la fabrication de produits d'exportation. Comme les autorités douanières estiment qu'il est difficile de contrôler effectivement si et dans quelle mesure les matières importées sont réellement utilisées pour la fabrication d'articles à exporter, l'autorisation d'importer des facteurs de production en franchise n'est pas facilement accordée. Dans plusieurs pays, cette facilité n'existe pas. Dans ceux qui ont un régime d'admission temporaire, il se borne strictement à faciliter le contrôle que les douanes exercent pour empêcher toute fuite de matières importées vers le marché intérieur.

9. Ce régime ne s'applique donc, en général, qu'aux importations de marchandises qui ne perdent pas leur identité au cours du processus de fabrication et qui, par conséquent, peuvent être facilement identifiées au moment de la réexportation. Ce sont par exemple, des articles en matières plastique comme les boutons de chemise ou les éléments pour stylos, des articles en fer en acier comme les fermetures-éclair, ou même des panneaux de cuir pour la fabrication de ballons de football. Comme le nombre

d'articles importés nécessaires pour fabriquer une unité du produit exporté est connu, les autorités douanières peuvent vérifier lors de l'exportation la quantité de matières importées utilisée en contrôlant la quantité de marchandises exportées. Lorsque les facteurs de production importés ne restent pas facilement identifiables dans le produit fini, l'importation en franchise n'est généralement pas accordée. En pareil cas, les exportateurs qui veulent éviter d'acquitter le droit à l'importation et d'en demander ensuite le remboursement en application du régime du "drawback" devraient recourir à la fabrication en entrepôt industriel.

10. Lorsque l'industriel s'adresse aux autorités douanières pour demander à être exempté du droit à l'importation, il doit donner des indications complètes concernant les marchandises et le but pour lequel elles sont importées. Avant le dédouanement du premier envoi, l'industriel importateur doit fournir une garantie bancaire aux autorités douanières et s'engager à réexporter les marchandises dans un certain délai. Le montant de la garantie peut être le double de celui du droit de douane dont l'exonération est accordée. Si les marchandises ne sont pas exportées dans le délai spécifié, le droit de douane doit être acquitté; lorsque le versement n'est pas effectué promptement, les autorités douanières se prévalent de la garantie bancaire pour recouvrer les sommes à percevoir. Le droit de douane doit être acquitté sur tout excédent de matières importées qui n'a pas été utilisé pour la fabrication des produits d'exportation et est mis à la consommation sur le marché intérieur.

ANNEXE 3
NATIONS UNIES



ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

ONUDI

DESCRIPTION DE POSTE
DP/SEN/81/001/11-53/31.6.3

Désignation du poste Economiste spécialisé en études coûts-avantages

Durée de la mission Deux mois

Date d'entrée en fonctions Dès que possible

Lieu d'affectation Dakar, Sénégal

But du projet Entreprendre une étude coûts-avantages de la Zone Franche Industrielle de Dakar, afin de donner des indications pour le développement futur de la Zone Franche.

Attributions 1. Estimer pour les années passées et futures:-

- a) Les coûts d'investissements et d'exploitation de la Zone Franche;
- b) La valeur ajoutée à l'économie sénégalaise, notamment par la création d'emplois, et l'utilisation de matériaux et services sénégalais;
- c) Les bénéfices pour l'économie sénégalaise en devises étrangères des opérations des entreprises dans la Zone Franche;
- d) Le coût pour l'économie sénégalaise des subventions et incitations offertes aux entreprises dans la Zone Franche.

2. Estimer des prix de référence pour la main-d'oeuvre et les devises étrangères;
Noter les coûts et avantages sociaux de la Zone Franche (par exemple, la formation de la main-d'oeuvre, la distribution du revenu aux déshérités, etc.).

3. Appliquer les prix de référence aux coûts et avantages attribués à la Zone Franche, et estimer le taux de rentabilité interne du point de vue de l'économie nationale.

.../..

Toutes candidatures ou communications relatives à cette description de poste devront être adressées à:

Section de recrutement du personnel affecté aux projets, Division des opérations industrielles
ONUDI, Centre International de Vienne. B.P. 300. A-1400 Vienne (Autriche).

1. Indiquer les incidences du résultat pour le développement futur de la Zone Franche, notamment aux moyen i'analyses ie sensibilité concernant le taux d'accroissement futur de la Zone Franche (ie. indiquer le taux d'accroissement nécessaire pour obtenir un taux de rentabilité acceptable). Faire des recommandations concernant les subventions et incitations d'offrir aux entreprises.

Formation et expérience requises Economiste ayant une bonne formation et une bonne expérience en matière d'études coûts-avantages. Une connaissance des zones franches serait souhaitable.

Connaissances linguistiques Français, la connaissance de l'anglais est souhaitable.

Renseignements complémentaires Le Gouvernement du Sénégal souhaite donner à la Zone Franche industrielle de Dakar une orientation nouvelle visant à rendre viable l'exploitation de la Zone et à réaliser les objectifs socio-économiques et de transfert de technologie fixés par le Gouvernement. Jusqu'à présent, les résultats qui ont été obtenus par la Zone Franche sont loin de correspondre aux espérances que le Gouvernement avait placées dans ce projet ambitieux.

Une mission préliminaire conjointe ONUDI/CNUCED effectuée en juin 1981 a préparé un rapport qui a pour but l'amélioration des résultats de la Zone Franche, et qui recommande une étude détaillée de tous les coûts et avantages ayant rapport à la Zone Franche.



