



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

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



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

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

## FAIR USE POLICY

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

## CONTACT

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

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

20394



Organisation des Nations-Unies  
pour le développement Industriel  
(ONUDI)  
DP\SEN\87\001

---

L'INDUSTRIE LÉGÈRE  
DU VÊTEMENT  
DE MODE DU SÉNÉGAL

Formulation d'une stratégie  
et d'un programme d'action

---

*Rapport final*  
*Janvier 1993*

ETUDE ECONOMIQUE  
EEC



ETUDE ECONOMIQUE CONSEIL

1993  
1000  
1000

**Organisation des Nations-Unies  
pour le développement industriel  
(ONUDI)  
DP\SEN\87\001**

---

**L'INDUSTRIE LÉGÈRE  
DU VÊTEMENT  
DE MODE DU SÉNÉGAL**

**Formulation d'une stratégie  
et d'un programme d'action**

---

*Rapport final  
Janvier 1993*

## TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION .....	1
A. RÉSUMÉ DESCRIPTIF DU PROJET .....	4
1. <u>CADRAGE GÉNÉRAL</u> .....	4
1.1. Pays	
1.2. Industrie concernée	
1.3. Base de choix	
1.4. Genre d'entreprises	
1.5. Objectif général	
1.6. Objectif spécifique	
1.7. Problématique	
2. <u>DÉMARCHE GÉNÉRALE</u> .....	5
2.1. Type	
2.2. Eléments-clés	
2.3. Perspective	
2.4. Composantes-phases	
2.5. Rôle pouvoirs publics	
3. <u>POSITIONNEMENT DU PRÉSENT PROJET</u> .....	6
3.1. Etape	
3.2. Genre d'intervention	
3.3. Principal objectif visé	
3.4. Type de résultat	
3.5. Produit principal	
3.6. Compréhension de la	
3.7. Composantes	



## TABLE DES MATIÈRES (Suite)

4. <u>DÉMARCHE DE RÉALISATION</u> .....	8
Sénégal - 1ère étape	
4.1. Identification des ent.eprises	
4.2. Dégagement de l'image de l'offre, sensibilisation à l'approche	
Extérieur	
4.3. Caractéristiques des marchés et évaluation de performance	
4.4. Objet	
4.5. <u>Préparation stratégique</u>	
Sénégal - 2ème étape	
4.6. Rencontres individuelles avec les opérateurs design-mode	
4.7. Rencontres individuelles avec les principaux fournisseurs	
4.8. Rencontres collectives	
4.9. Identification et préparation de contacts pour le groupe	
4.10. Stratégie, plans d'action pour l'industrie légère design mode	
5. <u>PRODUITS OBTENUS</u> .....	10
<b>B. CADRAGE</b> .....	11
1. <u>CONTEXTE : L'INDUSTRIE SÉNÉGALAISE DU TEXTILE ET DE LA CONFECTION</u>	11
2. <u>OPTION STRATÉGIQUE : LA DIFFÉRENCIATION</u> .....	12
3. <u>OBSTACLES AU DÉVELOPPEMENT DES ACTIVITÉS DU SOUS-SYSTÈME</u> .....	13
4. <u>COMPOSANTES ET OBJECTIFS DU PROJET</u> .....	15
<b>C. CONDUITE ET DÉROULEMENT DES OPÉRATIONS</b> .....	16
1. <u>INTRODUCTION</u> .....	16
2. <u>ORIENTATIONS GÉNÉRALES</u> .....	16
2.1. Niveau du dialogue	
2.2. Prise en compte de l'objectif d'exportation	



## TABLE DES MATIÈRES (Suite)

<b>3. <u>DÉROULEMENT DES OPÉRATIONS</u></b> .....	19
3.1. Identification-sélection des entreprises DM	
3.2. Justification de la méthode de repérage utilisée	
3.3. Cycles de rencontres	
3.4. Prise de contact avec les entreprises DM	
3.5. Deuxième cycle de rencontres individuelles avec les entreprises DM	
3.6. Engagement du dialogue et protocole d'entente entre les designers (mai-juin 1992)	
3.7. Déroulement ultérieur	
<b>D. ORGANISATION DU SOUS-SYSTÈME DU DESIGN DE MODE AU SÉNÉGAL</b> .....	26
1. <u>POSITIONNEMENT DE L'INDUSTRIE LÉGÈRE "DESIGN-MODE" (DM)</u> .....	26
1.1. Le noyau des entreprises DM	
1.2. Autres composantes du sous-système	
1.3. Positionnement du sous-système DM dans l'ensemble de l'industrie sénégalaise du textile et du vêtement	
1.4. Le noyau du sous-système DM : une faible taille relative dans l'industrie du textile et de l'habillement, mais une cible de développement industriel bien justifiée	
2. <u>LES ENTREPRISES DU NOYAU "DESIGN-MODE" (DM)</u> .....	29
3. <u>RELATIONS PRÉALABLES ENTRE LES ENTREPRISES DM</u> .....	29
4. <u>AUTRES COMPOSANTES DU SOUS-SYSTÈME DM</u> .....	30
4.1. Système d'approvisionnement	
4.2. Système de sous-traitance	
4.3. Système de commercialisation-distribution	
4.4. Systèmes d'appui technique	
5. <u>SCHEMA DE LA CONFIGURATION DU SOUS-SYSTÈME DESIGN MODE DU SÉNÉGAL</u> .....	33



## **TABLE DES MATIÈRES (Suite)**

<b>E. ANALYSE DIAGNOSTIQUE DU SOUS-SYSTEME DM</b> .....	35
1. <b><u>OBJET</u></b> .....	35
2. <b><u>SOURCES D'INFORMATION DIRECTES</u></b> .....	35
3. <b><u>EVALUATION DE LA POSITION COMPÉTITIVE DES ENTREPRISES DM SÉNÉGALAISES</u></b> .....	36
3.1. Méthode d'évaluation	
3.2. Caractéristiques des marchés-mode	
3.3. Résultats de l'évaluation	
4. <b><u>ANALYSE DIAGNOSTIQUE DU SOUS-SYSTÈME</u></b> .....	42
4.1. Dispositif de conception des produits	
4.2. Dispositif de fabrication-confection	
4.3. Approvisionnements et fournisseurs	
4.4. Commercialisation et distribution	
4.5. Identification de problèmes communs	
4.6. Evaluation des entreprises : tableau récapitulatif	
<b>F. STRATÉGIE ET PLAN D'ACTIONS</b> .....	56
1. <b><u>LA STRATÉGIE CONCERTÉE DES DESIGNERS</u></b> .....	56
1.1. Axes généraux	
1.2. Précisions ultérieures	
2. <b><u>PROTOCOLE D'ENTENTE ET RÉOLUTIONS</u></b> .....	58
3. <b><u>PLANIFICATION GÉNÉRALE DES OPÉRATIONS</u></b> .....	72
4. <b><u>PLAN D'ACTIONS</u></b> .....	72
4.1. Objectifs	
4.2. Composantes-actions	
4.3. Organisation pour l'exécution : intégration de l'appui technique .....	76



## INTRODUCTION

Ce document fait rapport de l'étude confiée par l'ONUDI à Etude Economique Conseil (EEC Canada) Inc. et concernant la "formulation d'une stratégie et d'un programme d'action pour l'organisation et le développement du sous-système de l'industrie légère design-mode au Sénégal" (composante du projet DP\SEN\87\001). Avec ce projet, le Ministère de l'industrie et de l'artisanat du Sénégal, appuyé par l'ONUDI et le PNUD, engage une démarche visant à favoriser le développement de l'industrie légère du design de mode. Il s'agit d'une approche de dynamisation de PME et de micro-entreprises qui est :

- (1) *sectoriellement ciblée,*
- (2) *basée sur le rôle central et la mobilisation des entreprises elles-mêmes,*
- (3) *développée à travers l'établissement d'un dialogue et la poursuite d'une concertation constructive entre les intervenants dans le développement de cette industrie.*

L'industrie légère sénégalaise du design de mode (DM) est d'une faible taille avec un noyau actuellement composé d'une vingtaine de PME et micro-entreprises. Elle présente cependant l'intérêt d'illustrer l'exploitation de talents créatifs avec des produits qui pourraient se différencier sur les marchés du design de mode, notamment ceux d'Amérique du nord et d'Europe. Un positionnement concurrentiel basé sur la différenciation des produits apparaît être une voie plus pertinente que de jouer la compétitivité par les prix sur des produits moins différenciés en raison de coûts de production relativement élevés et de différents facteurs d'inefficacité. Par ailleurs, l'industrie légère design-mode est fortement utilisatrice de produits locaux et son développement devrait à terme bénéficier plus largement à l'industrie du textile et de la confection.

Dans la présente étape de mise en oeuvre de l'approche de *Gestion stratégique du développement de l'industrie légère design-mode*, et compte-tenu de la situation de base à laquelle on a affaire (industrie émergente et non organisée, petits opérateurs dans le secteur), il s'agit principalement de favoriser l'établissement d'un dialogue entre les opérateurs privés design-mode concernés.

Ce dialogue est recherché comme moyen d'amorcer un processus devant conduire ces entreprises à s'organiser en vue de définir et de mettre en oeuvre une stratégie et des actions adaptées au développement de leur industrie, et en particulier au développement de leurs exportations. Cette composante "sensibilisation-mobilisation-organisation" traduit la nature "action" du mandat. La composante "étude" de l'exécution de celui-ci vient essentiellement pour supporter la composante "action". Les éléments d'information, d'analyse, de conseil stratégique (par exemple sur les conditions de fonctionnement et de pénétration dans le marché nord-américain) sont directement communiqués et discutés avec les opérateurs privés eux-mêmes et s'inscrivent donc en tant qu'élément d'appui technique pour guider et supporter les efforts organisationnels<sup>1</sup>.

Le principal produit attendu du projet, dans les termes de référence de l'ONUDI, et confirmé dans l'offre de

<sup>1</sup> La composante "étude" comprend l'identification et le diagnostic du sous-système de l'industrie légère design-mode au Sénégal, établis au regard d'une perspective de commercialisation sur les marchés nord-américains et européens et d'adaptation corrélative des capacités, et la préparation d'une stratégie et d'un plan d'action pour cette industrie.





service d'Etude Economique Conseil (EEC Canada), était l'élaboration et la signature d'un protocole d'accord entre les entreprises design-mode, protocole portant engagement à s'associer en vue de satisfaire des objectifs définis et sur des champs d'action et de collaboration définis. Il faut cependant souligner :

- qu'on ne pouvait a priori être assuré de la signature d'un tel engagement qui met en jeu les décisions d'acteurs autonomes; cela d'autant plus que leur manque d'expérience ou de mauvaises expériences de collaboration, et également l'importance du contenu "créatif" de l'activité et la faible protection des produits, sont de nature à renforcer la prudence, sinon une certaine méfiance mutuelle;
- que la non-obtention d'un tel engagement, dans la période du mandat, pouvait certes s'accorder à un constat d'échec clair de la tentative de dynamisation, mais pas nécessairement, selon que l'on ait pu observer ou non des éléments de sensibilisation et de rapprochement peut-être moins formel, mais effectifs;
- que si la signature d'un tel engagement témoignerait clairement d'une progression significative à partir de la situation initiale, elle ne suffirait pas, évidemment, en tant que telle, à garantir le succès de la poursuite du processus.

Huit designers-entrepreneurs du vêtement de mode ont effectivement signé un protocole d'entente le 1er juin 1992. Cette première entente, suivant l'objectif premier qui était visé, témoignait d'un changement positif important au plan de la sensibilisation et de la mobilisation des entrepreneurs par rapport aux conditions initiales. A ce stade, la stratégie y était encore définie dans ses axes les plus généraux. Les discussions avaient cependant été plus avant que le contenu de l'entente et le consultant, dans son *Rapport final en version préliminaire* (septembre 1992) était en mesure d'explicitier, à titre de conseil technique, une version plus précise de la stratégie. Ce produit valait à la fois comme proposition conseil du consultant à la fois pour l'ONUDI et les pouvoirs publics, et comme matériel pour l'usage des designers et afin de faciliter la poursuite de leur dialogue. Compte-tenu des résultats atteints et du genre d'actions à réaliser, ce rapport préliminaire indiquait également la pertinence et l'importance, à ce stade du processus émergent d'organisation, d'assurer la continuité du support des pouvoirs publics et du PNUD et le suivi approprié de l'interaction de l'ONUDI avec le groupe de designers.

En l'occurrence, dans le sens des conclusions-recommandations du rapport final en version préliminaire (version approuvée dans son ensemble) et afin de donner davantage de chances au processus de se développer adéquatement en accélérant le suivi de l'appui institutionnel, une mission de court terme<sup>2</sup> a pu être mise en place et intervenir à Dakar début novembre 1992. Dans ces circonstances, il a été jugé approprié, de concert avec les responsables du projet à l'ONUDI, d'indiquer les résultats et l'évolution de la situation suite à cette mission dans le Rapport final d'exécution du présent mandat<sup>3</sup>. En complétant ainsi la version préliminaire plutôt que d'effectuer simplement les seuls ajustements mineurs qui auraient autrement été effectués, le rapport permet à ses destinataires de disposer d'une vue plus complète de l'ensemble de la démarche effectuée à ce jour (couvrant l'ensemble de l'intervention ONUDI en 1992).

Lors de l'intervention de novembre 1992, outre la confirmation de l'engagement du 1er juin, la stratégie a été

<sup>2</sup> Mission exécutée par Daniel Boutaud, économiste de la firme Etude Economique Conseil (EEC Canada) Inc.

<sup>3</sup> Un exposé plus détaillé de cette intervention de suivi dans le compte-rendu de cette mission : "Industrie légère du vêtement design-mode au Sénégal, Processus d'organisation du sous-système pour l'exportation, compte-rendu de mission-novembre 1992, Daniel Boutaud (EEC Canada), Janvier 1993".



précisée par le groupe de designers sur plusieurs points (mentionnés dans une résolution signée par les designers) ainsi que les composantes d'action à court terme. Egalement, le consultant a élaboré une proposition relative à l'appui que l'ONUDI devrait fournir à court terme au groupe de designers. Fin décembre 1992, au moment de la finalisation de ce rapport, cet appui externe qui doit principalement, au cours des quatre prochains mois, faciliter l'acheminement du projet coopératif au stade de l'introduction des requêtes pour le financement de la mise en place des capacités et du démarrage des opérations, a été mis en place.

Le présent rapport vient en complément de l'exécution du mandat du projet, essentiellement pour rendre compte de la démarche suivie.



## A. RÉSUMÉ DESCRIPTIF DU PROJET

### 1. CADRAGE GÉNÉRAL

- |  |  |
|--|--|
| 1.1. Pays  | ▶ Sénégal  |
| 1.2. Industrie concernée                             | ▶ Industrie légère du design de mode (vêtement et accessoires) (DM)  |
| 1.3. Base de choix de l'industrie légère design-mode | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ faible compétitivité des entreprises "établies" dans le textile et la confection (effritement de la base industrielle dans ce segment de la filière cotonnière); en particulier, difficulté de concurrencer les fournisseurs asiatiques au plan des prix du fait de coûts de production plus élevés;</li> <li>▶ observation d'un noyau émergent d'entreprises à orientation "design de mode"</li> <li>▶ inadéquation d'une stratégie orientée en fonction de la compétitivité par les prix dans les produits bas de gamme et pertinence de s'appuyer sur l'élément "différenciation et qualité du produit" (composante design-mode) pour se positionner sur les marchés, en particulier les marchés export, nord-américain et européen</li> </ul> |
| 1.4. Genre d'entreprises concernées (1ère étape)     | ▶ PME et micro-entreprises   |
| 1.5. Objectif général                                | ▶ Développement et consolidation d'une base industrielle compétitive à partir du noyau d'entreprises "design de mode"  |
| 1.6. Objectif spécifique                             | ▶ Export-commercialisation sur les marchés nord-américains et européens (par ailleurs, l'objectif est également justifié au regard de l'étroitesse du marché national pour les produits considérés)  |



- 1.7. Problématique ▶ Elaborer une stratégie de commercialisation et un plan d'actions pour l'amélioration des capacités (design, gamme et qualité des produits, processus de fabrication, approvisionnements, financement, organisation ..) qui soient :
- *d'une part, adaptés aux conditions et exigences des marchés cibles (notamment en termes de différenciation et de qualité des produits, de fiabilité des produits et de discipline des pratiques d'affaires, de taille minimale)*
  - *d'autre part, réalisables en termes d'améliorations de capacité requises, cela compte tenu de la situation actuelle et des marges de manoeuvre des entreprises concernées.*

---

## 2. DÉMARCHE GÉNÉRALE

---

- 2.1. Type ▶ Gestion stratégique du développement industriel (GSDI-SMID)
- 2.2. Eléments-clés ▶ Dialogue, organisation des acteurs
- 2.3. Perspective ▶ Engagement et poursuite d'un dialogue constructif entre les entreprises elles-mêmes, entre les entreprises et les institutions d'appui, entre les instances administratives, et entre ces dernières et les autres intervenants d'une industrie, en vue d'améliorer leur efficacité et leur compétitivité
- 2.4. Composantes-phases ▶ Repérage des acteurs du sous-système, pré-diagnostic et sensibilisation des opérateurs, diagnostic, élaboration de stratégies et plan d'actions, mise en oeuvre, suivi et ajustements
- 2.5. Rôle pouvoirs publics
- a) Composante sensibilisation-mobilisation organisationnelle  
Favoriser l'enclenchement d'un processus centré sur la mobilisation des entreprises (en l'occurrence du secteur privé) et le dialogue - "bottom-up approach" -, et en favoriser la poursuite constructive
  - b) Composante d'appui technique  
En matière d'information, d'analyse et d'élaboration des stratégies et programmes d'action
  - c) Composante politiques et programmes  
Elaboration du cadre réglementaire (régulation, concurrence), politiques incitatives, politique de participation aux tables bilatérales et internationales.



---

### 3. POSITIONNEMENT DU PRÉSENT PROJET

---

- 3.1. Etape ▶ Initiale, à ce stade, travail essentiellement sur et avec le noyau de PME design-mode (mais
- 3.2. Genre d'intervention ▶ Mixte étude-action
- 3.3. Principal objectif visé ▶ Engagement d'un processus coopératif entre les entreprises du noyau industriel "design de mode" au Sénégal en vue d'améliorer leurs capacités pour un développement à l'export sur les marchés nord-américains et européens
- 3.4. Type de résultat visé ▶ Engagement d'un dialogue entre les designers-entreprises duquel devraient ressortir des éléments suffisants pour assurer la poursuite constructive de celui-ci (démarche coopérative):
- *vérification ou établissement d'une convergence significative des points de vue en matière de diagnostic, d'intérêts communs, d'objectifs généraux, de champs d'action*
  - *ouverture des participants et absence de manifestations "d'antipathie" entre certains des participants*
  - *engagement des participants à poursuivre la démarche*
- 3.5. Produit principal recherché à ce stade ▶ Signature d'un protocole d'accord (ou entente) où les participants signataires s'engagent à collaborer pour déterminer ensemble la (les) forme(s) et modalités d'association (choix du statut juridique, objet, organisation, apports ..), relativement à des objectifs généraux et des champs d'action qu'ils ont définis dans ce même protocole.
- 3.6. Compréhension de la de la démarche et du produit recherché ▶ la perspective à terme est celle d'un dialogue élargi, intégrant plus largement des fournisseurs, sous-traitants, institutions d'appui, administrations; dans le présent projet (stade de démarrage), la composante "étude diagnostique" et les prises de contact couvrent un champ essentiellement élargi aux fournisseurs et sous-traitants; la composante "dialogue-action" se concentre uniquement sur le noyau des opérateurs privés design-mode (groupe PME, micro-entreprises), en raison principalement :
- (i) *de la nécessité, au préalable et selon une démarche progressive, d'une auto-identification et d'une organisation, au moins minimale, en tant que groupe du noyau d'entreprises design-mode*



- (ii) *de l'attention à accorder spécifiquement à cette opération d'engagement de dialogue-concertation, au résultat a priori incertain, compte-tenu en particulier des perceptions des designers les uns vis-à-vis des autres (par ex. eu égard à des différences de talent créatif, entrepreneurship, taille d'opération), à l'idiosyncrasie et la méfiance mutuelle des opérateurs qu'on peut s'attendre à retrouver dans une activité de création "design-mode" et au manque d'expérience vis-à-vis d'une approche coopérative*
- (iii) *des conditions inappropriées pour que les designers PME et micro-entreprises (non organisés, non préparés) se retrouvent d'emblée, à ce stade, et à une même table, avec de plus gros opérateurs industriels, des investisseurs, des cadres du secteur public, plus familiers et préparés pour "contrôler" les réunions (risques patents de retrait des designers si perception d'une maîtrise extérieure des opérations, et d'avortement du lancement du processus)*
- (iv) *de la préférence des opérateurs design pour aborder le dialogue d'abord à leur niveau et d'avancer*
- (v) *du manque de levier pour intéresser et mobiliser les plus gros opérateurs industriels du secteur à ce stade*

### 3.7. Composantes

- ▶ Eléments d'appui technique, en matière :
  - d'information marchés-commercialisation Amérique du nord
  - de diagnostic stratégique par fonction (commercialisation, produits, processus de fabrication, approvisionnements)
  - de détermination orientations stratégiques, possibilités organisationnelles
  - de conseil direct design-confection
- ▶ Eléments d'organisation
  - sélection des acteurs à associer au processus
  - sensibilisation, mobilisation des acteurs pour une démarche collective relative à une stratégie de commercialisation et l'amélioration des capacités



---

#### 4. DÉMARCHE DE RÉALISATION

---

##### Sénégal - 1ère étape (à où on part)

- 4.1. Identification des entreprises. Repérage par le consultant des entreprises potentiellement concernées et sélection
- 4.2. Dégagement de l'image de l'offre, sensibilisation à l'approche. Rencontres initiales avec pour objet :
- *de présenter la démarche, de sensibiliser (si besoin) les opérateurs à l'intérêt de celle-ci, et de vérifier s'ils souhaitent s'y associer*
  - *de produire des fiches signalétiques d'entreprises pour cerner cette base d'offre "opérateurs" (éléments relatifs à l'organisation de l'activité, sa taille, sa flexibilité d'adaptation, les orientations, les manifestations d'intérêt et de talent design-entreprenariat, ...)*
  - *d'obtenir des échantillons et du matériel commercial (au-delà de son utilité pour la phase suivante, cela représente une preuve d'intérêt et de confiance de la part des opérateurs, compte-tenu de la taille modeste de certains et de leur trésorerie serrée)*

##### Extérieur

*("comment ça marche" sur les marchés visés et "sur quels plans" et "dans quelle mesure" les entreprises DM sénégalaises remplissent-elles les conditions nécessaires")*

- 4.3. Caractéristiques des marchés et évaluation de performance (acceptabilité des produits). Rencontres et contacts téléphoniques avec des opérateurs de l'industrie, essentiellement des acheteurs (chaînes grands magasins à rayons, réseaux de boutiques, boutiques spécialisées, agents commerciaux, importateurs, manufacturiers), dans plusieurs localisations nord-américaines (New-York, Chicago, Montréal, Toronto, Vancouver)
- 4.4. Objet
- ▶ identification de phénomènes et caractéristiques d'évolution des marchés design-mode et d'organisation de la promotion-commercialisation
  - ▶ repérage des conditions d'entrée et exigences rattachées au fonctionnement de l'industrie (pratiques, normes)
  - ▶ évaluation de l'acceptabilité des produits design-mode des entreprises sénégalaises sur la base des échantillons de produits et du matériel commercial recueilli au Sénégal (design, gammes de produits, tailles, qualité - tissus, confection, garnitures -)
- 4.5. Préparation stratégie (ajustement "base capacités"-exigences marchés). Etablissement premier diagnostic (base fiches signalétiques, info. terrain nord-américain), travail préparatoire sur la stratégie de commercialisation, les points à vérifier auprès des entreprises en matière d'adaptation des capacités, la stratégie à adopter pour mobiliser les acteurs et compte tenu de l'hétérogénéité du groupe, les éléments de base d'entente qui pourraient être mis de l'avant.



## Sénégal - 2ème étape

### 4.6. Rencontres individuelles avec les opérateurs design-mode. Objet:

- ▶ information des opérateurs sur étape Amérique du nord
- ▶ évaluation des capacités d'adaptation
- ▶ conseils design-confection (élément de "service" important pour sensibilisation-démonstration de la nécessité d'ajustements et d'une stratégie, confiance vis-à-vis support technique)
- ▶ discussion sur les possibilités d'action (dont organisationnelles)
- ▶ vérifier et discuter l'intérêt d'une démarche collective et pour la participation à une réunion de groupe avec les autres opérateurs DM
- ▶ détermination, exposition, discussion synergies et champs de coopération intéressants (rencontres individuelles avant et après réunions collectives d'opérateurs)

### 4.7. Rencontres individuelles avec les principaux fournisseurs

- ▶ fournisseurs de fils, fils teints, tissus, mercerie
- ▶ entreprises industrielles confection et broderie (sous-traitants actuels ou potentiels)
- ▶ vision élargie sous-système industriel (possibilité d'amélioration qualité-prix niveau intrants, et capacité de réponse aux commandes au plan quantitatif-qualitatif)

### 4.8. Rencontres collectives

- ▶ Dialogue sur diagnostic, stratégie démarche collective, objectifs, champs d'action, organisation.
- ▶ Recherche ou vérification des convergences et possibilités d'interagir positivement dans un cadre de dialogue (composition adéquate du groupe?).
- ▶ Reconnaissance intérêt, définition principe d'entente
- ▶ Etablissement ébauche protocole, aménagement, signature.
- ▶ Démarche pour suite du processus

### 4.9. Identification et préparation de contacts pour le groupe. Catégories:

- sous-traitants (confection, modèles-patrons, tissus),
- fournisseurs (fils, tissus, mercerie)
- investisseurs
- appui représentation (patronat, administration)
- guichets financement, appui technique
- relais institutionnels (administratifs, institutions de coopération étrangères, nationales ou internationales)





4.10. Stratégie, plans d'action pour l'industrie légère design mode

5. PRODUITS OBTENUS

Rédaction et signature d'un protocole d'entente entre opérateurs (PME design-mode) avec engagement	●	Potentiel d'entreprises "design-mode" concernées	une quinzaine
	●	Nombre d'entreprises retenues initialement	10 (Dakar)
	●	Nombre d'entreprises qui ont participé au premier cycle de rencontres individuelles	9
	●	Nombre d'entreprises qui ont participé au deuxième cycle de rencontres individuelles	8
	●	Nombre d'entreprises ayant participé aux réunions collectives	8
	●	Nombre de signataires du protocole d'accord	8 signataires



## B. CADRAGE

### 1. CONTEXTE : L'INDUSTRIE SÉNÉGALAISE DU TEXTILE ET DE LA CONFECTION

L'industrie du textile et de la confection a grandi à l'abri de protections élevées sans parvenir à consolider sa dynamique par des améliorations de productivité. L'insuffisance des investissements en équipements et en capital s'est traduite par un vieillissement des installations. L'industrie connaît des problèmes structurels importants qui se sont manifestés à travers des fermetures d'entreprises et de mauvaises performances, particulièrement dans le sous-secteur de la confection.

La demande des classes aisées pour des produits textiles européens d'une part et les importations de friperies d'autre part, concourent à limiter le marché disponible pour les confectionneurs nationaux qui n'écouleraient leurs marchandises qu'au Sénégal.

Les ressources financières, humaines et technologiques dont disposent les entreprises sont relativement faibles. Ces dernières éprouvent énormément de difficultés à affronter la libéralisation des importations qu'elles jugent prématurée et dévastatrice. Elles demandent des mesures d'accompagnement pour surmonter la période de restructuration, comme la mise en place d'une réglementation et d'un contrôle effectif des importations illégales et du dumping.

En effet, l'industrie a été affectée d'une part par les modifications des droits de douanes intervenues en août 1986 et d'autre part, par la suppression des autorisations préalables et des contingents le 1er janvier 1988. De plus, l'augmentation des fraudes et des sous-facturations, les importations massives de friperie et les difficultés d'accès aux marchés de la sous-région leur ont grandement porté préjudice.

Le résultat de cette situation se reflète dans la baisse des ventes et de la production, la baisse de la productivité et le fardeau accru des frais fixes et généraux. Les entreprises éprouvent de sérieux problèmes de liquidité et les banquiers, déjà peu enclins à financer des projets d'investissement dans le secteur de l'industrie légère, sont devenus plus réticents, même pour consentir du crédit commercial à court terme.



## 2. OPTION STRATÉGIQUE : LA DIFFÉRENCIATION

La stratégie de filière, dans sa formule "classique", n'a pas réussi et elle n'est plus à l'ordre du jour dans la mesure où la stratégie de la plus grosse entreprise (SODEFITEX) en amont d'une filière cotonnière en grande partie déstructurée s'est résolument tournée vers une stratégie d'exportation de ses produits. Par ailleurs, l'option d'une stratégie d'insertion dans les circuits internationaux en sous-traitance n'est pas ouverte du fait de la position compétitive de la confection sénégalaise, en particulier vis-à-vis des fournisseurs asiatiques, mais aussi vis-à-vis de pays comme la Turquie ou le Maroc.

Une troisième stratégie permet de constituer un axe de développement quand on ne dispose pas d'avantage concurrentiel en terme de coût. Il s'agit alors de concevoir et de produire des vêtements qui se démarquent suffisamment pour attirer des acheteurs qui feraient intervenir dans leurs décisions d'achat des critères autres que strictement le prix du produit. En effet, en offrant un produit différencié, exclusif et original, l'industrie du vêtement se positionne sur le marché de la "mode". Cette démarche d'innovation continue correspond davantage aux possibilités stratégiques qui s'offrent au Sénégal.

En effet, l'émergence d'une industrie de la mode repose en premier lieu sur l'existence d'un noyau de créateurs talentueux en mesure de concevoir des formes vestimentaires et leurs accessoires correspondants qui plairaient aux consommateurs. Ces designers de mode ont en général deux options pour exprimer leurs talents :

- soit qu'ils se tournent vers les confectionneurs et les entreprises de textile pour trouver des emplois ou fournir leurs services;
- soit qu'ils tentent de monter leurs propres ateliers qui dépassent rarement le stade de la microentreprise.

Dans le premier cas, les confectionneurs et entreprises de textile, n'ont pas, dans les pays en voie de développement, le réflexe d'utiliser régulièrement les services de créateurs. Lorsqu'ils y ont recours, le potentiel de différenciation du produit est souvent étouffé par les industriels peu enclins à la prise de risque en matière de coût et de mise en marché. Ils cantonnent les designers à un travail de copie et d'adaptation de lignes existantes sur le marché.

Dans le second cas, les ateliers de création ne réussissent que rarement à se doter des moyens techniques, humains et financiers pour atteindre une échelle minimale d'efficacité. En fait, les designers, un peu à la manière des entrepreneurs, sont souvent individualistes, et préoccupés par l'effort créatif. Ils perçoivent les autres créateurs comme des "concurrents" dont il faut se méfier et les gestionnaires comme des "empêcheurs de tourner en rond" dont il faut s'éloigner. Ce faisant, ils finissent par mettre au point de très petites entreprises, sous-capitalisées, qui ne peuvent produire qu'à des niveaux de coût moyen trop élevés. Leur faible taille les exclut des marchés d'exportation qu'ils n'abordent que sur une base ad-hoc.

En partant du principe que leurs produits sont originaux et bien conçus, qu'ils ne sont pas dans le marché du prêt-à-porter et que la volonté des acheteurs de "posséder leurs vêtements" surmontera leur résistance à payer, les designers évitent de rechercher des améliorations d'efficacité et se condamnent implicitement à rester en marge de la croissance. En effet, même si la différenciation du produit permet de contourner partiellement la contrainte des coûts et de desserrer légèrement la contrainte du prix, cela ne signifie pas que le vêtement de mode puisse être écoulé à n'importe quel prix.

Par ailleurs, lorsqu'un créateur de mode tente d'internaliser dans son entreprise ces considérations de coûts et d'efficacité, il atteint vite les limites que lui imposent sa taille et son inexpérience d'affaires. C'est dans un tel contexte que la collaboration et la coopération entre divers intervenants au sein du sous-système de la mode présente de l'intérêt. La mise en oeuvre de stratégies relationnelles permettrait de s'appuyer sur l'avantage



distinctif des designers en termes de "produits", pour bâtir des avantages comparatifs en termes de coûts, de commercialisation et de financement.

Le Sénégal semble disposer déjà d'une base de jeunes designers qui commencent à connaître un certain succès. Cette stratégie de différenciation apparaît plus avantageuse au Sénégal dans la mesure où une initiative innovatrice locale semble avoir déjà démarrée. Il semble donc possible de développer une industrie sénégalaise "haut de gamme", à haute valeur ajoutée.

### 3. OBSTACLES AU DÉVELOPPEMENT DES ACTIVITÉS DU SOUS-SYSTÈME

La démarche de coopération-concertation, qui s'accorde en cela à l'approche de *Gestion stratégique du développement industriel (GSDI-SMID)* développée par l'ONUDI, exige le développement et la consolidation de rapports privilégiés entre plusieurs types d'acteurs. Il s'agit notamment de ceux concernés par la conception et la distribution de produits (textile et vêtements), le financement de l'entreprise, les centres de formation, les manufacturiers de produits de textile, les groupements associatifs dans l'industrie et les pouvoirs publics.

Les stratégies de différenciation relationnelles font appel à l'intégration et l'adaptation des efforts de création aux contraintes du milieu de production industrielle. Cependant, la rencontre entre industriels et créateurs n'est pas toujours facile et il est important que cette alliance n'ait pas lieu au détriment du processus créatif. Il est important de sortir le bon produit, au bon moment et dans des conditions de coûts raisonnables. Pour le créatif, le vêtement est un langage, une expression, une oeuvre en soi avec tout ce que cela implique en termes d'originalité et de personnalité, sans égards au caractère commercialisable du vêtement.

Cependant, les créatifs de mode et les industriels ne peuvent se passer les uns des autres car l'innovation et la créativité sont les facteurs indispensables de développement et de survie. En effet, pour exister vraiment toute création doit s'ajuster aux contraintes du processus de production industriel. Ces contraintes sont d'ordre technique si l'on tient compte des outils de travail industriel, d'ordre commercial au niveau du style des produits et, plus généralement d'ordre monétaire étant donné les considérations concurrentielles dont il faut tenir compte lorsque vient le moment de fixer les prix.

L'intégration réussie d'un créateur en milieu industriel pour une production de masse nécessite la présence d'un chef de produit ou un directeur de collection qui va adapter les idées au marché, à la grande diffusion et à la stratégie marketing de l'entreprise.

Le créateur doit se faire connaître par le biais de défilés, du développement des relations avec la presse locale et de promotions au niveau international. Le développement de l'industrie de la mode s'appuie à la fois sur l'existence de designers talentueux, d'entreprises susceptibles de les faire connaître (média, producteurs de défilés, métiers de soutien - tels agences de mannequin, coiffure, maquillage, photographes de mode, etc.), de les produire (confectionneurs) et de fournisseurs en intrants adéquats (tissus, boutons, fils) et en produits complémentaires (bijoux, chaussures, sacs, ceintures, etc.). C'est de l'existence et de la coordination de cet ensemble d'activités que dépend le succès de l'industrie de la mode.



Les obstacles au développement des activités du sous-système de la mode au Sénégal sont présents à plusieurs niveaux :

- *le Sénégal est situé relativement loin des plus grands marchés d'exportation à desservir, ce qui lui inflige un fardeau supplémentaire, d'une part en ce qui a trait à l'accès à l'information sur les nouvelles tendances et, d'autre part relativement aux coûts de transport, aux délais d'approvisionnement des clients à l'étranger et, plus généralement, aux coûts de transaction ce qui amoindrit la compétitivité des entreprises ;*
- *les technologies en usage sont généralement rudimentaires et désuètes et les designers auraient intérêt à se familiariser avec les techniques de pointe utilisées par leurs concurrents, telles le design aidé par ordinateurs, les systèmes automatisés de gestion de l'approvisionnement et des inventaires, le contrôle des procédés de fabrication et la gestion informatisée de la production;*
- *les coûts de production des microentreprises de la mode sont également désavantageux à première vue ;*
- *la formation relativement aux dernières techniques du design et de la production fait défaut et ne peut être négligée s'il s'agit d'améliorer la performance des créateurs actuels et d'assurer leur relève;*
- *la qualité des produits des ateliers de mode n'est pas toujours du calibre requis pour pouvoir conquérir et préserver une part du marché international;*
- *la filière de la mode n'a pas encore atteint une taille critique lui permettant de bénéficier dans sa commercialisation d'une image de marque;*
- *les entreprises de la mode ne sont pas intégrées aux réseaux internationaux d'acheteurs et n'ont pas de stratégie de commercialisation dans des marchés éloignés;*
- *les entreprises du sous-système de la mode sont mal approvisionnées en textiles et en produits accessoires ce qui augmente considérablement les coûts de production;*
- *les opérateurs se plaignent de la dispersion physique de leurs opérations et des déplacements que cela implique;*
- *les entreprises du sous-système de la mode sont confrontées au problème de sous-financement chronique autant pour financer leurs activités d'exportation que leurs activités courantes;*
- *ce faisant, les prix proposés par les entreprises du sous-système de la mode dans les marchés local et étranger sont peu compétitifs en raison de la faible importance des volumes produits, de l'ensemble des inefficacités pré-citées et de la "dépendance" des opérateurs vis-à-vis des revenus courants.*



#### 4. COMPOSANTES ET OBJECTIFS DU PROJET

- i) identification des intervenants du sous-système et des participants entre lesquels la concertation devrait s'engager à ce stade;
- ii) établissement du diagnostic stratégique des forces et des faiblesses du sous-système et des possibilités de coopération des parties;
- iii) identification des opportunités de marché extérieur et des possibilités de commercialiser les produits dans le segment Nord-Américain du marché international de la mode;
- iv) élaboration d'une stratégie et d'un plan d'actions basé sur des coopérations entre acteurs qui permettraient:
  - *d'améliorer la production, l'innovation et la commercialisation;*
  - *de favoriser la communication entre les producteurs du sous système et les fournisseurs d'intrants spécialisés;*
  - *de favoriser l'intégration des producteurs sur les marchés internationaux de designers et d'acheteurs, et de créer une image de marque des produits locaux.*
- v) favoriser l'établissement d'un dialogue entre les entrepreneurs-designers qui pourrait déboucher sur la signature d'un projet de protocole d'accord qui serait négocié entre un certain nombre d'opérateurs du sous-système de la mode<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Ce projet d'entente comprendrait en un premier temps un préambule où seraient précisés sous-forme d'attendus succincts le consensus des parties signataires quant aux points indiqués ci-dessus et dans un deuxième temps, il préciserait les modalités de collaboration et le contenu des actions communes qui seraient entreprises et le mode de fonctionnement des acteurs intéressés à travailler de concert en identifiant par exemple l'apport et le rôle de chacun ainsi que le mode de résolution des conflits.



## C. CONDUITE ET DÉROULEMENT DES OPÉRATIONS

### 1. INTRODUCTION

Suivant l'approche GSDI, la formulation d'une stratégie pour le développement du sous-système DM du Sénégal doit être le produit d'une démarche de concertation entre les différents acteurs du sous-système DM, et en tout premier lieu entre les entreprises industrielles de ce sous-système. Il s'agit alors d'une stratégie concertée qui tire sa valeur de la participation des intervenants du secteur à son élaboration et de leur adhésion au produit obtenu.

A cet égard, le présent projet intervient sur un terrain relativement vierge où l'indépendance des intervenants prédomine très fortement. Les entreprises DM n'ont pas ou peu de contacts entre elles et il n'existe pas d'institution représentative les regroupant. Les relations avec les autres entreprises industrielles, commerciales et institutions financières sont circonscrites aux relations individuelles. Emergente, encore de faible taille, non organisée, l'industrie DM n'a pas eu non plus, jusqu'à présent, l'attention des organismes d'appui technique et des pouvoirs publics avec lesquels les relations sont soit inexistantes, soit embryonnaires.

Le ministère de l'Industrie et de l'artisanat du Sénégal (MIA) et l'ONUDI doivent alors intervenir en tant que promoteurs de la démarche et initiateurs de l'établissement du dialogue entre les différents acteurs du sous-système DM et ils doivent appuyer techniquement ceux-ci. Pour ce faire, ils doivent opérer de façon adaptée à la situation spécifique rencontrée qu'il s'agisse par exemple de déterminer la façon de sensibiliser les intervenants sectoriels, d'apprécier entre quels participants le dialogue devrait être enclenché à différentes étapes, de les mobiliser et de faciliter ce dialogue aussi bien au plan interactionnel que de l'appui technique.

Cette section du rapport décrit la conduite qui a été adoptée dans le cas présent et le déroulement de l'exécution du projet. Il convient ici de préciser que l'intervention du consultant mandaté par l'ONUDI pour tenir ce rôle d'initiateur du dialogue s'est déroulée sur une période d'un peu plus de trois mois.

### 2. ORIENTATIONS GÉNÉRALES

#### 2.1. Niveau du dialogue

En ce qui concerne l'établissement d'un dialogue entre les intervenants du sous-système, les efforts se sont concentrés sur l'enclenchement d'une concertation entre les entreprises DM constituant le noyau du sous-système. En l'occurrence, il n'était ni pertinent, ni souhaitable, de chercher à enclencher d'emblée une concertation plus large, et cela notamment au regard des considérations suivantes :



- parce que l'engagement d'un dialogue constructif entre les entreprises DM représentait déjà en soi un objectif se trouvant à bonne distance de la situation initiale puisque :
  - *elles n'entretiennent pratiquement pas de relations d'affaire entre elles, ni n'ont mis en place d'institution représentative,*
  - *les contacts individuels qu'elles ont ou qu'elles ont pu avoir entre elles restent très limités,*
  - *la plus grande part de leur production dessert les mêmes sous-marchés locaux relativement étroits,*
  - *le contenu "personnalisé" des créations DM et leur faible projection peuvent favoriser les attitudes "non-amicales" et la méfiance mutuelle,*
  - *elles ne peuvent être enclines à faire preuve d'une grande prudence vis-à-vis d'opérateurs extérieurs qui manifestent envers elles un intérêt, en l'occurrence l'ONUDI et les pouvoirs publics, alors qu'elles ne sont pour la plupart pas accoutumées à de tels contacts, et qu'elles peuvent entretenir des préjugés défavorables à leur égard;*
- parce que les entreprises DM n'étaient certainement pas prêtes pour aborder favorablement un jeu concertatif avec d'autres intervenants, pour la plupart de plus grandes tailles, davantage accoutumés de plates-formes de discussion collectives, en particulier entre certains d'entre eux;
- parce qu'il était corrélativement trop tôt pour faire valoir auprès de plus grosses entreprises, en général des fournisseurs, l'intérêt d'engager un dialogue collectif avec un groupe de PME et micro-entreprises DM qu'ils se satisfont d'avoir comme clients individuellement, et elles peuvent par ailleurs être davantage tentées de jouer la carte d'une stratégie individuelle dans leurs relations avec les pouvoirs publics.

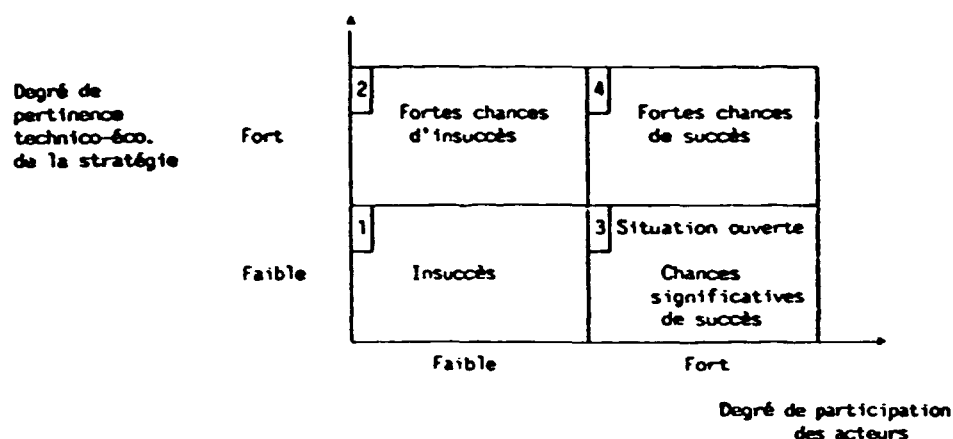
Au départ, l'orientation a alors été prise d'adopter une démarche graduelle visant d'abord, au stade du projet, l'établissement du dialogue entre les opérateurs design-mode et leur organisation. Cela étant, des rencontres individuelles ont été effectuées auprès des autres intervenants industriels du secteur textile et d'institutions pour vérifier cette appréciation de la situation, compléter le diagnostic du sous-système et disposer des jalons pour l'élargissement et la poursuite de la démarche.

Dans le cadre de la mise en oeuvre de la gestion stratégique du développement industriel, les praticiens sont le plus souvent conduits à arbitrer, dans l'orientation de leur action, entre le degré de pertinence de la stratégie coopérative proprement dite (c'est-à-dire eu égard à sa portée extensive et à l'approfondissement des contenus) et le degré de participation des acteurs. A la base, cet arbitrage doit être effectué au regard des perspectives de résultats ouvertes selon les situations rencontrées; celles-ci sont illustrées de manière synthétique dans le schéma qui suit.





### Typologie des situations pour la mise en oeuvre de la GSDI



L'objectif de référence correspond à l'établissement du quatrième cas de figure (situation 4.). A partir des situations initiales, les efforts qui peuvent être requis d'une part pour rejoindre une forte participation et, d'autre part, pour établir un fort degré de pertinence de la stratégie coopérative sont en général importants, et en pratique, selon les limites encadrant l'intervention (ressources mobilisées, temps), il est bien souvent nécessaire d'effectuer des choix dans la répartition des efforts effectifs entre ces deux objectifs.

Dans le cas du présent projet, la situation se présentait effectivement ainsi en termes d'arbitrage. En suivant le schéma établi ci-dessus, il apparaît alors pertinent de prendre pour cible privilégiée de travail l'établissement de la forte participation. En d'autres termes, il était en pratique préférable et plus prudent, tout en gardant l'objectif de référence 4., de mobiliser les efforts pour s'assurer davantage que l'on pourra rejoindre la situation de type 3., comme situation de "second best". En effet, alors qu'une répartition égale des efforts, plutôt que de fournir des chances suffisantes d'arriver aux conditions associées à la situation 4, présentait plus de risques qu'une démarche visant les conditions assorties à la situation 3 de ne pas satisfaire la condition de participation et de compromettre la viabilité du processus (situations 1 et 2). De même, un plus grand accent sur la mobilisation des efforts en vue de s'assurer l'élaboration d'une stratégie pertinente (au sens utilisé ici) présentait très clairement des risques importants d'aboutir à un résultat du type de la situation 2. et d'effectuer, en bout de ligne, un simple exercice de style sans portée opérationnelle.

En outre, si cette orientation se traduisait dès le premier cadrage de la démarche par une concentration plus spécifique sur la participation au niveau des opérateurs DM, elle devait également se traduire, dans le cours de sa mise en oeuvre, par des adaptations selon les conditions observées, en particulier vis-à-vis du traitement des différences entre opérateurs DM qui pourraient apparaître porteuses d'enjeux de cohésion (cf. section 3.6 pour la traduction de ces considérations dans le déroulement du projet).

#### 2.2. Prise en compte de l'objectif d'exportation

Pour positionner les entreprises DM en termes de compétitivité (composante du diagnostic) et pour identifier les opportunités de marché extérieur et des possibilités de commercialiser les produits dans le segment nord-américain du marché international de la mode (afin de favoriser l'intégration des producteurs sur les marchés internationaux de designers et d'acheteurs, et de créer une image de marque des produits locaux), la méthode utilisée a principalement reposé sur des rencontres avec des acheteurs nord-américains.



### 3. DÉROULEMENT DES OPÉRATIONS

#### 3.1. Identification-sélection des entreprises DM

L'étape initiale du repérage a été conduite en deux temps :

- établissement d'une liste initiale sur la base :
  - *de la connaissance pré-établie du milieu mode du Sénégal d'EEC Canada et de son partenaire local, Partenaires S.A. (dont l'expérience d'organisation du stand "mode" à la Foire de Dakar)*
  - *contacts réseaux d'affaires avec des personnes repérables comme client(es) de vêtements-mode*
  - *repérage boutiques*
- rencontres individuelles avec des entreprises de la liste initiale
  - *question adressée aux opérateurs sur les autres opérateurs qu'ils identifient comme étant des créateurs de mode*

#### 3.2. Justification de la méthode de repérage utilisée

Le type d'entreprises. Les entreprises DM sont en majorité de petites tailles, ont un statut d'*entreprise individuelle*, sont à la frontière des secteurs formel informel et ne sont pas regroupées dans une association professionnelle.

Normalement, les entreprises de ce genre ne sont pas aussi immédiatement repérables que des moyennes et grandes entreprises du secteur formel, pour lesquelles la consultation des listes de membres des associations professionnelles ou syndicales, les registres des Chambres de commerce, et de multiples sources d'information des administrations (industrielles, économiques, fiscales) et collectivités locales peut permettre de dresser de bonnes listes de référence (recensements industriels, centrales des bilans).

Éléments distinctifs. Par ailleurs, parmi le foisonnement de micro-entreprises, PME et PMI qu'on retrouve généralement dans les pays en développement, la démarche de gestion stratégique (GSDI) s'intéresse en premier lieu aux foyers de dynamisme. De tels foyers se circonscrivent le plus probablement à un certain nombre d'entreprises qui ont émergé sur un nouveau terrain d'activité industrielle, ou qui se distinguent parmi l'ensemble de celles qui oeuvrent dans une industrie déjà établie.

Cette distinction ne repose pas seulement, ni même nécessairement, sur des réussites d'entreprises, mais sur la présence d'un talent entrepreneurial, d'un savoir-faire particulier, d'un support significatif au développement d'affaires, de la combinaison innovatrice de ressources et savoir-faire, qui trouvent à s'illustrer pratiquement et témoignent de la part des dirigeants d'entreprises d'une capacité de percevoir des opportunités d'affaires et de savoir comment en articuler l'exploitation. La plus grande partie des entreprises opèrent par contre de façon "routinière" ou bien selon des conditions de "survie", ou encore selon une stratégie "d'attente".



Méthode appropriée. Le repérage préliminaire de ces activités et entreprises "dynamiques" repose alors sur la recherche de facteurs (caractéristiques, qualités) qu'on ne retrouvera pas, ou de façon très incomplète et indirecte, dans des listes, banques de données, etc.. La démarche la plus appropriée passe alors plutôt par des contacts auprès d'institutions reliées à l'activité de développement et par l'observation directe sur les marchés locaux. L'information initiale sera par exemple obtenue auprès des chambres de commerce, des banques commerciales et de développement, des institutions de promotion et d'appui aux PME, des responsables de centres de formation, des gestionnaires de lignes de crédit, de membres des institutions étrangères et internationales d'aide au développement.

Adaptation au cas traité. Dans le cas des entreprises DM, il n'était cependant pas vraiment utile de consulter la plupart de ces sources potentielles. En effet, le milieu sénégalais de la mode avait déjà fait l'objet d'une "observation directe" et il était en bonne partie connu de l'équipe de consultants, appuyée par son partenaire local. Par ailleurs, une liste des participants à un stand "mode-design" à la Foire de Dakar en 1986 était disponible. Pour compléter et vérifier cette liste initiale, il s'agissait dans un premier temps :

- *de s'informer auprès de clientèles acheteuses de produits "mode" (portent-elles des vêtements de designers du Sénégal, où achètent-elles leurs vêtements à Dakar, quels designers locaux connaissent-elles et desquels ont-elles entendu parler, ..)*
- *de faire de l'observation directe en repérant les boutiques modes (sur rue et hôtels) et en s'informant sur l'origine des produits qui s'y trouvent.*

La consultation de certains journaux nationaux, de revues de mode "afro" éditées en Europe ou aux U.S.A., de listes de location de salles pouvant servir à des défilés de mode (grands hôtels, centres culturels étrangers,..) n'était pas vraiment utile mais pourrait servir dans d'autres cas. En effet, ceux qui peuvent mener ces activités promotionnelles et publicitaires ont déjà atteint une certaine maturité et, dans une ville comme Dakar, avec un marché "mode" assez étroitement circonscrit, leur visibilité devra nécessairement ressortir lors des contacts avec les clientèles. En l'occurrence, cette clientèle fait essentiellement partie des tranches supérieures en terme de pouvoir d'achat et de personnes qu'on peut facilement retrouver dans divers groupes sociaux et manifestations de la vie sociale : membres de clubs internationaux, personnel diplomatique et expatrié, soirées "bénéfice" et "grands spectacles", ..)

### 3.3. Cycles de rencontres

Les rencontres avec les opérateurs DM ont été effectuées selon les phases suivantes :

- 1er cycle ▶ - entrevues individuelles initiales (base guide d'entrevue),  
- établissement de fiches d'entreprises,  
- collecte d'échantillons et de matériel commercial
- 2ème cycle ▶ - série de rencontres individuelles et visites des entreprises après évaluation de l'acceptabilité des produits auprès d'acheteurs nord-américains et analyse des marchés
- 3ème cycle ▶ - réunions avec le groupe et un sous-groupe de designers et rencontres individuelles avec chacun

Les opérateurs nord-américains ont été pour la plupart rencontrés entre le 1er et le 2ème cycle de rencontres individuelles. Les entrevues avec les fournisseurs locaux (entreprises industrielles et commerciales) ainsi qu'auprès d'intervenants institutionnels ont été effectuées au cours des 2ème et 3ème cycles.



### 3.4. Prise de contact avec les entreprises DM

En ce qui concerne la prise de contact, lors du premier cycle, les designers contactés ont tous accepté de participer aux deux cycles de rencontres, fournissant des informations, des échantillons et du matériel commercial. Les designers se sont prêtés à cela, certes parce qu'ils étaient a priori particulièrement intéressés à exporter leurs produits, mais en premier lieu, pour la plupart d'entre eux, parce qu'ils étaient très curieux de savoir les appréciations qui allaient ressortir de l'opération d'évaluation de l'acceptabilité des produits auprès des acheteurs nord-américains.

Pour favoriser la participation de l'entreprise, une approche qui compte davantage sur la proposition de délivrer rapidement au designer des informations qui l'intéressent que sur l'exposé de l'ensemble de la démarche envisagée avait été considérée préférable. A ce stade des rencontres initiales, la démarche que l'on se proposait de suivre a été présentée globalement aux designers, mais l'accent a été mis sur cette information qui leur serait retournée rapidement. A ce stade, en effet, il aurait été quelque peu naïf ou bien optimiste de considérer que les designers "achèteraient" tous d'emblée la démarche d'ensemble, et notamment la perspective d'une coopération.

Cela aurait été certainement inopportun et prématuré, et leur collaboration initiale a été davantage acquise du fait que le retour d'information proposé sur l'acceptabilité des produits satisfierait, lui, un intérêt clairement établi et qu'il constituerait une étape "pour voir" vis-à-vis de l'opportunité de s'associer plus avant à la démarche. En l'occurrence, l'intérêt était lié à une opération qui leur donnerait des informations qui se rapporteraient à leurs propres produits et qui était certainement a priori de plus grande valeur pour eux que des informations moins directes portant sur les marchés (lesquelles étaient également à rassembler et à communiquer aux opérateurs).

Le matériel obtenu était surtout constitué d'échantillons de produits car la plupart des designers n'ont pas d'autre matériel commercial (catalogues, dépliants, photographies, articles de presse, ...). Les échantillons fournis par chaque entreprise regroupaient quelques pièces sélectionnées et non l'ensemble de la collection ou une grande partie de celle-ci. Cependant, en se désaisissant pour une période de plusieurs mois de pièces qu'ils avaient en boutique, les designers ont là effectué un geste déjà significatif. Plusieurs des acheteurs rencontrés en Amérique du nord ont regretté de ne pouvoir observer directement des gammes plus larges des produits pour apporter des appréciations plus complètes sur ce plan.

### 3.5. Deuxième cycle de rencontres individuelles avec les entreprises DM

Un deuxième cycle d'entrevues individuelles a été effectué après avoir complété la plus grande partie de la phase de rencontres avec des opérateurs de l'industrie DM nord-américaine et avant la première réunion collective. La tenue de ces rencontres ne posait pas de problème dans la mesure où elles étaient attendues par les opérateurs qui s'étaient associés initialement à la démarche.

Les designers auraient probablement répondu pour la plupart favorablement à une invitation à participer directement à une réunion collective où il leur aurait été fait part d'informations recueillies auprès des acheteurs pour discuter ensuite de diagnostic et de perspectives d'action concertées (quitte à reprendre des rencontres individuelles ensuite).

La réalisation préalable d'un deuxième cycle de réunions individuelles, comme cela était d'ailleurs prévu initialement, donnait cependant l'occasion de mieux préparer cette réunion collective. En outre, les éléments d'évaluation qui auraient pu être présentés par l'équipe technique lors de cette réunion devaient respecter la confidentialité alors qu'il était certainement plus approprié de satisfaire en premier lieu les attentes spécifiques



d'opérateurs qui avaient fourni des échantillons commerciaux. Pour l'équipe "technique", il s'agissait d'abord à travers ces rencontres individuelles de mieux maîtriser le déroulement de la démarche:

- (1) *en vérifiant l'opportunité de tenir ou non, à ce stade, une réunion collective ainsi que les dispositions des uns et des autres pour participer et s'intégrer à un tel dialogue;*
- (2) *en obtenant l'information complémentaire nécessaire pour établir les éléments de diagnostic (notamment au plan de la capacité d'adaptation des entreprises DM) et de perspectives d'actions qui seraient avancés sur la table pour enclencher et nourrir un dialogue constructif;*
- (3) *en utilisant la possibilité de développer, à travers de tels contacts individuels, une base de crédibilité et de confiance confortant les dispositions des designers au dialogue et leur intérêt pour la démarche (ingrédients : mobilisation d'expertise spécialisée, échange d'informations, éléments conseil);*
- (4) *en disposant au cours des discussions individuelles les points de repère qui devraient permettre aux participants à la réunion collective de rentrer plus facilement dans le dialogue.*

Pour ces rencontres l'équipe technique mobilisée comprenait des consultants couvrant des expertises dans le domaine du textile et de la confection en stratégie industrielle, en stratégie commerciale d'entreprise, en design-mode et en fabrication. En termes de mobilisation de ressources, au-delà de s'assurer d'une représentation adéquate des diverses compétences requises pour couvrir tous les aspects de l'activité DM, la concentration des efforts visait également à créer ce genre de climat d'effervescence qui est favorable à la création d'un "momentum" que les uns et les autres peuvent ressentir comme le temps où il faut nécessairement se mobiliser.

Un troisième cycle de rencontres individuelles portant spécifiquement sur du conseil "design" et "fabrication" s'est déroulé au cours de la semaine suivant la première réunion collective. Ces rencontres ont eu lieu dans les locaux des partenaires locaux d'EEC Canada. Les informations et conseils fournis avaient certes pour objet d'apporter un appui immédiat aux designers, mais dans le cadre de la démarche, ils avaient surtout une vocation démonstrative en suggérant des possibilités pratiques d'adaptation des produits et d'amélioration de la fabrication<sup>5</sup>.

### 3.6. Engagement du dialogue et protocole d'entente entre les designers (mai-juin 1992)

La première réunion collective a eu lieu dans les locaux du partenaire local du consultant<sup>6</sup>. Avant celle-ci, les participants avaient pu faire part individuellement de remarques traduisant des sentiments divers. Pour certains, le simple fait d'être là pouvait être ressenti comme une étape valorisante de reconnaissance et d'acceptation par des "pairs" et "experts".

<sup>5</sup> Au cours du deuxième cycle de rencontres individuelles, les experts spécialisés dans ces domaines avaient pu examiner les collections dans leur ensemble. Ils avaient également demandé aux designers de leur préparer et de leur faire parvenir des lots d'échantillons des tissus et motifs qu'ils utilisent. Ces échantillons ont été complétés par d'autres que les experts se sont procurés dans les commerces et entreprises industrielles locales. Ce matériel a été utilisé pour préparer les sketches d'adaptation des produits et collections suggérés aux designers et discutés avec eux.

<sup>6</sup> Outre les designers et l'équipe technique de consultants étrangers et nationaux, des représentants du MIA devaient participer à cette rencontre, essentiellement comme observateurs et relai d'information à ce stade; ils n'ont malheureusement pas pu être disponibles pour cette réunion; un compte-rendu oral du déroulement de la réunion a été fourni à Monsieur le Directeur de l'industrie.



Les discussions préliminaires individuelles avaient permis à l'équipe technique de vérifier qu'il existait une bonne base de convergence des points de vue "diagnostic" et "perspectives d'actions" entre les designers consultés séparément. *En tant que principe*, l'action concertée était clairement perçue par les uns et les autres comme souhaitable sur plusieurs plans pour leur activité. Chacun était disposé ou intéressé à engager le dialogue avec d'autres dans une réunion commune. Une ébauche de protocole d'accord avait pu être préparée en ce sens par l'équipe technique. Cependant, à partir d'une faible base de contacts pré-établis entre designers, pour la plupart des participants, la curiosité était importante quant à la tournure que pourrait bien prendre cette réunion, aux réactions et comportements des uns et des autres.

En situation d'interaction les uns avec les autres plutôt qu'en face d'un agent "extérieur" (individuellement), les participants sont effectivement entrés sur le terrain de discussion des perspectives d'élaboration de stratégie concertée et d'actions coopératives. Les concordances significatives de points de vue en matière de diagnostic et de perspectives générales d'action ont été assez rapidement vérifiées. Un résultat important de cette réunion a sans doute été de donner une première prise à l'émergence d'un groupe stratégique DM où les participants ont pu parler d'eux en tant que "nous".

Dans les jours suivants, le protocole d'entente dont le principe et la teneur avait été établis à l'issue de la première réunion a d'abord été signé par quatre designers lors d'une rencontre de sous-groupe puis par les autres designers lors de rencontres de travail individuelles avec l'équipe technique. Au stade atteint, l'engagement des designers est un engagement de mobilisation pour s'organiser à travers une forme d'association à définir.

Les entreprises DM se différencient les unes des autres non seulement par leur spécialisation ou leur direction créative, mais aussi par leur expérience d'affaires, leurs motivations et la distribution de leurs savoir-faire. Certains sont davantage des designers et d'autres des entrepreneurs DM. Certains se sont montrés intéressés à jouer un rôle de coordination et d'animation. Si dans l'ensemble, les dispositions au dialogue et à la collaboration ont été vérifiées à travers l'engagement d'un dialogue qui s'est révélé constructif, le "test" des efforts collectifs (définition des rôles et de l'affectation des responsabilités, efforts d'exécution) était encore à vérifier<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Cf. le bon déroulement de la première réunion collective, la signature d'un protocole d'entente, des rencontres subséquentes entre designers (deux et plus) et des échanges téléphoniques sans la présence ou l'intermédiaire de l'équipe technique.

<sup>8</sup> Sur ce point, il est possible que le processus puisse déboucher sur la formation d'associations plus étroites selon divers scénarios : (1) avec maintien d'une association entre l'ensemble des signataires actuels du protocole, (2) avec reconfiguration de cette association, (3) sans autre base et forme d'association plus générale entre designers.

S'il apparaît souhaitable, suivant la démarche engagée d'établir une base d'association représentative de l'ensemble des designers conformément à une variété d'intérêts communs et de besoins de même nature, la formation d'associations plus étroites peut également être justifiée et favorisée compte-tenu de complémentarités plus spécifiques. En particulier, l'opération d'évaluation d'acceptabilité des produits et la vérification des capacités d'adaptation des entreprises fait ressortir une disparité significative entre deux sous-groupes dans le noyau d'entreprises DM. L'un est constitué d'entreprises qui seraient davantage prêtes, en coopération, pour entrer sur les grands marchés DM, alors que l'autre est constitué d'entreprises qui apparaissent l'être moins et qui auraient vocation à s'orienter vers d'autres sous-marchés dans ces zones DM (notamment le marché afro-américain).

L'équipe technique a considéré que cette différenciation devait être prise en compte dans la gestion du processus. La collaboration peut clairement s'établir dans plusieurs domaines au niveau de l'ensemble du groupe stratégique sans que cette différenciation n'intervienne, mais on peut entrevoir que ce ne sera pas nécessairement le cas en ce qui concerne la collaboration pour la commercialisation externe. Celle-ci pourrait éventuellement se mettre en place sur la base de sous-groupes selon des rythmes et formules différentes (marchés cibles, structures associatives, partenaires, image, ..) en fonction de la plus ou moins grande communauté d'intérêts et des affinités entre opérateurs. Cela peut tout à fait s'inscrire avec cohérence dans la poursuite



### 3.7. Déroulement ultérieur

#### *Compréhension de la dynamique engagée*

La sensibilisation des opérateurs à l'intérêt d'adopter une stratégie coopérative plus adaptée à leur développement, la détermination des axes généraux de cette stratégie et l'engagement à l'approfondir et à la mettre en oeuvre qui s'est matérialisé par la signature du protocole d'accord illustrent l'évolution intervenue depuis le démarrage de l'intervention.

Dans le protocole d'entente, les signataires s'engageaient à s'associer en vue de réaliser des objets (commercialisation externe, amélioration des produits...) et des perspectives d'action déterminées (formation de la main d'oeuvre, regroupement d'achats, structure de commercialisation externe, financement des activités...). Le préambule de ce protocole exposait la vision de leur situation et l'orientation stratégique générale que ces opérateurs partageaient. En premier lieu, il s'agissait, pour ce groupe d'opérateurs de déterminer la (ou les) forme(s) d'association appropriées.

La stratégie d'intervention du consultant telle qu'explicitée dans ses orientations générales (section 2 de cette partie du rapport) avait choisi d'utiliser les ressources disponibles en plaçant davantage les efforts sur la sensibilisation et la mobilisation des opérateurs design-mode plutôt que sur l'approfondissement technico-économique du contenu de stratégie et du plan d'actions qui aurait alors été, en quelque sorte, largement effectué "hors processus".

Ce choix a effectivement conduit à permettre l'établissement du protocole d'entente du 1er juin 1992. Cependant, en matière de stratégie du groupe de designers, le protocole ne définissait encore que les axes généraux et s'il avait été question du plan d'action lors des discussions, celui-ci n'était pas encore défini précisément.

L'approfondissement de l'élaboration de la stratégie et du plan d'actions faisait alors clairement partie du menu des tâches qui devaient être poursuivies à court terme.

A ce stade, il pouvait certes être attendu que le groupe de designers fasse un "bout de chemin" dans cette direction, mais il convenait plutôt de considérer :

- d'abord que si la dynamique en cours avait franchi une étape avec la signature du protocole, elle n'avait pas changé de nature du fait de cette évolution de la situation : l'interaction entre le groupe de designers et l'ONUDI (agent externe qui a engagé l'action pour le changement) était encore, "normalement" à ce stade, le moteur de cette dynamique;
- ensuite, que dans les circonstances, la "balle se trouvait dans le camp" de l'ONUDI, et plus précisément, dans sa capacité de s'organiser pour que cette interaction se continue en temps voulu, le rapport final du présent mandat devant lui fournir la base d'appréciation de l'opportunité de poursuivre l'appui et d'orientation de cette action.

---

de la démarche.

Cependant, cette différenciation pourrait être davantage porteuse de scission ou d'effritement du groupe stratégique si elle venait à se manifester ultérieurement par la formation d'un sous-groupe sans que cela soit compris par certains comme une option "normalement" ouverte dans le cadre général de leur organisation. L'équipe technique a jugé utile de faire état dans la première réunion de l'ensemble du groupe DM de cette flexibilité eu égard aux associations, en particulier pour la commercialisation externe, mais de favoriser l'approfondissement de la discussion sur les champs de collaboration de plus grand dénominateur commun au niveau de l'amélioration des capacités pour les autres fonctions et dispositifs de l'activité DM.



*Le rapport final en version préliminaire a été produit en septembre 1992. Dans le sens des recommandations de ce rapport et compte-tenu du temps écoulé, l'ONUDI, préoccupée d'assurer le plus rapidement possible la poursuite de l'interaction avec le groupe d'opérateurs DM afin de donner davantage de chances au processus de se développer, une mission de suivi<sup>9</sup> a pu être mise en place et intervenir à Dakar début novembre 1992.*

Dans ces circonstances, il a été jugé approprié, de concert avec les responsables du projet à l'ONUDI, d'indiquer l'évolution de la situation résultant de cette mission dans le présent *Rapport final d'exécution* du mandat. En complétant ainsi la version préliminaire plutôt que d'effectuer simplement les seuls ajustements mineurs qui auraient autrement été effectués, ce rapport final permet à ses destinataires de disposer d'une vue plus complète de l'ensemble de la démarche effectuée à ce jour (couvrant l'ensemble de l'intervention ONUDI en 1992).

Lors de l'intervention de novembre 1992, outre la confirmation de l'engagement du 1er juin par les designers, la stratégie a été précisée par le groupe de designers sur plusieurs points (mentionnés dans une résolution signée par les designers) et les composantes d'action à court terme ont été identifiées conjointement avec les designers (propositions).

Corrélativement, le consultant a élaboré une proposition relative à l'appui que l'ONUDI devrait fournir à court terme au groupe de designers. Fin décembre 1992, au moment de la finalisation de ce rapport, cet appui externe a été mis en place (attribution des contrats d'exécution). Au cours des quatre prochains mois, cet appui facilitera l'acheminement du projet coopératif au stade de l'introduction des requêtes pour le financement de la mise en place des capacités et du démarrage des opérations.

---

<sup>9</sup> Mission exécutée par Daniel Boutaud, économiste de la firme Etude Economique Conseil (EEC Canada) Inc.





## D. ORGANISATION DU SOUS-SYSTÈME DU DESIGN DE MODE AU SÉNÉGAL

Cette partie du rapport a pour objet de présenter les différents acteurs qui font partie du sous-système "design-mode" au Sénégal, de fournir une représentation de la configuration de ce dernier, et d'explicitier la démarche qui a été suivie pour ce faire.

### 1. POSITIONNEMENT DE L'INDUSTRIE LÉGÈRE "DESIGN-MODE" (DM)

#### 1.1 Le noyau des entreprises DM

Nombre et type d'entreprises. Le sous-système DM du Sénégal a pour noyau une vingtaine d'entreprises (PME, micro-entreprises) qui se distinguent, tant des quelques PMI de confection et de bonnetterie existantes que des ateliers de couture-confection qu'on retrouve en grand nombre, essentiellement par l'orientation DM de leur activité. En l'occurrence, ce sont des opérateurs qui développent des produits de "création" (tissus, vêtements et accessoires), selon une optique "mode" (collection annuelle, saisonnière), et s'adressant davantage aux clientèles (nationales et étrangères) des tranches supérieures en termes de pouvoir d'achat.

Faiblesse des interrelations. Certains d'entre eux ont déjà été en relation d'affaires, ou le sont encore (sous-traitance, clients-fournisseurs), mais dans l'ensemble, ces relations sont très limitées. Si chacun connaît, au moins de nom, plusieurs des autres opérateurs designers-confectionneurs, ils ne se connaissent pas tous. Ils fonctionnent de façon indépendante les uns par rapport aux autres, avec de faibles contacts, et ne constituent pas, formellement ou informellement, un groupe qui se reconnaît comme tel et dont les membres se concertent et coopèrent. Elles ne sont pas non plus membres des organisations professionnelles et patronales.

#### 1.2 Autres composantes du sous-système

Sous-traitants. Ces entreprises DM, de petites et moyennes tailles, intègrent ou donnent en sous-traitance plus ou moins d'activités, qu'il s'agisse de la confection elle-même ou des tissus (certaines confient par exemple la production de pagnes tissés en coton, dont ils ont dessiné les motifs, à des tisserands quasiment intégrés à leur entreprise).

Fournisseurs. Leurs principaux fournisseurs sont des entreprises industrielles, de plus grande taille, et



des distributeurs et détaillants locaux. Les entreprises DM s'y approvisionnent en fil teint et non teint pour le tissage (d'origine locale essentiellement), en fil pour la broderie (local et importé), en tissu et imprimés (local et importé), en fournitures de mercerie.

Distribution. Elles distribuent pour la plus grande part leurs produits à travers des ventes directes aux consommateurs (boutique à Dakar) ou aux clients institutionnels et corporatifs. Leur commercialisation à l'étranger (divers pays d'Afrique, France, USA et Canada) n'est pas développée : certains ont réalisé des opérations ponctuelles, d'autres ont des vêtements placés dans une ou deux boutiques.

Etroitesse en aval. A partir du noyau d'entreprises DM, le sous-système de l'industrie légère DM englobe donc surtout actuellement des entreprises en amont, fournisseurs et sous-traitants (effectifs ou éventuels), alors que du côté de la promotion et de la distribution, le sous-système est très peu développé, caractéristique qui est associée à la faible commercialisation externe (au plan national, le marché est fortement concentré à Dakar).

Services d'appui. En outre, les entreprises DM fonctionnent aujourd'hui sans recourir ni bénéficier de services d'appui technique. Au plan financier, elles bénéficient, dans plusieurs cas, de prêts, ouvertures de marges de crédit ou découverts de la part des banques commerciales. Le noyau d'entreprises DM est donc davantage relié avec le système d'appui financier qu'avec des composantes d'un quelconque système d'appui technique, mais dans l'ensemble, l'articulation est faible. Le financement dont elles disposent est de type "crédit commercial court terme". Les plus grosses entreprises *amont*, du fait de leur plus grande taille, ont davantage mérité l'attention des pouvoirs publics et bailleurs externes, elles sont aussi en meilleure position pour faire valoir des enjeux économiques (emploi, développement régional) reliés à leur maintien et leur développement, pour réunir les conditions traditionnellement attendues des bailleurs et pour monter et défendre leurs dossiers, mais elles ne sont pas nécessairement en position pour promouvoir l'exportation efficace de leurs produits dans le contexte de la concurrence internationale.

### 1.3. Positionnement du sous-système DM dans l'ensemble de l'industrie sénégalaise du textile et du vêtement

Articulation à la "filière cotonnière" nationale. Les entreprises DM utilisent largement des produits locaux, essentiellement des fils et tissus de coton, même si elles s'approvisionnent également pour ces produits en matières importées. Ces intrants proviennent d'entreprises qui forment le gros de l'industrie sénégalaise du textile (en termes de part de la valeur ajoutée). Ces entreprises peuvent être vues comme les composantes d'une filière cotonnière fragile qui a été fortement ébranlée, depuis le milieu des années soixante-dix, en perdant la grande majorité des entreprises industrielles de confection et de bonneterie qui en faisaient alors partie (aval de la filière).

La désintégration de la "filière cotonnière". La filière cotonnière s'est développée avec l'introduction de la culture locale du coton qui permettait de diversifier la base de production agricole, dominée par l'arachide, de développer l'emploi dans la région sud-est du pays, de générer des exportations, et d'établir une base ressource pour la mise en place d'une telle filière intégrée (culture, filature, tissage, teinture, confection).

Cette filière cotonnière s'est constituée et s'est développée jusqu'au milieu des années soixante-dix. A partir de cette période, elle s'est confrontée à des difficultés de plus en plus sérieuses, particulièrement au niveau des segments intermédiaire et aval du tissage, de la confection et de la bonneterie. Au milieu des années quatre-vingt, la plus grande partie des entreprises de confection avaient disparu. Aujourd'hui, il ne reste qu'une poignée de moyennes entreprises qui fonctionnent dans cette activité (ainsi qu'une unité de grande capacité dans la confection, de construction relativement récente, mais qui n'a jamais été en production).



1.4. Le noyau du sous-système DM : une faible taille relative dans l'industrie du textile et de l'habillement, mais une cible de développement industriel bien justifiée

**Faible taille de l'industrie DM.** Dans un portrait d'ensemble de l'industrie du textile et du vêtement, les entreprises DM ne représentent qu'un petit sous-ensemble, alors que l'on sera porté d'une part à voir le bloc des quelques plus grosses entreprises du textile - secteur formel - (culture, filature, tissage, teinture, et à un moindre degré "confection"), et, d'autre part, la multitude d'ateliers de confection qui relèvent de la production artisanale et qu'on retrouve au Sénégal comme dans la plupart des pays de la région - secteur informel.

Par rapport au secteur textile formel, le noyau d'entreprises DM se positionne en aval (acheteurs de fils teints et non teints et de tissus imprimés et non imprimés), et ils ne représentent qu'une faible partie des ventes des fournisseurs. Par rapport à l'activité des ateliers de confection à l'échelle du pays, les entreprises DM (qui intègrent eux-mêmes cette activité et recourent également à la sous-traitance de confection) ne constituent également qu'une modeste partie.

**Un foyer dynamique à appuyer.** A première vue, le sous-système DM peut ne pas sembler mériter l'attention, à la différence d'autres composantes de l'industrie, de plus grande taille dont les enjeux économiques et sociaux immédiats seraient plus apparents. Cependant, il y a lieu de s'y intéresser car le noyau des entreprises DM constitue un foyer dynamique émergent d'activité dans un contexte industriel national qui ne fournit pas pléthore de tels phénomènes, et par ailleurs:

- premièrement, l'analyse et l'expérience démontrent la nécessité d'aborder l'appui au développement *en proximité directe* des activités concernées, en fonction de la spécificité de leurs besoins en matière d'amélioration des capacités et d'organisation, et non seulement de manière relativement horizontale pour les catégories générales "micro-entreprises, PME, PMI";
- deuxièmement, les opérateurs du noyau DM ont une perspective d'affaires et de développement qui s'inscrit bien dans un cadre d'ouverture et de développement des exportations;
- troisièmement, l'activité design-mode prend appui sur la mise en valeur de talents créatifs permettant de mettre en oeuvre des stratégies de différenciation des produits qui constituent, a priori (à confirmer ou valider), une base de positionnement concurrentiel appropriée alors qu'il est difficile de donner crédibilité à une stratégie plus directement axée sur la compétitivité par les prix et les coûts sur des produits moins différenciés; une telle stratégie dépend avant tout de l'efficacité technique et de faibles coûts des facteurs, éléments pour lesquels l'économie sénégalaise part avec un net désavantage vis-à-vis des producteurs étrangers, en particulier en d'Asie du sud-est;
- quatrièmement, comme c'est le cas pour la plupart des entreprises industrielles, la compétitivité des entreprises DM, au plan du prix, de la qualité des produits, de l'efficacité des stratégies commerciales, est insuffisante et affaiblie, par l'inadaptation des capacités humaines (techniques, managériales au plan de la conception, de l'organisation de la production, de la commercialisation, des approvisionnements) et matérielles et sur nombre d'aspects, de l'environnement d'affaires, de l'organisation industrielle et du cadre réglementaire et opérationnel;



- cinquièmement, ces entreprises sont significativement reliées à la base industrielle du secteur au niveau des intrants (et également, à plus faible degré, à travers des services "modèle-design" servant la promotion des produits des fournisseurs amont, par exemple les imprimés SOTIBA); dans une perspective de développement de l'activité DM, et compte-tenu de la faible taille initiale et des intérêts des designers, il faut comprendre qu'au moins à terme, il devrait y avoir des effets directs non seulement chez les fournisseurs d'intrants, mais également au niveau des sous-traitants en confection qui représentent "l'ajustement externe des capacités".

## 2. LES ENTREPRISES DU NOYAU "DESIGN-MODE" (DM)

Une douzaine d'entreprises DM ont été identifiées lors du repérage initial. Ce groupe était composé d'entreprises de création de vêtements et de deux entreprises davantage spécialisées dans le tissu d'ameublement et les accessoires de mode. Ces entreprises sont toutes situées à Dakar.

Neuf maisons DM ont été retenues pour le premier cycle de rencontres individuelles, puis huit à l'issue du second cycle de rencontres individuelles<sup>10</sup> qui ont toutes participées à l'étape suivante de rencontre collective.

Ces huit entreprises sont :

- Broderies de Gorée
- Cajou créations
- Claire Kane
- Guilou Création
- Ouly créations
- Promofil
- Tricopub (Farfala)
- Yanka

## 3. RELATIONS PRÉALABLES ENTRE LES ENTREPRISES DM

Dans la situation rencontrée, les entreprises DM n'entretiennent que très peu de relations entre elles. Chaque designer-entrepreneur connaît personnellement certains des autres, et il connaît de nom ou de réputation la plupart des autres. Deux d'entre eux avaient amorcé, séparément, le contact avec un même troisième pour discuter de possibilités de sous-traitance (ce troisième dispose d'une unité de fabrication-tricot de moyenne

<sup>10</sup> Bok Création initialement associée au processus avait également été contactée pour le second cycle de rencontres individuelles; des difficultés de la part de l'entrepreneur à se dégager pour les rencontres prévues ont été rencontrées et l'entreprise n'a pas été présente lors du second cycle de concertation.



capacité). Dans le passé, certains d'entre eux avaient engagé des affaires avec une autre entreprise DM qui n'a pas été intégrée ainsi du fait de difficultés qui sont survenues en ces occasions.

#### 4. AUTRES COMPOSANTES DU SOUS-SYSTÈME DM

##### 4.1. Système d'approvisionnement

Si les entreprises DM sont indépendantes les unes des autres, et qu'elles ne forment pas un ensemble homogène (différences de spécialisation, de taille, de perspective d'affaires, de talents créatif, entrepreneurial, technique, managérial,...) elles se comparent bien sur plusieurs plans. En particulier, elles s'approvisionnent en grande partie auprès de fournisseurs locaux, et bien souvent des mêmes fournisseurs locaux, du fait de l'étroitesse de la base textile en termes de nombre d'entreprises.

Principaux Intrants : nature, origines, producteurs et fournisseurs

INTRANTS	ORIGINE	PRODUCTEUR	FOURNISSEUR
1. fil (filés écrus)	- locale - régionale (Afr.N-0)	- Société Cotonnière du Cap-Vert - secteur traditionnelle?	- Société Cotonnière du Cap-Vert - réseaux personnels
2. fil teint	- locale	- SOSEFIL	- SOSEFIL
3. tissus imprimés	- locale - étrangère (Afrique, Europe)	- SOTIBA	- boutique SOTIBA, boutiques marchés (Sandaga) - boutiques marchés
4. tissus écrus	- locale	- ICOTAF	- boutiques marchés
5. produits de mercerie	- étrangère		- merceries, marché Sandaga

##### Articulation à la filière cotonnière

Les entreprises DM se greffent pas leurs principaux intrants à la "filière cotonnière" du Sénégal, ou du moins à l'industrie cotonnière du pays :

- la plus grande partie de la production de fibres de la *SODEFITEX*, en amont, est vendue à l'exportation suivant la stratégie de cette entreprise;
- la *Société cotonnière du Cap-Vert (SCCV)* fabrique différentes catégories de filés écrus et s'approvisionne normalement en coton local auprès de la *SODEFITEX* (ce qui n'est pas systématiquement le cas : en 1991, les engagements export de la *SODEFITEX* ne lui ont pas permis de desservir des clients locaux et, par son entremise, ils ont été fourni en coton d'origine étrangère);
- la *SOSEFIL* est le principal producteur local de fils teints d'origine locale.



Environ la moitié des entreprises DM s'approvisionnent en fil parce qu'elles intègrent ou quasi-intègrent (sous-traitance) la production de tissus (tricot, pagne artisanal). Par ailleurs, l'achat de tissu est soit justifié parce les entreprises DM réalisent directement l'activité de confection, soit parce qu'elles fournissent le tissu aux entreprises de confection auxquelles elles passent commande (il est cependant possible que celles-ci fournissent le tissu).

*Les produits de mercerie* sont principalement achetés auprès de commerçants locaux, et, à l'occasion, les entrepreneurs se les procurent directement à l'occasion de déplacements à l'étranger ou par l'intermédiaire d'amis et connaissances. Il n'y a que très peu de produits fabriqués de cette catégorie qui soient locaux et ils sont essentiellement importés.

#### 4.2. Système de sous-traitance

Des entreprises DM confient en tout ou partie l'exécution de certaines tâches de fabrication à d'autres; il s'agit principalement :

- *de travaux de tissage qui sont confiés à des artisans, soit des indépendants occupés à plein temps par l'entreprise DM (quasi-intégration), soit des regroupés ("mandjaks")*
- *de travaux de confection qui sont confiés*
  - *principalement, à des entreprises individuelles (ateliers de confection)*
  - *occasionnellement, à des entreprises industrielles*
- *de travaux de broderie réalisés qui sont confiés à des artisans à Dakar ou en région (Diourbel)*

Les relations sont importantes avec l'artisanat textile-broderie et les ateliers de confection, mais elles sont faibles avec les moyennes et plus grosses entreprises de l'industrie de la confection.

Une entreprise DM a recours aux services d'une entreprise individuelle pour réaliser les modèles et patrons (les autres designers n'utilisent pas de personnel spécialisé pour cette tâche qu'ils réalisent eux-mêmes avec l'aide de leurs couturières).

Le tissage et la broderie, auxquels on peut adjoindre l'utilisation de techniques de *batik* (tissu teint et-ou peint faisant ressortir des motifs), sont établis de longue tradition dans la région. Pour les designers, ces activités constituent à la fois :

- *une base d'inspiration, par exemple au plan esthétique des motifs, de l'agencement de coloris, des textures des tissus*
- *une base de production qui est adaptée aux essais et à la réalisation en petites séries de créations souvent exigeantes au plan des savoir-faire requis.*

Les designers, non seulement ceux qui sont spécialisés dans l'ameublement et les accessoires de bureau et de mode, mais aussi la majorité de ceux qui sont spécialisés dans le vêtement de mode, exercent ainsi l'activité design au niveau de la création dans le textile. En l'occurrence, ils conçoivent les produits constituant leur principal intrant plutôt que de se tourner uniquement ou principalement vers les fournisseurs (surtout des commerçants) pour choisir leurs tissus.



L'utilisation de cette base ressource traditionnelle permet aux designers de développer et d'affirmer le caractère distinctif de leurs produits. L'intérêt de cet élément de différenciation a pu être positivement et significativement confirmé auprès d'opérateurs nord-américains du domaine de la mode consultés sur l'acceptabilité des produits.

En ce qui concerne la confection et la broderie, il faut intégrer dans le sous-système DM quelques unités industrielles. Hormis l'une des entreprises du noyau DM qui dispose de l'une des unités opérationnelles qui a la plus grande capacité en tricot et confection dans le pays, il existe en effet des unités industrielles locales en confection. Cinq de ces unités sont localisées dans la zone industrielle de la SODIDA à Dakar. Une entreprise DM sous-traite à l'occasion dans l'une d'entre elles. Leur intégration dans le sous-système DM se justifie dans la mesure où elles représentent une base potentielle de sous-traitance pour les entreprises DM, et cela particulièrement dans la perspective de répondre à des besoins additionnels en capacité de production.

#### 4.3. Système de commercialisation-distribution

- circuits courts, système faible et étroit
- marché local :
  - *marché principal actuellement*
  - *ventes directe en boutique "maison" exclusivement ou principalement*
  - *autres clientèles : commerce de détail (boutiques de vêtement), sociétés, institutions et administrations*
- Europe, Amérique du nord et autres Afrique
  - *réseau personnel : placement dans quelques boutiques*
  - *pas de représentants, importateur-distributeur, salle d'exposition (showroom)*
- méconnaissance des conditions de pénétration du marché externe
  - *tarifs et quotas*
  - *règles commerciales de pénétration*
  - *modalités de paiement et de facturation*
  - *vente en consignation*
  - *tendances du marché*

#### 4.4. Systèmes d'appui technique

- inexistants ou faibles (hormis certains services aux entreprises)
- main d'oeuvre, formation et apprentissage
  - *main d'oeuvre ayant acquis une expérience dans des ateliers de couture*
  - *pas de formation "maison"*
  - *absence de certaines catégories de main d'oeuvre spécialisée : encadrement, supervision en atelier, patronniste, contrôle des produits*
  - *existence d'une école de la mode qui forme essentiellement des couturières; une quarantaine d'élèves; débouché principal : création d'ateliers de couture; pas de*



*recrutement effectué par les designers et autres entreprises de confection rencontrés  
(stagiaires en cours de programme)  
- institut de formation au Niger (Ségou)*

- base d'information sur les marchés et équipements : démarches individuelles et contacts lors de déplacements à l'étranger; peu d'informations connues sur les normes et réglementation étrangères (produits)
- normalisation : pas de structure et de règles sur la normalisation
- technologie : pas d'appui concernant l'adaptation des technologies et équipements traditionnels
- services conseils : disponibilité de services locaux en management, organisation, comptabilité, services juridiques cadre national, informatique et bureautique (PME secteur privé)
- promotion-diffusion : appui public et d'entreprises (SOTIBA, Air Arique) pour participation à des foires et défilés à l'étranger (autres pays d'Afrique sub-saharienne, Europe, USA)

5. SCHÉMA DE LA CONFIGURATION DU SOUS-SYSTÈME DESIGN MODE DU SÉNÉGAL

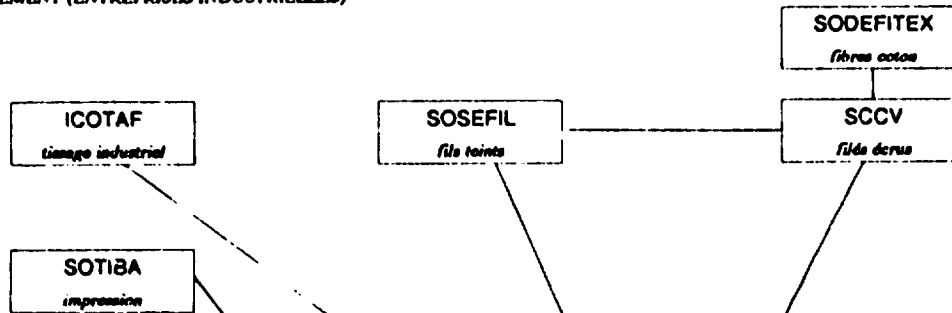
Cf. page suivante.





**Sous-système DM Sénégal**  
Principales composantes

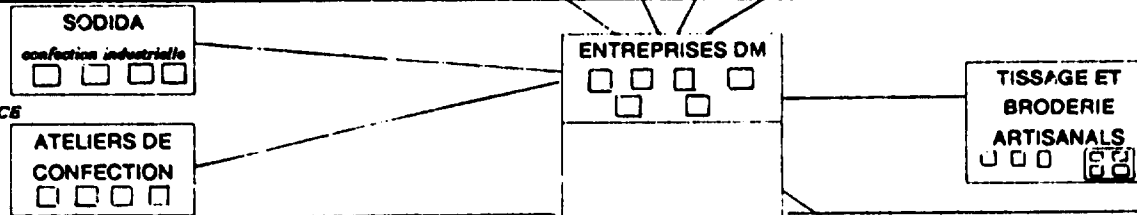
**APPROVISIONNEMENT (ENTREPRISES INDUSTRIELLES)**



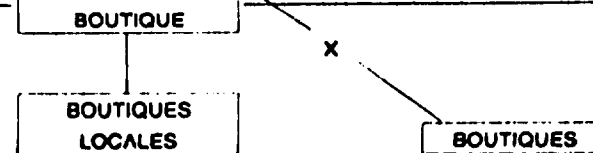
**APPROVISIONNEMENT (DISTRIBUTION)**



**SOUS-TRAITANCE**



**COMMERCIALISATION**



## E. ANALYSE DIAGNOSTIQUE DU SOUS-SYSTEME DM

### 1. OBJET

Le diagnostic appuie l'élaboration de la stratégie et du programme d'actions pour le sous-système DM.  
Il s'agissait principalement :

- *d'évaluer la position actuelle des entreprises DM eu égard aux exigences et conditions d'entrée et de pénétration sur les marchés des pays développés visés et d'identifier les éléments de performance sur lesquels des améliorations étaient nécessaires*
- *d'identifier la nature et les sources des forces et faiblesses (repérées dans le positionnement compétitif actuel) au niveau de l'organisation et des capacités des entreprises DM, du sous-système et de son environnement*
- *d'apprécier les marges de manoeuvre dont disposent alors individuellement les entreprises DM pour s'adapter et réaliser les améliorations requises (possibilités, limites, blocages)*
- *de repérer les voies suivant lesquelles ces marges de manoeuvre pourraient être élargies.*

### 2. SOURCES D'INFORMATION DIRECTES

- Sénégal

- les entreprises DM
- autres entreprises industrielles et artisanales du sous-système DM en confection, tissage, bonneterie (tricotage), filature, impression, fibres, broderie



● Industrie DM nord-américaine

- des détaillants
  - *grands magasins à rayons, chaînes*
  - *réseau de boutiques spécialisées*
  - *boutiques indépendantes et spécialisées*
- des agents commerciaux (intermédiaires d'achat non-distributeurs)
- des distributeurs potentiels
  - *des importateurs de vêtements-mode (avec et sans "private labels")*
  - *des manufacturiers également importateurs de vêtements (complément de lignes)*

3. EVALUATION DE LA POSITION COMPÉTITIVE DES ENTREPRISES DM SÉNÉGALAISES

3.1. Méthode d'évaluation

a) *Les performances à évaluer*

Un premier élément du diagnostic consiste à établir dans quelle position compétitive se trouvent actuellement les entreprises DM pour entrer sur les marchés d'exportation visés. La "position compétitive" est définie à travers plusieurs coordonnées qui ont trait à la différenciation des produits et des technologies, à la qualité des produits et aux différents conditions suivant lesquelles les entreprises DM sont en mesure de desservir les marchés au regard des conditions qui prévalent sur ces marchés (prix, volumes, conditions de livraison,..). En d'autres termes, il s'agit de répondre aux questions suivantes :

- retrouve-t-on dans les produits de ces entreprises des éléments de différenciation qui pourraient être normalement perçus et appréciés sur ces marchés, et de quels segments de marché s'agit-il (éléments design)?
- dans quelle mesure les produits proposés apparaissent-ils adaptés aux goûts et exigences des clientèles en termes de
  - *de gamme de produits?*
  - *de tailles des produits?*
  - *de qualité des matériaux?*
  - *de qualité de la confection et de finition?*
- dans quelle mesure les entreprises DM sont-elles capables actuellement de s'ajuster sur ces différents plans?
- dans quelle mesure les entreprises DM sénégalaises sont capables de desservir ces marchés eu égard, notamment,
  - *aux volumes à fournir (et capacités correspondantes de production)?*
  - *aux délais de fabrication-livraison?*
  - *au contrôle de qualité sur les lots livrés?*



- comment les prix qui peuvent être proposés se comparent-ils à ceux qu'on retrouve sur les marchés pour ce genre de produits?
- comment se positionnent les entreprises DM sénégalaises relativement aux capacités financières requises pour, par exemple,
  - soutenir les efforts de promotion et de distribution?
  - fonctionner en: égard aux conditions de paiement qui prévalent dans le secteur?

Les indications obtenues au plan de ces "performances" permettent notamment d'apprécier "l'écart compétitif" auquel on a affaire. Elles permettent d'identifier des points forts et des faiblesses tels qu'ils s'expriment, en fin de compte, dans les "performances" vis-à-vis des marchés. L'étape suivante du diagnostic consistera principalement à retracer d'où proviennent ces faiblesses et à les analyser (comment surviennent-elles et s'entretiennent-elles, mettent-elles en jeu des facteurs lourds ou sont-elles plus facile à traiter, ...).

#### b) *Procédure*

- l'évaluation de l'acceptabilité des produits a été effectuée à partir des rencontres avec des acheteurs de l'industrie DM en Amérique du nord en utilisant les échantillons de produits et le matériel commercial (photos, catalogues);
- l'identification des caractéristiques de fonctionnement des marchés a également été effectuée sur la base de ces entrevues;
- l'appréciation des capacités d'adaptation effective des entreprises DM a été vérifiée à partir des entrevues et visites auprès des entreprises DM et des autres opérateurs du sous-système.

### 3.2. Caractéristiques des marchés-mode

Aux fins de l'étude, il y a lieu d'indiquer quelques caractéristiques et phénomènes importants du fonctionnement et l'évolution de l'industrie et des marchés de la mode qui constituent des éléments de référence pour apprécier la position des entreprises DM sénégalaises :

#### 1. ► *l'importance des volumes (commandes-ventes)*

- hormis les boutiques indépendantes, les acheteurs ne sont le plus souvent intéressés à transiger avec des fournisseurs que dans la mesure où ceux-ci sont capables d'honorer des commandes d'un certain volume minimal et qu'on peut situer dans l'ordre des 5 000 pièces;
- par ailleurs, cette contrainte d'entrée sur les volumes de commande est renforcée par l'existence de contraintes de ventes minimales qui s'expriment dans le fait qu'un fournisseur dont les produits se sont mal écoulés lors d'une saison, et en particulier suite à un premier essai, sera facilement rayé par l'acheteur de la liste de ses fournisseurs; la pratique allant d'ailleurs jusqu'à l'annulation de commandes;
- le desserrement de ces contraintes passe par la recherche d'acheteurs fonctionnant sur une base réseau plus étroite, en particulier d'acheteurs dont les opérations sont concentrées sur un sous-marché géographique;



2. ► *la grande variété des modèles*

- la "capacité" s'exprime encore au plan de la large variété de modèles qu'une maison de mode doit être en mesure de présenter pour répondre à l'intérêt des acheteurs (étendue de la gamme de produits);

3. ► *l'importance de proposer des groupes de produits*

- dans une collection, les acheteurs veulent retrouver des groupes de produits à travers lesquels les clients pourront établir diverses formules d'assortiment des pièces de leur habillement;

4. ► *la grande variété des tailles, et de taille "normées"*

- la plupart des acheteurs exigent une grande variété de tailles;
- dans certaines spécialités, en particulier pour la saison d'été, il est cependant plus fréquent de proposer à la vente les produits en trois tailles seulement; mais de manière générale, et pour les autres saisons, il convient de disposer d'une série de tailles correspondant aux normes du marché cible;

5. ► *le rôle des accessoires*

- les gammes de produits DM intègrent le plus souvent une grande variété d'accessoires (ceintures, chapeaux, foulards, bijoux sacs, ..), lesquels servent en grande part à mettre les vêtements en valeur et les faire vendre (ils ne sont pas principalement considérés comme des objets de vente, mais de support de vente);

6. ► *des conditions de pénétration financièrement de plus en plus honorables*

- importance du facteur de différenciation des produits et de l'image de marque ("griffe") alors que se confrontent sur les différents sous-marchés une multitude de créateurs qui doivent consacrer des efforts importants de promotion pour faire connaître leurs produits des clientèles et rejoindre les acheteurs de l'industrie;
- coût d'investissement et d'opération de salles d'exposition pour les acheteurs ("showroom")
- participation à des programmes de promotion-publicité conjoints (catalogues, magazines promotionnels, brochures, vidéos, publicité magazines, ..)

7. ► *le développement de la vente à consignation*

- en particulier pour la vente aux grandes chaînes
- augmentation du risque en aval



8. ► *la montée des exigences de qualité des produits*

- de la part des clientèles finales et qui ont trait :
  - à la qualité des tissus, de l'impression (tenue, résistance, stabilité)
  - à la qualité des garnitures
  - à l'entretien
  - à la coupe du vêtement
  - à la finition (bords, ourlets, boutonniers, ...)
- de la part des acheteurs qui effectuent alors de plus en plus facilement des "retours" de marchandises et prennent alors un crédit sur le fournisseur
- par ailleurs, existence de normes et réglementation sur certains produits (en particulier, des éléments ayant trait à la protection-sécurité des clientèles enfants)

9. ► *le développement du phénomène des "private labels"*

- de plus en plus de produits DM sont commercialisés sur des sous-marchés particuliers (nature des produits ou zones géographiques), sous une "marque privée", soit exclusivement, soit avec la marque des maisons de création qui fournissent ces opérateurs;

10. ► *développement de "saisons"*

- base des quatre saisons, mais développement de deux inter-saisons supplémentaires avec pour conséquence un rétrécissement des cycles et un recouvrement accentué des différentes activités des acheteurs intermédiaires et finaux (plutôt qu'une succession de phases)
- préférence des acheteurs pour des fournisseurs qui opèrent sur les différentes saisons de l'industrie plutôt que sur une ou deux saisons

11. ► *l'horizon de préparation des collections*

- la vente en gros de vêtements DM (entre les designers-entrepreneurs et les importateurs ou les détaillants) se matérialise entre une et deux saisons en avance; tant et si bien que la conception doit en général être amorcée entre trois ou quatre saisons avant que la marchandise ne se retrouve exposée aux consommateurs;



### 3.3. Résultats de l'évaluation

#### a. ► *Différenciation des produits*

##### a.1) *Confirmation de talents et savoir-faire DM*

- au vu des échantillons et du matériel commercial, la présence d'une valeur et de talents design dans la production des maisons de mode sénégalaises ont été généralement confirmées les acheteurs rencontrés en Amérique du nord
- ces appréciations positives confirmant des capacités reliées au savoir-faire "design" ont mis de l'avant différents éléments de différenciation et leur intégration, qu'il s'agisse :
  - des formes des modèles
  - des coloris et motifs (tissés, brodés, batik)
  - des textures de tissu (en particulier le coton tissé de façon artisanale)

##### a.2) *Différences intra-groupe*

- de l'ensemble des entrevues, il est toutefois ressorti des différences d'appréciations suffisamment significatives selon l'origine des produits pour distinguer deux groupes parmi les entreprises, celles de l'un apparaissant témoigner d'un talent, d'une maîtrise ou d'une maturité plus élevés que ceux de l'autre.

##### a.3) *Positionnement de marché*

- prêt-à-porter
- "sportwear"
- "resort"

#### b. ► *Conception des produits*

##### b.1) *gamme de produits*

- dans plusieurs cas, manque de direction-unité dans les collections
- inadaptation composition des groupes de produits

##### b.2) *saisons*

- limites : produits adaptés pour desservir une ou deux saisons (un frein éventuel pour intéresser des acheteurs préférant travailler avec des fournisseurs couvrant plus largement les différentes saisons)
- conception de produits inadéquats relativement aux saisons (ex. : produits à vocation "été" doublés)

##### b.3) *tailles des produits*

- déclinaisons insuffisantes pour certains sous-marchés



c. ▶ *Qualité des produits*

c.1) *matériaux*

- mauvaise qualité fournitures "mercerie"
- irrégularités, défauts sur le coton tissé avec la méthode artisanale (éventuellement acceptable pour un tel produit, mais un contrôle est requis)
- faible qualité de certains cotons industriels utilisés
- absence d'indications sur les conditions de nettoyage-d'entretien des vêtements (cf. suivant nature des textiles, stabilité des coloris, etc.)
- tissu tricoté avec des déviations
- qualité douteuse de certains fils utilisés

c.2) *confection et finition*

- diverses insuffisances ont été généralement relevées qui affectent la résistance du vêtement à l'usage et l'entretien (points utilisés, exécution) et son apparence ("tombé", finition)
- faiblesses au niveau des modèles-patrons

d. ▶ *Capacité de production et aux délais de fabrication-livraison*

- les volumes de commande que les entreprises DM sont en mesure de satisfaire effectivement sont très en-deçà de ceux qui sont le plus souvent minimalement exigés des acheteurs
- il en est de même eu égard aux capacités en termes de délais de fabrication-livraison et de respect des exigences de qualité sur les lots livrés?

e. ▶ *Prix*

- compte-tenu des marges habituellement appliquées par les acheteurs (importateurs-distributeurs, détaillants), des coûts de transport et frais de douanes et autres coûts de transaction (principalement reliés à l'éloignement des principaux marchés) ceux-ci évaluent en général que les prix proposés par les entreprises DM rendent les produits non-compétitifs

f. ▶ *Effort promotionnel*

- les capacités financières actuelles des firmes DM apparaissent tout à fait en-deçà des exigences minimales pour entrer et oeuvrer sur les marchés concernés





- plus généralement, au plan financier, les maisons DM sénégalaises ne disposent pas des fonds de roulement permettant de supporter les efforts associés à un processus où il faut en totalité ou en grande partie financer les opérations jusqu'au retour du produit des ventes finales aux consommateurs (processus de conception de produits, de réalisation des échantillons, de production et de diffusion du matériel commercial, de soutien de l'effort de promotion et de distribution, de prise des commandes, de fabrication et de livraison)

#### 4. ANALYSE DIAGNOSTIQUE DU SOUS-SYSTÈME

Le positionnement compétitif a fait ressortir certaines inadaptations et faiblesses eu égard aux performances requises pour entrer sur les marchés d'exportation visés. Il convient maintenant de circonscrire les sources de ces inadaptations et faiblesses et de les analyser de façon à évaluer comment se présentent les capacités d'adaptation et les possibilités de réaliser des améliorations. L'analyse est effectuée sur une base fonctionnelle et s'intéresse à la manière dont les fonctions sont desservies. Cela recouvre les différents intervenants en cause, leurs capacités de savoir-faire, d'information, d'équipement, l'organisation de leurs relations, et les performances qui en découlent.

##### 4.1. Dispositif de conception des produits

###### a) *Positionnement de la fonction*

Le DM est une activité de création où la différenciation des produits est un facteur de compétitivité clé. La fonction de conception des produits y joue alors nécessairement un rôle central. Par ailleurs, dans l'activité DM qui fonctionne suivant des saisons, l'activité de conception est une tâche qui s'inscrit nécessairement comme tâche "d'opération courante" et qui doit être planifiée en fonction des échéances établies sur les marchés visés. Comme les maisons DM tirent en général l'essentiel de leurs revenus des nouveaux produits commercialisés (en matière de vêtement), l'activité de conception prend d'autant plus d'importance. Les facteurs d'image, de réputation (actifs), la diversification vers des activités de produits de plus grande longévité (parfums, accessoires), l'octroi de licences, peuvent contribuer à donner une plus grande base de stabilité aux maisons DM, mais l'activité de conception-crédation reste centrale. Les risques objectifs sont difficilement évaluables, mais on peut valablement apprécier les risques reliés par exemple au positionnement selon des sous-marchés et mettre en place des méthodes de conception qui exposent moins au risques que d'autres.

Dans les entreprises DM sénégalaises la fonction de conception occupe effectivement une place importante qui peut s'apprécier à partir des efforts financiers et du temps qui y sont consacrés par rapport aux ressources disponibles. Cependant, les designers sénégalais qui sont également les dirigeants d'entreprises individuelles de petites et moyennes tailles, considèrent qu'il est difficile d'exécuter cette fonction de conception comme ils le souhaiteraient pour exploiter leur talent créatif et savoir-faire du fait :

- *de leurs responsabilités multiples dans le fonctionnement de l'entreprise (organisation, supervision et contrôle de fabrication, approvisionnements, commercialisation, gestion);*
- *des contraintes financières qui les conduisent à maintenir des orientations et activités plus traditionnelles d'atelier de confection;*



- *et pour certains, de l'indisponibilité de ressources humaines qualifiées pour les appuyer, en particulier au plan de la réalisation des modèles et patrons, ou de l'incapacité de payer leurs services.*

**b) Performances**

Les performances des entreprises DM dans l'exécution de cette fonction ont été indiquées aux points a) et b) de la section 3.3. On y relève principalement des facteurs d'inadaptation aux marchés qui se manifestent le plus souvent au plan de la composition des collections (suivi d'une ligne directrice d'où se dégage une unité, étendue de la gamme de produits), de la formation des groupes et produits coordonnés, des tailles proposées. On relève également que les pièces de vêtement présentent dans plusieurs cas des défauts qui ressortent surtout lorsque portés et qui peuvent provenir soit de défaut de conception ou de fabrication (qualité et suivi des patrons).

**c) Processus de conception et organisation**

L'exécution de cette fonction est dans la plupart des cas entièrement concentrée sur une personne, le designer qui a créé l'entreprise. Elle ne fait pas systématiquement intervenir d'autres ressources humaines dans l'entreprise et de collaborations externes.

Les modèles sont le plus souvent créés, mais plusieurs designers utilisent significativement l'adaptation d'anciens modèles "maison" ou d'autre origine. Le principe des collections est généralement appliqué. Il n'est pas nécessairement systématisé; il peut par exemple être relié aux opportunités de participer à des défilés lors d'une manifestation particulière (foires, célébrations, promotion d'un fabricant de tissu). Les collections peuvent être conçues pour des "saisons particulières", éventuellement courtes, par exemple, à l'occasion des fêtes de fin d'année ou d'autres fêtes nationales. Les commandes particulières d'individus sont également une occasion fréquente de développer des produits pour plusieurs designers. Ils le font également lors de commandes d'entreprises ou d'institutions publiques (par exemple pour le personnel de service lors de manifestations internationales à Dakar), lesquelles sont éventuellement importantes relativement aux commandes des clientèles habituelles, mais elles sont aussi plus circonstanciées. Faiblement systématisée dans la majorité des cas, la fonction est alors plus difficilement planifiable et elle est effectivement peu planifiée.

La conception des produits met essentiellement en jeu pour les designers leur talent créatif, le développement de leur démarche créative (dans le sens expérience - progression), leurs appréciations relativement aux goûts des clientèles et la préoccupation d'accorder leur production et la gamme de produits proposés aux standards "professionnels". Des ajustements sont généralement effectués dans les produits qui seront proposés aux clientèles à partir des réactions de celles-ci lors de l'exposition en boutique ou suite à la présentation de défilés. Ces ajustements restent toutefois de faible portée pratique dans la mesure où les designers maintiennent en boutique les produits qu'ils ne considèrent plus comme faisant partie de leur collection régulière pour pouvoir néanmoins vendre les prototypes qui ont été confectionnés. Le processus de conception est simple et court, il n'intègre pas explicitement et systématiquement un travail d'évaluation de groupe et des tests auprès de collaborateurs externes.

Dans les entreprises DM, à part deux cas, la réalisation des modèles et patrons est exécutée par les designers-entrepreneurs eux-mêmes ou par les plus qualifiés de leurs couturiers.



d) *Ressources et capacités*

Les capacités recouvrent du savoir-faire, de l'organisation et de l'information. Les designers qui ont créé et développé leur entreprise se sont auto-formés. Leurs manières de procéder ne sont pas basées sur des expériences et un apprentissage préalable dans des écoles spécialisées ou des maisons de mode. Ils ne peuvent compter sur l'appui de ressources qualifiées pour les appuyer au plan de la réalisation des patrons.

Au plan "information", les designers peuvent facilement accéder à des informations sur le marché local et les marchés de proximité (région continentale), en tirer des appréciations valables et intégrer dans le processus de conception des méthodes d'évaluation et tests auprès de collaborateurs et clientes. Eu égard aux marchés des grands pays industrialisés, les sources d'information sont essentiellement externes, plus coûteuses à obtenir et, généralement, peu exploitées aujourd'hui par les entrepreneurs-designers.

e) *Diagnostic*

Les maisons DM sénégalaises sont intéressées à commercialiser leurs produits à l'exportation sur les marchés des grands pays industrialisés, elles ont pour la plupart effectué des tentatives en ce sens et réalisé quelques opérations. Les produits qui ont été soumis lors de l'opération d'évaluation de l'acceptabilité des produits-échantillons n'avaient pas, dans la plupart des cas, été conçus spécialement pour cette opération, ni en intégrant la perspective d'une commercialisation sur les marchés examinés. Leur conception a plus ou moins directement intégré la perspective commerciale selon les maisons de mode, et ce, principalement pour desservir le marché local ou à partir de perceptions basées sur le marché local de produits DM. Il y avait donc plutôt lieu de s'attendre à ce que les acheteurs nord-américains repèrent des inadaptations et faiblesses renvoyant à la conception des produits et le diagnostic porte davantage sur la question d'apprécier dans quelle mesure les entreprises sont effectivement en mesure de satisfaire les exigences et conditions pour exécuter de façon appropriée et efficace cette fonction de conception. Les limites dans lesquelles les maisons DM sont susceptibles de réaliser actuellement ces améliorations sont facilement repérables, et ont trait :

1. *à l'accès à l'information et au développement des contacts sur les marchés*

L'obtention d'informations utiles passe nécessairement par des contacts avec des opérateurs qui connaissent bien les marchés visés et leur évolution, qui sont à même d'orienter le positionnement de marché et de fournir des avis éclairés sur les collections proposées aux différents stades de conception. L'environnement immédiat des entreprises ne leur offre pas d'opportunités de rejoindre ces informations. Les conditions pour accéder à l'information sont donc tout à fait différentes de celles d'une nouvelle maison établie directement dans les pays cibles et cela d'autant plus que les designers sont très pris par la conduite ou le contrôle des opérations les plus courantes de leur entreprise et qu'ils craignent de s'absenter. En outre, il est éventuellement difficile d'obtenir les informations pertinentes, assimilables et exploitables par les designers DM à partir de contacts externes: les acheteurs qui sont sollicités par une multitude de fournisseurs ne seront le plus souvent incités à approfondir les contacts et fournir de telles informations que lorsqu'ils entrevoient une opportunité rapide et relativement claire de transactions, ce qui n'est pas a priori le cas lorsque se présentent des opérateurs de réputation non établie et dont les capacités sont mal connues et plus difficilement vérifiables. Cette contrainte se fait essentiellement sentir à l'entrée, avant d'avoir développé des contacts et relations d'affaires. Pour rejoindre l'information, il peut être alors davantage nécessaire d'acheter ces services auprès d'opérateurs commerciaux et conseillers spécialisés ce qui rend encore plus coûteuse l'opération. Cela accroît le risque d'autant plus que l'on se situe en amont du processus.



Egalement, compte-tenu de la période de temps qui s'écoule normalement entre la conception des produits et la commercialisation, les entreprises DM doivent être en mesure d'anticiper les tendances sur les goûts (trois ou quatre saisons en avance). La question de l'accès à l'information se pose très fortement sur ce point.

## 2.► *à l'accès à la formation et au conseil pour les designers*

La conception est une activité que les designers sont enclins à voir comme très indépendante et mettant essentiellement à contribution leur talent créatif. Elle doit cependant prendre en compte une série de préoccupations concernant l'ajustement aux contraintes techniques du processus de production (industriel et artisanal), et aux contraintes commerciales (style des produits) et de coût. Les designers DM y sont sensibles, mais ne disposent en général pas des méthodes de gestion pour intégrer adéquatement ces différentes dimensions et le processus de conception n'est pas systématisé et adapté à leur prise en compte. Les appuis et conseils relativement spécialisés dont ils ont besoin pour acquérir les savoir-faire requis et réaliser les améliorations souhaitables ne sont pas disponibles localement.

Lors de l'exécution du mandat, les designers ont été "demandeurs" de tels appuis en conseil pour leur entreprise. Des séances de travail ont ainsi été effectuées avec chacun des designers, individuellement, pour préciser leurs points forts et faibles, établir la direction qui devrait soutenir leur ligne et examiner les adaptations des collections et modèles à partir de "sketches". Les designers ont abordé cet exercice de design selon des attitudes sensiblement différentes, la curiosité pouvant l'emporter de prime abord, "pour voir", parce qu'ils n'entrevoient pas nécessairement devoir réaliser des adaptations au plan du design, ou bien directement la détermination à saisir une opportunité de bénéficier de services spécifiquement adaptés pour réaliser des améliorations qu'ils jugeaient déjà nécessaires (même au plan du design). Ces exercices, qui ont porté sur le design et la confection ont donné l'occasion d'illustrer de façon directe et pratique pour les designers ce qu'était une adaptation de produits.

## 3.► *à la disponibilité des ressources humaines*

Cette contrainte se fait surtout sentir au plan du personnel qualifié au plan de la réalisation des modèles et patrons.

## 4.► *à l'accès aux ressources financières appropriées*

Les entreprises DM devront effectuer des ajustements pour adapter, en termes de période de temps, la planification de leur cycle d'activité de la conception à la commercialisation (trois ou quatre saisons en avance); compte-tenu de leur organisation actuelle (les entreprises travaillent sur un cycle court au maximum d'une saison, ou au contraire elles ne suivent pas étroitement les saisons et elles exploitent des modèles au-delà d'une saison donnée), cette adaptation présente des exigences propres au plan des capacités de financement, les entreprises devant supporter l'engagement de ressources sur une plus grande période de temps avant retour du produit des ventes, et cela jusqu'à ce qu'elles aient atteint le régime de "croisière" (environ deux ans). En outre, durant la période où s'effectue cette adaptation, cet allongement du cycle peut être perçu par des institutions financières comme un élément d'augmentation du risque; l'adaptation peut alors poser des problèmes particuliers d'accès au financement pour



les entreprises DM, qui se verront poussées à fournir des garanties supplémentaires, à assumer un coût d'emprunt plus élevé, ou qui, simplement, ne seront pas en mesure de financer l'adaptation.

En d'autres termes, si le sous-système DM sénégalais s'appuie effectivement sur la présence de talents créatifs, l'efficacité suivant laquelle la fonction design est réalisée est entravée par un environnement de proximité qui n'offre pas les capacités voulues au plan :

- *de l'information*, dans la mesure où le marché-mode local est relativement étroit, moins exigeant, moins diversifié et sensiblement différent de ceux qu'on retrouve dans les marchés d'exportation les plus importants, et où la faible taille du sous-système n'a pas encore favorisé l'émergence de services d'appui adaptés;
- *des savoir-faire et qualifications*, qu'il se situent au niveau des activités reliées, en particulier des fournisseurs et sous-traitants ou des ressources humaines à la disposition des entreprises DM du fait du manque d'expérience relié au caractère émergent de cette industrie et de l'absence de formations adaptées.

#### 4.2. Dispositif de fabrication-confection

##### a) *Performances*

Les consommateurs et les acheteurs sont de plus en plus exigeants au regard de la qualité et du prix des produits. Les insuffisances qui ont été relevées sur ce plan (cf. 3.3.c et f) renvoient en grande partie à l'efficacité suivant laquelle est remplie la fonction de fabrication-confection; en l'occurrence,

- ▶ *la productivité est faible et le coût unitaire de la main-d'oeuvre relativement élevé (plusieurs sources)*
- ▶ *les taux d'acceptation des produits suivant l'application de standard de qualité pour les marchés américains et européens ne seraient pas, dans la majorité des cas, d'un niveau suffisant pour permettre l'entrée, en l'état, sur ces marchés.*

##### b) *Main d'oeuvre*

Dans l'organisation du sous-système (cf. les sections 1, 4.2. 4.4, et 5 de la partie C) le dispositif pour remplir la fonction de fabrication se caractérise :

- par l'intégration quasi-généralisée de l'activité de confection dans les entreprises DM, mais l'utilisation par certaines de sous-traitants en confection, bonnetterie et broderie
- par le quasi-intégration pour certains d'entre eux de l'activité de tissage artisanal



Les faiblesses et inadaptations de confection relevées sur les produits finis s'illustrent en particulier sur deux plans :

- *l'inadaptation de certaines techniques et méthodes de fabrication utilisées (non suivi des patrons, types de finition pour les bordures, points de couture utilisés, ...)*
- *les faiblesses dans l'exécution (irrégularités dans les écartements, traçés, ...)*

Outre que l'on retrouve ici le problème posé par l'insuffisance des capacités au plan de l'information (quels sont les standards techniques à utiliser pour mieux desservir les marchés visés?), cela renvoie à des problèmes et insuffisances de capacités au niveau :

- de l'organisation des tâches
- du contrôle de l'exécution et de la qualité (encadrement, supervision)
- de la qualification de la main d'oeuvre

L'amélioration des capacités sur ces plans passe essentiellement par des programmes de formation et d'apprentissage pour les catégories de main d'oeuvre concernées (designers, personnel d'encadrement et d'exécution) et devrait englober les entreprises DM et sous-traitants actuels ou potentiels. Cependant, la marge de manoeuvre individuelle des entreprises est limitée sur ce point, considérant :

- que les ressources qualifiées dans les formations spécialisées requises sont rares (les ateliers de confection travaillent généralement suivant les exigences, contraintes et standards qui prévalent sur les marchés régionaux)
- que la taille des entreprises ne leur permet pas d'adopter efficacement certaines organisations et méthodes de travail intéressantes et de dégager les ressources financières nécessaires pour du personnel d'encadrement et la formation de ceux-ci et des autres catégories de main d'oeuvre.

#### c) *Equipements*

En matière de machinerie, si la nécessité d'incorporer certains nouveaux types d'équipement et le renouvellement de certains d'entre eux a été clairement repérée, le problème de capacité se pose ici essentiellement au plan de l'investissement permettant de soutenir des volumes de production plus importants en confection et il ne constitue pas le problème clé en ce qui a trait à la qualité insuffisante de la confection.

#### d) *Capacités de production*

Hormis Tricopub, les capacités de production actuelles en confection des maisons DM ne se situent aucunement à des niveaux suffisants pour envisager l'entrée massive sur les marchés externes DM. On peut discerner deux axes principaux pour desserrer les contraintes sur ce plan : les collaborations internes entre entreprises DM et la sous-traitance.

Suivant le premier axe, des possibilités intéressantes et un intérêt ont été rapidement relevés pour une collaboration entre trois ou quatre des maisons autour de Tricopub qui dispose des capacités industrielles les plus importantes. Suivant le second axe, des possibilités sont également ouvertes, en particulier auprès des confectionneurs de la zone industrielle de la SODIDA.



### 4.3. Approvisionnement et fournisseurs

#### a) *Importance de la fonction*

L'approvisionnement recouvre les principaux intrants suivants : les tissus et imprimés, les fils écrus et teints, les fournitures de mercerie. Ils jouent un rôle direct et important en ce qui concerne les possibilités de différenciation des produits, de leur qualité, du coût de production et des prix. En outre, le design de mode est une industrie où l'incertitude sur les comportements d'achat et où les cycles saisonniers et la durée de vie commerciale des produits sont courts. Ils ne permettent pas de se donner beaucoup de flexibilité à travers la constitution et la gestion de stocks et exigent au contraire des maisons DM une capacité de répondre suivant des délais serrés aux commandes des acheteurs qui sont relativement concentrées en termes de période de temps dans l'année. Les entreprises DM se trouvent sur ce point fortement dépendantes de l'efficacité du dispositif d'approvisionnement.

#### b) *Performances*

Le dispositif d'approvisionnement met presque entièrement en jeu des opérateurs locaux, soit les entreprises industrielles et artisanales du secteur textile, et les commerçants en tissus locaux et importés et en produits de mercerie (essentiellement importés).

En ce qui concerne les intrants locaux, les opérateurs DM expriment, à différents degrés, des insatisfactions au plan :

- de la variété des produits, en particulier sur l'indisponibilité de certains coloris pour les filés teints et de certaines grosseurs de fil pour la bonneterie (pour le coton à tricoter)
- de la qualité insuffisante des produits, en particulier pour les filés (cassants, insuffisamment résistants au lavage) et il conviendrait de vérifier davantage la stabilité des couleurs ou teintures
- de l'instabilité des conditions d'approvisionnement au chapitre de la disponibilité et de la qualité des produits (les filatures ont connu l'année précédente des difficultés d'approvisionnement en fibres, difficultés qui sont reliées à l'axe privilégié de commercialisation export directe de la SODEFITEX et à la mise en culture d'une nouvelle variété de cotonnier non encore maîtrisée à ce moment dont les produits n'ont pas subi toutes les opérations de lavement nécessaires)
- du coût des intrants,
  - des entreprises comme ICOTAF<sup>11</sup> et la Nouvelle SOTIBA<sup>12</sup> ont certains équipements vétustes, une productivité et un efficacité insuffisantes par rapport aux standards actuels de production; cela s'exprime notamment par des consommations d'eau et d'électricité par unité produite trop élevées alors que le coût unitaire de ces intrants est lui-même relativement élevé au Sénégal;

---

<sup>11</sup> Activités : 1. filature, 2. tissage, 3. teinture.

<sup>12</sup> Activités : 1. teinture fils bonneterie, 2. teinture tissu "Guinée" (destiné aux populations Touareg), 3. impression "fancy", 4. impression WAX (fabrication occasionnelle).



- pour le pagne tissé par les artisans; les designers ont quasi-intégré cette activité dans certains cas pour mieux maîtriser et contrôler la fonction de conception design dans un composant clé pour la différenciation de leur produit (texture, coloris de base, motifs tissés), mais ce n'est pas toujours le cas parmi ceux qui utilisent un tel produit (les modèles créés par les designers se sont aussi diffusés parmi les artisans); la main d'œuvre requise est qualifiée compte-tenu des exigences des designers et de la difficulté des travaux demandés mais la productivité de la technique artisanale, quelque soit le talent des artisans, reste faible; une utilisation significative de ce matériau dans les pièces produites fait rapidement de celui-ci une composante importante du coût unitaire des produits et monte rapidement le prix des produits à un niveau qui est celui de produits haut-de-gamme.

En ce qui concerne les intrants importés, le principal point à souligner a trait à la variété insuffisante de produits de mercerie de qualité qui doivent être incorporés dans des produits DM.

Les designers ne constituent pas, sauf pour l'un d'entre eux des gros clients. La plupart d'entre eux, du fait de leur faible taille relative, ne bénéficient pas ou peu des politiques d'escompte sur les quantités adoptées par les fournisseurs. Cependant, la clientèle industrielle est finalement très étroite au Sénégal pour ces mêmes fournisseurs, et l'ensemble des maisons DM représente, tout de même, une clientèle intéressante. Il est en tout cas clair que les volumes d'achats en jeu donneraient accès à des remises supérieures s'il s'agissait d'achats regroupés.

Plus généralement, les opérateurs DM se trouvent, essentiellement en raison de leur taille, de leur localisation et de l'organisation de la distribution, dans une situation où ils se procurent une grande partie de leurs intrants (tissus, mercerie) sur les marchés de la vente au détail, qui ont en fait vocation à desservir la consommation finale qu'il s'agisse de celle des ménages ou des ateliers de confection. Les prix auxquels les entreprises DM acquièrent ces intrants incorporent alors les différentes marges des circuits longs de distribution.

### c) *Diagnostic*

Les intrants représentent une partie importante du coût et de la base "qualité" des produits pour les firmes DM. Les approvisionnements d'origine locale en recouvrent une bonne proportion et les performances insuffisantes de ces fournisseurs se répercutent sur la compétitivité des entreprises DM sénégalaises. Les sources de faiblesses des fournisseurs sont en général déjà identifiées, et elles se situent principalement au niveau de la vétusté des équipements et de la mise en oeuvre des plans d'investissement, de la planification de la production pour optimiser les temps de travail et la consommation des facteurs techniques (eau, fuel, électricité), du manque de formation du personnel (agents de maîtrise et contremaîtres inalphabètes).

Il n'y a cependant pas lieu actuellement de considérer que les entreprises textiles vont nécessairement réaliser les améliorations souhaitables à leurs performances. Les maisons DM ne bénéficieront pas de meilleurs intrants locaux dans un avenir rapproché. Elles restent tributaires des améliorations que réaliseront effectivement les fournisseurs locaux. Les améliorations que pourraient d'ailleurs réaliser ceux-ci ne s'accorderont d'ailleurs pas nécessairement aux besoins des maisons DM, par exemple parce leur stratégie peut être orientée vers des marchés particuliers (régionaux, occidentaux groupes originaires d'Afrique noire) et leurs produits inadaptés pour approvisionner les maisons DM. Il s'agit d'ailleurs d'éventualités sérieuses si on se réfère aux orientations actuelles.

Ces dernières ne sont pas, individuellement, en mesure de peser fortement sur leurs fournisseurs comme pourraient le faire des clients plus importants, ou de faire valoir qu'elles représentent un potentiel intéressant de développement de marché pour ces fournisseurs.





Une marge de manoeuvre peut principalement être ouverte pour les firmes DM en agissant de concert pour bénéficier rapidement de prix effectifs plus avantageux et pour acquérir la visibilité et la crédibilité nécessaires vis-à-vis des entreprises textiles et des pouvoirs publics dans le cadre de l'établissement d'une politique sectorielle.

#### 4.4. Commercialisation et distribution

##### a) *Importance de la fonction*

Dans les marchés où les produits sont fortement différenciés, nombreux et à faible durée de vie, et de ce fait où les risques commerciaux sont importants, il est important de développer une image de marque qui supporte l'entreprise dans le temps et l'identification du "produit". L'effort commercial est alors nécessairement important; les maisons DM doivent, pour être visibles et soutenir leur réputation mobiliser des ressources de plus en plus importantes pour produire et diffuser leur matériel commercial (catalogues, revues, vidéos, ..). Pour rejoindre les acheteurs, elles doivent organiser ou participer à des défilés, disposer d'espaces d'exposition, etc..

##### b) *Performances*

Les entreprises DM commercialisent essentiellement sur le marché local et font affaire directement avec les clientèles finales. Seulement une maison DM dispose d'un matériel commercial de qualité (affiches, catalogue, sacs et accessoires). Certaines n'en ont pas du tout. Les marques ne sont pas déposées (sauf dans un cas) et les "griffes" ne sont pas protégées. La plupart des maisons participent ou organisent des défilés pour présenter leurs collections. Autrement, la fonction de commercialisation est essentiellement réalisée à travers la "boutique-maison". C'est un circuit très court et direct. Les designers font connaître leur maison à travers les contacts qu'ils peuvent établir dans leur réseau de proximité et compte sur "le bouche à oreille". Il n'existe pas à proprement parler de démarche commerciale systématique et elle n'est pas jugée utile dans le contexte local qui est apprécié comme connu et suffisamment étroit pour assurer la visibilité à travers des contacts informels. Il est cependant clair que la commercialisation et la distribution locale ne sont pas très efficaces en termes de possibilités d'exploitation de la vente au détail, de repérage des clientèles et d'outils de gestion de ces listes.

En ce qui concerne la commercialisation à l'export sur les marchés mode, ces insuffisances se font encore plus fortement sentir. Là, la vente directe à laquelle les maisons DM sont principalement accoutumées n'est plus envisageable et leurs tentatives d'opérations restent infructueuses ou limitées et occasionnelles.

##### c) *Diagnostic*

La commercialisation externe exige des ressources relativement importantes eu égard aux capacités actuelles des entreprises. Déjà faiblement expérimentées en la matière (hormis un ou deux designers), les entreprises DM sénégalaises ne sont pas actuellement en position d'établir des contacts d'affaires fructueux dans la mesure où l'intérêt que suscite le design de leurs produits n'est pas suffisant au regard de l'ensemble des paramètres que considère l'acheteur: il est nécessaire de montrer des produits qui répondent davantage à leurs exigences en termes de qualité, il est nécessaire qu'il ait une confiance suffisante dans la capacité des maisons DM d'honorer cette qualité dans la production courante et de livrer les lots en temps voulu. Il "investit" également dans le développement des marques qu'il choisit et qu'il propose aux détaillants ou aux consommateurs et sera intéressé à la solidité du fournisseur. Même s'ils connaissaient une certaine réussite et qu'ils soient remarqués par des opérateurs des marchés cibles, les designers DM dont les marques et griffes ne



sont pas déposées ne sont pas du tout à l'abri d'une copie de leur design par certains d'entre eux qui se tourneront par exemple vers des fournisseurs asiatiques davantage expérimentés, avec une crédibilité de fabricant démontrée et en mesure de livrer les produits à des prix nettement inférieurs.

Les designers se sentent confrontés à un cercle vicieux où la qualité insuffisante et les prix trop élevés de leurs produits ne leur permettent pas d'obtenir les commandes qui leur seraient nécessaires pour améliorer leurs capacités et performances. En ce sens, ils situent une limite aux améliorations de production qu'ils sont en mesure de réaliser avec leurs capacités financières actuelles. Il faut cependant apprécier la situation au regard de l'ensemble des exigences de développement et notamment de celles qui sont propres à la fonction de commercialisation. D'abord, au-delà de la qualité des produits, la commercialisation exige la mobilisation de ressources relativement importantes, et ensuite, la fonction de commercialisation se distribue tout le long d'un cycle de conception-promotion-fabrication-diffusion-distribution qui est relativement court.

Les faiblesses qui ont été identifiées portent sur les capacités dont disposent les entreprises DM, les entreprises de l'industrie textile, les entreprises de services et institutions d'appui, et sur l'organisation des relations entre ces opérateurs. Les capacités recouvrent les savoir-faire (ressources humaines, technologie, systèmes, organisation) et l'information mis à contribution dans la gestion stratégique et opérationnelle des entreprises. Leur amélioration signifie que l'entreprise se dote des moyens de maîtriser davantage le noyau de fonctions qu'elle doit nécessairement intégrer pour exploiter efficacement ses avantages, les protéger et les développer, et s'organise pour bénéficier de meilleurs contacts et relations d'affaires (autres entreprises manufacturières, firmes et institutions de services spécialisés, contracteurs, consultants, locaux, nationaux et étrangers) pour appuyer ces fonctions.

Ces améliorations, les entreprises peuvent les réaliser principalement : en utilisant leur expérience, en procédant à des recrutements et à des acquisitions, à travers leurs relations d'affaires et des coopérations, par l'achat de services et par la formation.

#### 4.5. Identification de problèmes communs

##### a) *Approvisionnement*

##### ● le tissu

- la diversité du tissu retrouvé sur les marchés de Dakar ne varie pas au-delà de quelques types : coton écru, coton imprimé, pagne tissé avec motifs, bazin importé, quelques synthétiques et peu de soie ou autre fibre naturelle;
- les motifs et couleurs comportent un facteur d'attraction et de distinction mais les teintures rendent le produit parfois "instable";
- le tissu en "bolote", en "balle" ou en "rouleau" n'est habituellement disponible sur le marché qu'en largeur de 55cm à 80cm et rarement en 120 ou en 160 cm. Ce qui constitue un frein à la coupe, au mariage de teintes et de couleurs, à l'assemblage et même à la créativité;



- les matériaux de confection

- le fil de couture et de confection de bonne qualité demeure un produit d'importation, le fil de fabrication locale est souvent un produit de qualité instable dû à sa faible résistance à la tension ou à la tenue de sa teinture;
- les produits de mercerie (boutons, cols) sont reconnus pour être limités et de mauvaise qualité;

- le cuir

- les quelques produits de cuir existants souffrent des mêmes déficiences décelées dans d'autres pays de la sous-région : tannage de mauvaise qualité, peu de choix dans les peaux,...

*b) Confection*

La qualité générale de la confection est bonne mais elle comporte des problèmes : (1) d'inégalités (manque de contrôle), (2) de déficience dans la finition (surpiquage, surfilage, surjetage,...), (3) d'actualisation de la technicité et des méthodes (problème de connaissances de base et de résistance au changement);

*c) Organisation*

- L'organisation de la production peut être considérée à certains égards et pour quelques-uns des participants, comme étant précaire: atelier artisanal, forte dépendance sur la sous-traitance, équipement limité et "domestique", main-d'oeuvre d'une qualité moyenne,...
- La quantité limitée de tissus et des motifs disponibles ne permet pas de marge de manoeuvre dans la confection, limitant ainsi les volumes de production, la gamme des styles et des déclinaisons possibles;
- La nature artisanale de certaines opérations rend la cueillette de renseignements sur les quantités de production, les revenus d'opération et les prix de revient quelque peu difficile. Plusieurs ne possèdent pas de données précises sur leurs opérations;

*d) Commercialisation*

- le produit

- pour certains le produit n'est pas différencié, ils confectionnent des articles de consommation locale populaire: robe en coton imprimé, kaftan ou boubou en bazin de premier choix (fabriqué en Afrique) importé d'Allemagne, broderie,...
- d'autres apportent une marque nettement distinctive quant au mariage des tissus et des teintes et surtout quant au style et au design de confection;
- la plupart des produits sont de la catégorie vêtement pour enfants ou pour dames, de type "casual" ou "sportswear";



- tel qu'indiqué précédemment, la qualité de la confection et de la fabrication réduit la valeur des produits ayant un potentiel de commercialisation.

Aux problèmes déjà évoqués de production, il faut également ajouter ceux propres à la production du fil de coton (qualité, calibrage limité,...), à la coloration et à la teinture (tenue) qui contribuent également à limiter la qualité de certains des produits ciblés.

- les prix

- de manière typique la pratique des prix sur les grands marchés suit un cadre de référence classique de l'offre et de la demande, pour une qualité donnée. La sensibilité des consommateurs pour une qualité de plus haute-gamme se manifeste davantage au sein d'un segment très étroit du marché local, segment détenant un pouvoir de dépenser nettement supérieur;
- il demeure généralement difficile d'établir un cadre de référence pour les prix des intrants plus spécialisés. Les entrepreneurs demeurent toujours réticents à communiquer des données précises à cet égard;
- la fiabilité des données sur les coûts semble souffrir de manque de technicité de la part de certains opérateurs à les établir de manière exacte. Plusieurs opérateurs demeurent réticents à fournir plus de détails sur leurs coûts de production et leurs prix de revient rendant ainsi beaucoup plus difficile toute évaluation des prix pratiqués;

- e) *Promotion*

Peu d'opérateurs pratiquent une promotion organisée de la vente de leurs produits; certains disposent d'une signature ou d'une griffe qui est déclinée sur de nombreuses exécutions (affiches, cartes-comptoir, sacs, etc...) promotionnelles; quelques-uns fournissent des efforts de commercialisation sur le marché local (défilé) ou des marchés extérieurs ciblés par l'entremise de réseaux informels (ventes en Europe ou ailleurs en Afrique);

- f) *Distribution*

Presque tous opèrent un point de vente commercial. Plusieurs de ces points de ventes sont aussi intégrés à un atelier de confection/fabrication. La distribution se limite sauf exception, à leur point de vente respectif et aucun autre réseau ne vient supporter la commercialisation des produits vendus.

#### 4.6. Evaluation des entreprises : tableau récapitulatif

Cf. tableau ci-après.



DM-SENEGAL  
EVALUATION DES OPERATEURS

CRITERES OPERATEURS	CAOUI	COBE	LOUS	YANKA	CLAIRE	GUYOY	STICOUY	PROMOY
1. APPREHENSION	1) titre	Storage local	Storage local et broderie	Storage local et broderie	Storage local et broderie	Storage local et broderie	Storage local et broderie	Storage local et broderie
	11) architecture de construction	qualité moyenne	qualité moyenne	qualité moyenne	qualité moyenne	qualité moyenne	qualité moyenne	qualité moyenne
	111) style	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	qualité moyenne
2. CORRECTION		qualité moyenne à très bonne	moyenne à très bonne	moyenne	très bonne	très bonne	moyenne à très bonne	bonne
		artisanale	artisanale/commerciale	artisanale/commerciale	artisanale/commerciale	artisanale/commerciale	artisanale	artisanale
		phase de lancement	en activité	en activité	en activité	en activité	en activité	n.d.
4. COMMERCIALISATION		effort	(composant) avec articles adaptés	effort de design contemporain	très bonne	bonne à moyenne	bonne à moyenne	bonne à moyenne
	1) adéquats	qualité	moyenne à très bonne	moyenne à très bonne	moyenne à très bonne	moyenne à très bonne	moyenne à très bonne	moyenne à très bonne
	11) différencié	qualité	moyenne à très bonne	moyenne à très bonne	moyenne à très bonne	moyenne à très bonne	moyenne à très bonne	moyenne à très bonne
	111) qualité	moyenne à très bonne	moyenne à très bonne	moyenne à très bonne	moyenne à très bonne	moyenne à très bonne	moyenne à très bonne	moyenne à très bonne
4.2 Prix	1) gamme	intermédiaire	très dérivé et à faible	intermédiaire à supérieure	intermédiaire à supérieure	intermédiaire à supérieure	intermédiaire à supérieure	très dérivé et à faible
4.3 Promotion	1) opportunités	non	sur place	oui	oui	oui	oui	non



CRITÈRES OPERATEURS	CAOUC	GORBER	OUL	ANCA	CLAPES	BOC	GUILLOU	TRUCORUS	PROMOPTIS
6.4 Distribution	✓	✓	✓	✓	✓	n.d.	✓	✓	(en référence)
1) site unique	✓	✓	✓	✓	✓	n.d.	✓	✓	
11) intégré						n.d.	✓	✓	
111) marché						n.d.	✓	✓	
1111) marché						n.d.	✓	✓	



## F. STRATÉGIE ET PLAN D' ACTIONS

### 1. LA STRATÉGIE CONCERTÉE DES DESIGNERS

La dynamique qui s'est enclenchée à travers l'interaction entre le groupe d'entreprises sénégalaises du vêtement de mode et l'ONUDI a conduit à l'élaboration d'une stratégie de développement et d'un programme d'action pour le court terme sur laquelle les entreprises participantes s'accordent.

#### 1.1. Axes généraux

Dans un premier temps, des axes généraux de stratégie ont été identifiés :

- **objectifs généraux**

- développement de la commercialisation externe en direction des grands marchés de la mode et, corrélativement, amélioration des capacités en matière :
  - de diffusion-distribution,
  - de conception des produits,
  - de fabrication,
  - d'approvisionnement
- de gestion.

- **base d'organisation locale**

- existence d'une convergence d'intérêts pour réaliser ces objectifs en matière d'accès à l'information, de formation, de politique d'achats, de développement de contacts et réseaux, de financement, de coût d'opération, qui rendait pertinente l'adoption d'une démarche de coopération pour les entreprises DM, et plus spécifiquement, la mise en place d'une association d'affaires entre elles;



● perspective de développement

- adoption d'une démarche progressive
  - *s'appuyant d'abord sur un sous-marché géographique spécifique,*
  - *adaptée aux possibilités et contraintes entourant l'amélioration des capacités et à la nécessité de "rôder" les mécanismes organisationnels, la démarche commerciale, etc..<sup>13</sup>*

● base d'organisation externe

- mise en place d'une structure de diffusion-distribution sur le sous-marché cible en association avec un partenaire établi opérant sur ce marché

Parmi ces quatre éléments de stratégie, les deux premiers sont développés explicitement dans le protocole d'entente entre designers du 1er juin 1992 dont la reproduction est présentée à la section 2 ci-après. Les deux derniers éléments, sur la base des discussions qui avaient eu lieu à cette période, ont été intégrés dans le Rapport préliminaire du présent rapport final, puis soumis au groupe de designers début novembre 1992 et confirmés par eux comme éléments de stratégie.

A ce stade d'élaboration, le dispositif organisationnel prévu comprenait donc :

- ▶ *une première association (structure base nationale "A")*
  - création, au Sénégal, d'une structure d'association entre les entreprises "design" dont le statut juridique était à préciser; en l'occurrence les formes discutées ont été le *Groupement d'intérêt économique (GIE)*, et la *Société anonyme*, mais les possibilités restaient plus largement ouvertes dans le cadre de la poursuite du dialogue au sein du groupe stratégique;
- ▶ *une seconde association (structure base extérieure "B")*
  - création d'une deuxième structure dans le pays du marché cible (à préciser) dont la propriété serait partagée entre l'entreprise ou le groupement créé au Sénégal et un (ou des) partenaire(s) étranger(s) opérant dans les domaines de la promotion et de la distribution de vêtements (importateur)

---

13 Cela compte-tenu :

- ▶ de la spécificité des sous-marchés géographiques eu égard notamment aux réglementations nationales, aux circuits de distribution, aux saisons et types de clientèles;
- ▶ des barrières de taille à l'entrée sur les marchés du vêtement de mode, aussi bien en termes de capacités techniques et financières:
  - de production-livraison des produits,
  - de production et de diffusion du matériel promotionnel.





La première structure servirait d'abord pour mobiliser les ressources financières externes complémentaires qui sont nécessairement requises pour le démarrage des opérations, et ensuite assurer la gestion des flux financiers en termes d'intermédiation entre les designers, la structure externe et les bailleurs.

Le lancement du processus suppose en effet que les designers disposent de ressources suffisantes pour être capables, tout en se mettant à niveau eu égard à la qualité des produits, de mener à bien une suite d'opérations coordonnées (conception des produits, montage de la structure commerciale externe avec le partenaire étranger, production des échantillons et du matériel commercial, promotion et commandes auprès des acheteurs, améliorations des capacités d'offre, production-livraison) alors que la plus grande partie du produit des ventes ne reflue qu'en fin de cycle, éventuellement à la suite des ventes des acheteurs auprès des consommateurs.

Les genres de financement requis pour ces investissements et la constitution d'un fonds de roulement permanent suffisant pouvaient être, a priori, du capital de risque, des prêts à long terme à des conditions favorables, ou d'autres formes intermédiaires (prêts participatifs, ..).

L'association avec un partenaire extérieur implanté sur le sous-marché cible marchés en ce qui concerne la structure externe se comprend facilement en termes de recherche d'un appui de crédibilité, d'information et de savoir-faire, et d'apprentissage avec opérateurs disposant d'un réseau. La pénétration d'un marché peut difficilement ici être envisagée "en solo" sur les bases et capacités actuelles.

## 1.2. Précisions ultérieures

Dans un second temps, les choix ont été précisés notamment en ce qui concernait :

- la forme d'association locale - le Groupement d'intérêt économique
- le sous-marché cible - entrée canadienne (base Québec)

Ces précisions sont explicités dans le premier document "résolutions" (novembre 1992) reproduit en section 2.

## 2. PROTOCOLE D'ENTENTE ET RÉSOLUTIONS

Cette section reproduit les trois documents suivants :

- le protocole d'entente signé entre les designers le 1er juin 1992 (mentionné au point 1.1) qui comporte:
  - (1) un préambule dans lequel les designers précisent les bases de leur démarche collective,
  - (2) une section indiquant les objets généraux de l'entente,
  - (3) une section sur les champs et perspectives d'action,
  - (4) une déclaration d'engagement pour définir et établir l'association, (5) les signatures des parties.
- un ensemble de résolutions du groupe de designers (mentionné au point 1.2) concernant :
  - (1) GIE
  - (2) identification marché cible
  - (3) structure de commercialisation
  - (4) appui



- une résolution par laquelle le groupe de designers donne à l'intermédiaire qu'il a choisit pour faciliter le montage de l'organisation externe au Canada le droit d'agir à cet effet en tant que représentant mandaté du groupe de signataires (cette résolution se comprend eu égard au plan d'actions établi en novembre 1992).



DOCUMENT 1

GRUPE DES ENTREPRISES DU VÊTEMENT DE MODE

PROTOCOLE D'ENTENTE  
(juin 1992)

(reproduction)



**PROTOCOLE D'ENTENTE  
OPERATEURS DE LA FILIERE  
DESIGN DE MODE  
DAKAR, SENEGAL  
1992**

**PRÉAMBULE**

1. Nous, co-signataires du présent protocole, représentons des entreprises sénégalaises qui oeuvrent dans les domaines de la conception-crédation, de la confection et de la commercialisation de tissus, de vêtements et d'accessoires.
2. Nous croyons, chacun, que le développement de nos entreprises passe nécessairement par la commercialisation de nos produits sur les marchés extérieurs, et en particulier sur les marchés nord-américains et européens.
3. Nous croyons également que les produits que nous délivrons, à travers une orientation "design-mode" de notre activité, présentent un contenu créatif et des caractéristiques distinctives susceptibles d'être appréciées sur ces marchés.
4. Nous avons chacun, individuellement, déjà consacré des efforts et des ressources en vue d'explorer les possibilités de commercialisation sur certains marchés extérieurs, et d'y développer la vente de nos produits. Nous avons pu, dans certains cas, parvenir à établir une certaine base d'affaires. Il reste cependant que nous avons eu l'occasion d'apprécier les difficultés et les limites dans cet effort de pénétration et de développement sur ces marchés extérieurs.
5. La base trop étroite de ressources que nous sommes actuellement en mesure de mobiliser chacun, individuellement, comme les exigences quotidiennes de gestion, de supervision, de commercialisation locale et l'indisponibilité des formes d'appui qui seraient requises limitent en effet fortement notre capacité d'entreprendre et de mener chacun une démarche efficace de développement à l'exportation.

JB

NTD F.M

1/6

6. Dans ce contexte, nous avons été particulièrement intéressés à nous associer à l'action proposée par les pouvoirs publics et l'ONUDI pour définir une stratégie et des actions d'appui servant le développement de l'industrie légère "design-mode" du Sénégal.
7. La démarche entreprise a d'abord consisté, par l'intermédiaire des consultants ONUDI, à identifier des paramètres clés d'entrée sur les marchés nord-américain, et de vérifier, à partir d'échantillon et de matériel commercial, l'acceptabilité des produits auprès de différentes catégories d'acheteurs commerciaux sur ces marchés. Elle s'est poursuivie au Sénégal par une série de rencontres individuelles visant en particulier à examiner les contraintes et possibilités au niveau de l'adaptation des capacités des entreprises.
8. Nous avons par la suite collectivement discutés de ces résultats intermédiaires. Vérifiant d'abord que les uns et les autres partageaient un point de vue commun sur le diagnostic, nous avons pu établir que, tant au plan:
- de la distribution et de la promotion;
  - de l'adaptation des capacités de conception et de fabrication des produits;
  - des approvisionnements;
  - de l'exploitation de complémentarités entre nos entreprises;
  - des capacités de financement;
- il existe entre nous une forte communauté d'intérêts.
9. Nous avons également identifié qu'il était nécessaire que nous nous organisions en tant que groupe, sous une ou des formes juridiquement appropriées (S.A., GIE, ..) pour exploiter ces intérêts économiques et financiers communs.

JB  
F.M.  
NTD  
2/6  
RA



10. A cette fin, nous avons défini et signé le protocole d'entente qui suit par lequel nous nous engageons notamment à participer au processus de collaboration devant conduire à fixer les objets, les formes et les modalités de notre association.

## I. OBJETS DE L'ENTENTE:

- 1.1 développement de structures et de canaux de commercialisation sur les marchés internationaux;
- 1.2 amélioration générale de la qualité de la production de confection;
- 1.3 baisse du coût des intrants;
- 1.4 développement d'une image de commercialisation homogène;

## II. PERSPECTIVE D'ACTIONS.

### 2.1 Programmes de formation

- 2.1.1 amélioration des techniques de confection et de fabrication
- 2.1.2 apprentissage en atelier de nouvelles méthodes de confection;
- 2.1.3 apprentissage des conditions, normes et règles internationales de qualité et de sécurité des produits de confection;

### 2.2 Regroupement d'achats

- 2.2.1 identification de sources d'approvisionnement de produits de première qualité, fiables et continues;
- 2.2.2 établissement d'ententes d'approvisionnement et négociation de prix de gros avantageux (tissus, accessoires, garnitures,...);
- 2.2.3 développement d'une solution d'ensemble pour la mercerie;

JB

ND

F.M.

P.1/16

AA

3/6

JHD

C. K.



### 2.3 DEVELOPPEMENT DE MARCHES

- 2.3.1 adaptation des styles, teintes et du design général aux besoins, goûts et tendances des marchés visés;
- 2.3.2 développement des structures organisationnelles requises et établissement de relations institutionnelles d'appui;
- 2.3.3 établissement du cadre juridique d'opération
- 2.3.4 exploration des options de "protection" des noms et appellations : marque de commerce, marque déposée; etc...;

### 2.4. FINANCEMENT D'ACTIVITES

- 2.4.1 formulation de projets "banquables";
- 2.4.2 accéder à des fonds d'appui et de lancement
- 2.4.3 développement d'une stratégie de commercialisation et de promotion internationale;

### III. DECLARATION D'ENGAGEMENT

EN VUE DE REALISER LES OBJETS ET LES ACTIONS DECRITS PRECEDEMMENT, NOUS NOUS ENGAGEONS A METTRE EN OEUVRE TOUS LES EFFORTS REQUIS POUR ETABLIR LA OU LES ASSOCIATIONS APPROPRIEES.

ONT SIGNE A DAKAR, CE 1er JUIN 1992

*Jos Barry*

Mme Joséphine BARRY  
GUILOU CREATION

JB

F.M.

Mme Agélique DIEDHIOU  
YANKA


*Agélique*

*K.1/16*


NTD

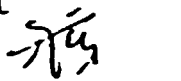
*NTD*  
4/6  
*K.1/16*



  
M. Walid EZZEDINE  
TRICOPUB

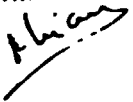
Mme Claire KANE  
CLAIRE KANE  


Mme Cathy KOATE  
BRODERIES DE GOREE  


Mme Fatoumata MAIGA  
PROMOFIL  



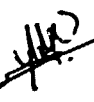

Mme Marie-Ange SANCHEZ NIANE  
BOK CREATIONS

Mme Hélène SARR  
CAJOU CONFECTION  


Mme Mague Diokhane-THIASI  
OULY CREATIONS  


ADDENDUM

Canevas de programme d'activités  
F.M.

 NTJ  
  
5/6  






**DOCUMENT 2****GROUPE DES ENTREPRISES DU VÊTEMENT DE MODE****RÉSOLUTIONS<sup>14</sup>**  
**(novembre 1992)****(reproduction)**

---

<sup>14</sup> En date de la présente reproduction, cinq des huit entreprises participantes avaient signé ce document; les trois autres entreprises ont signé le document dans les jours suivants; les huit entreprises mentionnées sont donc effectivement signataires de ces résolutions (cf. original du document à Dakar).



## GROUPE DES ENTREPRISES DE DESIGN

### *Résolution*

#### 1. CONFIRMATION DE L'ENTENTE DU 1<sup>er</sup> JUIN 1992

Nous soussignés, entreprises du design de mode, confirmons notre adhésion aux objectifs, objets, perspectives d'actions décrits dans notre "Protocole d'entente des opérateurs de la filière design-mode, Sénégal" du 1<sup>er</sup> juin 1992, et à la déclaration d'engagement qu'il contient.

#### 2. ASSOCIATION EN GIE

Dans le cadre de l'application de ce protocole d'entente, nous sommes convenus que la forme d'association la plus appropriée pour l'entité nationale est celle du groupement d'intérêt économique. L'objet du groupement figurant dans la convention constitutive devrait notamment confirmer ceux qui figurent dans notre entente du 1<sup>er</sup> juin.

#### 3. INTEGRATION SUR LE MARCHE NORD-AMERICAIN

Il est déterminé d'utiliser une stratégie graduelle de pénétration, adaptée à notre taille et aux capacités d'adaptation et d'ajustements qui seront requises. La commercialisation externe visera ainsi pour les premières années, le marché canadien, et l'établissement d'une structure de diffusion-commercialisation établie au Québec en association avec un opérateur canadien établi sur ce marché.

#### 4. APPUI EXTERNE

La mise en oeuvre de notre plan d'actions nécessite la poursuite de l'appui de l'ONUDI pour faciliter le cadrage financier et

UE

AD

PK

EX

NTD



technique de notre GIE de promotion et du montage d'une structure de diffusion et de commercialisation externe au Canada, pour faciliter les démarches et requêtes de financement à effectuer. Il sera important de nous assurer, au cours du prochain mois, que cet appui sera disponible, et si cela apparait opportun, de faire savoir directement aux représentants du PNUD et de l'ONUDI qui nous permis d'engager le processus actuel du besoin de poursuivre cet effort d'accompagnement jusqu'au stade des opérations.

Ont signé à Dakar, ce 12 novembre 1992.

\_\_\_\_\_  
Mme Joséphine Barry  
GUILLOU CREATIONS

*Diédhion*  
\_\_\_\_\_  
Mme Angélique Diédhion  
YANKA

*[Signature]*  
\_\_\_\_\_  
M. Walid Ezzedine  
TRICOPUB

*[Signature]*  
\_\_\_\_\_  
Mme Claire Kane  
CLAIRE KANE

*P. Koaté*  
\_\_\_\_\_  
Mme Cathy Koaté  
BRODERIES DE GOREE

\_\_\_\_\_  
Mme Fatoumata Maïga  
PROMOFIL

\_\_\_\_\_  
Mme Hélène Sarr  
CAJOU CONFECTION

*Thiam*  
\_\_\_\_\_  
Mme Nague Diokhane Thiam  
OULY CREATIONS



DOCUMENT 3

GROUPE DES ENTREPRISES DU VÊTEMENT DE MODE

RÉSOLUTIONS  
(novembre 1992)

(reproduction)




**GROUPE DES ENTREPRISES DE DESIGN  
DE MODE DU SENEGAL**

*Résolution*

Dans le cadre de la mise en oeuvre de notre programme d'actions, nous soussignes, entreprises operants dans le domaine du design de mode et signataires du "Protocole d'entente des operateurs de la filiere design-mode, Senegal", du 1er juin 1992, confions a la firme Etude Economique Conseil (EEC Canada) Inc. de Montreal, pouvant agir au titre de notre representation, le mandat :

- de rechercher un correspondant du domaine de la mode interesse au Canada a prendre part a la corporation qui serait créee au Canada aux fins de diffusion et de commercialisation de nos produits (a travers le GIE en formation) :
- d'examiner et de developper avec lui le (ou les) montage(s) organisationnels pour cette corporation:
- d'identifier les normes attendues et la façon dont pourraient être delivres a nos entreprises des services (conseil, formation, encadrement) visant a l'ameiioration des capacites de conception, de fabrication, d'approvisionnement, de gestion et de commercialisation.
- d'etablir et d'introduire les requêtes de financement necessaires pour appuyer le montage d'operations permettant notre integration sur les marches canadien et americain (auprès de l'ACDI et autres institutions de cooperation).

 J. Barry

M.F.S.

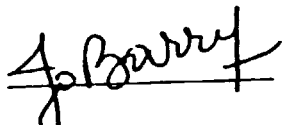
H. O. S.  


P. U. G. N. T. S. C. K.

A. D.



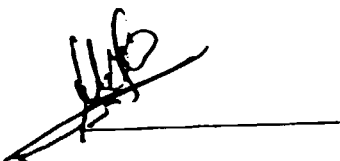
Ont signe a Dakar. ce 12 novembre 1992.



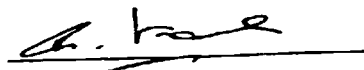
Mme Josephine Barry  
GUILOU CREATIONS



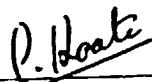
Mme Angelique Diedhiou  
YANKA



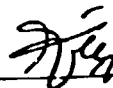
M. Walid Ezzedine  
TRICOPUB



Mme Claire Kane  
CLAIRE KANE



Mme Cathy Koate  
BRODERIES DE GOREE



Mme Fatoumata Maiga  
PROMOFIL



Mme Helène Sarr  
CAJOU CONFECTION



Mme Nague Diokhane Thiam  
OULY CREATIONS



### 3. PLANIFICATION GÉNÉRALE DES OPÉRATIONS

Cette planification comporte quatre grandes phases :

#### 1.► **préparation :**

- *identification du correspondant-partenaire étranger*
- *conception fonctionnelle, financière et juridique des structures (GIE et Inc.)*
- *développement des contacts avec les institutions financières au Sénégal et à l'étranger*
- *mise en place des structures*
- *préparation des requêtes auprès des institutions financières*
- *démarches administratives et réglementaires*
- *mobilisation des ressources financières*

#### 2.► **phase "échantillons"**

- *évaluation et planification pour les différents participants, avec le partenaire externe suivant les bases de marché et exigences d'adaptation)*
- *pré-financement des collections échantillons au coût*
- *conceptions, achats, fabrication des produits échantillons*
- *opérationnalisation de la structure externe*
- *mise au point des politiques commerciales*
- *acheminement des produits*
- *développement du matériel et actions promotionnelles externes;*
- *sollicitation des acheteurs et prises de commande*
- *pré-financement*

#### 3.► **phase "fabrication-livraison"**

#### 4.► **commercialisation-distribution, planification cycle suivant, gestion des flux sur produits des ventes**

### 4. PLAN D'ACTIONS

#### 4.1. Objectifs

Le plan d'action à court terme concerne l'identification précise, la mise en place des ressources et l'exécution des tâches pour la phase 1 du schéma de planification générale décrit à la section précédente. Il comporte la réalisation des actions suivantes :

- *création de la structure GIE,*
- *identification d'un partenaire canadien de diffusion-importation-commercialisation et montage de la structure externe,*
- *planification des opérations,*
- *élaboration, introduction et suivi des requêtes (Sénégal-FPE, Canada-ACDI)*



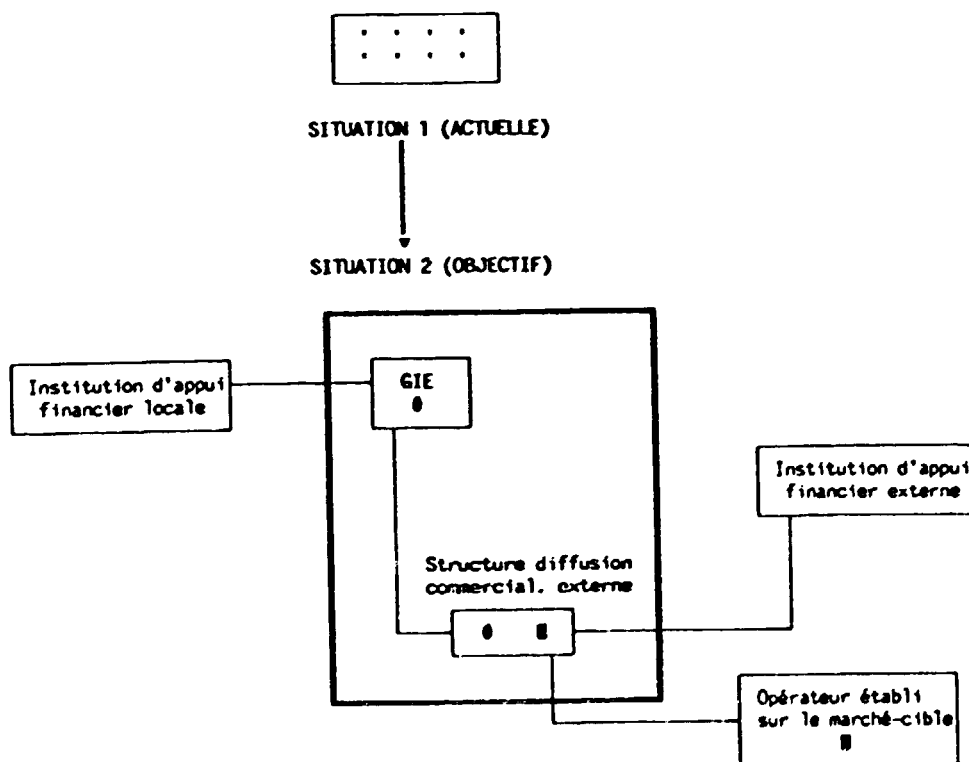
Cette réalisation passe par :

- la poursuite de la concertation entre opérateurs design-mode,
- le développement de contacts pour trouver le (les partenaires) externes intéressés et établir la relation,
- l'établissement des relations avec des institutions de développement bailleuses et d'exécution (représentation Sénégal et sièges), les administrations, des institutions financières privées.

Au plan organisationnel, le plan d'actions vise à effectuer le passage de la situation actuelle de dialogue de groupe informel à une situation où :

- l'association formelle des membres du groupe sera établie à travers le GIE
- le dispositif de commercialisation externe se mettra en place à travers l'établissement d'une relation avec un partenaire étranger opérant sur le marché cible et la création d'une structure propre en partenariat avec cet opérateur
- l'établissement des relations des deux structures avec les systèmes d'appui financiers

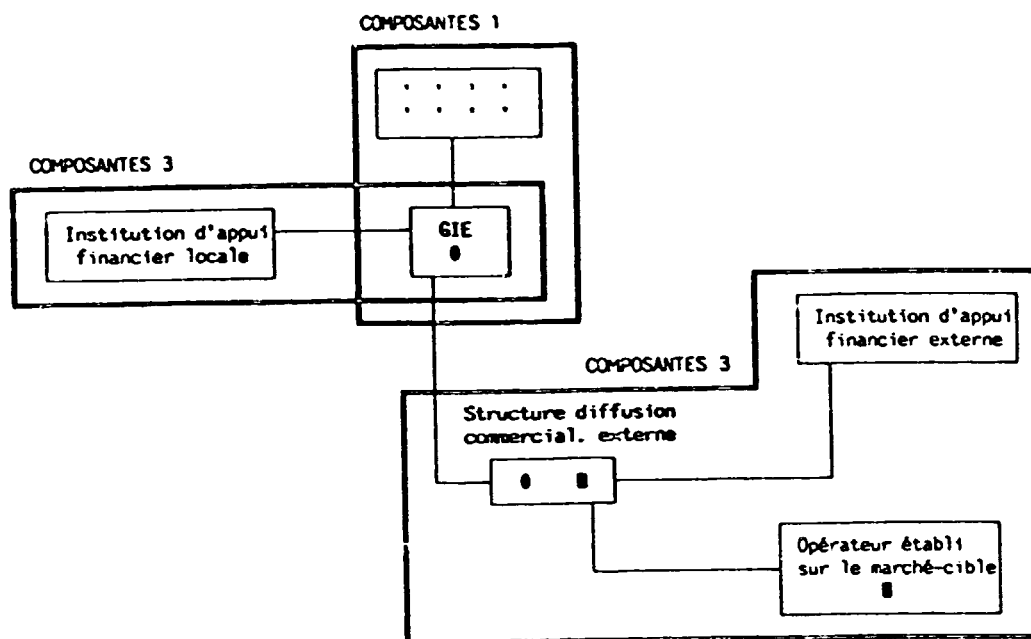
Les deux situations sont schématisées ci-dessous :





#### 4.2. Composantes-actions

En reprenant le schéma présenté ci-dessus, les actions à effectuer peuvent être regroupées en trois composantes de travail, exécutées en interaction :



Ces composantes comprennent l'exécution des tâches suivantes :

#### COMPOSANTES 1 : *Mise en place du "GIE"*

- élaboration d'un projet de convention constitutive et de propositions concernant les modalités d'opérations
- discussion et adaptations
- production des documents requis et création du GIE

Types de ressources ou services d'appui requis : juridique, comptable et financier

#### *Relations avec les autres composantes*

- appui à la réalisation des actions de la composante 2 (base Canada) : transmission des informations sur la constitution du GIE et sur les composantes de coût (permettant d'établir des états financiers prévisionnels)



- examen et proposition de correctifs jugés utiles sur les produits que doivent réaliser les deux autres sources d'appui (discussion avec le partenaire étranger de l'industrie et le représentant mandaté)

**COMPOSANTES 3 :** *Adaptation du projet au contexte institutionnel national et mise en place des relations avec le système d'appui financier local*

- identification auprès des administrations des conditions d'opérations liées au cadre réglementaire et fiscal
- identification des sources, formes et conditions d'accès aux ressources financières requises, notamment auprès du FPE et des banques commerciales et institutions de développement (FPE et autres instruments)
- préparation des dossiers de requête de financement soumis par le GIE, dépôt, suivi du traitement

*Relations avec les autres composantes*

- transmission des informations aux responsables deux autres composantes (perspectives de financement, informations requises pour le montage des dossiers)
- coordination avec les actions de mise en place de la structure externe pour ajustement et mise au point des états financiers prévisionnels
- accompagnement des actions de création du GIE pour obtention des statuts et autorisations réglementaires prévues

**COMPOSANTES 3 :** *Mise en place de la structure de commercialisation externe et établissement des relations d'appui financiers requises*

- identification d'un correspondant établi dans le domaine de la promotion et ou de la distribution des produits de mode au Canada et qui serait intéressé à participer à la structure conjointe "Canada" avec le GIE,
- démarches auprès d'institutions, notamment l'ACDI, pour examiner les possibilités d'appui au développement du projet
- élaboration d'un schéma organisationnel pour l'organisation et le montage de la structure externe et ses relations avec le GIE
- élaboration d'un projet de convention pour la création de la structure externe
- préparation d'un format d'états financiers prévisionnels pour la structure externe et le GIE



- préparation de la requête de financement qui serait adressée à l'ACDI, dépôt et suivi

*Relations avec les autres composantes*

- transmission d'informations, coordination par télécommunication et rencontres (Montréal, Dakar) pour mise au point requêtes de financement

#### 4.3. Organisation pour l'exécution : intégration et l'appui technique

*Importance de l'appui technique dans la poursuite de la dynamique engagée*

Le montage des opérations s'effectuerait, comme cela est normal, à travers un processus d'élaboration de documents de référence et d'adaptations et améliorations effectuées selon l'accès aux informations requises et l'évolution des relations et négociations entre participants et avec les autres intervenants. Les produits comportent des dimensions techniques qui doivent être normalement confiées à des services spécialisés. Les actions à réaliser à court terme, notamment,

- *la recherche d'informations et l'établissement de contacts au Sénégal et au Canada avec des institutions publiques et des opérateurs privés de l'industrie,*
- *l'incorporation des entités juridiques à créer,*
- *la préparation d'une requête de financement au Canada pour supporter la mise au point fine de l'organisation et de la planification des opérations (en particulier structure de diffusion-commercialisation),*
- *la préparation d'un dossier de financement pour le GIE au Sénégal pour la mise en oeuvre des opérations d'adaptation de capacités de conception, de fabrication, de gestion et de diffusion-commercialisation.*

apparaissent appropriées (sinon incontournables) pour la mise en oeuvre d'une stratégie pertinente (mise en place des dispositifs pour la commercialisation externe, l'amélioration de la conception et de fabrication et l'appui financier).

La réalisation des types d'actions concernées commande de l'expertise technique, juridique, financière, elles comprennent des déplacements, la recherche et le développement de contact, soit du temps, des savoir-faire spécifiques et des ressources financières.

Pour des entrepreneurs, elle présente d'autant plus de difficultés, de coûts et de risques :

- qu'ils ont moins de compétences propres pour internaliser efficacement une bonne partie de ces tâches,
- qu'ils disposent d'une moindre capacité de mobiliser des ressources financières propres ou externes,



- que ces types d'action sont nouveaux pour eux et qu'ils ne peuvent compter sur l'utilisation d'expériences similaires et mettre à contribution des bases d'affaires établies (pré-contacts à l'étranger, réalisation d'opérations similaires, connaissance des types de montages d'affaire et formules contractuelles, familiarité avec les systèmes d'appui financiers, appui sur des relais d'associations professionnelles,...), ou celles de partenaires locaux,
- qu'elles sont éloignées des points de contact à établir,
- que les opportunités d'appui éventuellement offertes par le secteur public et les agents de développement sont mal adaptées aux besoins spécifiques et que le parcours et les conditions d'accès sont plutôt difficiles.

Les entreprises de mode sénégalaises se trouvent dans cette situation typique où leur contexte les distancie de la borne suivante à atteindre la plus proche dans un processus de développement d'affaires et d'organisation et où leurs capacités d'adaptation sont encore insuffisantes pour réaliser un saut qui serait normalement à leur portée dans un contexte plus favorable et des capacités de base mieux établies.

Il est nécessaire que les opérateurs design-mode soient appuyés pour faciliter la réalisation des actions décrites ci-dessus et accélérer le processus. Il est clair que ceux-ci ne se trouvent dans une position favorable, à ce stade, pour développer et mener à bien, seuls, les contacts requis et pour disposer des expertises requises pour que le processus aboutisse à son objectif: le développement de transactions.

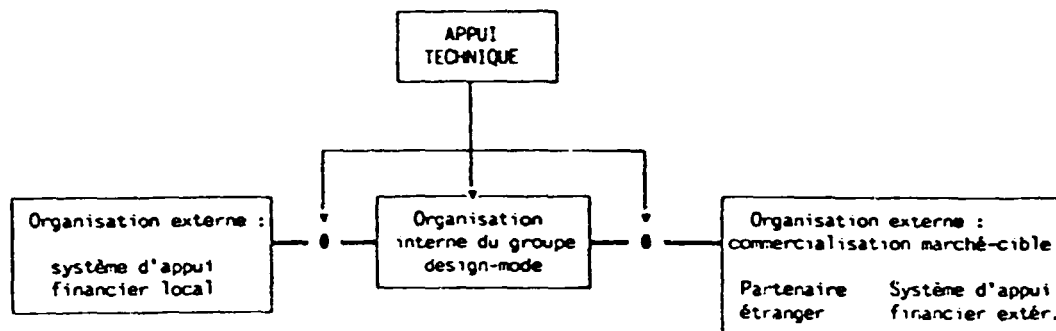
En l'occurrence, l'évolution qui a eu lieu depuis le démarrage de l'intervention "design-mode" s'est effectuée selon une dynamique s'appuyant sur l'interaction entre les designers (individuellement puis en groupe) et l'agent externe (ONUDI) et cette interaction devrait normalement se poursuivre pour assurer la bonne poursuite du processus tant que que des améliorations de capacités suffisantes et l'établissement de relations appropriées avec les institutions de support n'ont pas été suffisamment établis pour que l'adaptation organisationnelle et l'apprentissage permettent à la dynamique de fonctionner sur ces nouvelles bases.

L'agent d'appui technique interviendrait :

- pour favoriser le maintien et la consolidation du dialogue engagé entre les entreprises (mobilisation pour l'adaptation organisationnelle); intervention au niveau de la gestion d'ensemble du processus (phase émergence)
- pour faciliter, au plan technique et relationnel, la réalisation des actions prévues, identifiées à travers ce dialogue



Ce rôle concerne ainsi directement, d'une part, l'interaction avec les designers pour l'organisation interne du groupe et, d'autre part des actions facilitant l'établissement des relations externes (interfaces dispositif de commercialisation et d'amélioration des capacités techniques et dispositif de financement), comme l'illustre le schéma suivant :



#### *Positionnement du point de vue de l'ONUDI*

L'ONUDI a joué jusqu'à présent un rôle d'initiateur pour enclencher un processus de développement (sensibilisation d'entreprises à l'adoption d'une stratégie adaptée au développement, engagement de concertation et mobilisation collective, projet d'action coopérative). Son action devrait se poursuivre pour remplir le rôle d'appui technique identifié et décrit plus haut.

La poursuite du processus devrait aboutir à moyen terme (objectif) à une situation où l'apprentissage de la coopération et les opérations feront du groupe d'acteurs organisés de l'industrie de la mode un centre maîtrisant davantage, de façon plus autonome, la gestion du processus d'organisation et de développement de leur industrie, l'ONUDI étant alors appelée à jouer un rôle plus strictement technique d'appui.

Au stade actuel, l'ONUDI est justifiée de jouer ce rôle de transition dans la mesure :

- où ces actions s'inscrivent dans la mise en oeuvre d'une stratégie évaluée être pertinente, élaborée avec l'appui de l'ONUDI et qui est jugée adaptée au contexte de l'industrie sénégalaise de la mode, aux règles du jeu des marchés internationaux de la mode et à leur dynamique concurrentielle;
- où cet appui contribuerait à accélérer cette mise en oeuvre,
- où les engagements de ressources apparaissent justifiés égard aux avantages et risques associés aux résultats prévus.

La configuration rendement prévu-risques se présente de façon suffisamment favorable pour justifier l'appui.

Suite à la mission de suivi de novembre 1992, cet appui en trois composantes a été mis en place fin décembre 1992. La réalisation des interventions devrait se dérouler sur une période d'environ quatre à cinq mois.

Il serait en outre approprié, durant cette période et selon l'évolution des activités, d'examiner les besoins de suivi des opérations à l'issue de cette phase (cheminement des requêtes, engagement des opérations, élargissement à d'autres acteurs du sous-système et rôle du MIA, ..).

