



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

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



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

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

FAIR USE POLICY

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

CONTACT

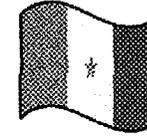
Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

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



Organisation des Nations Unies
pour le Développement Industriel

21991



6-1 p.
diagrama

République du SENEGAL
Ministère de l'Énergie, des Mines et de l'Industrie

---O---

**ETUDE POUR LA MISE EN PLACE
DU CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'INDUSTRIE (CSI)**

dans le cadre
de l'Alliance pour l'Industrialisation de l'Afrique (AIA)

---O---

Etude réalisée par : le cabinet *Performances Management Consulting:*
Victor G. NDIAYE / Samba L. NDIAYE

Fonctionnaire de l'ONUDI chargé de la supervision de l'étude : François d'ADESKY,
Directeur de l'ONUDI pour le Sénégal

Octobre 1997

SOMMAIRE

- Synthèse et recommandations
- Objectifs et démarche méthodologique 6
- Les défis de l'industrie sénégalaise 12
- Partenariat et concertation Etat/secteur privé en matière industrielle :
l'enseignement de pays émergents performants 17
- Diagnostic du partenariat et de la concertation Etat/secteur privé au
Sénégal 29
- Les principes structurants pour la mise en place du Conseil Supérieur
de l'Industrie 50

● *Le contexte*

Confronté durant plusieurs années à d'importants déséquilibres économiques et financiers, le Sénégal a mis en œuvre un programme d'ajustement qui a globalement porté ses fruits en matière de résorption des grands déséquilibres, mais dont les résultats restent insuffisants en matière de croissance, de création d'emplois et d'augmentation des revenus.

C'est pour répondre à cette nécessité de consolider la croissance, dans un contexte de concurrence internationale accrue, que le Chef de l'Etat a décidé la création d'un Conseil Supérieur de l'Industrie (CSI), dans le cadre d'une démarche participative visant à mobiliser l'ensemble des acteurs économiques.

Cette directive fait écho à la décision des Ministres africains de l'Industrie qui, dans le cadre du plan d'actions de l'Alliance pour l'Industrialisation de l'Afrique (AIA), ont recommandé la mise en place dans chaque pays d'un Conseil du Partenariat Industriel.

● *Les objectifs*

Le Conseil Supérieur de l'Industrie a vocation à devenir une plate-forme privilégiée de concertation entre l'Etat et le secteur privé, dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques industrielles.

C'est pourquoi l'ONUDI et le Ministère de l'Energie, des Mines et de l'Industrie du Sénégal (MEMI) ont confié au cabinet *Performances Management Consulting* la mission de définir les principes structurants (missions, modalités de fonctionnement et composition) de ce futur Conseil.

● *La démarche*

Pour mener à bien cette réflexion, il s'est avéré au préalable nécessaire :

⇒ de diagnostiquer le mécanisme actuel de la concertation Etat-Secteur Privé et d'identifier les attentes par rapport au Conseil Supérieur de l'Industrie (une quarantaine d'entretiens ont ainsi été menés auprès des acteurs actuels de la concertation*).

⇒ d'identifier, à partir de l'observation de pays émergents performants en matière industrielle, quelques principes incontournables d'une concertation efficace.

● *Comment mettre en place une concertation efficace : l'enseignement de pays émergents performants.*

L'observation de pays émergents performants montre tout d'abord le rôle clé de la concertation dans le processus de développement : la concertation active qui s'y déroule permet la mobilisation de tous les acteurs derrière la bataille de la compétitivité et de la croissance. Elle s'avère ainsi un levier clé de la stratégie globale de régulation de l'économie.

Cette concertation se déroule à trois niveaux :

① *Le niveau politique de la concertation*

L'expression d'une volonté politique forte au départ s'avère indispensable pour mobiliser les énergies. Ce niveau «politique» de la concertation a donc pour objectif de transmettre cette volonté aux acteurs de la concertation (*que voulons nous devenir ?*). Animé par la plus haute Autorité de l'Etat, il communique la Vision, fixe l'ambition collective et trace les perspectives. Cette Vision, parce qu'elle permet de croire à l'avenir, donne un sens au présent : elle crée la motivation nécessaire pour que les hommes bougent et se mettent en mouvement.

*cf liste en en annexe de ce document

② *Le niveau stratégique de la concertation*

La concertation au niveau stratégique concrétise la volonté politique, à travers la définition d'une stratégie globale (*comment obtenir ce que nous voulons devenir ?*). La Vision est ainsi déclinée en orientations stratégiques prioritaires, la concertation permettant de communiquer des impulsions, de coordonner et d'assurer la cohérence de l'action des différentes structures, d'animer, de suivre et de valoriser les réalisations, d'évaluer les résultats et de définir les actions correctrices.

③ *Le niveau opérationnel de la concertation*

La concertation au niveau opérationnel a pour objectif de coordonner sur le terrain la mise en œuvre des actions (*que devons nous faire pour réaliser ce que nous voulons devenir ?*). Pour être efficace, elle doit être structurée de façon à regrouper autour d'une même table tous les acteurs dont l'action contribue à la compétitivité d'un secteur industriel donné. C'est pourquoi la concertation au niveau opérationnel dans ces pays émergents performants s'articule de plus en plus autour de la notion de grappe.

④ *Le diagnostic de la concertation Etat/Secteur Privé au Sénégal*

La concertation Etat/Secteur Privé au Sénégal a, selon un avis unanime, connu une grande avancée sur les deux dernières années. La mise en place d'un processus de concertation au plus haut niveau, à travers le Comité Général de Concertation pour le Développement (CGCD), aura permis d'améliorer de façon significative le dialogue entre l'Etat et le Secteur privé.

Cependant, les résultats de cette concertation sont encore jugés insuffisants, du fait d'obstacles liés :

- a. à son déroulement
- b. aux acteurs qu'elle regroupe
- c. à la stratégie globale de concertation au Sénégal

a) Les obstacles liés à l'organisation et au déroulement de la concertation

Dans ce domaine, quatre obstacles majeurs ont été identifiés :

① *L'absence d'une concertation globale ciblée sur les questions industrielles*

Les rencontres régulières au niveau du Ministère de l'Energie, des Mines et de l'Industrie, fortement appréciées dans leur état d'esprit, ne permettent pas de résoudre les nombreuses questions transversales auxquelles les industriels sont confrontés. A l'opposé, les autres instances de concertation (CGCD, Comité Tripartite au Ministère des Finances, Groupe de Réflexion pour la Compétitivité et la Croissance, ...) apparaissent souvent aux yeux des industriels comme des cadres trop larges et trop hétérogènes.

② *Un travail d'analyse et de coordination insuffisant en amont de la concertation*

Le rythme extrêmement soutenu de la concertation actuelle au Sénégal ne permet pas toujours de consacrer le temps nécessaire au travail préalable d'analyse et à la coordination entre les acteurs, qui pourtant conditionnent son efficacité.

③ *La prédominance dans les thèmes de la concertation de préoccupations ponctuelles et partielles*

La parcellisation des missions et le mode de fonctionnement relativement cloisonné de l'Etat d'une part, le morcellement des institutions du Secteur privé d'autre part, font de la concertation une confrontation permanente de logiques partielles, voire personnelles, qui ne concourent pas forcément à l'intérêt général.

④ *Une crédibilité de la concertation aujourd'hui affaiblie par une mise en œuvre partielle des engagements*

Des blocages apparaissent au sein même du gouvernement dans la mise en œuvre de décisions déjà arbitrées en concertation, ce qui réduit fortement aux yeux du Secteur privé la crédibilité de l'ensemble du processus.

b) Les obstacles liés aux acteurs de la concertation

Dans ce domaine, deux obstacles majeurs ont été identifiés :

① *La faiblesse des institutions du Secteur privé*

Morcelées et disposant chacune de moyens faibles, les structures patronales sénégalaises actuelles ne constituent pas le vecteur de propositions dont l'Etat a besoin pour asseoir une concertation efficace.

② *Le maintien d'une défiance entre le Secteur privé et le Secteur public*

La concertation Etat-Secteur privé reste handicapée par une attitude de défiance réciproque entre les différents acteurs : le Secteur privé a le sentiment d'être encore perçu par de nombreux agents de l'Etat comme «une simple vache à lait», alors que le Secteur public déplore l'attitude peu dynamique et peu conquérante d'un secteur privé «à l'esprit trop rentier».

c) Les obstacles liés à la stratégie globale de concertation au Sénégal

Dans ce domaine, trois obstacles majeurs ont été identifiés :

① *La faiblesse de la concertation au niveau opérationnel*

Malgré la multiplicité des instances, la concertation au niveau opérationnel apparaît partielle et peu cohérente : au lieu d'être débattues et mises à plat au niveau des acteurs économiques directement concernés, de nombreuses questions sont systématiquement remontées au niveau de l'Etat pour arbitrage.

Par ailleurs, certains acteurs économiques clés ne participent à aucune concertation (exemples : les banquiers, les écoles de formation supérieure ou les gestionnaires d'infrastructures comme le port ou l'aéroport).

② *Le déphasage entre le niveau de la concertation et son contenu*

Du fait de la faiblesse précédemment identifiée de la concertation opérationnelle, de nombreuses questions, qui relèvent du niveau opérationnel, sont remontées aux niveaux stratégiques ou politiques (Premier Ministre ou Chef de l'Etat), faisant de l'Etat au plus haut niveau un acteur direct et non un simple arbitre de cette concertation opérationnelle. Ainsi, les concertations au niveau du Chef de l'Etat et du Premier Ministre traitent essentiellement de thèmes opérationnels (qui souvent ne peuvent être arbitrés à ce niveau), ce qui réduit leur efficacité, malgré toute l'énergie qui leur est consacrée.

③ *L'absence d'une vision partagée et de priorités qui s'imposent à tous*

Le déphasage entre le niveau et le contenu de la concertation s'explique par le choix d'une approche essentiellement «par le bas» : les acteurs économiques remontent leurs «revendications» auprès de l'Etat, qui essaie d'y apporter des solutions. Cette approche seule est insuffisante : elle ne peut déboucher sur des avancées significatives que si elle s'insère dans une volonté politique et stratégique d'ensemble. Une approche complémentaire «par le haut», qui indique une vision, une ambition et des priorités est donc indispensable à la cohérence et à l'efficacité globale de la concertation. La clé de la dynamique réside alors dans la bonne articulation entre le « macro » et le «micro».

● *Les principales recommandations pour le Conseil Supérieur de l'Industrie*

① *Ses missions*

L'amélioration du processus de concertation au Sénégal passe avant tout par la formalisation préalable d'une Vision et d'une stratégie industrielle. De ce fait, le Conseil Supérieur de l'Industrie doit avoir pour mission prioritaire dans sa phase initiale d'assister l'Etat sénégalais dans l'élaboration de cette Vision et de cette stratégie, ainsi que dans la mobilisation générale de tous les acteurs économiques derrière ce nouvel objectif.

Sa mission consistera dans une deuxième phase à veiller à la mise en œuvre des choix stratégiques. Dans ce cadre, le Conseil Supérieur de l'Industrie doit devenir LA plate-forme de concertation en matière industrielle, et devra en particulier être consulté pour toute loi concernant l'industrie.

② *Sa structure, sa composition et ses modalités de fonctionnement*

Souple, légère et opérationnelle, la structure du CSI comprend trois niveaux :

–Un Comité de pilotage : composé de 20 membres (dont 10 issus du Secteur public et 10 du Secteur privé) et présidé par le Premier Ministre, ce Comité a pour mission le cadrage stratégique de la concertation industrielle (choix et arbitrage sur les grandes orientations). Il se réunit deux fois par an.

–Un Comité directeur : composé de 15 membres (tous membres du comité de pilotage, dont 5 du Secteur public et 10 du Secteur privé), et de quelques observateurs (bailleurs de fonds), ce Comité est l'instance privilégiée de concertation opérationnelle sur l'industrie, et de ce fait, le point focal des multiples préoccupations et propositions des industriels. Il se réunit six fois par an.

–Un Secrétariat technique : chargée du soutien technique au Comité de pilotage et au Comité directeur, cette structure a une triple mission de conduite de processus, de coordination et d'analyse. Elle est composée d'un staff réduit permanent de haut niveau et travaille en forte coordination avec les structures d'appui existantes.

③ *Son articulation avec le processus actuel de concertation*

La mise en place du Conseil Supérieur de l'Industrie doit être l'occasion d'une refonte du processus actuel de concertation. Une partie importante des missions du Comité Général de Concertation pour le Développement sera désormais prise en charge par ce Conseil, ce qui suppose un allègement du CGCD.

**ETUDE POUR LA MISE EN PLACE
DU CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'INDUSTRIE (CSI)**

**dans le cadre
de l'Alliance pour l'Industrialisation de l'Afrique (AIA)**

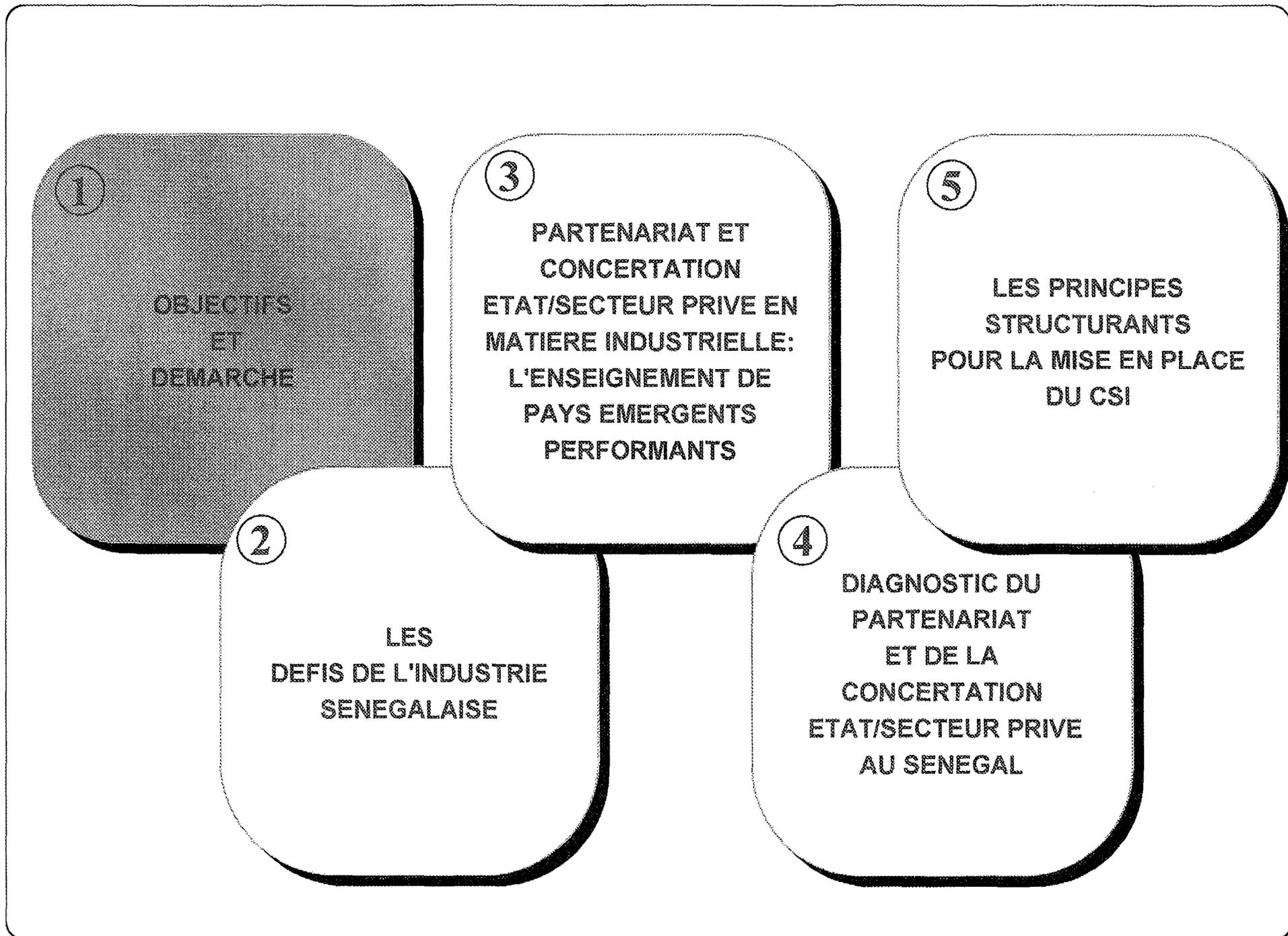
Rapport détaillé

AVERTISSEMENT :

*Ce document est le support d'une présentation orale.
Sans les commentaires qui l'accompagnent, son
interprétation peut être erronée.*

Liste des abréviations utilisées

- **AGETIP** Agence d'exécution de travaux d'intérêt public contre le sous-emploi
- **APB** Association professionnelle des banques
- **BCEAO** Banque centrale des Etats de l'Afrique de l'ouest
- **CAEE** Cellule d'appui à l'environnement des entreprises
- **CDI** Cellule de développement industriel
- **CGCD** Comité général de concertation pour le développement
- **CNES** Confédération nationale des employeurs du Sénégal
- **CNP** Conseil national du patronat
- **CRJ** Comité de réforme juridique
- **CSI** Conseil supérieur de l'industrie
- **DPS** Direction de la prévision et de la statistique
- **GRCC** groupe de réflexion sur la croissance et la compétitivité
- **MCAI** Ministère du commerce, de l'artisanat et de l'industrialisation
- **MEFP** Ministère de l'économie, des finances et du plan
- **MEMI** Ministère de l'énergie, des mines et de l'industrie
- **ONFP** Office nationale de la formation professionnelle
- **ONUDI** Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
- **PRSI** Programme de restructuration du secteur industriel
- **PVD** Pays en voie de développement
- **SONEPI** Société nationale d'études et de promotion industrielle
- **SPIDS** Syndicat patronal des industriels du Sénégal
- **UEMOA** Union économique et monétaire ouest-africaine



L'origine de la décision de mise en place d'un Conseil Supérieur de l'Industrie

● **Deux sources convergentes:**

- Une recommandation du Chef de l'Etat, qui traduit le rôle moteur attendu de l'industrie dans le développement économique du pays,
- Une décision des Ministres africains de l'Industrie, dans le cadre du plan d'actions de l'Alliance pour l'Industrialisation de l'Afrique, qui recommande la mise en place, dans chaque pays, d'un Conseil du Partenariat Industriel.

Les objectifs de cette mission

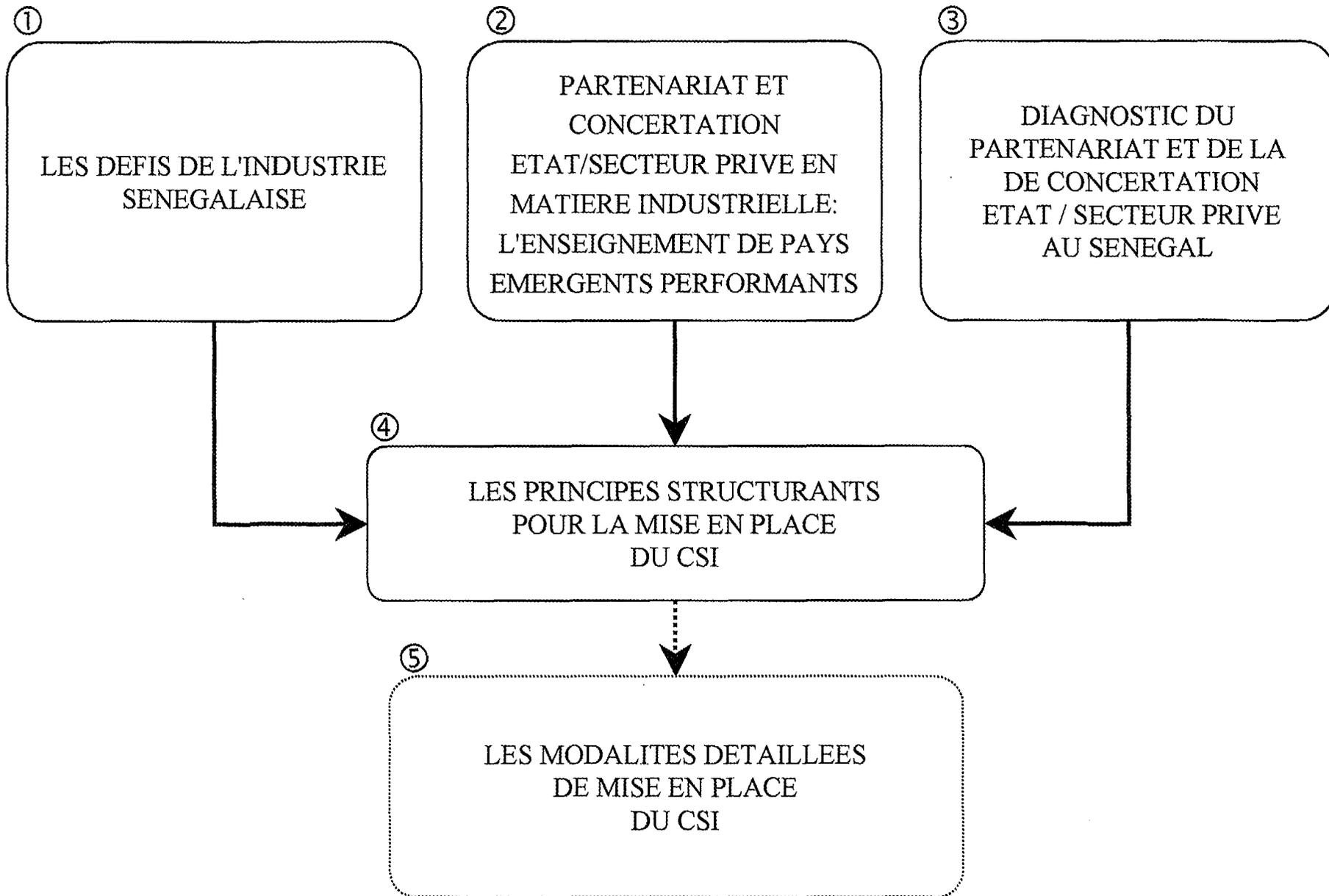
- Un objectif global

- Assister l'Etat et le secteur privé sénégalais dans la mise en place, à travers le Conseil Supérieur de l'Industrie, d'un partenariat étroit susceptible de renforcer de façon durable la compétitivité de l'industrie sénégalaise dans une économie globale.

- Deux objectifs spécifiques

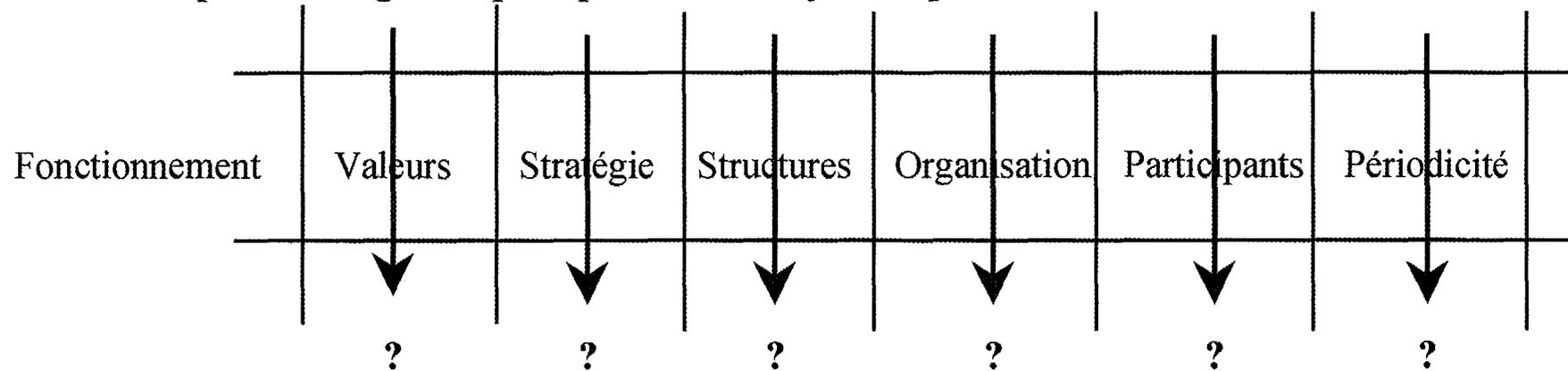
- Evaluer la relation Etat/Secteur Privé au Sénégal, à travers le mécanisme actuel de concertation.
- Définir la mission et les modalités de mise en place du Conseil Supérieur de l'Industrie, nouvelle plate-forme de concertation.

Une démarche en 5 phases

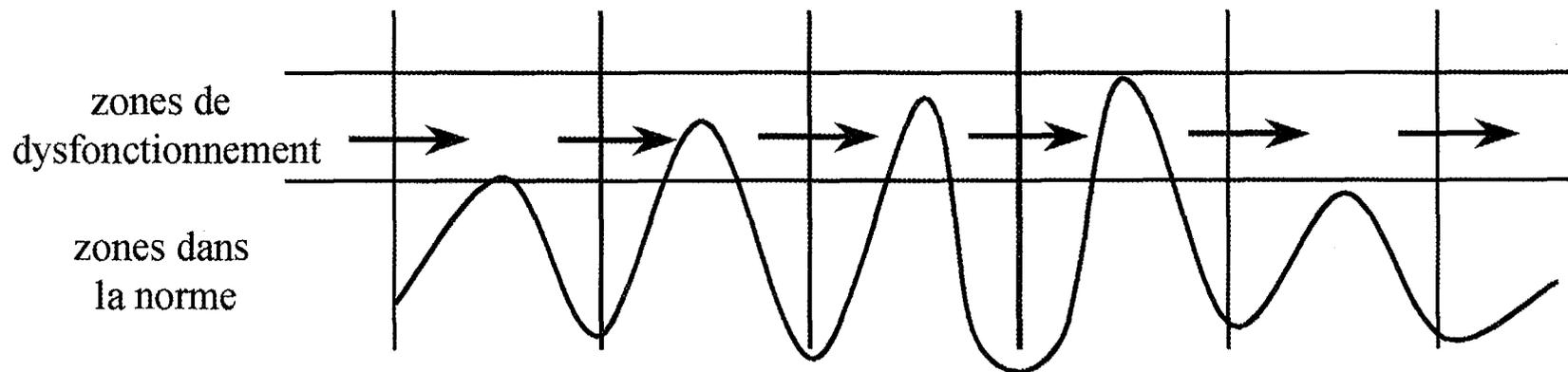


Une démarche de scanning, plutôt qu'un diagnostic détaillé

☞ **Plutôt que de diagnostiquer par une analyse en profondeur,**

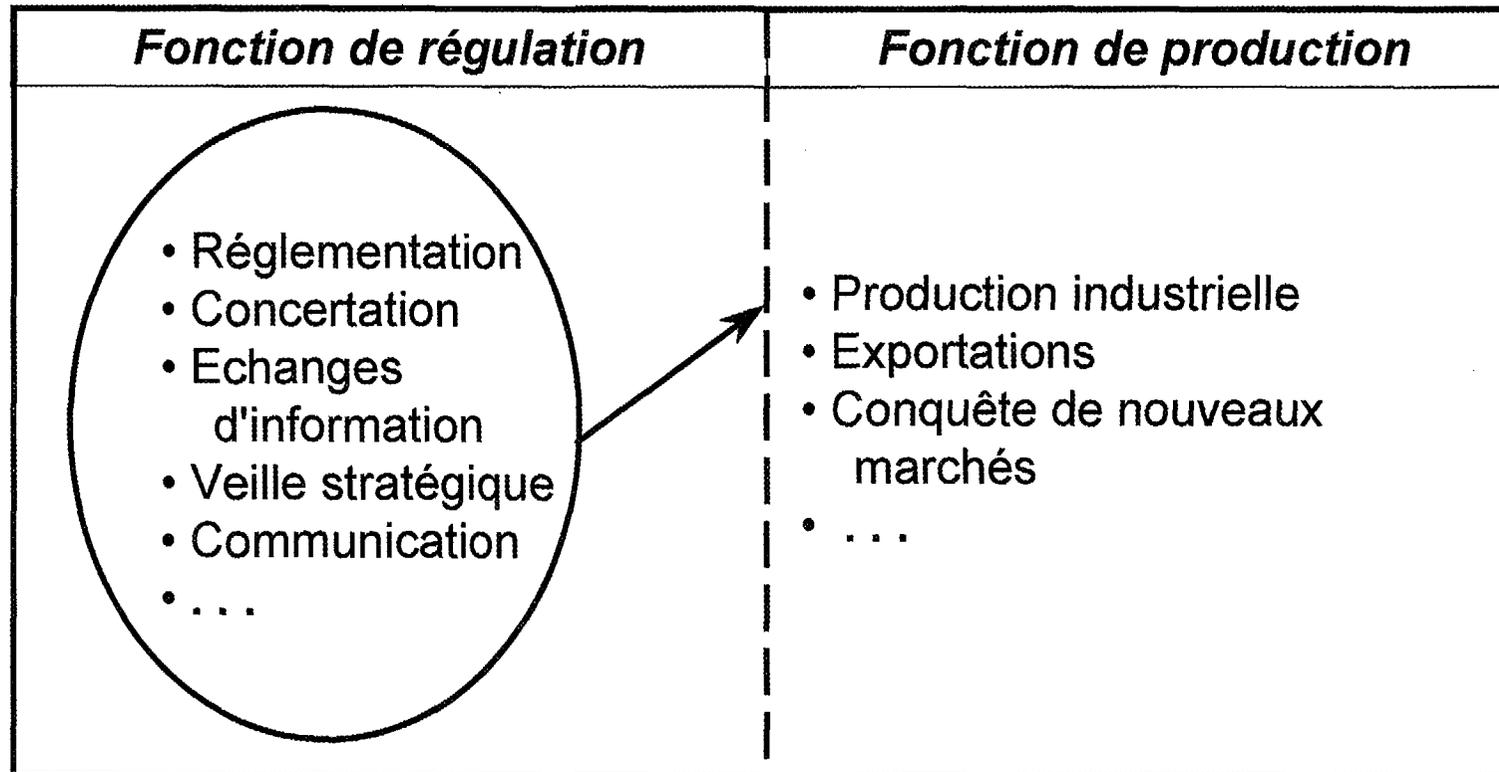


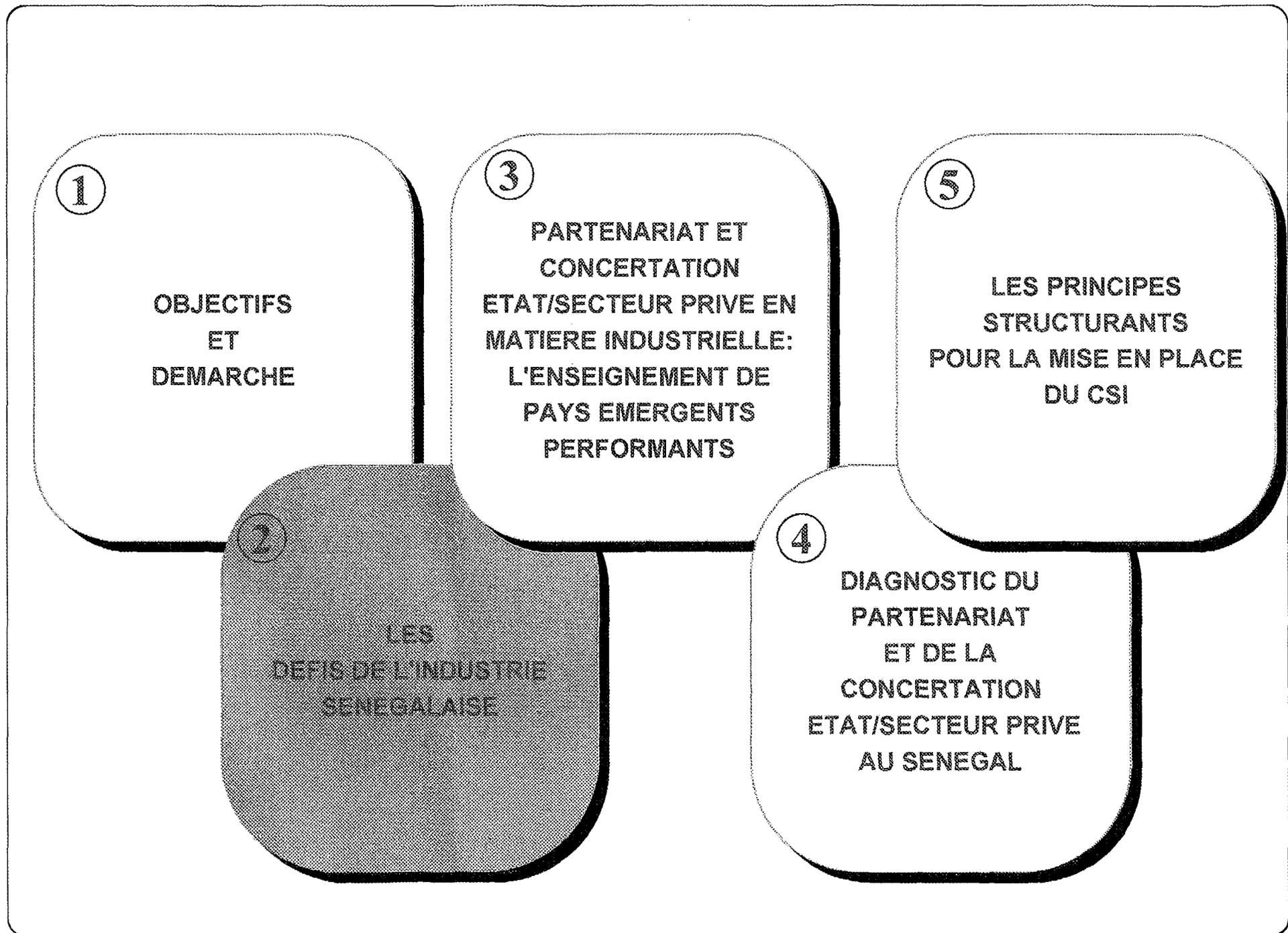
☞ **... identifier les zones de dysfonctionnement à travers la méthode du scanning**



Une réflexion focalisée sur la fonction de régulation de l'industrie sénégalaise, en particulier la concertation Etat / secteur privé

Les 2 fonctions de tout système

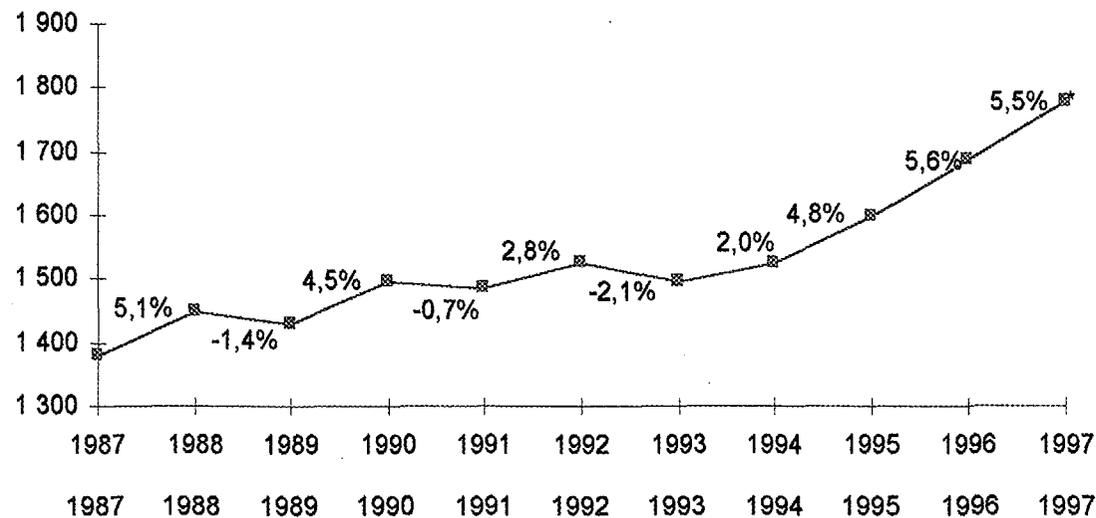




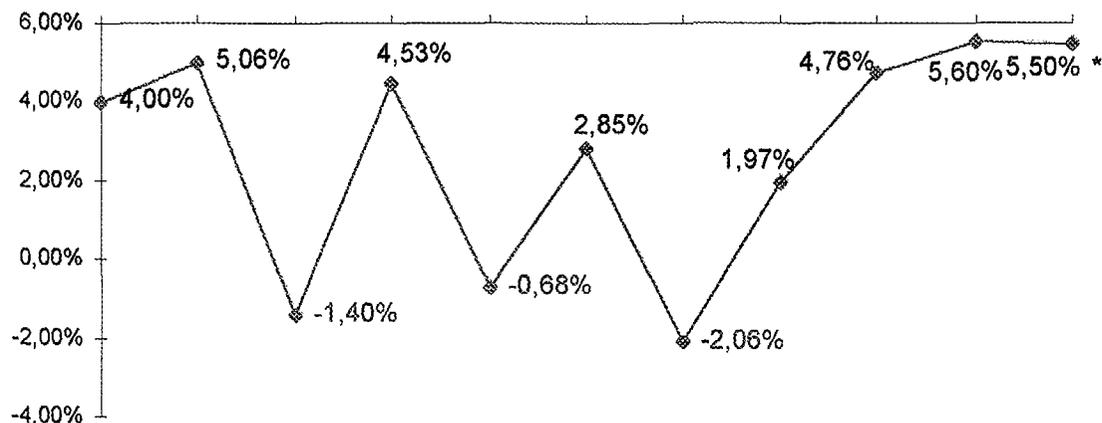
Au niveau macro-économique, un environnement progressivement assaini ...

EVOLUTION DU PIB

1) **En valeur**
(milliards de F CFA)



2) **En taux de croissance**
(pourcentage du PIB)



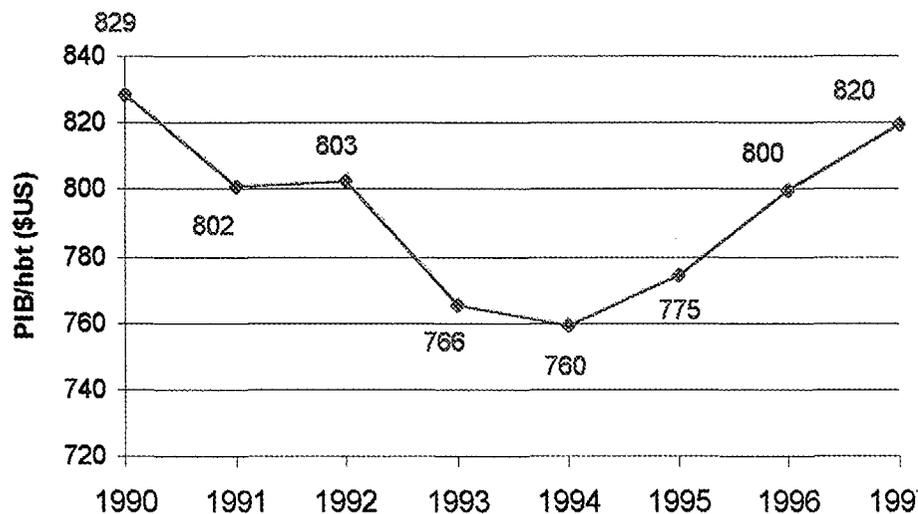
Source : Direction de la Prévision et de la Statistique

* prévisions DPS pour 1997

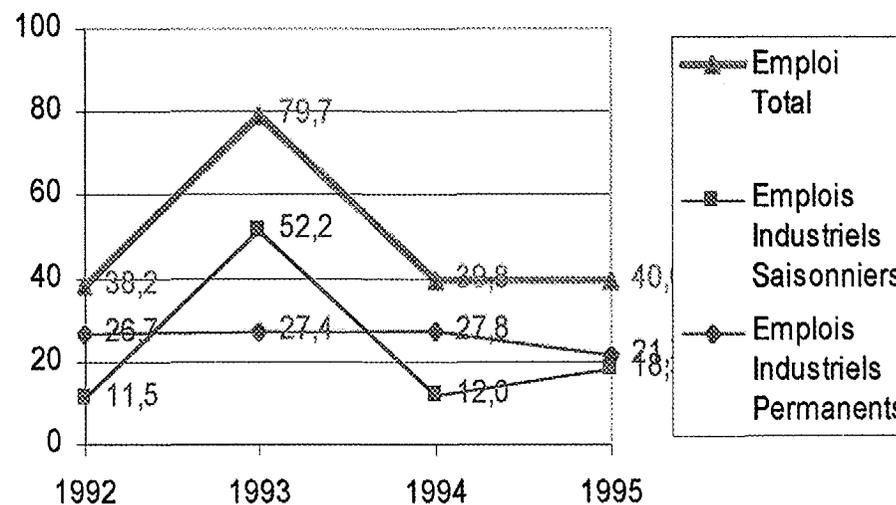
... mais des résultats à consolider

Un PIB par habitant en deçà du niveau de 1990 et des emplois industriels qui stagnent

Evolution du PIB/hbt (\$US)



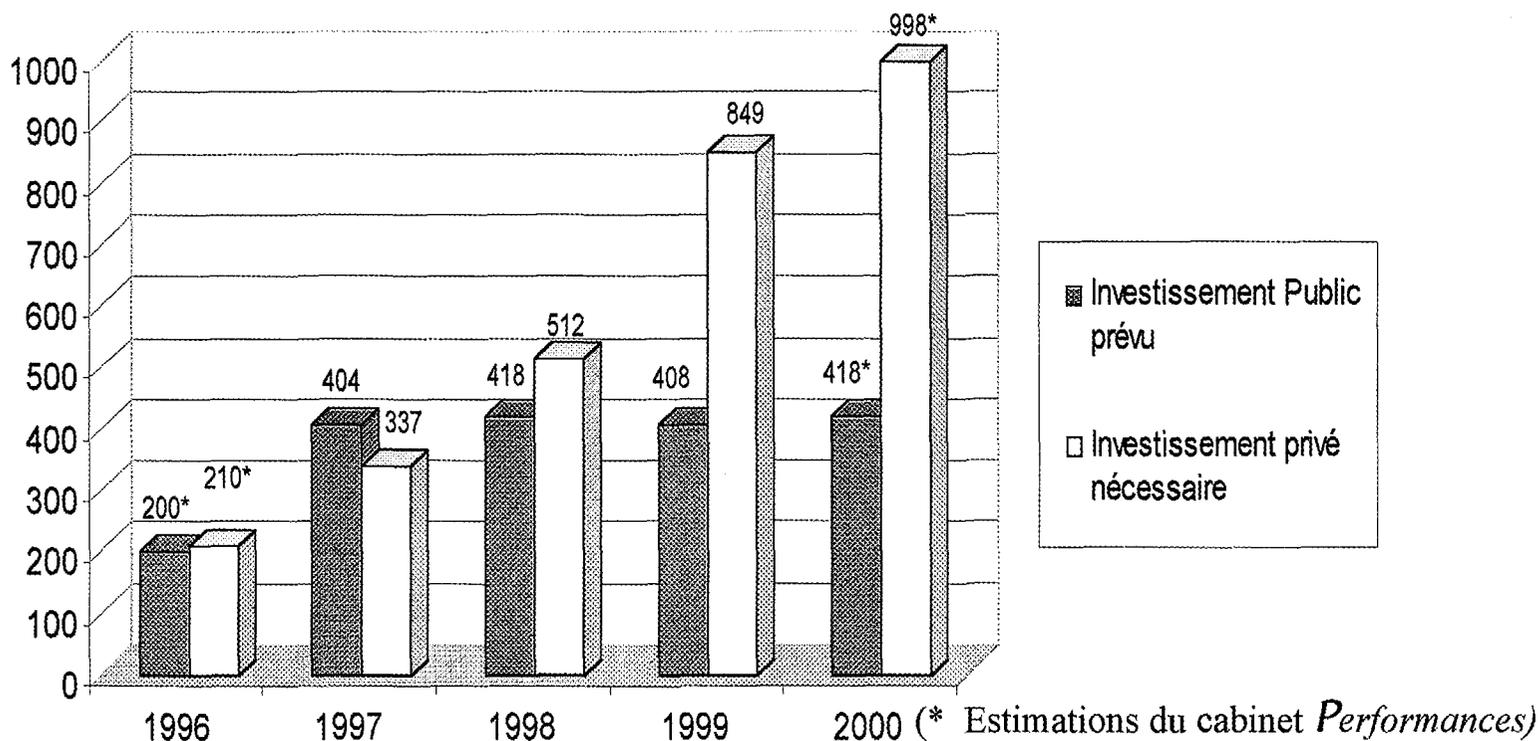
Evolution des emplois industriels (milliers)



Source : Direction de la Prévision et de la Statistique

Pour atteindre les objectifs de croissance fixés par l'Etat, l'investissement privé devra être multiplié par 4.5 d'ici l'an 2000

Evolution de l'investissement public et privé (Milliards de FCFA)

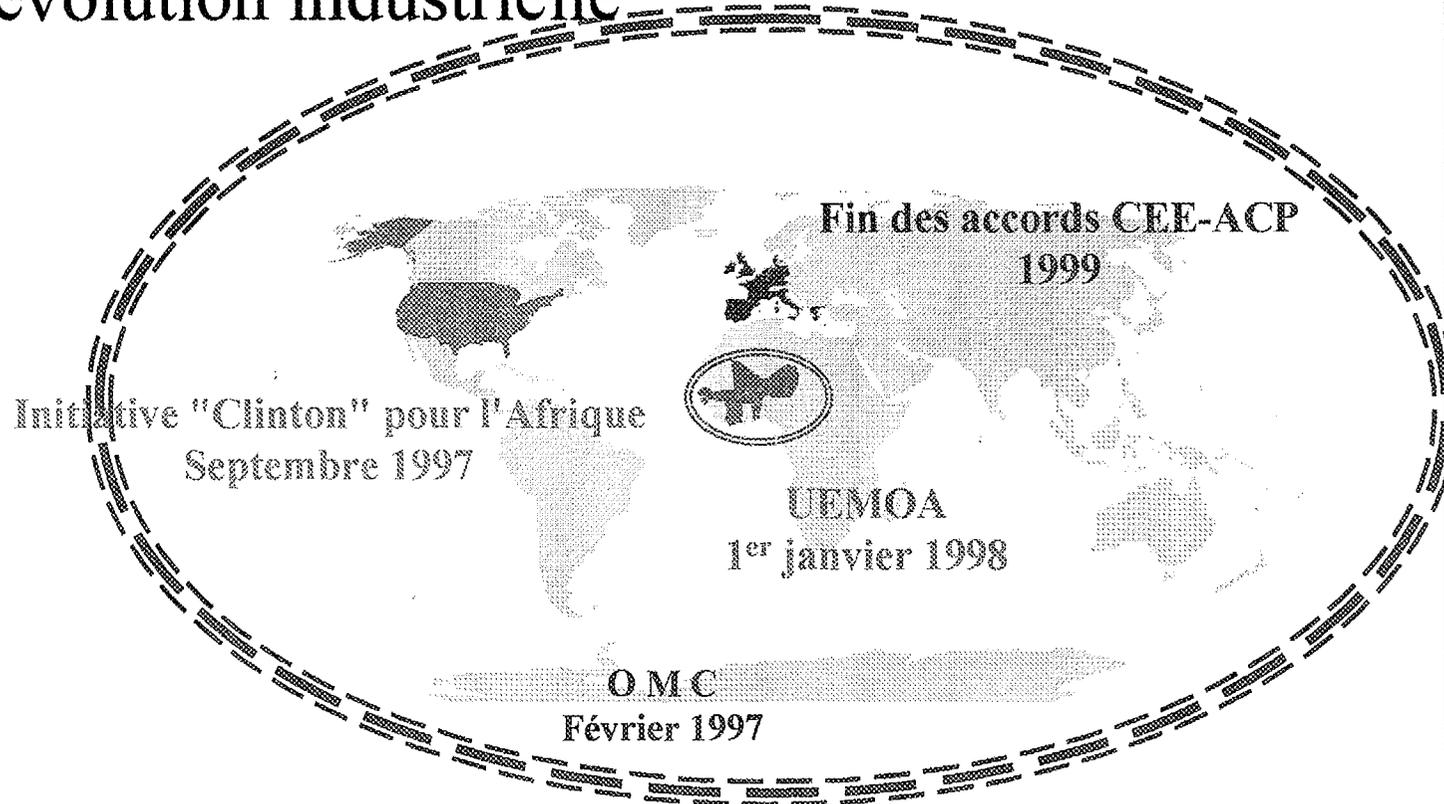


Objectifs de croissance	1996	1997	1998	1999	2000
		6.6%	7.7%	9.5%	10%

Sources: hypothèses Banque Mondiale et prévisions du gouvernement sénégalais, analyses *Performances*

...et ceci dans un contexte de concurrence internationale accrue

- Libéralisation
- Mondialisation
- Troisième révolution industrielle



- *de multiples opportunités pour ceux qui sauront anticiper et être dynamiques*
- *de sérieuses menaces pour les autres*

①

OBJECTIFS
ET
DEMARCHE

③

PARTENARIAT ET
CONCERTATION
ETAT/SECTEUR PRIVE EN
MATIERE INDUSTRIELLE:
L'ENSEIGNEMENT DE
PAYS EMERGENTS
PERFORMANTS

⑤

LES PRINCIPES
STRUCTURANTS
POUR LA MISE EN PLACE
DU CSI

②

LES
DEFIS DE L'INDUSTRIE
SENEGALAISE

④

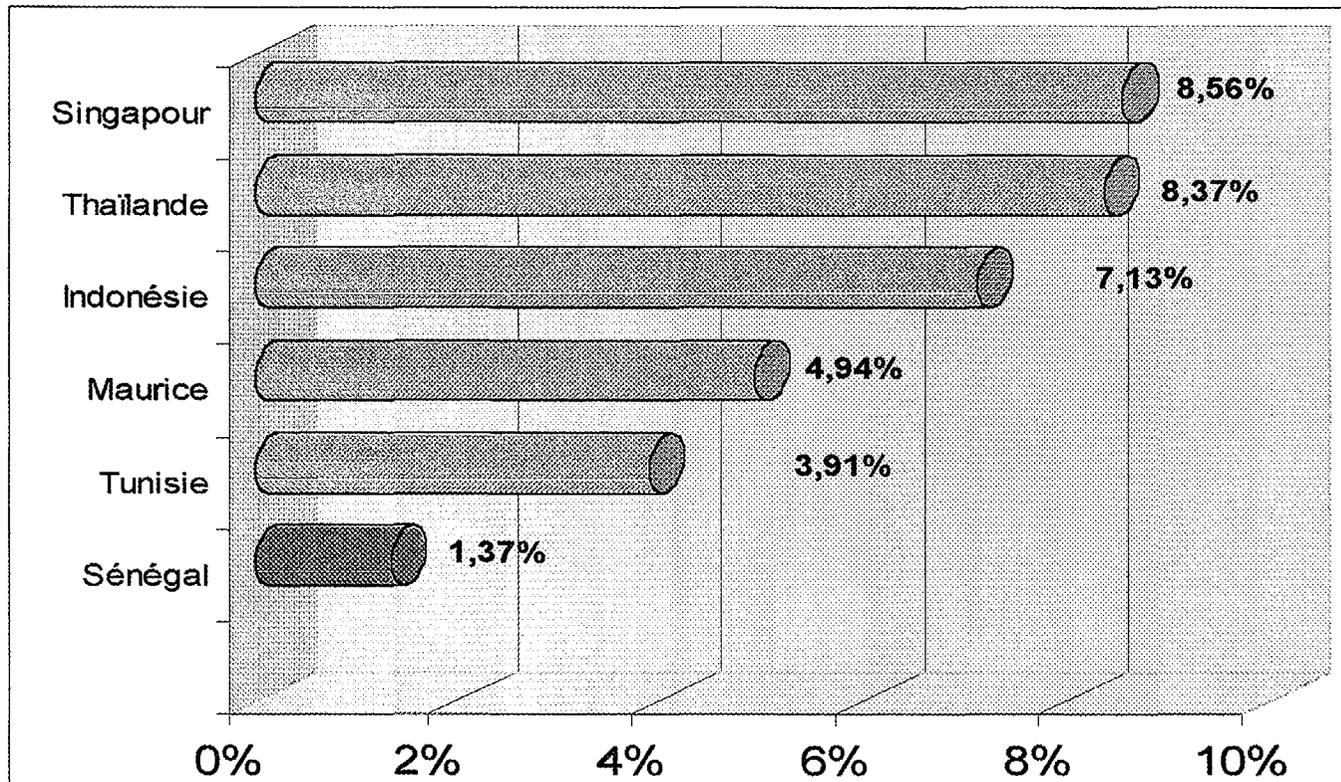
DIAGNOSTIC DU
PARTENARIAT
ET DE LA
CONCERTATION
ETAT/SECTEUR PRIVE
AU SENEGAL

L'enseignement des "Best in Class"

- *Il n'y a pas de modèle universel en matière de concertation Etat-secteur privé, ni de politiques ou de stratégies industrielles.*
- *Cependant, l'observation des pays émergents les plus performants en matière industrielle fait ressortir quelques éléments communs à tous, qui s'imposent comme des principes structurants de toute démarche de régulation et de concertation efficace.*
- *Nous avons ainsi identifié sept principes clés, qui nous apparaissent comme des points de repère pour notre réflexion sur les missions et les modalités de fonctionnement du Conseil Supérieur de l'Industrie au Sénégal.*

Plusieurs pays en voie de développement ont réussi à relever le pari du décollage industriel

- Comparaison de la croissance annuelle moyenne du PIB de différents pays entre 1990 et 1995



Part des produits manufacturés dans les exportations des PVD:

- 1970 : 20 %
- 1990 : 60 %

Source: Banque Mondiale / Statistiques Financières Internationales

Les sept principes clés d'une régulation performante de l'industrie

- ① Une vision à long terme.
- ② Une mobilisation de tous les acteurs.
- ③ Une démarche globale, autour d'une perception large du secteur industriel.
- ④ Une approche planifiée dans le temps.
- ⑤ Une concertation permanente et à tous les niveaux entre l'Etat et le secteur privé.
- ⑥ Un secteur privé fort et structuré.
- ⑦ La confrontation permanente au marché mondial.

① Une vision à long terme

● Quelques exemples

- Le Japon d'après-guerre: « *dépasser les vainqueurs dans 15 ans* ».
- La Malaisie: « *Atteindre le niveau de vie des USA en 2020* »
- Taïwan: « *Etre aussi puissant que la Chine continentale* ».
- Le Maroc: « *Devenir un membre et un interlocuteur respecté de l'Union Européenne* ».

● Deux points communs

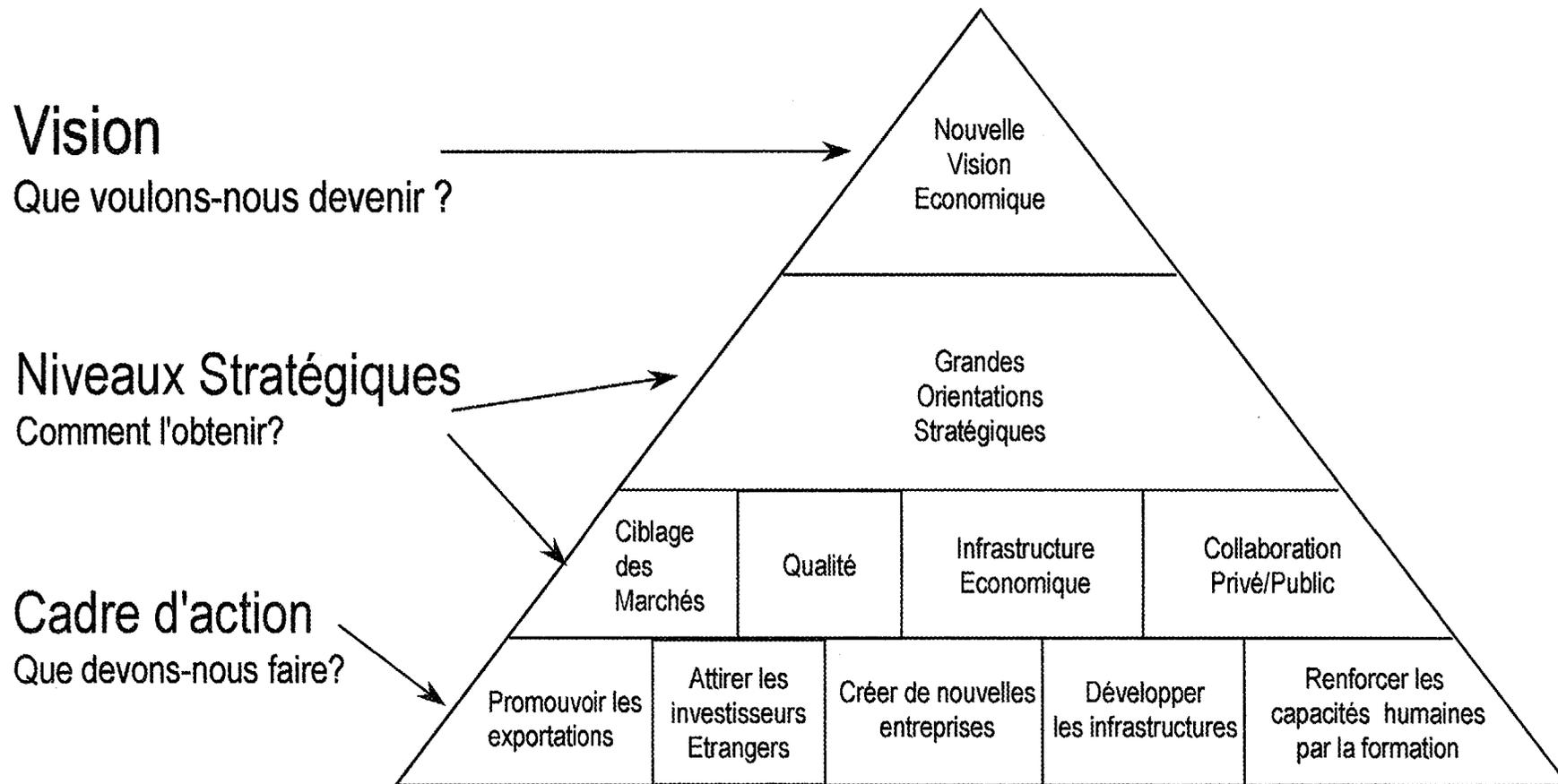
- Une forte ambition
- Une implication des dirigeants au plus haut niveau

② La mobilisation de tous les acteurs

- Donner un sens à l'action collective
 - Une communication déclinée à tous les niveaux
 - Malaisie: autocollants «vision 2020» dans les taxis.
 - Des slogans mobilisateurs
 - Japon: «le sursaut national»
 - Malaisie: «Vision 2020»
 - Maroc: «le Maroc Compétitif»
 - Tunisie: «la mise à niveau »
-  Un passage réussi de la vision du leader à la vision partagée

③ Une démarche globale

La déclinaison de la vision en stratégie et en plans d'actions.



● Quelques exemples:

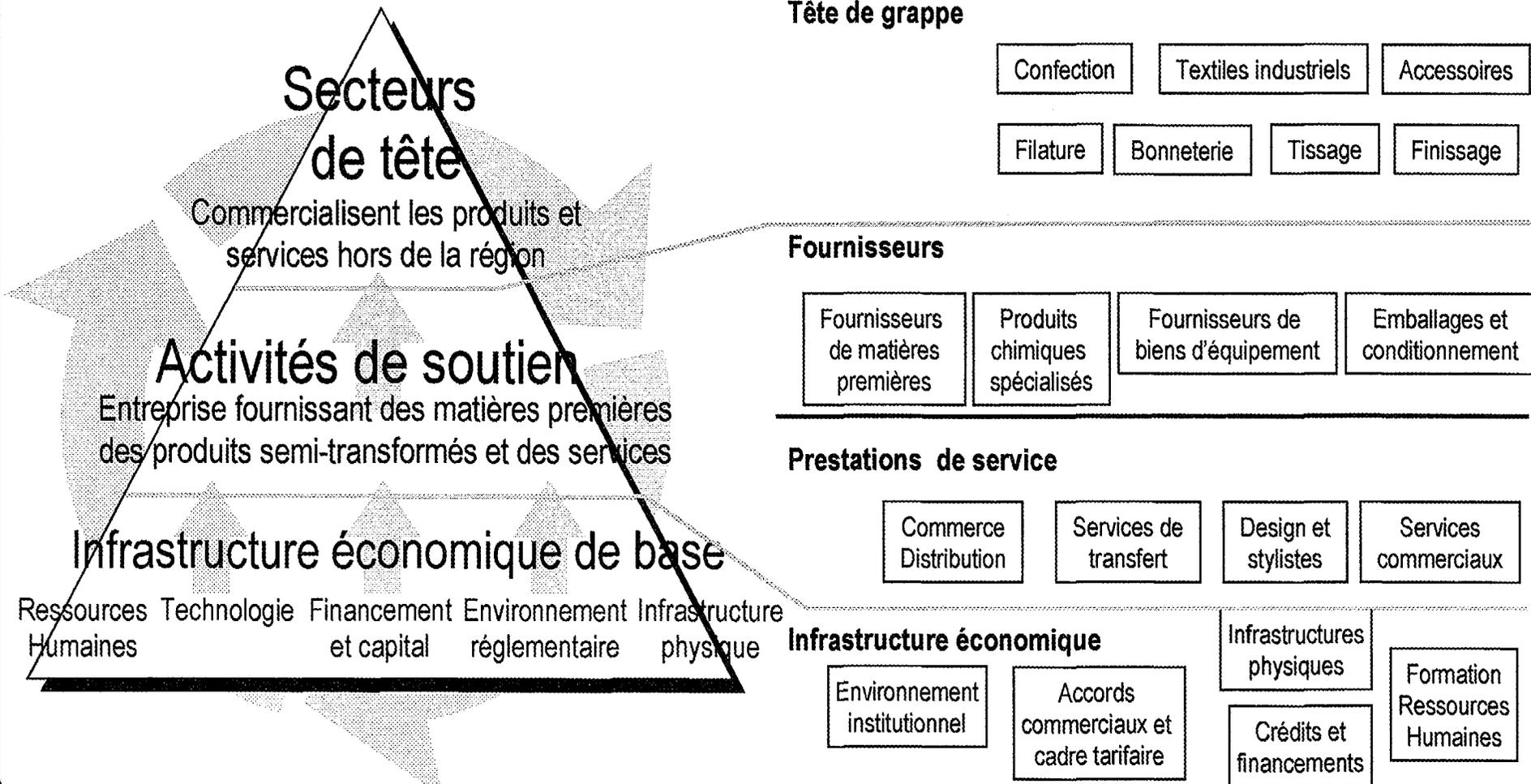
- Malaisie: Vision 2020
- Maroc: Vision 2015
- ◆ Industrial Master Plan sur 10 ans (1986-1995, 1996-2005)
- ◆ plan d'actions stratégiques

③ Une démarche globale (suite)

Une perception large du secteur industriel, autour de la notion de grappes

Les composantes d'une grappe

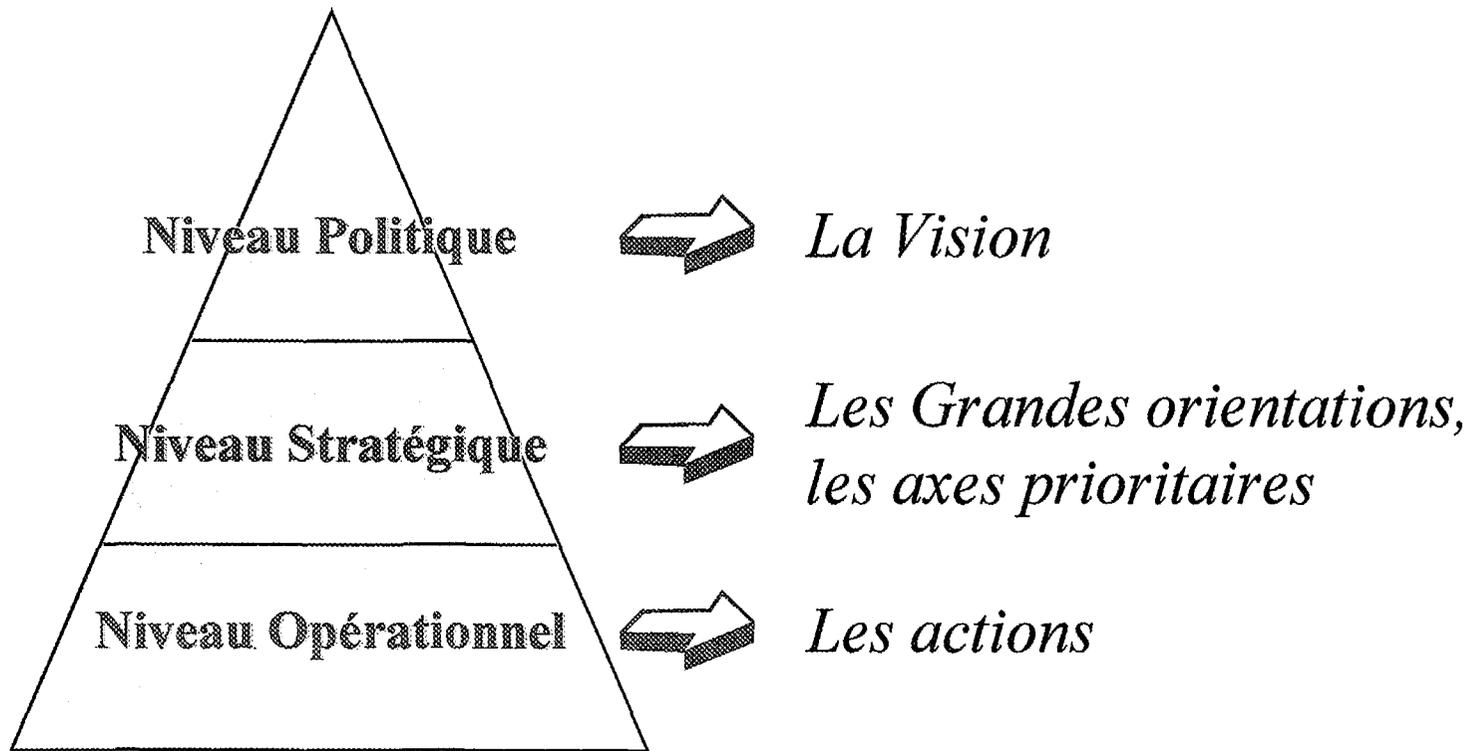
Exemple de la grappe Textile



④ Une approche planifiée dans le temps

- Un processus de plans simplifiés, chiffrés et orientés action (qui fait quoi? quand? où? comment?).
- «*le Maroc compétitif*» : pour la grappe textile marocaine, un plan de vol comportant 6 initiatives prioritaires pour les cinq prochaines années :
 - ① Création d'un centre d'appui aux entreprises Textile et Habillement
 - ② Création d'une antenne de l'Association Marocaine des Industriels du Textile et de l'Habillement en Europe
 - ③ Création de sociétés de négoce
 - ④ Création d'un observatoire marocain du Textile et de l'Habillement
 - ⑤ Passer des accords de partenariat avec des instituts de formation étrangers
 - ⑥ Création de groupements d'achat

⑤ Une concertation permanente qui se décline à trois niveaux:
la vision, les orientations stratégiques, les actions



- Au delà de la concertation, une véritable «complicité» Etat-secteur privé
 - Une vision partagée et des objectifs qui s'imposent à tous.
 - Au quotidien, des échanges permanents et une réelle disponibilité de l'Etat face aux sollicitations du secteur privé.
 - En termes de carrières, des passages fréquents du public au privé et vice-versa.
 - Des cercles de rencontres divers qui favorisent le brassage.

⑥ Un secteur privé fort et structuré

- Largement représentatif,
- Disposant de véritables moyens d'analyse et d'action,
- Ayant une vision claire de ses besoins,
- Animant déjà à son niveau une véritable concertation opérationnelle,
- Et constituant un interlocuteur de poids face à l'Etat.

⑦ La confrontation permanente au marché mondial

- Une soumission aux contraintes du marché international (prix, qualité, délais,...),
- Un étalonnage régulier par rapport à leurs concurrents internationaux (*benchmarking*),
- Une logique de remise en question permanente,
- Des chefs d'entreprises «aux aguets» et une forte réactivité face aux évolutions de l'environnement mondial.

①

OBJECTIFS
ET
DEMARCHE

③

PARTENARIAT ET
CONCERTATION
ETAT/SECTEUR PRIVE EN
MATIERE INDUSTRIELLE:
L'ENSEIGNEMENT DE
PAYS EMERGENTS
PERFORMANTS

⑤

LES PRINCIPES
STRUCTURANTS
POUR LA MISE EN PLACE
DU CSI

②

LES
DEFIS DE L'INDUSTRIE
SENEGALAISE

④

DIAGNOSTIC DU
PARTENARIAT
ET DE LA
CONCERTATION
ETAT/SECTEUR PRIVE
AU SENEGAL

Une quarantaine d'entretiens ont été menés auprès d'acteurs de l'ensemble de l'économie

Industriels	Formation Supérieure
SENTENAC	ECOLE SUPÉRIEURE POLYTECHNIQUE
SEDIMA	ONFP
SONATEL	Structures d'appui / de Concertation
MTOA	GRCC
GRANDS MOULINS DE DAKAR	FONDATION SECTEUR PRIVE
ICS	SONEPI
COSELEC	AGETIP
SENEMECA	CONSEIL ECONOMIQUE ET SOCIAL
Patronat	CAEE
CNP	CRJ
CNES	Administration
SPIDS	PRIMATURE
Banques / Etablissements Financiers	-Secrétariat Général du Gouvernement
BICIS	MEMI
SOGECA	-Direction de l'Industrie
Organisations Internationales	-PRSI
ONUDI	MINISTERE DE LA PECHE
BANQUE MONDIALE	MCAI
CDI	-Direction de l'Industrialisation

La perception unanime de progrès réels en matière de concertation, ...

- **Depuis deux ans, la concertation a connu des avancées significatives**
 - Engagement visible et réel des dirigeants de l'Etat au plus haut niveau
 - Mise en place de nouvelles plate-formes de concertation (Comité Général de Concertation pour le Développement (CGCD), Comité de suivi après dévaluation, comité du Programme de Vérification des Importations (PVI), ...),
 - Meilleur suivi des engagements grâce à la Cellule d'Appui à l'Environnement des Entreprises (CAEE), entièrement dédiée à ce suivi.
- **Il existe aujourd'hui une volonté reconnue par le secteur privé de dialogue et d'ouverture de la part de l'Etat.**

... mais des résultats jugés encore insuffisants

● **Quelques réflexions unanimes :**

- «Les mêmes thèmes reviennent souvent»
- «Les décisions, même quand elles font l'objet d'un consensus général lors de la concertation, ne sont pas toujours mises en œuvre»
- «Il subsiste aujourd'hui, au niveau de l'Etat comme du secteur privé, plusieurs facteurs de blocage»
- «Malgré les discours, on n'est pas encore arrivé à un véritable partenariat Etat-secteur privé»

Le diagnostic global

L'efficacité de la concertation Etat-secteur privé se heurte à 9 obstacles majeurs

A 4 obstacles liés au fonctionnement de la concertation

- ① L'absence d'une concertation globale ciblée sur les questions industrielles,
- ② Un rythme de concertation soutenu, mais un travail d'analyse et de coordination insuffisant en amont,
- ③ La prédominance de préoccupations ponctuelles et partielles,
- ④ Une crédibilité de la concertation affaiblie par une mise en œuvre partielle des engagements,

B 2 obstacles liés aux acteurs de la concertation

- ⑤ La faiblesse des institutions du secteur privé.
- ⑥ Le maintien d'une défiance de nombreux fonctionnaires envers le secteur privé.

C 3 obstacles liés à la stratégie globale de concertation

- ⑦ La faiblesse de la concertation au niveau opérationnel,
- ⑧ Le déphasage entre le niveau de de la concertation et son contenu,
- ⑨ L'absence d'une vision partagée et de priorités qui s'imposent à tous,

Le diagnostic de la concertation

A/ 4 obstacles liés au fonctionnement de la concertation

- ① L'absence d'une concertation globale ciblée sur les questions industrielles
- Au niveau ministériel: une concertation ciblée mais partielle
 - "Les concertations actuelles au niveau du MEMI, appréciées car reflétant un nouvel esprit de dialogue et d'ouverture au niveau de l'Etat, ne peuvent malheureusement pas régler les nombreuses questions transversales"
- Au niveau supra-ministériel: une concertation trop large
 - "Le Comité Tripartite ou le CGCD ne traitent pas spécifiquement de questions industrielles"
 - "Le groupe de participants est souvent trop hétérogène"
 - "Certains partenaires clés sont absents: banquiers, organismes de formation supérieure, gestionnaires d'infrastructures (port, aéroport,...)"
- D'où le maintien de démarches individuelles pour régler les préoccupations communes
 - "Face aux blocages au quotidien, chacun se débrouille encore en fonction de son réseau de relations"

② Un rythme de concertation soutenu, mais un travail d'analyse et de coordination insuffisant en amont

Le calendrier de la concertation à haut niveau

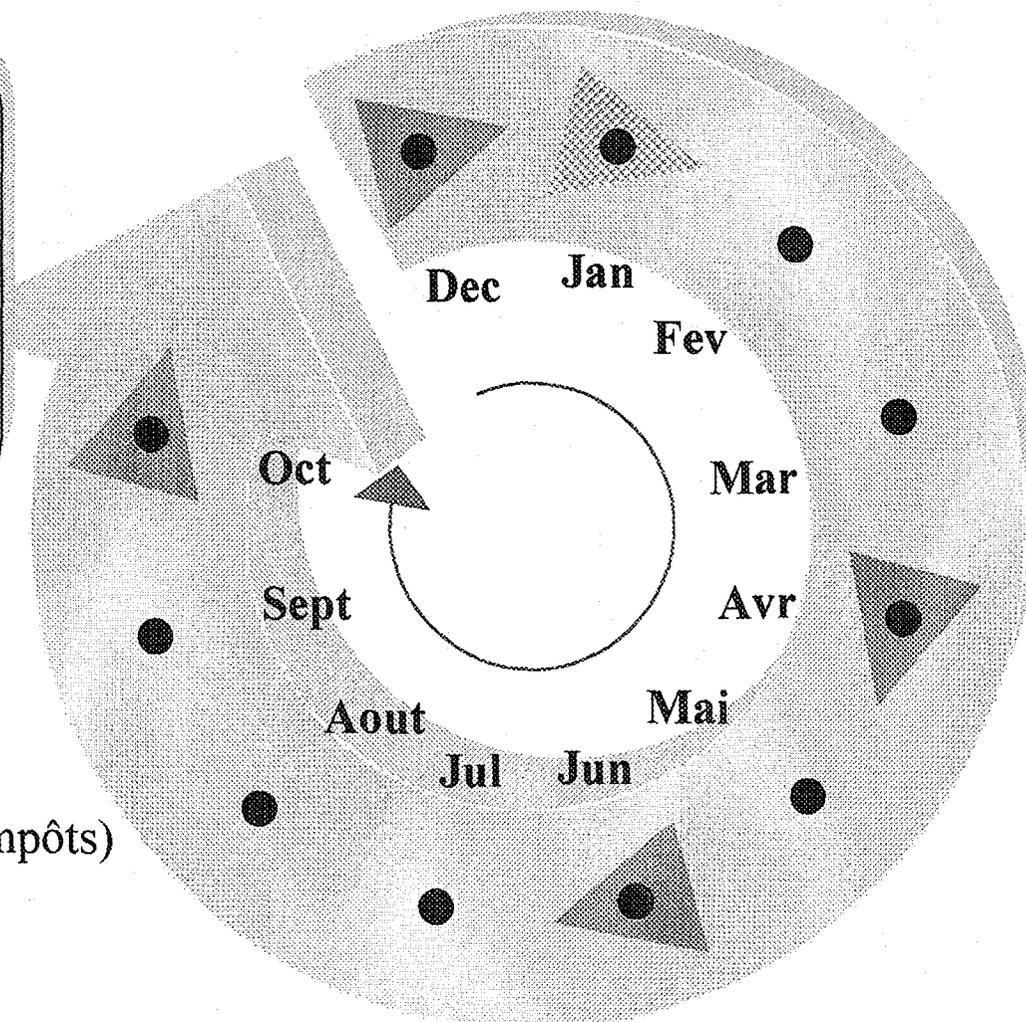
Décembre 1996 - Octobre 1997

Comité Général de Concertation pour le Développement (CGCD) {
- Chef de l'Etat
- Premier Ministre

Comité Tripartite de Concertation ●

Autres concertations:

- Comité du MEMI: à la demande
- GRCC
- Concertations techniques (Douanes, Impôts)
- ...



② Un rythme de concertation soutenu, mais un travail d'analyse et de coordination insuffisant en amont (suite)

● Un rythme jugé trop soutenu

- «On ne ferait que ça si on allait à toutes les réunions nous-mêmes »
- «La notion de représentants est complètement galvaudée; les représentants généralement envoyés font juste acte de présence et n'ont aucun pouvoir de décision»

● La coordination technique en amont de la concertation est insuffisante

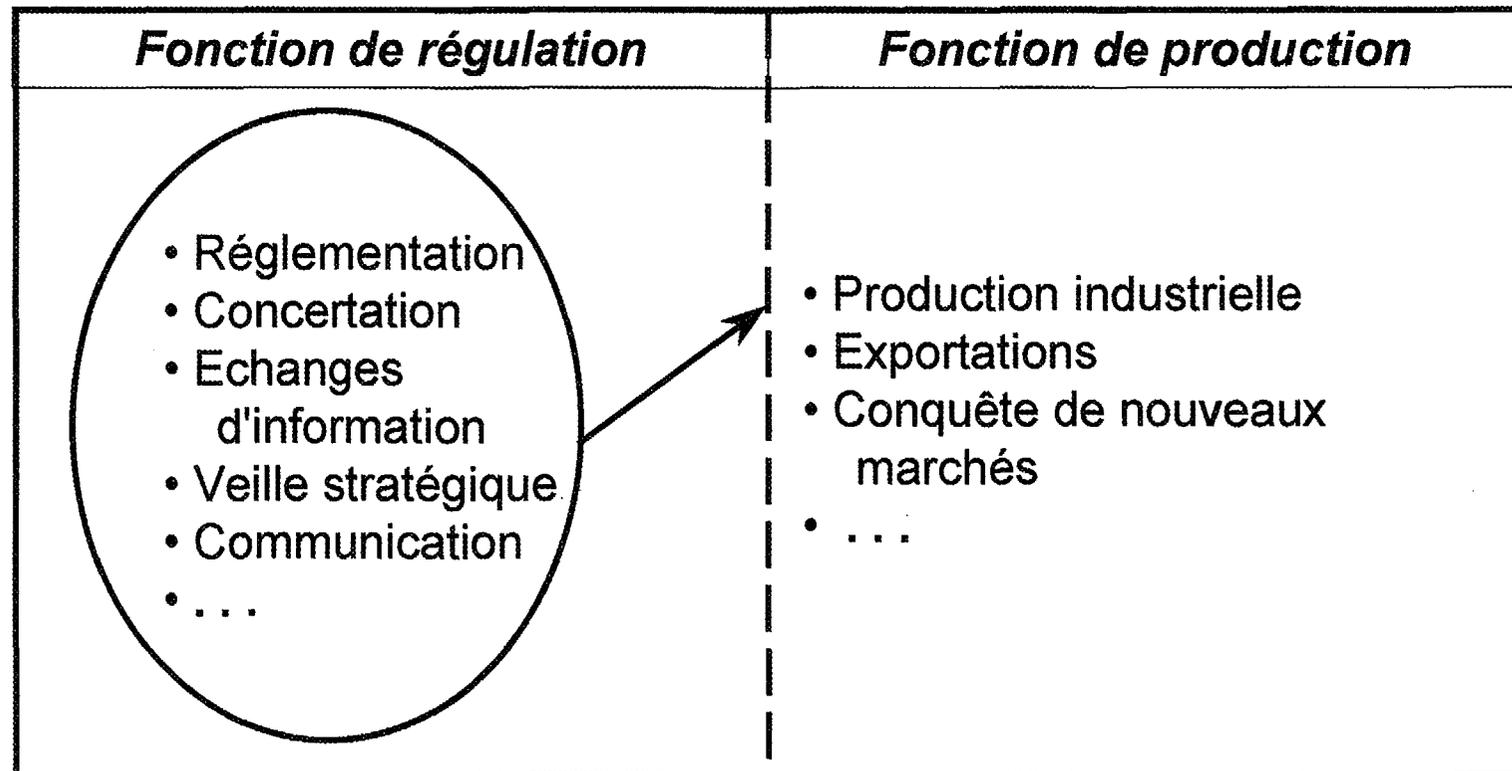
- Au niveau de l'Etat (*«certaines incohérences techniques entre Ministères apparaissent après les décisions et bloquent la mise en œuvre»*)
- Entre l'Etat et le secteur privé (*«d'une concertation à l'autre, on a juste assez de temps pour s'accorder sur un ordre du jour»*)
- Au niveau du secteur privé (*«nous collectons les avis et suggestions pour proposer un ordre du jour»*)

● L'étape d'analyse est souvent réduite

- Des arbitrages sur la base «d'opinions et d'intérêts divers»
- Un travail d'analyse insuffisant en amont de la concertation, qui traduit:
 - ⊙ Une certaine faiblesse en terme de capacités des acteurs de la concertation (capacités insuffisantes des Ministères, comme du Patronat, en matière d'analyses stratégiques globales et sectorielles)
 - ⊙ L'utilisation non optimale des multiples structures d'appui existantes (CAEE, GRCC, FONDATION SECTEUR PRIVE, PRSI, SONEPI/CDI, ...), due à l'absence de cohérence globale.

② Un rythme de concertation soutenu... (suite)

Un système plutôt anthropophage: beaucoup d'énergie consacrée à la fonction de régulation par rapport à la la fonction de production



Systeme anthropogène:	30%	70%
Systeme anthropophage:	70%	30%

③ La prédominance de préoccupations ponctuelles et partielles

- De la planification, mais peu de cadrage, de prospective et de stratégie

«Le plan ne ressort pas assez les vraies priorités»

- La confrontation permanente de logiques partielles, voire personnelles, qui ne concourent pas forcément à l'intérêt général
 - Au sein de l'Etat, une parcellisation des missions entre les départements ministériels et un mode de fonctionnement relativement cloisonné,
 - Au niveau du privé, une multitude de logiques, quelquefois contradictoires, reflets d'intérêts divers.

④ Une crédibilité de la concertation affaiblie par une mise en œuvre partielle des engagements

- Des blocages dans la mise en œuvre des décisions, qui nuisent à la crédibilité de la concertation

 - ☞ " Le conseil inter-ministériel sur les entreprises en difficulté"

 - ☞ "Le secteur privé qui s'était engagé à mettre en place un système d'information à la suite d'une étude récente sur l'UEMOA, et qui n'a pour l'instant rien réalisé"

- Des règles du jeu qui changent en cours de route

 - ☞ "les lois sur les domaines industriels ou sur les zones franches".

Le diagnostic de la concertation

B/ 2 obstacles liés aux acteurs de la concertation

⑥ La faiblesse des institutions du secteur privé

- Plusieurs structures patronales pour un tissu industriel très limité
 - Des moyens limités qui l'empêchent d'être une force de proposition
 - L'incapacité de coordonner une concertation opérationnelle efficace
 - Une crédibilité quelquefois mise à mal, au niveau national comme lors de visites internationales
- **La nécessité d'un secteur privé capable de mobiliser l'ensemble des acteurs et d'être ainsi un levier moteur d'une stratégie de développement ambitieuse**

⑥ Le maintien d'une défiance réciproque entre le secteur public et le secteur privé

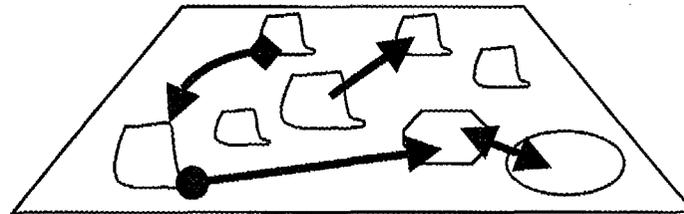
- Une relation Etat-Secteur privé qui s'est fortement améliorée
 - Une attitude de plus en plus positive unanimement reconnue auprès de hauts dirigeants de l'Etat
 - Des rencontres de plus en plus fréquentes à haut niveau
- ...mais la subsistance de multiples "incompréhensions" entre le secteur public et le secteur privé
 - Les griefs du secteur privé envers le secteur public
 - «Pour de nombreux fonctionnaires, nous ne sommes rien d'autre qu'une vache à lait pour l'Etat»
 - «le secteur privé moteur du développement, ça reste un slogan qui ne se traduit pas dans les comportements au quotidien des fonctionnaires»
 - Les griefs du secteur public envers le secteur privé
 - «Nous avons trop d'industriels rentiers qui ne pensent qu'à la protection de l'Etat»
- Pourtant l'aspiration unanime d'un réel partenariat Etat-secteur privé
 - «Le décollage industriel du pays en dépend».

Le diagnostic de la concertation

C/ 3 obstacles liés à la stratégie globale de concertation

⑦ Au niveau opérationnel, une concertation partielle et multiforme

Schéma de la concertation opérationnelle actuelle



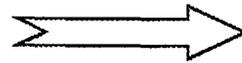
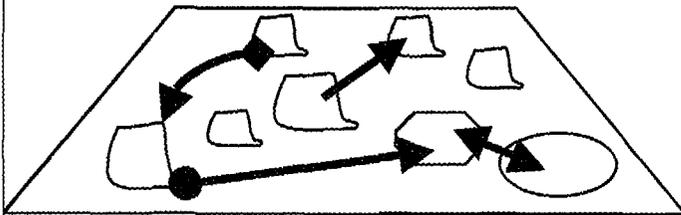
- De multiples lieux de concertation partielles :
 - Rencontres MEMI, Comité tripartite, Rencontres Douanes
 - Rencontres au niveau des structures patronales
 - Conseil Economique et Social, Chambres de Commerce, GRCC, ...
 - Rencontres individuelles
 - ...

- Des acteurs économiques clés qui restent en dehors du processus:
 - Banquiers, formateurs, gestionnaires d'infrastructures (port, aéroport,...),...

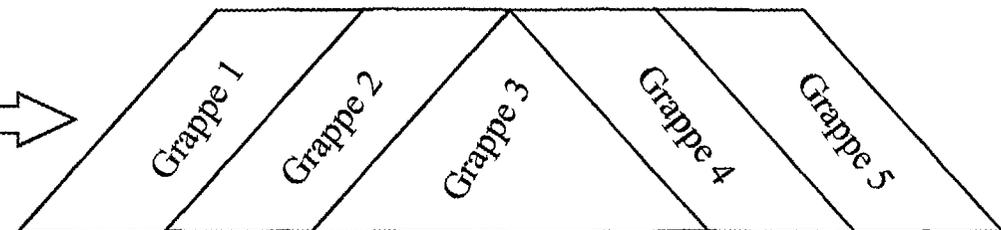
⑦ Au niveau opérationnel...

La nécessité de passage d'une concertation multiforme et partielle à une concertation globale et cohérente autour de la notion de grappes

Aujourd'hui



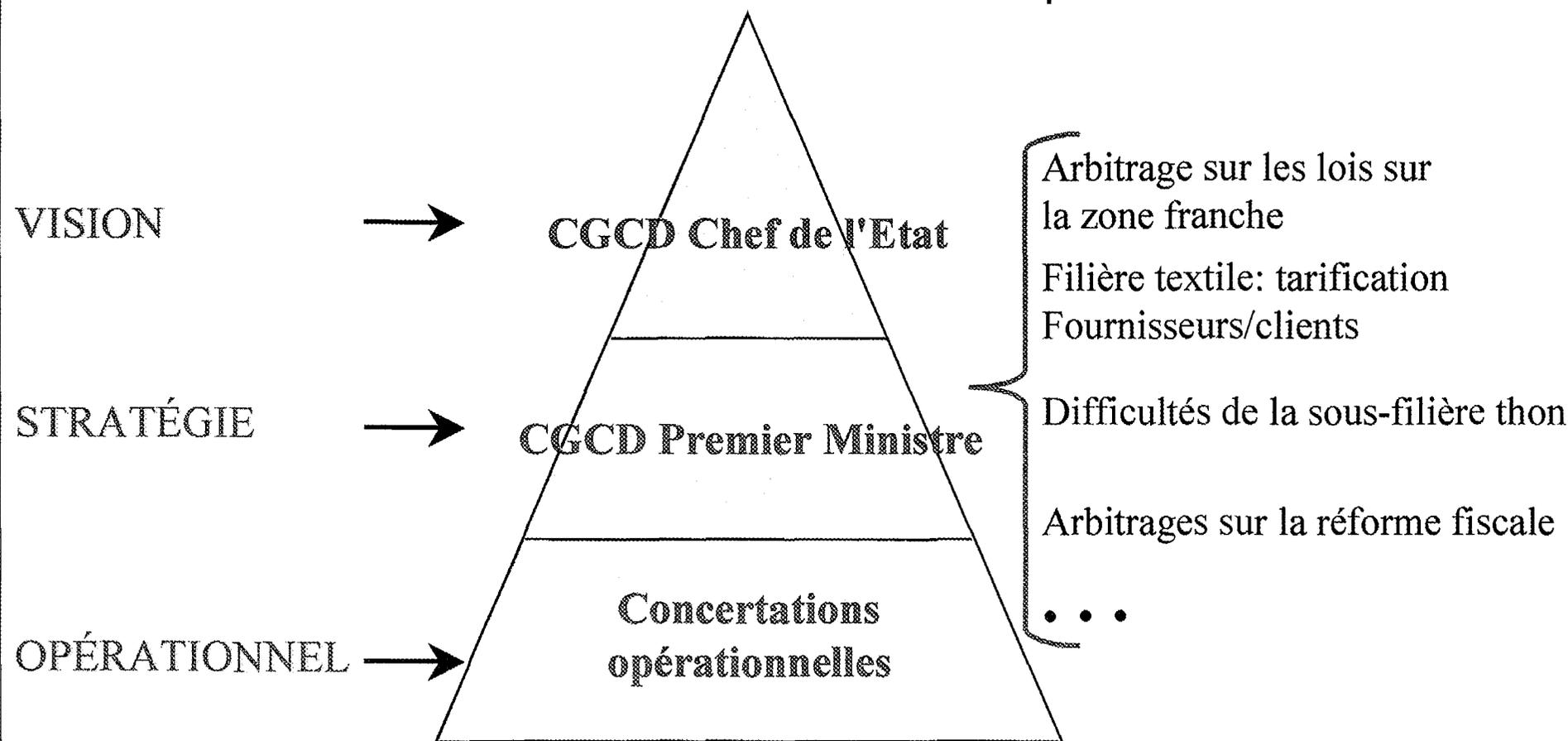
Demain



⑧ Aux niveaux politique et stratégique : un déphasage entre le niveau et le contenu de la concertation
Des thèmes opérationnels sont souvent abordés aux niveaux politique (niveau Vision) et stratégique (niveau Orientations)

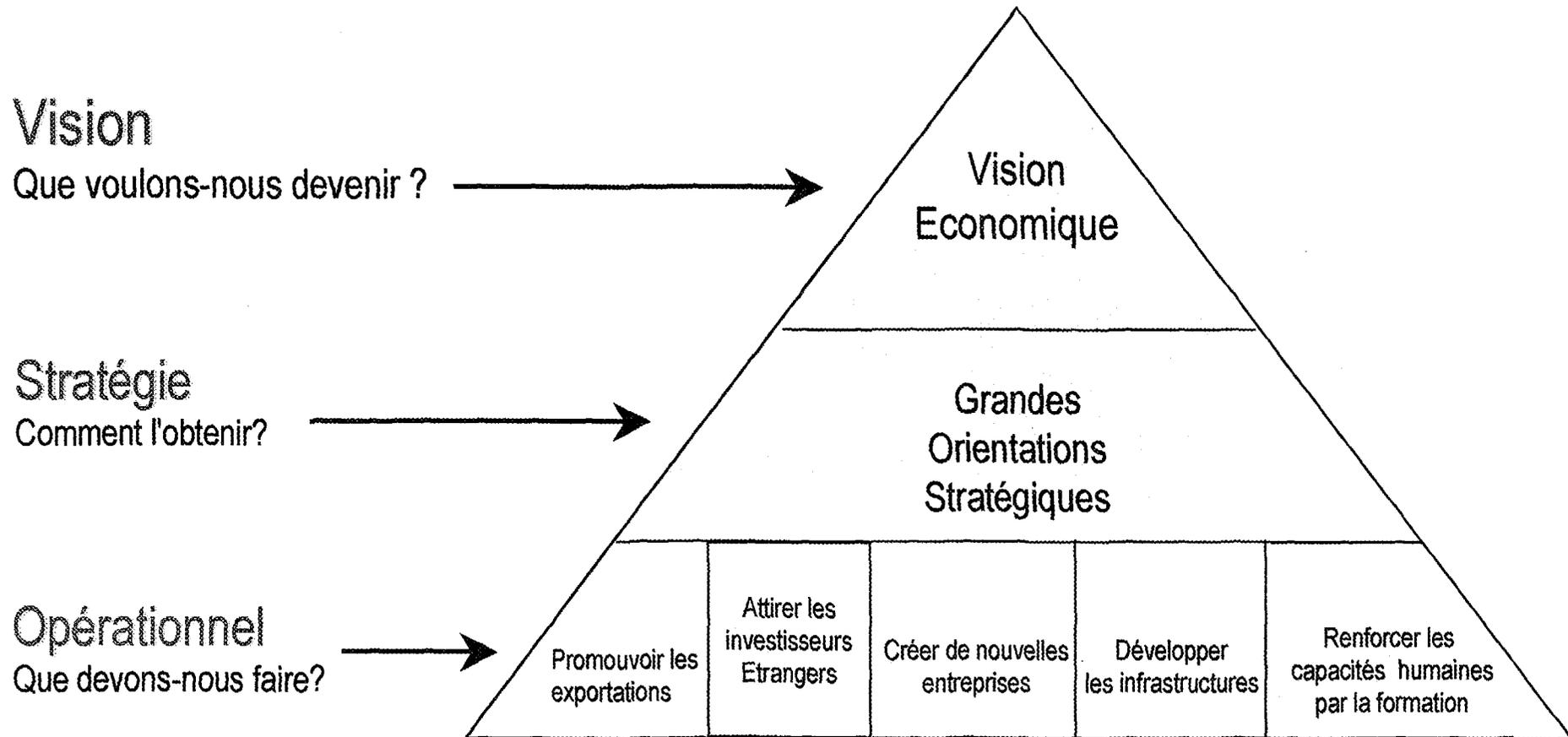
Niveau de concertation

Exemples de thèmes abordés



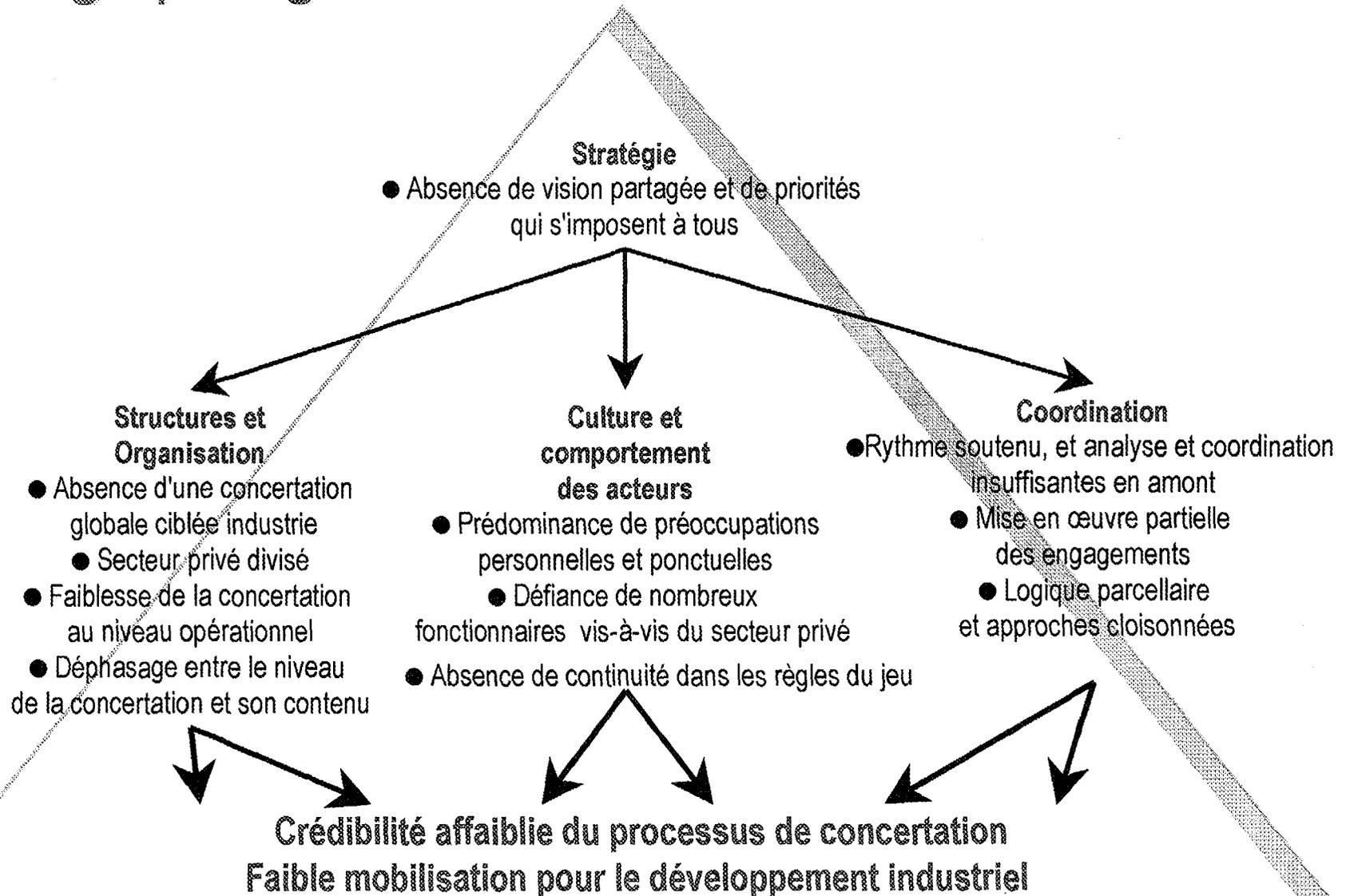
⑨ Aux niveaux politique et stratégique :

L'absence, au niveau national, d'une vision partagée et de priorités qui s'imposent à tous



● *La démarche actuelle de planification ne permet pas un cadrage stratégique et une mobilisation générale des acteurs*

Photographie globale de la concertation sur l'industrie



①

OBJECTIFS
ET
DEMARCHE

②

LES
DEFIS DE L'INDUSTRIE
SENEGALAISE

③

PARTENARIAT ET
CONCERTATION
ETAT/SECTEUR PRIVE EN
MATIERE INDUSTRIELLE:
L'ENSEIGNEMENT DE
PAYS EMERGENTS
PERFORMANTS

④

DIAGNOSTIC DU
PARTENARIAT
ET DE LA
CONCERTATION
ETAT/SECTEUR PRIVE
AU SENEGAL

⑤

LES PRINCIPES
STRUCTURANTS
POUR LA MISE EN PLACE
DU CSI

Les recommandations sur le CSI ont été déclinées en 4 dimensions

- ① Ses missions
- ② Sa structure
- ③ Sa composition
- ④ Ses modalités de fonctionnement

Sur la base du diagnostic précédent, 8 principes ont guidé nos recommandations pour le CSI

- ① Une mission initiale prioritaire : l'élaboration d'une stratégie industrielle.
- ② Une mission permanente : la mise en œuvre de cette stratégie, en termes d'impulsion, de coordination, de suivi et d'évaluation.
- ③ Une structure incontournable sur toutes les lois concernant l'industrie.
- ④ Une structure légère et opérationnelle.
- ⑤ Une forte capacité d'analyse, grâce à un important soutien technique.
- ⑥ Une forte crédibilité liée au niveau hiérarchique, à la représentativité et à la crédibilité individuelle de ses membres (compétences, indépendance d'esprit, symboles de réussite en matière industrielle, sens patriotique).
- ⑦ Une cohérence et une complémentarité avec les structures actuelles de concertation et d'appui.
- ⑧ Un rayonnement national.

① Les missions du CSI : nos recommandations

➔ 3 missions stratégiques

- ① Assister l'Etat sénégalais dans l'élaboration d'une vision et d'une stratégie industrielle nationale et piloter sa mise en œuvre.
- ② Eclairer l'Etat et les acteurs économiques sénégalais sur les mutations majeures de l'environnement international et leurs impacts sur l'industrie sénégalaise, en particulier à travers un rapport annuel au chef de l'Etat.
- ③ Favoriser une meilleure cohérence de l'ensemble du dispositif d'appui.

➔ 3 missions opérationnelles

- ④ Donner un avis conforme sur toutes les nouvelles décisions juridiques concernant l'industrie, et saisir l'Etat sur toutes les problématiques qui lui paraissent nécessaires.
- ⑤ Favoriser la diffusion des nouvelles technologies et, de manière générale, d'une culture industrielle au Sénégal, à travers une politique active de communication (séminaires, conférences, publications, prix, reportages,...)
- ⑥ Développer des capacités de haut niveau en matière d'analyse stratégique et de conduite du changement, puis assurer un transfert progressif de compétences vers les structures de l'Etat et du secteur Privé.

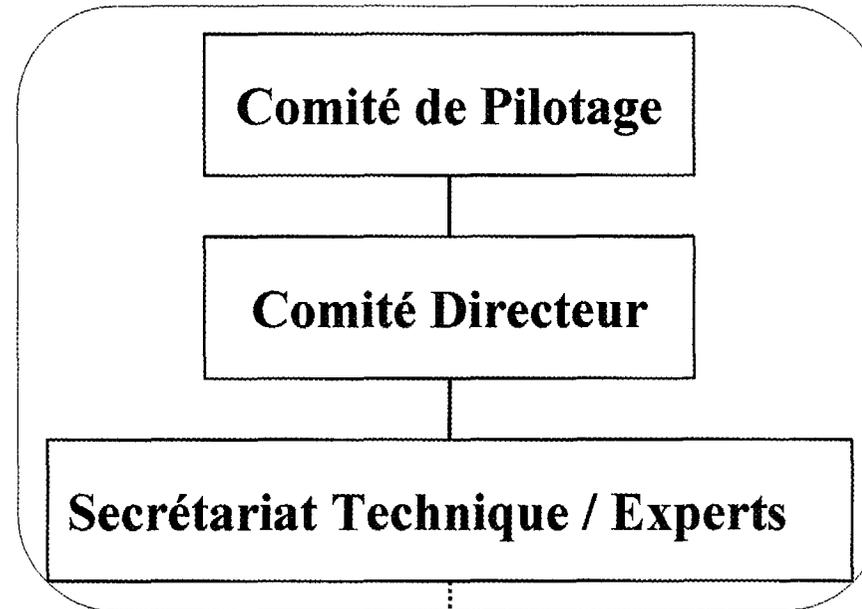
② Structure du CSI : nos recommandations

① 3 niveaux : un Comité de Pilotage, un Comité Directeur, un Secrétariat Technique

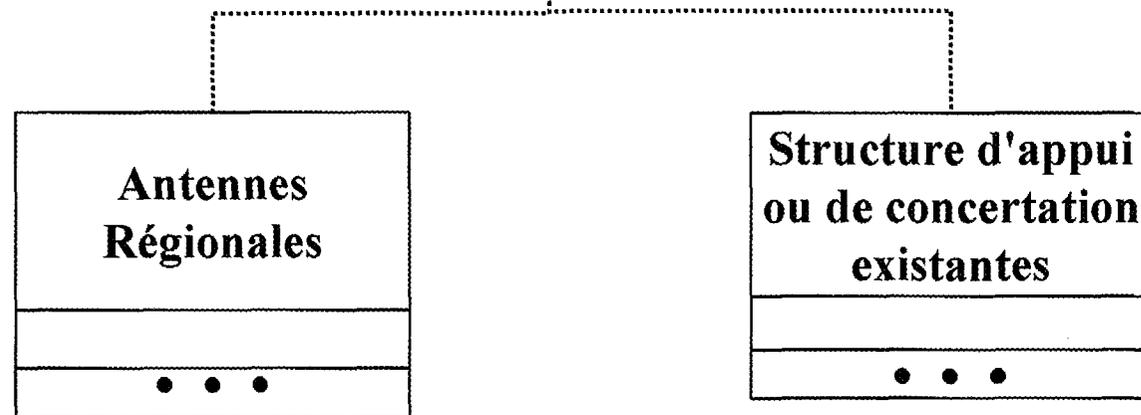
<i>Niveaux</i>	<i>Missions</i>
Comité de pilotage	Pilotage stratégique Cadrage Arbitrage
Comité Directeur	Pilotage opérationnel Avis, validation, saisie Pilotage de la concertation grappes
Secrétariat Technique / Experts	Coordination interne du CSI Facilitateur Coordination avec les différents partenaires (gouvernement, secteur privé, structures d'appui,...) Analyses/Appui méthodologique Transfert de compétences

② Structure du CSI : nos recommandations (suite)

Une structure à 3 niveaux



Des partenaires privilégiés



③ Composition du CSI : nos recommandations

Une équipe de haut niveau et une présence équilibrée Privé / Public

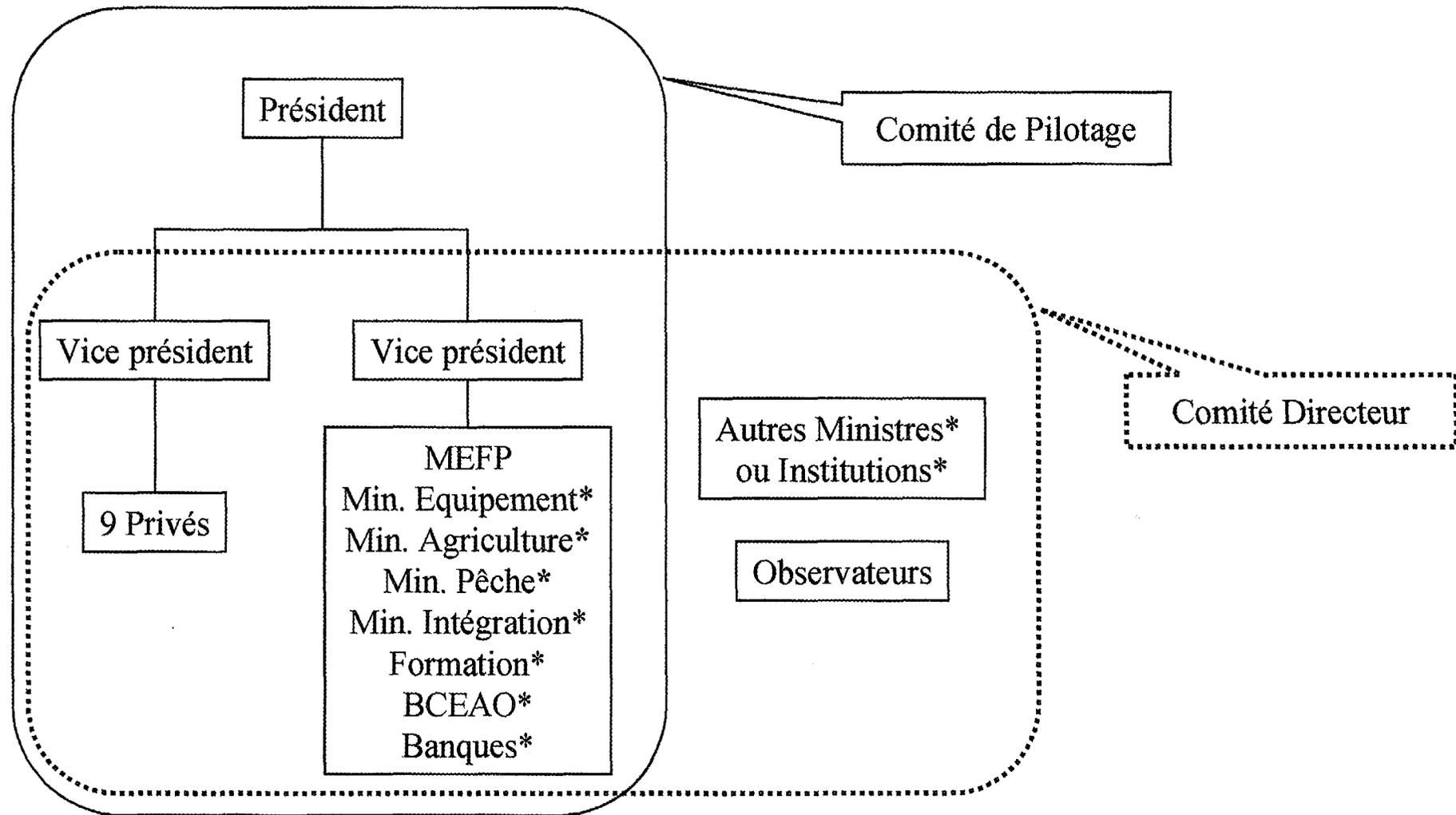
<p>Comité de pilotage (20 membres)</p> <p>→ 10 membres du Secteur Public</p> <p>→ 10 membres du Secteur Privé</p>	<p>10 membres du Secteur Public</p>	<p>Premier Ministre (Président du CSI)</p> <p>7 Ministres</p> <ul style="list-style-type: none"> Energie, Mines et Industrie (vice-président) Commerce, Artisanat et Industrialisation Economie, Finances et Plan Equipement et Transports Terrestres Pêche et Transports Maritimes Agriculture Intégration <p>Directeur national BCEAO ou représentant APB</p> <p>Représentant Formation Supérieure</p>
	<p>10 membres du Secteur Privé</p>	<p>Membres représentants d'institutions : 5</p> <p>Membres <i>intuitu personae</i>: 5</p> <p>(Dont un vice-président du CSI)</p>
<p>Comité Directeur (15 membres permanents)</p> <p>→ 5 Membres du Secteur Public</p> <p>→ 10 Membres du Secteur Privé</p> <p>→ Des observateurs</p>	<p>5 Membres du Secteur Public</p>	<p>3 Ministres permanents:</p> <ul style="list-style-type: none"> Industrie Industrialisation Finances <p>+ 1 à 3 Autres ministres selon sujet traité</p>
	<p>10 Membres du Secteur Privé</p>	<p>Les 10 du Comité de pilotage</p> <p>3 autres membres supplémentaires</p>
	<p>Des observateurs</p>	<p>Bailleurs de fonds et autres institutionnels</p>

③ Composition du CSI : nos recommandations (suite)

Un Secrétariat Technique performant

- Dirigé par un "pilote" de haut niveau, ayant l'expérience de la conduite de processus et entièrement dédié à ce rôle,
- en une forte collaboration et assistance du M.E.M.I. (Direction de l'Industrie),
- ayant recours à certaines structures d'appui, dont les missions sont actuellement redéfinies (CAEE, PRSI),
- en forte collaboration avec les autres structures d'appui (CAEE, GRCC, Fondation Secteur Privé, Comité de Réforme Juridique, SONEPI/CDI, FPE, ...),
- ayant recours à des experts externes / consultants.

③ Composition du CSI : nos recommandations (suite)



* si concernés par les dossiers discutés

④ Modalités de fonctionnement du CSI : nos recommandations

- Réunion du Comité de Pilotage deux fois par an
 - Doit permettre un allègement des rencontres du CGCD, la concertation industrielle étant désormais assurée au niveau du CSI.
- Réunion du Comité Directeur six fois par an
- Fonctionnement permanent du Secrétariat technique
- Rapport annuel au Chef de l'Etat sur le bilan et les perspectives de l'industrie sénégalaise.

Les prochaines étapes :

Le lancement de la dynamique VISION

- ① Validation du rapport par le MEMI.
- ② Finalisation des modalités détaillées de mise en place du CSI (membres, modalités de fonctionnement, budget,...).
- ③ Lancement officiel du CSI.

☞ Ce lancement doit se faire dans le cadre du lancement de la démarche VISION, le CSI étant au départ un levier au service de cette nouvelle dynamique*.

☞ Ce processus, pour susciter la mobilisation nécessaire, devra être initié et incarné par les plus hautes autorités de l'Etat.

* Une date comme le 20 Novembre, journée mondiale de l'industrialisation de l'Afrique, pourrait être une occasion symbolique forte pour initier un tel processus.

Liste des personnes rencontrées

➤ Industriels

- ◆ Yoro FALL COSELEC
- ◆ Jean-Claude BEGUINOT Grands Moulins de Dakar
- ◆ Bruno GUERIN MTOA /
Conseil Economique et Social
- ◆ Babacar NGOM SEDIMA
- ◆ Bruno PARET SENEMECA
- ◆ Donald BARON SENTENAC / SPIDS
- ◆ Cheikh Tidiane MBAYE SONATEL

➤ Institutions patronales

- ◆ Mansour CAMA CNES
- ◆ Tidiane BOYE CNES
- ◆ Youssoupha WADE CNP
- ◆ Mr BEYE CNP
- ◆ Phillippe BARRY SPIDS
- ◆ Oumar KANE SPIDS

➤ Banques / Etablissements financiers

- ◆ Amadou KANE BICIS
- ◆ Mamadou SENE SOGECA

➤ Organisations internationales

- ◆ François d'ADESKY ONUDI
- ◆ Jean-François van HOLLEBEKE ONUDI
- ◆ Sangoné AMAR Banque Mondiale
- ◆ Magaye NDIAYE CDI

➤ Organismes de formation

- ◆ Oumar SOCK Ecole Supérieure Polytechnique
- ◆ Abdoul Aziz DIA ONFP

➤ Structure d'appui/concertation

- ◆ Magatte WADE AGETIP
- ◆ Mademba NDIAYE CAEE
- ◆ Chimère DIOP FSP
- ◆ Alioune Diagne Coumba AITA GRCC
- ◆ Karim MBENGUE GRCC / CRJ
- ◆ Mamadou Hady LY SONEPI

➤ Administration

- ◆ Mr DIONGUE Direction de l'Industrialisation
- ◆ Mahammed DIONNE Direction de l'Industrie
- ◆ Hamidou DIOP PRSI
- ◆ Abou Moubarak LO Primature
- ◆ Ousmane NDIAYE Secrétaire Général du Gouvernement
- ◆ Abdourahmane SECK Ministère de la Pêche

➤ Personnalités *Intuitu Personae*

- ◆ Mamadou TOURE Ancien Ministre des Finances,
Ancien Directeur Afrique du FMI
- ◆ Abdoul MBAYE Ancien Directeur Général CBAO