



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



SÉNÉGAL

Projet pilote de l'approche GIFIID aux "victoires rapides"
pour l'industrialisation inclusive et durable



SÉNÉGAL

Projet pilote de l'approche GIFIUD aux "victoires rapides"
pour l'industrialisation inclusive et durable

© ONUDI 2016. Tous droits réservés.

Crédits photographiques : istockphoto.com et fotolia.com

Le présent document a été réalisé sans une révision officielle
des Nations Unies.

Les appellations employées et la présentation du matériel dans ce document ne constituent pas l'expression d'une opinion quelconque de la part du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) concernant le statut juridique des pays, les territoires, les villes ou zones, ou leurs autorités, ni concernant le tracé de leurs frontières ou limites, ou leur système économique ou le degré de développement. Les appellations "développé", "industrialisé" ou "en développement" sont employées pour des buts de statistiques et n'expriment pas nécessairement un jugement concernant le niveau atteint par un pays ou une région particulière dans le processus de développement. La mention des noms de sociétés ou de produits commerciaux ne constitue pas une approbation par l'ONUDI.

Les opinions, chiffres et estimations qui y figurent sont ceux de l'auteur et ne doivent pas nécessairement être considérés comme étant ceux de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel ou comme impliquant son approbation.

Commentaires/Suggestions :

Ce rapport technique a été préparé dans le cadre du projet de l'ONUDI appelé "Integrated Industrial Upgrading and Enterprise Development Approach". Les commentaires et suggestions sur les problématiques soulevées dans ce document sont à adresser à :
Mme Nilgun Tas : n.tas@unido.org

SÉNÉGAL

Projet pilote de l'approche GIFIUD aux "victoires rapides" pour l'industrialisation inclusive et durable

Juillet 2016



ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL

AVANT-PROPOS



La communauté mondiale s'est unie autour des objectifs de l'agenda 2030 pour le développement durable et ses 17 objectifs de développement durable (ODD) articulés autour de 169 cibles. Entre aujourd'hui et 2030, la communauté mondiale s'engage à mettre fin à la pauvreté et la faim partout dans le monde, à

créer des sociétés pacifiques, équitables et inclusives, à promouvoir l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes et des filles, et à assurer la protection durable de la planète et de ses ressources naturelles. La nexus de l'industrie, des infrastructures et de l'innovation, en tant que moteurs du développement économique et social et d'élimination de la pauvreté, est universellement reconnue par l'ODD 9.

L'ONUDI est bien placée pour supporter les efforts mondiaux afin de réaliser les ODD. Notre mandat de Développement Industriel Inclusif et Durable (DIID) appelle à un renforcement des capacités productives, génératrices de revenus à travers des conditions de travail décentes, tout en veillant à protéger l'environnement et utiliser les ressources efficacement. Pour opérationnaliser le DIID, l'ONUDI met actuellement en œuvre son approche de Programmes de partenariats pays (PCP), qui est destiné à stimuler la mobilisation d'investissements à grande échelle pour l'accélération du développement industriel. Le PCP, à travers la mise en œuvre des services intégrés d'assistance technique de l'ONUDI, vise à diriger les ressources financières et techniques des gouvernements, du secteur privé et des institutions financières de développement pour atteindre le DIID. Le modèle PCP est expérimenté dans deux pays africains, l'Éthiopie et le Sénégal, et un troisième PCP a été récemment lancé au Pérou.

L'ONUDI a acquis une solide expérience dans la prestation de conseils sur les actions à mener auprès des pays pour réaliser des changements structurels dynamiques, générer des nouvelles activités à forte croissance caractérisées par une forte valeur ajoutée et productivité, augmenter les rendements d'échelle et la création durable d'emplois. L'expérience a démontré que les politiques industrielles sectorielles ont joué un rôle essentiel dans le déclenchement du développement. Il est indispensable que les politiques ciblent les industries qui sont compatibles avec les avantages comparatifs des pays, dans des secteurs qui reflètent réellement les forces existantes et potentielles des pays.

Afin d'opérationnaliser et tester l'approche sectorielle, qui relie les nouvelles tendances des marchés globalisés aux forces existantes et potentielles d'une économie, l'ONUDI s'est associée avec la National School of Development (NSD) de l'Université de Pékin, conduite par le Professeur Justin Lin, pour développer l'outil d'"identification de la croissance et appui à la mise à niveau et à la diversification de l'industrie" (GIFIUD). Ce rapport technique résume les observations de l'équipe technique ONUDI-NSD GIFIUD au Sénégal et jette les bases des enseignements tirés de l'approche sectorielle.

En conclusion, j'aimerais exprimer ma sincère gratitude à S.E. Mr Mahammed Boun Abdallah Dionne, Premier Ministre du Sénégal, qui a invité et solidement soutenu l'ONUDI à appliquer le GIFIUD au Sénégal.

LI Yong
Directeur Général de l'ONUDI

REMERCIEMENTS

Ce rapport technique de projet “SÉNÉGAL, projet pilote de l’approche GIFIID aux ‘victoires rapides’ pour l’industrialisation inclusive et durable”, a été préparé sous la supervision générale du Professeur Justin Lin, doyen honoraire de la National School of Development (NSD) de l’Université de Pékin en Chine, et l’intendance engagée de S.E. Mr. Aly Ngouille Ndiaye, Ministre de l’Industrie et des Mines (MIM) au Sénégal.

Le rapport est le résultat d’échanges fructueux et de l’étroite collaboration entre les membres d’une équipe multi-institutionnelle co-dirigée par Nilgun Tas (ONUDI) et Xiaofeng Shen (NSD). Les autres membres de l’équipe technique de base, sans qui ce rapport n’aurait pu voir le jour, sont Rafik Feki, Nobuya Haraguchi, Nicola Cantore, Aminata Fall, Anne-Cecile Souhaid et Charles Fang Chin Cheng de l’ONUDI, ainsi que Yan Wang, Xiaofang Hua et Haixiao Wu de la NSD.

Les précieuses contributions et les commentaires éclairés qui ont été reçus ont considérablement amélioré la qualité globale de ce rapport – c’est notamment le cas des experts de l’équipe nationale des parties prenantes menée par le Ministère de l’Industrie et des Mines au Sénégal ; à savoir Modienne Guisse, Chef de Cabinet,

Massata Cisse, Conseiller Technique pour l’Industrie et les Mines, au bureau du Premier Ministre, Ibra Gueye Dioum, Conseiller Technique au MIM, Mamadou Syll Kebe, Directeur du Redéploiement Industriel au MIM, Momath Ba, Directeur Général de l’APROSI, Mamadou Lamine Ba, Directeur pour l’environnement des affaires à l’APIX, et les experts du Bureau Opérationnel de Suivi (BOS) du PSE, le Ministère de l’Economie, des Finances et du Plan, le Ministère du Commerce, du Secteur informel, de la Consommation, de la Promotion des produits locaux et des PME, le Ministère du Travail, du dialogue social, des Organisations professionnelles et des relations avec les Institutions et les nombreux intervenants du secteur privé.

Le rapport a en outre bénéficié de commentaires constructifs et du soutien sur le terrain de Victor Djemba, représentant de l’ONUDI au Sénégal et Tidiane Boye, chef d’équipe de l’ONUDI pour le PCP au Sénégal.

Le soutien financier du Ministère du Commerce de la République populaire de Chine a été d’un concours précieux.

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	I
REMERCIEMENTS.....	III
RÉSUMÉ EXÉCUTIF.....	1
CHAPITRE I : INTRODUCTION	3
LE PLAN SÉNÉGAL ÉMERGENT (PSE) : L'ASPIRATION DU SÉNÉGAL À L'ÉMERGENCE	4
ASSISTANCE DE L'ONUDI PAR LES PROGRAMMES POUR LES PARTENARIATS PAYS (PCP).....	4
GIFIUD : UN MOYEN INNOVANT DE PARVENIR AUX "VICTOIRES RAPIDES"	5
LA PHASE PILOTE DE L'APPROCHE GIFIUD AU SÉNÉGAL.....	6
CHAPITRE II : IDENTIFICATION DES SECTEURS	9
INTRODUCTION À L'APPROCHE GIFIUD.....	10
IDENTIFICATION DES SECTEURS DU SÉNÉGAL PAR L'APPROCHE GIFIUD	15
<i>Sous-étape 1 : IDENTIFICATION DES SECTEURS À FORT POTENTIEL POUR LE SÉNÉGAL</i>	<i>15</i>
<i>Sous-étape 2 : ÉVALUATION DE LA CAPACITÉ DU SÉNÉGAL DANS LES SOUS-SECTEURS SÉLECTIONNÉS</i>	<i>18</i>
<i>Sous-étape 3 : COMPARAISON DES COÛTS DE PRODUCTION DU SÉNÉGAL AVEC CEUX DES AUTRES PAYS DE LA MÊME CATÉGORIE</i>	<i>24</i>
RÉSUMÉ DE L'IDENTIFICATION DES SECTEURS PAR L'APPROCHE GIFIUD.....	26
CHAPITRE III : IDENTIFICATION DES CONTRAINTES "INCONTOURNABLES"	29
L'ÉLECTRICITÉ	30
LA MAIN-D'ŒUVRE	32
IMPÔTS ET MESURES INCITATIVES	34
LOGISTIQUE COMMERCIALE	35
ACCÈS AUX FINANCEMENTS.....	37
RÉSUMÉ DES PRINCIPALES CONTRAINTES.....	38
CHAPITRE IV : SUPPRESSION DES CONTRAINTES AUX "VICTOIRES RAPIDES"	41
ZONES ÉCONOMIQUES SPÉCIALES	42
LE PARC INDUSTRIEL DE DIAMNIADIO	44
OPÉRATIONNALISATION DU PARC INDUSTRIEL DE DIAMNIADIO : LA RÉPONSE DE L'ONUDI.....	46
<i>Incitations aux investissements dans les secteurs ciblés</i>	<i>46</i>
<i>Accès à l'électricité</i>	<i>47</i>
<i>Main d'œuvre</i>	<i>47</i>
LIER L'ÉCONOMIE LOCALE ET LE SECTEUR MANUFACTURIER AVEC LES INVESTISSEURS ÉTRANGERS DU PARC	48
PROGRAMME DE MODERNISATION ET DE MISE À NIVEAU DE L'INDUSTRIE DU SÉNÉGAL (PMNI).....	48
CHAPITRE V : CONCLUSIONS	51
ANNEXE 1 : SECTEURS COMPATIBLES AVEC L'AVANTAGE COMPARATIF LATENT DU SÉNÉGAL.	53
RÉFÉRENCES.....	58
VOS NOTES.....	60

Liste des figures

Figure 1. Cadre analytique en trois étapes pour l'identification des secteurs.....	10
Figure 2a. L'avantage comparatif révélé du Japon a baissé dans les secteurs à forte intensité de main d'œuvre...14	14
Figure 2b. L'avantage comparatif révélé du Japon a baissé dans les secteurs à forte intensité de main d'œuvre...14	14
Figure 2c. Les secteurs d'exportation de la Chine sont en baisse.....	14
Figure 3. Part du secteur manufacturier dans le PIB	18
Figure 4. Croissance de la valeur ajoutée du secteur manufacturier (de 1975 à 2010)	18
Figure 5. Part de valeur ajoutée des sous-secteurs dans la valeur ajoutée totale du secteur manufacturier	19
Figure 6. Part des emplois des sous-secteurs dans la totalité des emplois du secteur manufacturier	19
Figure 7. Exportations du Sénégal pour la période 2012-2013	20
Figure 8. Importations du Sénégal pour la période 2012-2013.....	21
Figure 9. Comparaison des charges d'exploitation : Sénégal, Cote d'Ivoire, Bangladesh et Chine	26
Figure 10. Réseau de transport géré par la SENELEC.....	31
Figure 11. Performance de la logistique du Sénégal : comparaison	37
Figure 12. Evolution de la répartition sectorielle des crédits bancaires au Sénégal.....	38
Figure 13. Situation géographique de la DIZES.....	43
Figure 14. Plans directeurs et perspectives du Parc industriel de Diamniadio	45
Figure 15. Photo du site du Parc industriel de Diamniadio	45
Figure 16. Bâtiments du Parc industriel de Diamniadio, 12 juillet 2016.....	45
Figure 17. Bâtiments commerciaux et administratifs du Parc industriel de Diamniadio, 12 juillet 2016	45
Figure 18. Programme de modernisation et de mise à niveau de l'industrie du Sénégal (PMNI).....	48

Liste des tableaux

Tableau 1. Rattrapage dans la période avant-guerre/après-guerre.....	12
Tableau 2. Liste des pays ayant enregistré une forte croissance au cours des dernières décennies	16
Tableau 3. Pays de comparaison pour le Sénégal	17
Tableau 4. Ensemble courant de produits en baisse dans les pays de comparaison.....	17
Tableau 5. Exemple de bulletin de salaire d'un employé permanent.....	32
Tableau 6. Fiche de performance de la logistique	35
Tableau 7. Indicateurs du secteur financier.....	36
Tableau 8. Accès aux financements.....	36



RÉSUMÉ EXÉCUTIF

1. Le Plan Sénégal émergent (PSE) entrepris par le Gouvernement du Sénégal préconise une stratégie innovante et multidisciplinaire visant à accélérer la croissance et le développement dans les prochaines décennies. Il s'agira de mettre l'accent sur l'industrialisation et la diversification des exportations. L'ONUDI, grâce à son Programme de partenariat pays pour le Sénégal (PCP Sénégal), se trouve dans une position privilégiée pour soutenir l'État dans la réalisation du PSE.
2. L'initiative GIFUID (Identification de la croissance et appui à la mise à niveau et à la diversification de l'industrie) est un volet important du PCP dont l'objectif spécifique est d'aider le l'État à parvenir à "des victoires rapides" et à poser les jalons essentiels des réformes à long terme envisagées par le PSE. Sur la base des avantages comparatifs latents du pays et des opportunités offertes par le marché international, il s'agira de viser les secteurs industriels à vocation d'exportation et ceux qui sont impulsés par les investissements directs étrangers (IDE). Si elle est réussie, l'initiative GIFUID contribuera directement à la création d'emplois, à la création de revenus et à la diversification des exportations, qui s'avèrent être nécessaires pour le Sénégal. Le but ultime de l'initiative GIFUID est la transformation structurelle de l'économie du Sénégal pour faire du pays un acteur compétitif dans un marché mondialisé.
3. Des analyses effectuées au titre de l'approche GIFUID, il ressort trois secteurs envisagés pour l'appui prioritaire à la réalisation de "victoires rapides" : l'habillement, le cuir et les articles en cuir, y compris les chaussures, et l'agriculture commerciale, en particulier le maraîchage et la transformation alimentaire. Ces trois secteurs sont à forte intensité de main-d'œuvre, aligné avec l'avantage comparatif latent du Sénégal. De plus ils sont issus d'une longue tradition de production locale et ont un potentiel important d'accès aux nouveaux marchés internationaux. Les opportunités offertes par ces marchés sont particulièrement importantes pour le Sénégal. Étant une petite économie, la meilleure chance du pays d'atteindre une croissance dynamique est d'intégrer les chaînes de valeurs mondiales. Par conséquent, il est d'une importance capitale que le pays agisse sans tarder pour profiter des opportunités offertes par le marché mondial dès qu'elles se présentent.
4. Ces dernières années, le Sénégal a réalisé des résultats remarquables dans la promotion d'un secteur maraîcher compétitif sur le marché international. Toutefois, son industrie de l'habillement, du cuir et des articles en cuir, notamment des chaussures, est en difficulté. Afin de diversifier davantage l'économie du pays, notamment ses exportations, il est recommandé de concentrer principalement l'appui ciblé à ces deux secteurs. L'analyse GIFUID suggère que le marché international spécialisé dans ces secteurs est en train de s'ouvrir suite à la baisse de compétitivité des principaux exportateurs actuels tels que la Chine et l'Inde, à cause de la hausse des salaires dans ces pays. Le Sénégal devrait saisir une telle opportunité. Les principaux facteurs ayant permis à son secteur maraîcher d'attirer des investissements étrangers (un environnement politique stable, une situation géographique favorable et surtout, une population travailleuse et facile à former) joueront un rôle important dans le développement des industries de l'habillement et du cuir.
5. Les IDE peuvent jouer un rôle important pour aider le Sénégal à redynamiser les secteurs identifiés et à saisir les opportunités émergentes qu'offre le marché international. La tendance actuelle à la délocalisation des industries en déclin de la Chine et d'autres pays émergents, sous la pression de la hausse rapide des charges de main-d'œuvre dans ces économies, représente pour le Sénégal et les autres pays à revenu faible une précieuse opportunité d'attirer les investisseurs de ces pays et de développer leurs industries en plein essor. Le moment est plus que jamais opportun.
6. Il est important que le Sénégal soit conscient de la concurrence mondiale, et Africaine, de plus en plus rude pour attirer les nouveaux investissements. Par conséquent, pour gagner cette compétition, il est nécessaire d'articuler des politiques proactives. Un environnement d'affaires favorable est certes essentiel, mais le Sénégal ne devrait pas attendre que toutes les conditions soient réunies. Le pays devrait plutôt entreprendre à petit pas, mais sûrement, des démarches visant des résultats sur le court terme tout en poursuivant les vastes réformes et les investissements prévus dans le PSE. Les programmes visant à réaliser des "victoires rapides", par exemple la création de zones économiques spéciales (ZES), la conception de régimes d'incitations à l'investissement, ainsi que le choix d'investissements prioritaires, sont autant de moyens efficaces pour attirer dans le pays "des premiers entrants". Les réussites initiales peuvent créer un puissant effet "boule de neige" en encourageant d'autres investisseurs à suivre le mouvement et à renforcer l'appui public aux politiques de long terme et aux réformes réglementaires.
7. Les "victoires rapides" ne sont pas nécessairement des "victoires faciles". Il existe des risques politiques et des obstacles techniques. La réussite de ces initiatives nécessite une volonté politique ferme du Gouvernement, des efforts institutionnels concertés ainsi que des partenariats public-privé efficaces. La collaboration entre les partenaires au développement peut aider le Sénégal à aller de l'avant. Pour cette raison, l'ONUDI est disposé à œuvrer avec le Gouvernement du Sénégal pour atteindre des "victoires rapides" à travers une série de services techniques multidisciplinaires, en collaboration avec d'autres partenaires de développement du pays. Le récent lancement du PCP par le Gouvernement et l'ONUDI témoigne de l'engagement mutuel d'aider le Sénégal à se hisser au rang des pays les plus performants en matière d'industrialisation et de développement économique durable et inclusif.



CHAPITRE I : INTRODUCTION

Le Plan Sénégal émergent (PSE) : l'aspiration du Sénégal à l'émergence

8. Le Sénégal se trouve à la croisée d'importants défis et opportunités économiques. Étant un des pays les plus stables sur le plan politique en Afrique, et après des décennies d'investissements publics considérables dans l'amélioration des infrastructures physiques, le pays est disposé à accélérer sa croissance économique dans les années à venir. Le Plan Sénégal Emergent (PSE), lancé par les dirigeants actuels en 2014, envisage l'accélération de la croissance économique pour passer de 4,5 % en 2014 à 6,7 % en 2015, puis à 8 % en 2017. S'ils s'arrivent à être pérennisés, comme ce plan y aspire, ces taux de croissance devraient mettre le Sénégal sur la voie de l'émergence à l'horizon 2035.
9. Pour réaliser les ambitieux objectifs du PSE, le Sénégal doit relever certains défis importants. Sur le plan interne, le pays a connu une croissance lente du PIB durant la dernière décennie, qui représentait en moyenne 3,4 % dans la période 2006-2013, ce qui est beaucoup plus faible que la moyenne d'Afrique subsaharienne enregistrée pendant la même période. Le taux de pauvreté n'a connu qu'une légère baisse et se situe actuellement à 47 % de la population. En outre, l'exode rural s'est accéléré, au point que près de la moitié de la population vit dans les villes, ce qui entraîne une pression sur la création d'emplois urbains, plus particulièrement sur les jeunes. Sur le plan externe, les exportations (qui représentent 25 % du PIB) dépendent encore fortement des matières premières qui, de surcroît, sont vulnérables aux chocs climatiques et à la volatilité des prix sur le marché international. Les IDE sont à un faible niveau et se situent à 2 % seulement du PIB, contre plus de 7 % en moyenne dans les autres pays à revenu intermédiaire d'Afrique subsaharienne.
10. Pour briser le cercle vicieux d'une croissance lente et d'un taux de pauvreté élevé, le PSE préconise une nouvelle stratégie visant à réaliser une transformation structurelle significative, au cœur de laquelle se trouve la diversification de l'économie. Dans un document conjoint publié en 2015 relatif à la discussion sur les politiques, entre le Gouvernement du Sénégal et le Fonds Monétaire International (FMI), il est préconisé que pour débloquer sa croissance économique, le Sénégal a besoin "de secteurs émergents inclusifs et pourvoyeurs d'emplois".¹ Les secteurs tels que

1 FMI 2015, "Sénégal : 2014, Concertation sur l'Article IV et Huitième revue dans le cadre de l'instrument de soutien à la politique – Rapport du personnel ; Communiqué de presse ; et Déclaration de l'Administrateur général pour le Sénégal" janvier 2015.

le secteur manufacturier à forte intensité de main-d'œuvre, l'industrie agroalimentaire d'exportation et le tourisme sont essentiels pour la création d'emplois, l'accroissement des revenus ainsi que le renforcement de la capacité du Sénégal à faire face aux risques liés aux fluctuations des marchés extérieurs. A long terme, ces secteurs permettront au pays de maximiser ses avantages comparatifs et de mettre en place les jalons de sa marche vers la modernisation. Le but ultime, défini par le PSE, est de faire du Sénégal un pôle industriel compétitif en Afrique de l'Ouest dans un futur proche.²

11. Les objectifs définis par le PSE sont ambitieux mais réalisables. Hormis les efforts visant à maintenir la stabilité politique et macroéconomique, ils nécessitent des efforts concertés pour favoriser l'investissement privé national et étranger. En particulier, les réformes destinées à promouvoir les IDE et les exportations impulsées par les IDE méritent d'être une priorité, si l'on considère le besoin initial de capitaux, de technologie et d'accès au marché international. Comme l'expérience internationale le démontre, les IDE sont à même d'aider les pays à relancer certains secteurs pour saisir les opportunités où elles existent et dès qu'elles se présentent. Des politiques et programmes bien conçus et bien mis en œuvre pour promouvoir les IDE et renforcer leurs impacts positifs sur l'économie peuvent aider le Sénégal à accélérer le processus de réalisation de certains objectifs inscrits dans le PSE. Une collaboration innovante entre les secteurs public et privé, et les partenaires au développement jouera un rôle important dans ce processus.

Assistance de l'ONUDI par les Programmes pour les partenariats pays (PCP)

12. L'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) se trouve dans une position privilégiée pour aider le Gouvernement du Sénégal à atteindre certains des objectifs de développement énoncés dans le PSE. Pendant plusieurs années, l'ONUDI a soutenu les pays en développement pour une industrialisation durable. Son expertise et sa couverture géographique ont permis à de nombreux pays de concevoir des politiques industrielles taillées sur mesure et des plans de mise en œuvre pragmatiques des politiques au niveau national et sous régional. Au fil des années, l'ONUDI, en collaboration avec ses États membres, a tiré les enseignements de ses réussites et de ses

2 Gouvernement du Sénégal 2014, Plan Sénégal émergent (PSE), février 2014.

échecs dans l'exploration de nouvelles voies. Ses programmes ont un impact important avéré et permettent de construire les bases pour des actions plus vastes lorsque les conditions sont réunies.

13. En 2013, la Conférence générale de l'ONUDI tenue à Lima (Pérou) a fait du Développement Industriel Inclusif et Durable (DIID) son mandat post-2015. La Déclaration de Lima sur le DIID vise à promouvoir des politiques intelligentes et des programmes innovants pour accélérer l'industrialisation inclusive et durable au bénéfice de tous. L'ONUDI et ses États membres se sont accordés sur le fait que les objectifs de DIID doivent être réalisés à travers des partenariats solides au niveau des pays. Il a été convenu de la mise en œuvre des premiers Programmes de partenariats pays (PCP) sous forme de programmes pilotes en Afrique, la région qui a présentement le plus besoin d'assistance pour le DIID. Le Sénégal, à la demande de son gouvernement, est devenu un des pays pilotes pour la mise en œuvre des PCP.
14. L'objectif du PCP, qui s'appuie sur les services et réalisations menées par l'ONUDI par le passé dans le cadre des programmes de développement industriel, est aligné avec les priorités d'opérationnalisation des principaux aspects du DIID inscrits dans le Plan Sénégal Emergent.³
15. Ce programme intègre les efforts réalisés dans trois domaines inter-reliés : (a) la formulation et la mise en œuvre de politiques industrielles favorisant les investissements directs nationaux et étrangers, (b) la création de parcs/pôles industriels pour les activités manufacturières à forte intensité de main-d'œuvre et (c) la promotion de trois agropoles (élevage, fruits et légumes, pêche) constituant des chaînes de valeurs à potentiel important dans les zones rurales. En collaboration et en coordination avec les secteurs publics et privés ainsi qu'avec les partenaires au développement du Sénégal, l'ONUDI fera du PCP une plateforme de déploiement d'un ensemble de services multidisciplinaires qu'elle assure, pour aider à accélérer les progrès dans chacun des domaines précités, qui revêtent une importance stratégique pour la transformation structurelle de l'économie du pays.⁴

GIFIUD : un moyen innovant de parvenir aux "victoires rapides"

16. Dans le cadre de l'assistance multisectorielle proposée par le PCP au Sénégal, l'ONUDI et son partenaire, la Faculté nationale de développement de l'Université de Pékin (NSD/PKU), ont conçu une initiative pilote intitulée "*Identification de la croissance et appui à la mise à niveau et à la diversification de l'industrie*" (GIFIUD). Cette initiative sert d'instrument stratégique d'identification et de mise en œuvre de "victoires rapides" dans le cadre du PCP.
17. L'exposé des motifs de l'approche GIFIUD est sans équivoque : parallèlement à l'élargissement des initiatives et aux réformes à long terme entrepris par le gouvernement pour parvenir à la transformation structurelle de l'économie, les politiques et programmes doivent également être déployés pour atteindre des résultats concrets et mesurables à différentes étapes de ce processus. Pour ce faire, les décideurs doivent identifier les domaines où il existe "des fruits à portée de main" et leur accorder la priorité pour une assistance ciblée, particulièrement lorsque les ressources sont limitées aux stades préliminaires du processus. Les réussites préliminaires ou "victoires rapides" sont essentiels tant sur le plan économique que politique. Elles créent des emplois, génèrent des revenus et diversifient les exportations du pays relativement vite. Plus important encore, ces réussites, mêmes petites ou partielles, envoient un signal fort aux acteurs du secteur public et privé et permettent de renforcer la confiance nécessaire pour les réformes à long terme.
18. L'approche GIFIUD est basée sur la théorie de la *Nouvelle économie structurelle (NES)* développée par le professeur Justin Lin, ex-économiste en chef de la Banque mondiale et actuel Conseiller économique spécial du Sénégal à la demande du président de la république. La NES préconise un ciblage systématique ainsi que l'orientation de l'appui politique à des secteurs industriels prioritaires pour aider efficacement les pays à revenu faible à rattraper leur retard économique. Différente de la vieille école des économistes structurels, la NES met l'accent sur l'identification des secteurs en fonction des avantages comparatifs *latents* de l'économie et de l'utilisation de politique industrielle pour *faciliter* l'activité des secteurs prioritaires plutôt que de les protéger. La NES se fonde sur les preuves empiriques des réussites économiques récentes au niveau mondial, allant du Japon dans la période de la deuxième guerre mondiale aux quatre "Dragons d'Asie" ayant suivi le Japon et, plus récemment, à l'émergence rapide de la Chine. Ces cas,

3 ONUDI, "Programme for Country Partnership for Inclusive and Sustainable Industrial Development : Senegal," Version 2.1, 11 décembre 2014.

4 Ibid. p. 26-27.

connus comme les “miracles asiatiques”, démontrent que malgré la différence des contextes politiques et économiques, les interventions publiques, lorsqu’elles sont conçues et mises en œuvre de façon intelligente, peuvent fonctionner efficacement et en parfaite harmonie avec les forces du marché pour créer des résultats économiques fortement souhaitables.

19. Ces dernières années, les pratiques préconisées par la NES ont connu un effet d’entraînement, particulièrement chez les pays à revenu faible, dont plusieurs en Afrique. Le Miracle asiatique a produit un impact de très grande portée. Un nombre croissant de gouvernements se tourne vers des stratégies alliant proactivité de l’intervention publique et opportunités offertes par le marché. Si un tel modèle a été couronné de succès en Asie de l’Est, pourquoi pas en Afrique ?
20. Naturellement, “les victoires rapides” ne sont pas nécessairement des “victoires faciles”. Elles s’accompagnent de risques politiques et sont confrontés à des défis techniques. Tous les pays doivent déterminer de façon pragmatique leur stratégie de développement en fonction de leur contexte politique et économique. Toutefois, une vision politique claire et des partenariats public-privé sont des conditions sine qua non à la réussite. Des niveaux élevés de professionnalisme sont également nécessaires. Les interventions publiques bien planifiées, par exemple le ciblage des secteurs, la promotion ciblée des investissements, la priorité accordée à la mise à niveau et à la modernisation de l’industrie, ainsi que les zones économiques spéciales (ZES) sont à la fois une science et un art, qui nécessitent une analyse empirique systématique, la diligence et la créativité nécessaires pour monter des opérations efficaces. L’expérience et les capacités doivent être renforcées par la pratique, même en commettant parfois des erreurs. Ne pas essayer serait une grave erreur qui aboutirait à l’absence de progrès et, pire, au risque de stagner, alors que le monde avance.
21. L’initiative GIFUUD est également sous-tendue par une autre conviction : le moment est plus que jamais opportun pour les pays à revenu faible d’accélérer le processus de rattrapage de leur industrialisation. Le marché international connaît des changements et un dynamisme qui créent des opportunités inestimables pour des pays comme le Sénégal. Plus spécifiquement, la Chine et d’autres pays émergents sont confrontés à une baisse de leur compétitivité dans bon nombre de secteurs manufacturiers à forte intensité de main-d’œuvre à cause de la hausse des salaires. De nombreuses entreprises dans les industries dites “en déclin” cherchent activement à se relocaliser dans des pays à main-d’œuvre moins

chère. Cette tendance représente une opportunité importante pour les pays à revenu faible qui se trouvent à un stade d’industrialisation moins avancé : elle leur offre à la fois l’accès à de nouveaux marchés internationaux et des investissements potentiels. En mettant l’accent sur la promotion des investissements et le développement industriel approprié et bien ciblé, l’approche GIFUUD pourrait constituer un instrument puissant pour aider le Sénégal à relancer et à assurer l’expansion de certains secteurs émergents inscrits au PSE.

La phase pilote de l’approche GIFUUD au Sénégal

22. L’ONUDI et l’École nationale de développement de l’Université de Pékin (NSD/ PCU), l’institut think-tank du professeur Lin, ont mis sur pied une équipe technique multidisciplinaire, composée d’experts des deux institutions, pour mettre en œuvre la phase pilote de l’initiative GIFUUD. Le Professeur Lin assume les fonctions de conseiller technique en chef chargé de donner les orientations et conseils. Dr Lamine Dhaoui Directeur des services d’appui à la promotion de l’investissement et de la technologie, supervise la mise en œuvre du projet.
23. En tant que nouveau produit de l’ONUDI, l’initiative GIFUUD est n’actuellement menée que dans un nombre limité de pays. Ces projet-pilotes permettront de tester les approches théoriques et pratiques de l’initiative et donneront à l’ONUDI et aux gouvernements des États membres participants, l’opportunité d’apprendre sur le tas ensemble. Ils pourront démontrer des résultats positifs obtenus dans les pays pilotes et apporter de précieuses contributions à l’amélioration de la conception du programme, ce qui bénéficiera par la suite aux autres États membres de l’ONUDI.
24. Les pays pilotes sont choisis parmi les États membres participants sur la base de la fermeté de leur engagement, soutenue par la demande de leurs plus hautes autorités et d’une équipe homologue ainsi désignée, composée des principaux acteurs publics et privés du pays.
25. Sur la base des concertations avec les États membres à l’automne 2014, deux pays pilotes ont été retenus pour l’initiative : l’Ethiopie et le Sénégal. Dans le cas du Sénégal, le Premier ministre a fait la demande officielle d’accueillir la phase pilote. Il a également mis en place une équipe homologue dirigée par le Ministère de l’Industrie et des Mines, avec la représentation suivante :

- La Primature ;
 - Le Bureau opérationnel de suivi du PSE ;
 - Le Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan, représenté par le CEPOD (Centre d'études de politiques pour le développement), la Direction générale des douanes, et la Direction générale des impôts et domaines ;
 - Le Ministère de l'Industrie et des Mines, représenté par l'APROSI (Agence d'aménagement et de promotion des sites industriels) et par la Direction du redéploiement industriel ;
 - Le Ministère de la Promotion des investissements, représenté par l'APIX (Agence de promotion des investissements et grands travaux) et par la Direction des Investissements et des partenariats;
 - Le secteur privé (deux représentants);
 - Le Ministère du Commerce, du secteur informel, de la consommation, de la promotion des produits locaux et des PME ;
 - Le Ministère de la fonction publique, de la rationalisation des effectifs et du renouveau du service public.
26. L'équipe technique mixte ONUDI-NSD/PKU de l'initiative est codirigée par Fatma Nilgun Tas, chef de projet de l'ONUDI, et Xiaofang Shen, chef de l'équipe technique de NSD/PKU. Les principaux membres de l'équipe sont Yan Wang Xiaofeng et Hua de NSD/PCU, ainsi que Nobuya Haraguchi, Nicola Cantore, Rafik Feki et Aminata Fall de l'ONUDI. Les services d'experts assurés par Anne-Cécile Souhaid (zones économiques et industrielles spéciales), Ahmadou Aly Mbaye (environnement des affaires au Sénégal) et Charles Fang Cheng Chin (analyse sectorielle) ont également été déployés par l'ONUDI suivant les besoins du projet. En outre, M. Victor Djemba, représentant de l'ONUDI à Dakar et son bureau, et M. Tidiane Boye, chef d'équipe du PCP, ont apporté un appui inestimable à l'équipe technique avant, pendant et après les recherches effectuées sur le terrain.
27. En Mars 2015, l'équipe technique mixte a mené une étude de deux semaines sur le terrain à Dakar. Avant la mission, l'équipe avait effectué des recherches documentaires approfondies, ainsi que la collecte et l'analyse de données, un travail qui a abouti à l'identification des secteurs potentiels pour les interventions de l'initiative GIFIUD.
28. Sur le terrain, l'équipe a consulté des entreprises privées nationales et étrangères, des membres du patronat, des responsables de banque et des consultants en affaires, afin de valider les conclusions de l'analyse documentaire et mieux comprendre les questions clés concernant les investisseurs dans les secteurs identifiés. L'équipe a continué de travailler en étroite collaboration avec les membres de l'équipe homologue du Sénégal des différents ministères, organismes publics et institutions universitaires de recherche, afin de valider les observations et de recueillir des opinions et suggestions sur les choix en matière institutionnel et de politique pour prendre en charge les problèmes identifiés. L'objectif de l'équipe était d'acquérir une bonne compréhension non seulement des aspects souhaitables, mais également des objectifs réalisables au Sénégal. Le rapport a été produit en anglais en Juillet 2015 et en Français en Octobre 2015. Le rapport d'étude a été mis à jour avec des éléments pertinents et précieux reçus de l'équipe nationale en Juillet 2016.
29. Les chapitres suivants de ce rapport mettent en évidence les principales conclusions des recherches documentaires et celles effectuées sur le terrain, et présentent les recommandations formulées au gouvernement sur les mesures à prendre pour les prochaines étapes. Plus précisément, le chapitre 2 commence par une brève introduction à la méthodologie en trois étapes pour la sélection des secteurs de l'initiative GIFIUD, suivie de la présentation des résultats de chaque étape du projet pilote au Sénégal. Le chapitre 3 met l'accent sur l'identification des "contraintes incontournables" des secteurs choisis, tout en évaluant les différents facteurs soft et hard pouvant avoir un impact significatif sur les secteurs recommandés. Parallèlement aux considérations relatives à chaque contrainte, ce chapitre propose des réflexions préliminaires sur les éventuelles solutions visant à parvenir aux "victoires rapides" pouvant encore être explorées dans le cadre du travail ultérieur. Le Chapitre 4 du rapport présente un résumé de l'assistance technique prévue par l'ONUDI pour soutenir la mise en œuvre de l'initiative dans le cadre de son Programme de partenariat pays (PCP) pour le Sénégal.

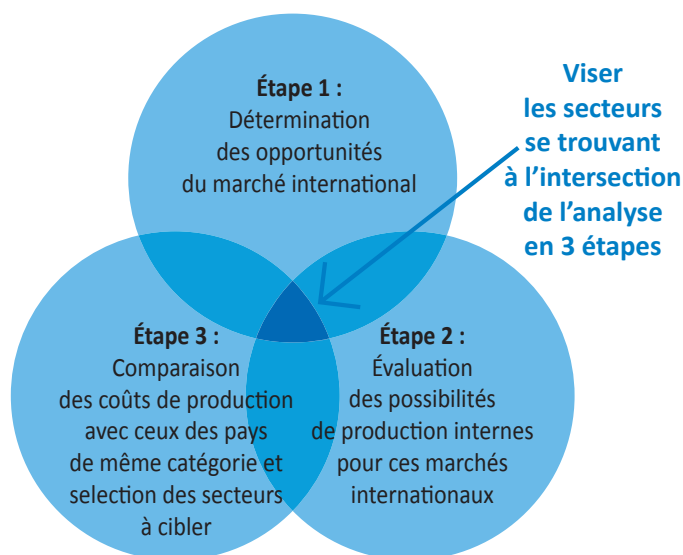


CHAPITRE II : IDENTIFICATION DES SECTEURS

Introduction à l'approche GIFIUD

30. L'identification des secteurs est l'étape la plus importante de l'approche GIFIUD. Si cette étape est réussie, la suite contribuera à renforcer les secteurs industriels susceptibles de produire les meilleurs résultats possibles ; alors que si elle est mal menée, l'ensemble du travail et des ressources déployées sera perdu, et pourra même nuire aux perspectives économiques sur le long terme. Les bons secteurs sont ceux qui correspondent le mieux à *l'avantage comparatif latent* du pays en question, et ont la meilleure chance de réussir dans le marché international.
31. Le concept de *"latent"* joue un rôle clé. Un secteur ayant un avantage comparatif latent peut ne pas être compétitif aujourd'hui dans un pays donné en raison de coûts de transaction élevés dues à l'inadéquation des infrastructures, à un mauvais réseau logistique et un environnement économique difficile. Toutefois, ce même secteur pourrait devenir compétitif en se basant sur ses coûts de facteurs de production qui dépendent du niveau de revenu du pays et de sa structure de dotation de facteurs. L'approche GIFIUD suppose que certaines lacunes de l'environnement des affaires pourraient être comblées, parfois assez rapidement, grâce à des actions de politique proactive.
32. L'ouverture sur l'extérieur ou à l'*"international"* est également essentielle. Dans un contexte de mondialisation économique rapide, les capitaux, les biens et les services circulent de plus en plus librement. La production est le plus souvent assurée le long des chaînes de valeurs internationales, et les composants des produits finis sont réalisés dans les zones où leur production est la plus efficiente. Ainsi, les pays qui ont une politique introvertie ne peuvent plus aller très loin. Inversement, ceux qui s'efforcent à exceller dans des niches identifiées dans l'économie mondiale, de tirer le meilleur parti des IDE et de promouvoir d'autres formes de coopération nationale et internationale auront de bien meilleures chances de réussir. Cela est particulièrement vrai pour les petites économies.
33. Dans leurs récents travaux sur *"l'identification et la facilitation de la croissance"* (GIF),⁵ Lin et Monga ont élaboré, de manière détaillée, le fondement théorique de l'approche GIFIUD. En vue de la sélection et de la facilitation de la croissance des secteurs, cet ouvrage propose une approche en six étapes : une sur la sélection des secteurs et cinq sur la facilitation de la croissance des secteurs sélectionnés, grâce à l'appui ciblé des politiques publiques. Dans le cadre de l'approche GIFIUD, et en vue d'opérationnaliser le ciblage optimal des secteurs sur la base de l'avantage comparatif latent, l'étape la plus importante du processus de sélection des secteurs se décompose en trois sous-étapes comme illustré dans la Figure 1. On peut constater que ces trois sous-étapes sont en étroite interaction. Le **triangle central** où se croisent les trois étapes est la zone des meilleures opportunités pour le pays. L'essence de ce cadre d'analyse est que les gouvernements disposant de ressources limitées peuvent atteindre au mieux leurs objectifs en faisant en sorte que leurs interventions soient aussi sélectives, ciblées et pratiques que possible, en étant toujours à l'affût des secteurs concentrant les meilleures opportunités et les conditions pouvant être rapidement améliorées.

Figure 1. Cadre analytique en trois étapes pour l'identification des secteurs



5 Lin, Justin Yifu, et Célestin Monga. 2010. "Growth Identification and Facilitation : The Role of the State in the Dynamics of Structural Change", Rapport de recherche 5313 sur les politiques de la Banque mondiale, mai, Washington, DC

34. Dans la **Sous-étape 1**, l'objectif est d'identifier les créneaux qui se libèrent sur le marché international en raison de la perte de compétitivité de certains types de production dans ce que nous pourrions appeler les "pays de comparaison". Plus précisément, cette étape commence par une recherche documentaire sur des données de croissance économique afin de sélectionner un groupe de pays qui servira à une analyse comparative internationale vis-à-vis du pays pilote, en l'occurrence le Sénégal dans le présent rapport. Les pays de comparaison choisis doivent respecter les critères suivants :

1. *Puisque nous cherchons à identifier l'avantage comparatif "latent", les pays de comparaison devraient avoir des structures de dotation de facteurs semblables à celles du pays pilote (Sénégal), mesurées par le niveau de parité du pouvoir d'achat, et un niveau de développement qui n'est pas beaucoup plus avancé que celui du pays pilote.*

2. *Un bon niveau de référence pour le choix des pays de comparaison sur la base des critères ci-dessus, consiste à vérifier qu'ils ont un niveau de revenu par habitant compris entre 100 et 300 % celui du pays pilote ou un niveau de revenu qui était à peu près égal à celui du pays pilote il y a 15 à 20 ans.*

3. *Une deuxième question fondamentale à prendre en compte lors de la sélection des pays de comparaison est la nécessité de s'intéresser aux économies qui ont connu une croissance dynamique et soutenue. Ainsi, il s'agit de rechercher les économies ayant enregistré, de façon régulière, des taux de croissance élevés ces 15 à 20 dernières années.*

35. L'utilisation du PIB comme indicateur pour la "similarité de structures de dotation de facteurs" lors de la sélection des "pays de comparaison" est basée sur le fait qu'un pays à faible revenu doté d'une main-d'œuvre ou de ressources naturelles abondantes et de peu de capitaux bénéficie d'un avantage comparatif et d'une compétitivité dans les industries à forte intensité de main d'œuvre ou de ressources. De même, un pays à revenu élevé pourvu de capitaux abondants et d'une faible main d'œuvre bénéficiera d'un avantage comparatif et sera compétitif dans les industries à forte intensité de capitaux. Par conséquent, "la structure industrielle optimale d'un pays, qui rendra celui-ci le plus compétitif, est déterminée de manière endogène

par sa structure de dotation de facteurs. Pour qu'un pays en développement puisse atteindre le niveau de revenu des pays avancés, il doit porter sa structure industrielle au niveau d'intensité de capitaux des pays avancés".⁶ En conséquence, les différences de structure de dotation en facteurs impliquent un potentiel de développement différent pour des pays à niveaux de revenu différents.

36. Le critère de "croissance dynamique" est également important. Les structures de dotation en facteurs changent au fil du temps. Au fur et à mesure qu'un pays se développe, son niveau de revenu augmente, et au fur et à mesure que son niveau de revenu augmente, ses avantages comparatifs changent. Pour élaborer une politique de développement, il est d'une importance stratégique de savoir où l'on est et où l'on veut se rendre. Si un pays vise trop haut, il aura des attentes irréalisables qui ne sont pas supportées par les ressources dont il dispose réellement. À l'inverse, il est dangereux de viser trop bas, car cela peut empêcher le pays de réaliser pleinement son potentiel. La meilleure option qui s'offre à un pays souhaitant rattraper rapidement son retard économique est de cibler les pays ayant une structure de dotation similaire à la sienne, mais ayant une certaine longueur d'avance.

37. Dans son ouvrage intitulé *New Structural Economics (Nouvelle Economie structurelle)* (Lin, 2012a ; 2012b), Justin Lin examine avec éloquence cette approche au rattrapage gradualiste, parfois désignée stratégie du "vol des oies". Cette approche est empiriquement soutenue par le modèle d'industrialisation observé au lendemain de la Seconde guerre mondiale. Par exemple, dans les années 1950, au début de son processus de rattrapage économique, le niveau de revenu par habitant du Japon était seulement 35 % celui des États-Unis, son pays cible de rattrapage. Dans les années 1960, la République de Corée avait un niveau de revenu de 25 % celui du Japon, qui était son pays cible de rattrapage. De même, lorsque la Chine entreprit son programme de rattrapage dans les années 1980, son niveau de revenu représentait environ le quart du revenu de l'un de ses principaux "pays de comparaison", à savoir la République de Corée.

6 2 Ibid. p. 4.

Tableau 1. Rattrapage dans la période avant-guerre/après-guerre

	L'Europe a ciblé le Royaume-Uni, les écarts demeuraient faibles		La Japon a ciblé l'Allemagne, pendant la période de la restauration Meiji			Le Japon a ciblé les Etats-Unis après la 2 ^e guerre mondiale			
	PIB par habitant en dollars Geary-Khamis 1990								
	1870	% U.K.	1890	1900	% Allemagne	1950	1960	% US	
France	1,876	59%	2,376	2,876		5,186	7,398		
Allemagne	1,839	58%	2,428	2,985	100%	3,881	7,705		
U.K.	3,190	100%	4,009	4,492		6,939	8,645		
États-Unis	2,445	77%	3,392	4,091		9,561	11,328	100%	
Japon	737		1,012	1,180	40%	1,921	3,986	35%	
	Les NIE d'Asie de l'Est (4 dragons) incluant la Corée du Sud a ciblé le Japon dans les années 1960-80			La Chine a ciblé les NIE d'Asie de l'Est, incluant la Corée du Sud			Les retardataires ont commencé à cibler la Chine après 2000		
	1960	1970	% Japon	1980	1990	% Corée	2000	2008	% Chine
U.K.	8,645	10,767		12,931	16,430		20,353	23,742	
États-Unis	11,328	15,030		18,577	23,201		28,467	31,178	
Japon	3,986	9,714	100%	13,428	18,789		20,738	22,816	
Corée du Sud	1,226	2,167	25%	4,114	8,704	100%	14,375	19,614	
Chine	662	778		1,061	1,871	23%	3,421	6,725	100%
Inde	753	868		938	1,309		1,892	2,975	44%
Vietnam	799	735		757	1,025		1,809	2,970	44%

Source : Chandra, Lin et Wang 2013. Calculs des auteurs basés sur la BDD Maddison.

Note : **Pays cibles en rouge.** **Pays suiveurs en bleu.**

38. Après avoir identifié les “pays de comparaison” appropriés, on examine la “performance des exportations de produits des pays de comparaison au cours des 15 à 20 dernières années”, selon un critère bien établi, par exemple l’avantage comparatif révélé (ACR). L’ACR est un indicateur de l’avantage comparatif existant d’un produit à un point donné temporel. Ainsi, il est possible d’identifier les produits commercialisables, qui ont pleinement réussi sur les marchés internationaux au cours des périodes précédentes, mais dont la compétitivité commence à baisser dans ce pays de comparaison. Cela implique que des créneaux sur les marchés peuvent s’ouvrir sur ces produits. En d’autres termes, les secteurs “en déclin” décelés dans un pays de comparaison pourraient bien devenir des secteurs “en plein essor” pour d’autres pays. En outre, lorsque ces transferts s’opèrent, ces secteurs des pays de comparaison chercheront à se relocaliser là où les conditions sont plus compétitives, par exemple les coûts de production plus faibles. Ceci constituera ainsi une source d’IDE pour les pays ciblant ces secteurs.

Encadré 1. L’Avantage comparatif révélé

L’avantage comparatif révélé (ACR) est un concept utile reposant sur l’indicateur de Balassa (1965) permettant de déterminer si le pays jouit d’un avantage comparatif “existant”, c’est à dire révélé, pour un produit qu’il exporte. Il est calculé à l’aide de l’équation suivante :

$$RCA_{ij} = \frac{x_{ij} / X_{it}}{x_{wj} / X_{wt}}$$

x_{ij} représente la valeur des exportations du produit j du pays i , et x_{wj} les exportations mondiales du même produit j , X_{it} les exportations totales du pays et X_{wt} celles du monde. Ainsi, si $ACR < 1$, le pays a un désavantage comparatif révélé pour le produit en question, tandis que si $ACR > 1$, le pays dispose d’un avantage comparatif révélé pour ce produit. (Pour de plus amples informations, voir l’annexe I)

Source : Données et annexes de World Integrated Trade Solutions (WITS).

39. Les ACR des pays de comparaison sont calculés par la formule de l'Encadré 1. Nous avons calculé les ACR de 213 pays de 1962 à 2013 pour de nombreux groupes de produits. Les cas du Japon, de la République de Corée et de la Chine sont montrés dans les figures 2a-2c (voir Page 14).
40. Si l'ACR est supérieur à 1, le groupe de produit est considéré comme présentant un avantage comparatif révélé. Au fur et à mesure que l'ACR change au fil du temps, on identifie les secteurs ayant des ACR qui chutent à moins de 1 dans les pays de comparaison, et on considère ainsi que ces groupes de produits connaissent un *“déclin de compétitivité dans les pays de comparaison.”*
41. Les groupes de produits/sous-secteurs dont les ACR diminuent fortement dans les pays de comparaison sont susceptibles d'être les meilleurs secteurs cibles pour le pays pilote souhaitant cibler les secteurs les plus appropriés à développer et à étendre.
42. Le processus décrit dans la **sous-étape 1** peut révéler plusieurs secteurs potentiels qui doivent encore faire l'objet d'une présélection et d'une priorisation fondées sur les moyens et les besoins du pays pilote. Tel est l'objectif de la **sous-étape 2**. Plusieurs actions constituent cette étape. L'analyse documentaire examine les données industrielles disponibles des secteurs potentiels pour le pays en question. Au fil des années, l'ONUDI a mis au point une base de données complète sur la valeur ajoutée du secteur manufacturier et le pourcentage d'emplois représenté par chaque secteur dans un grand nombre de pays en développement. Ceci constitue une excellente source d'information pour cette analyse. Les statistiques industrielles complémentaires recueillies auprès du pays concerné pourraient servir à valider et à actualiser le tableau. Les résultats indiqueront s'il existe dans ce pays une tradition de l'industrie identifiée par la sous-étape 1, une évolution de ces secteurs au fil du temps, ainsi que leur situation actuelle dans la structure industrielle du pays et vis-à-vis de ses exportations.
43. Dans certains cas, en particulier en ce qui concerne les pays à revenu faible, les données industrielles existantes peuvent être incomplètes, voire absentes. C'est pourquoi il est essentiel de mener, dans la sous-étape 2, une deuxième action : le travail sur le terrain.
- Les entretiens avec le patronat, les associations de l'industrie, les ministères de tutelle et les organismes, le secteur financier et les cercles de réflexion locaux, qui ont des informations et des avis avisés sur les secteurs ciblés, permettent d'avoir une bonne compréhension de la situation et d'approfondir les connaissances. Les informations ainsi recueillies peuvent ne pas être exhaustives ou statistiquement significatives, mais elles permettent d'appréhender la situation sous plusieurs angles, ce qui, de façon générale, ne transparait pas dans les bases de données. Il s'agit de contributions précieuses pour une priorisation plus efficace des secteurs.
44. La **sous-étape 3**, qui fait suite aux conclusions et observations des sous-étapes 1 et 2, vise à évaluer les coûts de production des secteurs pré-identifiés dans le pays concerné. Les coûts de production figurent parmi les considérations les plus importantes pour les investisseurs étrangers et nationaux au moment de décider d'investir ou non dans un secteur. En outre, les coûts de production sont comparables. Dans un marché mondialisé, plusieurs choix s'offrent généralement aux investisseurs lorsqu'ils sont à la recherche de destinations appropriées à l'investissement. Au cours des dernières années, les pays à revenu faible, particulièrement ceux d'Asie du Sud, d'Afrique et d'autres régions, intensifient leurs efforts pour attirer les investissements. Pour remporter le créneau du marché international et les sources d'IDE qu'ils se disputent, beaucoup d'entre eux proposent des conditions similaires ou meilleures les unes que les autres. Pour gagner un créneau dans cette compétition, le pays concerné doit connaître ses forces et faiblesses en tant que lieux de production, ainsi que les dispositions à prendre à ce sujet.
45. Il est donc très utile de commencer par une comparaison des coûts de production dans la sous-étape 3. La collecte des données nécessaires à une telle comparaison entre pays peut nécessiter beaucoup de temps, mais demeure possible. Pour ce faire, il faut se baser sur les études menées par les organisations nationales et internationales. En outre, le renseignement auprès de la communauté des industriels et des sources d'intelligence économique sur le terrain, donne des informations plus exactes et actualisées sur les coûts réels. Les informations compilées peuvent initialement manquer de spécificité et se limiter à peu de pays ; mais avec le temps et des efforts systématiques et réguliers, les informations souhaitées peuvent être accumulées.

Figure 2a. L'avantage comparatif révélé du Japon a baissé dans les secteurs à forte intensité de main d'œuvre

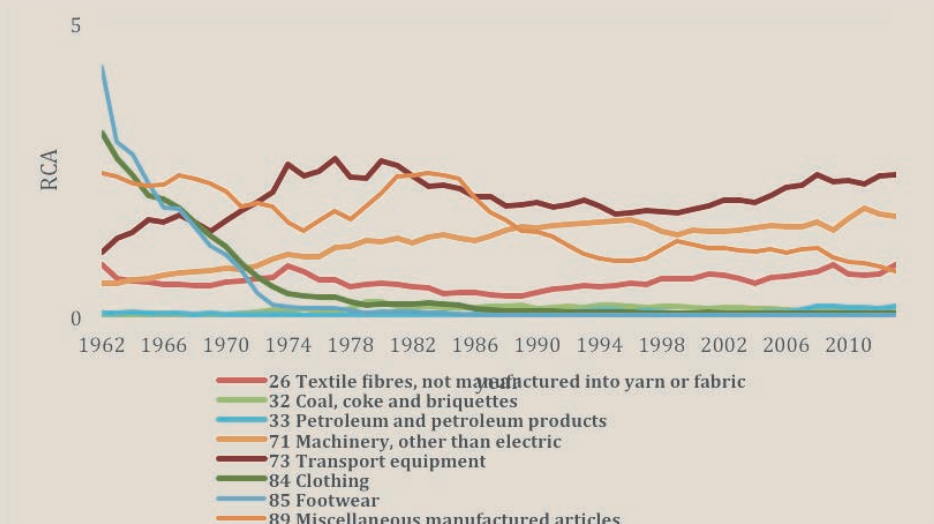


Figure 2b. L'avantage comparatif révélé du Japon a baissé dans les secteurs à forte intensité de main d'œuvre

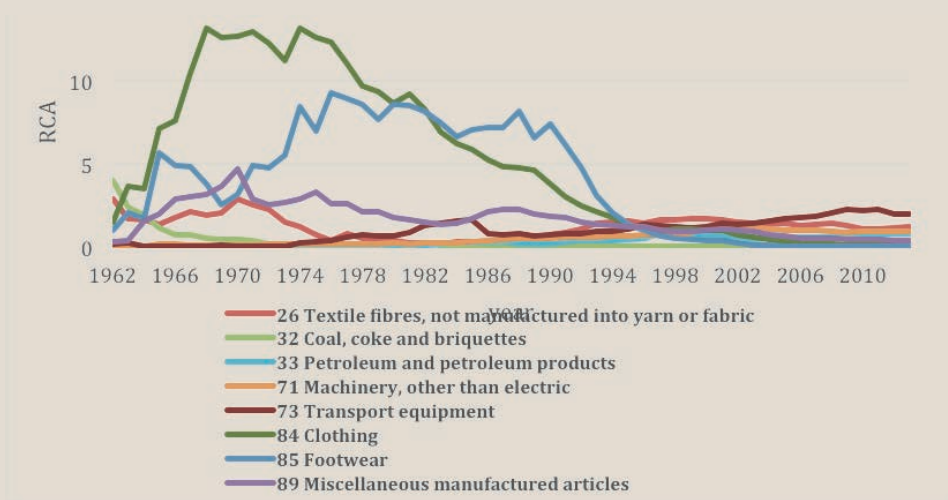
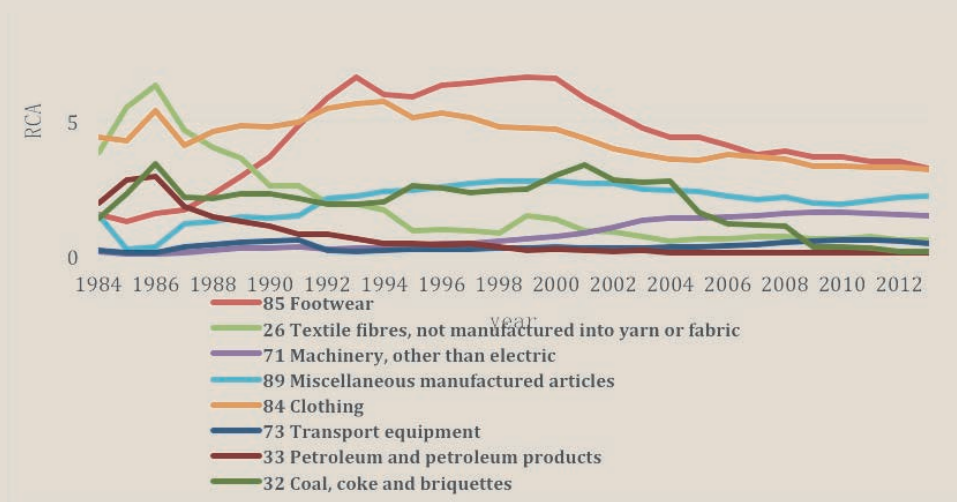


Figure 2c. Les secteurs d'exportation de la Chine sont en baisse



Note : RCA = part de l'industrie dans les exportations/ sa part dans les exportations mondiale.

Source : Les calculs d'auteurs basés les données UN Comtrade, SITC rev.1, 2-digits.

46. Le travail sur le terrain mené dans le cadre de la sous-étape 2 aboutit à la sous-étape 3, qui identifie les “contraintes incontournables” auxquelles font face les industries présélectionnées. Cette étape évalue aussi la possibilité (ou pas) d’appliquer des solutions “victoire rapide”, en l’occurrence, les choix de politiques ciblées disponibles. Il s’agit là d’une étape importante qui sera explicitée dans les chapitres III et IV. Il convient de préciser à ce niveau que quelques-uns des coûts élevés pourraient être réduits assez rapidement si les questions sont abordées de façon pragmatique. Par exemple, si le coût de l’électricité et des autres services industriels sont élevés, la création d’un parc industriel avec un appui infrastructurel ciblé peut répondre aux besoins d’un groupe d’usines dans les industries ciblées. De même, si les coûts d’investissement initial et d’accès au marché international sont trop élevés, des politiques et des stratégies visant à attirer les IDE peuvent aider à redynamiser, de façon relativement rapide, la production dans ces secteurs.
47. En résumé, les trois étapes appliquées, telles que décrites ci-dessus, se complètent et sont en étroite interaction. Le résultat final de l’analyse en trois étapes correspond à la zone triangulaire indiquée au centre du graphique de la figure 1, à l’intersection de ces trois étapes. Les secteurs/groupes de produits contenus dans cette zone répondent à trois critères : (a) ils sont compatibles avec l’avantage comparatif latent du pays en question et bénéficient de réelles opportunités de devenir compétitifs à l’échelle internationale ; (b) ils reflètent la capacité réelle du pays ; et (c) leur coûts de production globaux, notamment la main-d’œuvre, les actifs fonciers, l’énergie et le transport, entre autres facteurs, sont relativement faibles (ou pourraient être réduits assez rapidement) dans le pays concerné. Les secteurs qui répondent à tous ces critères ont le plus grand potentiel de croissance ; ils constituent les meilleures options pour un appui politique prioritaire “pour des victoires rapides”.

Identification des secteurs du Sénégal par l’approche GIFIU

48. L’analyse des avantages comparatifs latents en trois étapes, décrite ci-dessus dans le cadre de l’approche GIFIU, a été appliquée au Sénégal dans le but d’identifier les secteurs à fort potentiel pour des “victoires rapides”, sujettes à des actions de politique. Les résultats sont résumés ci-dessous.

Sous-étape 1 : Identification des secteurs à fort potentiel pour le Sénégal

49. D’abord, le pays est classé selon son niveau de performance sur la base des données relatives au PIB et au PIB par habitant de 112 pays, dans la période 1990-2013⁷. Puis, les pays les plus performants, ceux dont le PIB par habitant représente 200 à 300 % celui du Sénégal aujourd’hui ou lui était égal il y a 20 ans, sont sélectionnés. Les pays qui en ressortent, présentés dans le tableau 3 (voir page 17), sont considérés comme des “pays de comparaison” appropriés pour le Sénégal, à savoir ceux qui appartenaient à la même catégorie de revenus que le pays, mais qui ont connu une croissance soutenue et dynamique ces deux dernières décennies et dépassent aujourd’hui le pays de quelques points.

Encadré 2. Identifier les pays cibles

L’identification correcte des “pays cibles” de rattrapage que le Sénégal peut suivre en utilisant les données relatives au PIB peut être effectuée à travers la procédure pratique suivante :

1) Extraire les taux de croissance du PIB par habitant et les taux de croissance du PIB de la base de données de la Banque Mondiale (World Bank’s World Development Indicators-WDI), ainsi que les données de population et de Parité de Pouvoir d’Achat (PPA) du PIB par habitant (la base WDI regroupe les données pour 214 pays) ;

2) Appliquer le filtre 1, si le pays dispose de trop de données manquantes dans les taux de croissance (nombre d’observation < 15), il est éliminé de l’analyse ;

3) Appliquer le filtre 2, la population est un critère important ; elle est utilisée comme un filtre. Une population de 5 millions d’habitants est utilisée comme valeur de référence. Les petits pays disposant d’une population inférieure à 5 millions d’habitants sont éliminés de l’analyse, (la population Sénégalaise s’élève à 14 millions d’habitants. Les petits pays insulaires ne sont pas comparables avec le Sénégal) ;

⁷ Pour de plus amples informations, consultez le document intitulé “Technical Note on GIFIU”, ONUDI-NSD, 2015

4) Appliquer le filtre 3, la Parité de Pouvoir d'Achat du PIB par habitant peut être considéré comme le meilleur indicateur. Si la PPA du PIB par habitant est supérieure à 15,000 \$, il ne s'agit pas de pays bons à suivre pour le Sénégal qui dispose d'un revenu en PPA par habitant de 2,170 \$ en 2013, par conséquent ce sont des pays à revenus élevés (>15,000 \$ sont éliminés de l'analyse);

5) Ensuite, les ensembles de données les plus longues sont raccourcies, depuis les années 1960 à 1990-2013, et la croissance du PIB par habitant moyen pour la période est calculée (car l'accent est mis sur la croissance long terme et stable pendant 20 ans ou plus); dans le même temps, l'écart-type du taux de croissance du PIB par habitant est également calculé. Si l'écart-type est supérieur à 11, ces pays sont éliminés de l'analyse, puisque ce niveau d'écart-type indique une croissance instable.

6) Enfin, les données restantes de 113 pays sont triées par taux de croissance moyen pendant la période 1990-2013, et classées du taux de croissance le plus élevé au moins élevé pour réaliser le tableau 2. Parmi les pays du tableau 2, la Chine, l'Inde et le Vietnam sont sélectionnés comme pays cibles sur la base de leurs classements du taux de croissance du PIB par habitant en 1990-2013. Le Cambodge et le Bangladesh connaissent tous les deux une croissance dynamique, mais leurs niveaux de revenus par habitant ne répondent pas au critère 1 "avec un revenu par habitant 100% plus élevé" que celui du Sénégal. C'est pourquoi ils ne sont pas sélectionnés comme pays cibles, mais ils peuvent être considérés au sein d'un groupe de pays comparables qui entrerait en concurrence avec le Sénégal pour saisir les nouvelles opportunités du marché (tableau 3).

Tableau 2. Liste des pays ayant enregistré une forte croissance au cours des dernières décennies.

Pays	Rang	Croissance du PIB par habitant (1990-2013)	Sélectionnés ou non comme pays cibles pour le Sénégal et la raison pourquoi
Chine	1	8.85	Sélectionné. Dynamique, et son expérience il y a 15/20 ans est pertinente pour le Sénégal (à 188% du niveau de revenus du Sénégal en 2000)
Birmanie	2	7.06	Non. Trop de données manquantes, instable
Cambodge	3	5.56	Non. Dynamique, mais le revenu par habitant ne répond pas au critère 1 : 100% plus élevé que le Sénégal. Il est considéré comme un pays semblable
Vietnam	4	5.39	Sélectionné. Croissance dynamique.
Inde	5	4.69	Sélectionné. Croissance dynamique.
Laos	6	4.66	Non. Pays enclavé.
Sri Lanka	7	4.65	Non. Pays insulaire
République de Corée	8	4.63	Non. Pays à revenus élevés =32,708
Tadjikistan	9	3.92	Non. Pays à revenus élevés =16598 \$
Thaïlande	10	3.82	Non. Pays à revenus élevés =13931 \$
Turkmenistan	11	3.82	Non. Pays à revenus élevés =13554 \$. Pays enclavé
Chili	12	3.76	Non. Pays à revenus élevés =21764 \$
Singapour	13	3.73	Non. Pays à revenus élevés =76236 \$
Bangladesh	14	3.72	Non. Le revenu par habitant ne répond pas au critère 1 : 100% plus élevé que le Sénégal. Il est considéré comme un pays semblable.
Malaisie	15	3.70	Non. Pays à revenus élevés = 22555 \$
Pologne	16	3.68	Non. Pays à revenus élevés = 22513 \$
Mozambique	17	3.64	Non. Revenus inférieurs au Sénégal
Indonésie	18	3.63	Non. Pays riche en ressources

Tableau 3. Pays de comparaison pour le Sénégal

Pays	PIB par habitant, PPP (Constant 2011 \$ Int'l)						PIB/habitant croissance annuelle	PIB croissance annuelle
	1990	% par rapport au Sénégal	2000	% par rapport au Sénégal	2013	% par rapport au Sénégal		
Sénégal	1.856	100	1.916	100	2.170	100	0,52	3,33
Vietnam	1.501	81	2.650	138	5.125	236	5,39	6,83
Inde	1.812	98	2.600	136	5.238	241	4,69	6,39
Chine	1.488	80	3.609	188	11.525	531	9,03	9,92
Bangladesh*	1.239	67	1.606	84	2.853	131	3,69	5,44
Cambodge*	1.004	54	1.368	71	2.944	136	5,56	7,73

*Pays semblables. Source : Calculés à l'aide de la base de données de la Banque mondiale

50. Tous les “pays de comparaison” identifiés dans ce cas se trouvent en Asie. Cela n'est pas surprenant, mais plutôt une preuve du “Miracle asiatique”, comme il s'agit des économies ayant connu une croissance dynamique et soutenue ces 20 dernières années. Trois autres remarques importantes sur le tableau méritent une attention particulière :

- Tous les pays de comparaison étaient plus pauvres que le Sénégal il y a 25 ans en termes de revenu par habitant. Toutefois, ils se sont tous rattrapés rapidement ces deux dernières décennies, tandis que le Sénégal n'a pas beaucoup progressé.
- En particulier, la Chine, l'Inde et le Vietnam ont enregistré des taux de croissance remarquables, et leurs niveaux de revenus sont à présent deux à quatre fois plus élevés que ceux du Sénégal.
- Le Bangladesh et le Cambodge, dont les revenus sont légèrement supérieurs à ceux du Sénégal aujourd'hui, ont pu relancer leur rythme de croissance dans un passé récent. Quoique ces pays ne respectent pas le critère 1 (niveau de revenu par habitant 100% supérieur à celui du Sénégal), ils sont répertoriés parmi les pays de comparaison. Jusqu'en 2000, les niveaux de revenu par habitant de ces pays étaient inférieurs à ceux du Sénégal, qu'ils ont toutefois dépassé récemment. À ce rythme, ils sont susceptibles de concurrencer fortement le Sénégal au point d'attirer des IDE de même nature ou de nature similaire, particulièrement les activités de

production à forte intensité de main-d'œuvre qui se délocalisent de Chine, d'Inde et d'autres marchés émergents.

51. Une fois les *pays de comparaison* identifiés, l'analyse de leurs avantages comparatifs révélés (ACR) est effectuée à l'aide des grosses bases de données sur le commerce pour trouver les produits commercialisables dont les ACR ont connu une baisse significative (ACR < 1). Ces produits pourraient donc connaître un “déclin” dans les pays de comparaison pour diverses raisons et pourraient, par conséquent, devenir des industries en croissance pour les pays à revenu faible comme le Sénégal. Sur la base des résultats initiaux, quatre groupes de produits dont les ACR connaissent une baisse significative dans au moins deux pays de comparaison sont choisis pour des études plus poussées dans la sous-étape 2. L'annexe 1 présente une description détaillée de l'analyse des ACR. Le tableau 4 ci-dessous présente un résumé du résultat final : les quatre groupes de produits émergents sont l'habillement, le cuir et articles en cuir, notamment les sacs et chaussures, le poisson, les fruits, les oléagineux et autres cultures agricoles de rente. Ces produits à ACR en baisse dans les pays de comparaison sont considérés comme représentant des créneaux sur le marché international et présentant un important potentiel d'exportation pour le Sénégal.

Tableau 4. Ensemble courant de produits en baisse dans les pays de comparaison⁸

Indicatif du produit*	Description	Secteurs en déclin		
		du Vietnam	de la Chine	de l'Inde
3, 5, 22	Poissons, fruits, oléagineux et autres matières premières agricoles	1	1	1
61, 83	Cuir et articles en cuir, notamment les articles de voyages	0	1	1
84	Vêtement	0	1	1
85	Chaussures	1	1	1

*L'indicatif du produit est la classe à deux chiffres au titre de la CTCL.

N.B. : La valeur de 1 est attribuée aux secteurs dont les ACR connaissent une forte baisse (à un niveau de confiance de 99 %). Sinon la valeur de 0 leur est attribuée. Seuls les secteurs en forte baisse dans minimum deux pays sont répertoriés dans ce tableau. Pour de plus détails, consultez l'annexe 1.

8 Le Bangladesh et le Cambodge ne sont pas intégrés dans ce tableau, puisque, s'agissant de nouveaux pays en “phase de décollage”, ils ne montrent pas d'ACR en baisse dans les secteurs.

Sous-étape 2 : Évaluation de la capacité du Sénégal dans les sous-secteurs sélectionnés

52. Sur la base des groupes de produits identifiés dans la sous-étape 1, la faisabilité de se concentrer sur ces produits pour le développement d'une politique ciblée dans le contexte de la structure industrielle actuelle du Sénégal est évaluée. Les bases de données industrielles de l'ONUDI concernant la valeur ajoutée du secteur manufacturier (MVA) et la part d'emplois représentée par les sous-secteurs identifiés sont d'abord interrogées.

53. De 1975 à 2013, la part du secteur manufacturier dans le PIB du Sénégal s'est située entre 12 et 15 %, avec des taux de croissance variables (figures 3 et 4). Sur la figure 4, on note également une tendance à la désindustrialisation commençant en 2003, avec une baisse de la part du secteur manufacturier dans le PIB.

Figure 3. Part du secteur manufacturier dans le PIB

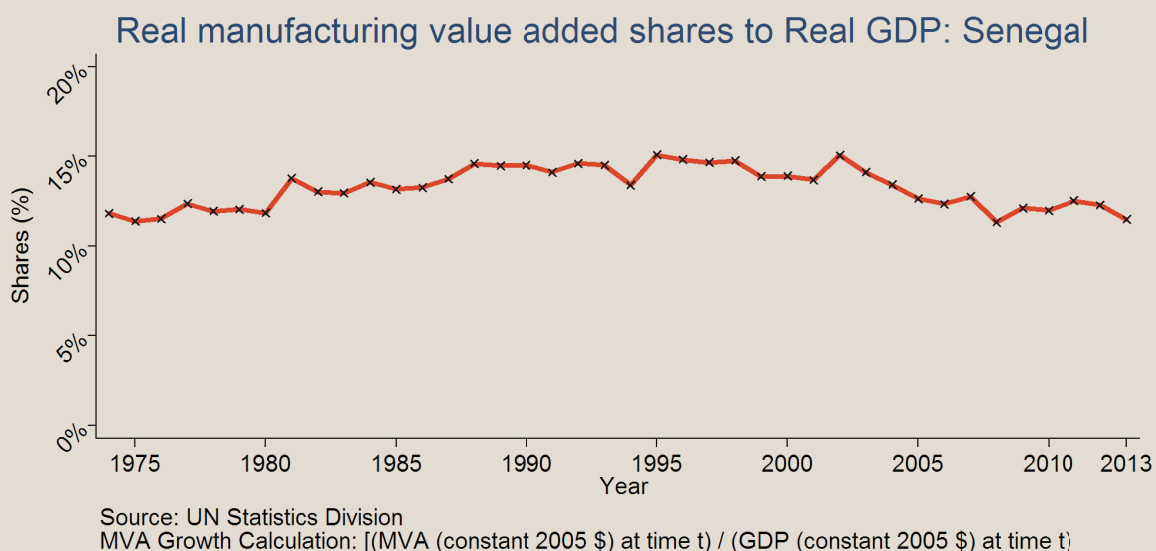
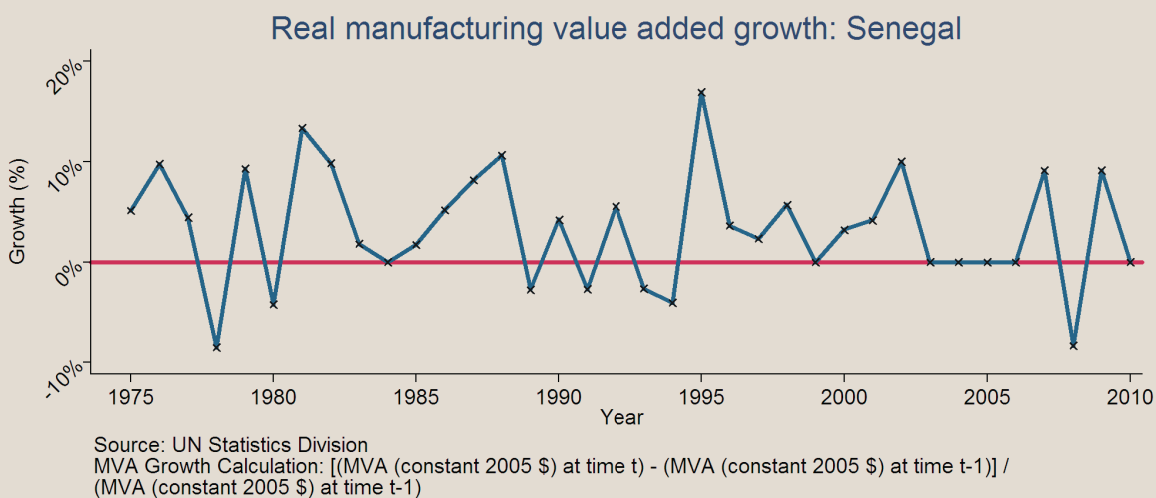


Figure 4. Croissance de la valeur ajoutée du secteur manufacturier (de 1975 à 2010)



54. L'exploration au niveau des sous-secteurs en dit davantage sur leur performance durant les dernières décennies. Par exemple, le sous-secteur qui contribue la plus grande part de valeur ajoutée du secteur manufacturier a été et demeure celui des minéraux non métalliques. Le sous-secteur de l'alimentation et des boissons a augmenté sa contribution de la valeur ajoutée réelle à la valeur ajoutée totale du secteur manufacturier de 1998 à 2004 et de 2005 à 2010, et à l'emploi de 1998 à 1999, puis de 2000 à 2002 (figures 5 et 6).

55. En comparaison, la part de valeur ajoutée réelle part des sous-secteurs de la confection (habillement), du tannage et traitement du cuir, et des chaussures, ont connu une baisse, alors qu'ils présentaient des valeurs déjà faibles (figure 5). Seule la part du sous-secteur des chaussures a connu une légère hausse dans la création d'emplois jusqu'en 2002 (figure 6).

Figure 5. Part de valeur ajoutée des sous-secteurs dans la valeur ajoutée totale du secteur manufacturier

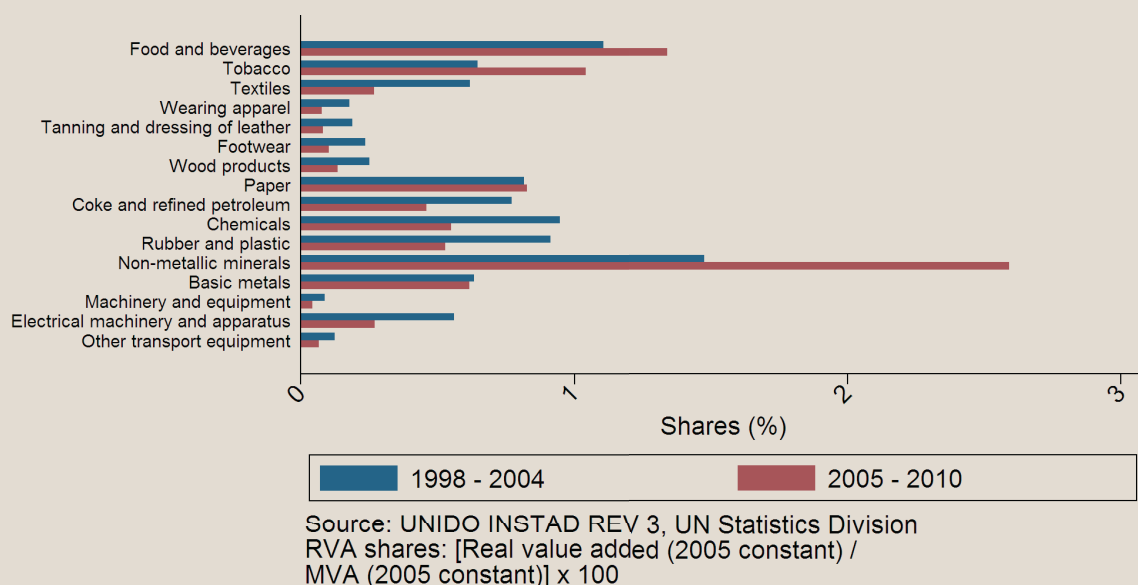
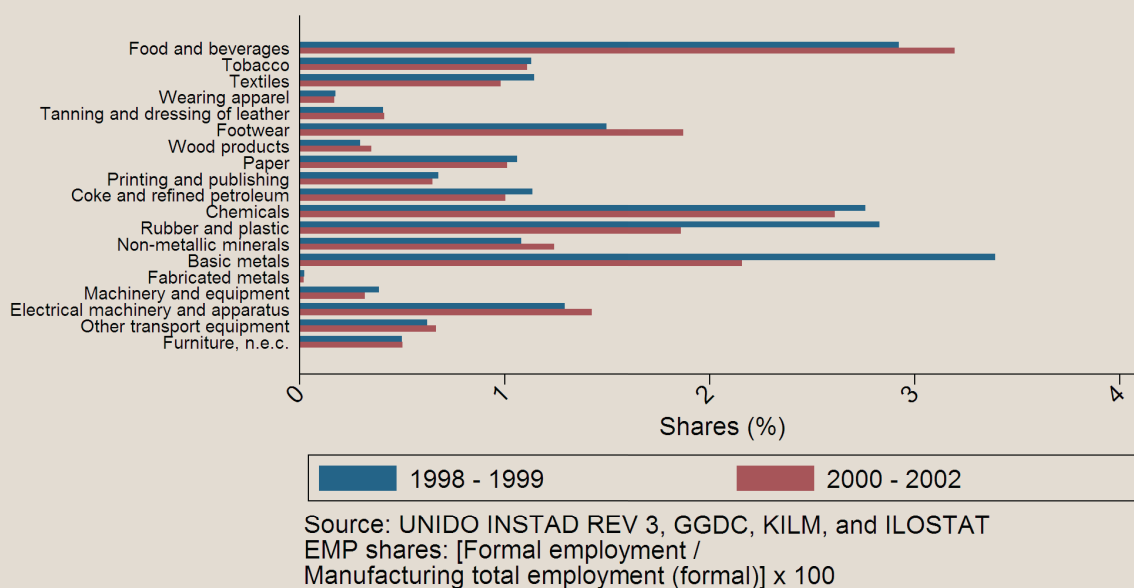
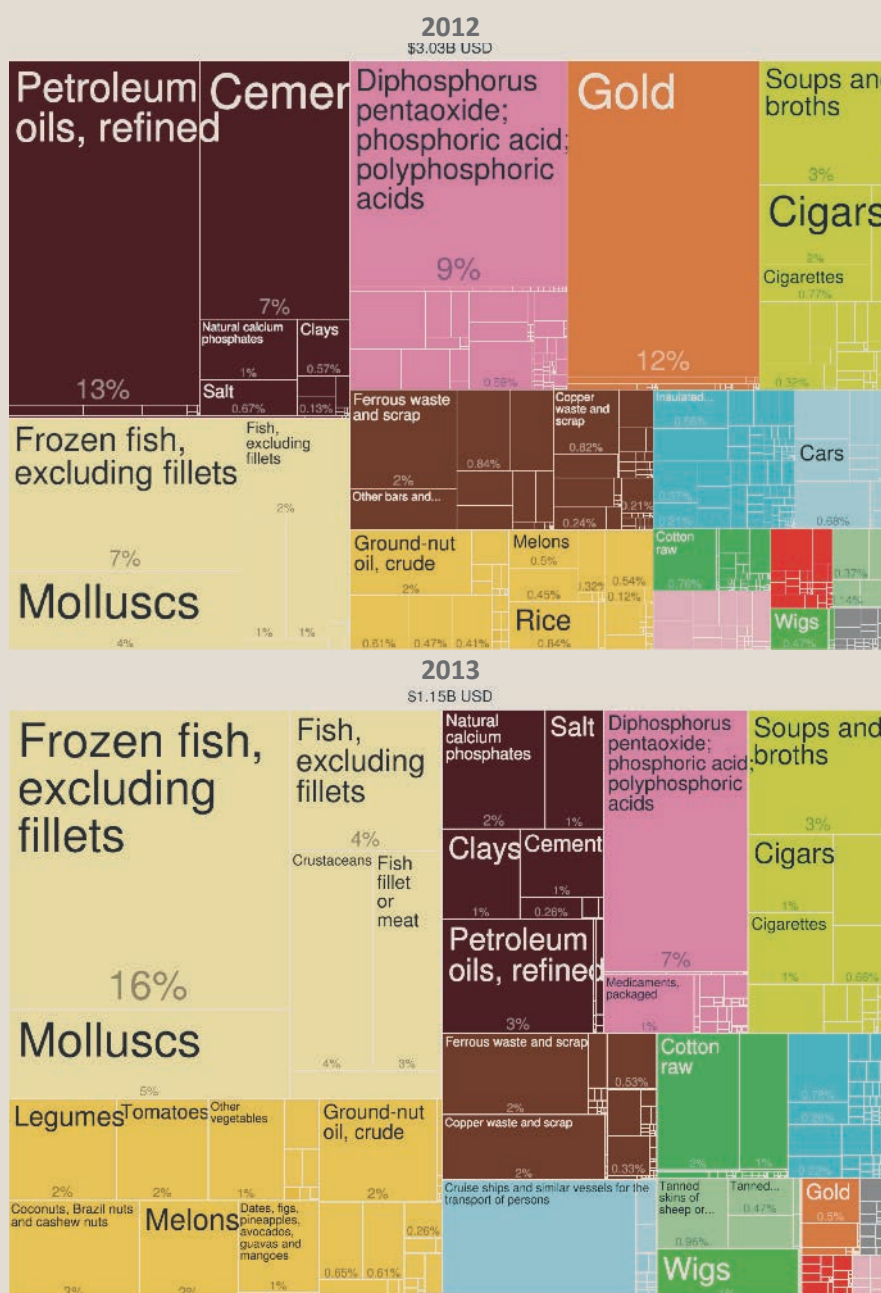


Figure 6. Part des emplois des sous-secteurs dans la totalité des emplois du secteur manufacturier



56. Concernant la création d'emplois, les sous-secteurs de l'alimentation et des boissons, des produits chimiques, des métaux de base ainsi que des machines et appareils électriques en ont dépassé la plupart des autres.
57. Les exportations du Sénégal ont connu une baisse, passant de 3,03 milliards de dollars en 2012 à environ 1,15 milliards de dollars en 2013, principalement dans le secteur de l'huile minérale et des produits pétroliers raffinés (figure 7). En conséquence, la proportion de produits pétroliers importés par rapport à la totalité des importations (7,2 milliards de dollars en 2013) est passée de 17 % en 2012 à 28 % en 2013 (figure 8).
58. Quoiqu'utiles pour indiquer les tendances, ces statistiques occultent les informations détaillées relatives à leurs causes. Pour en savoir davantage, des consultations ont été menées avec des entreprises locales et étrangères opérant dans les secteurs choisis, des associations locales d'entreprises, les principaux instituts de recherche ainsi que les organismes du secteur public du pays. Les sections ci-dessous soulignent les principales observations.

Figure 7. Exportations du Sénégal pour la période 2012-2013



http://atlas.cid.harvard.edu/explore/tree_map/export/sen/all/show/2012/ and /2013/

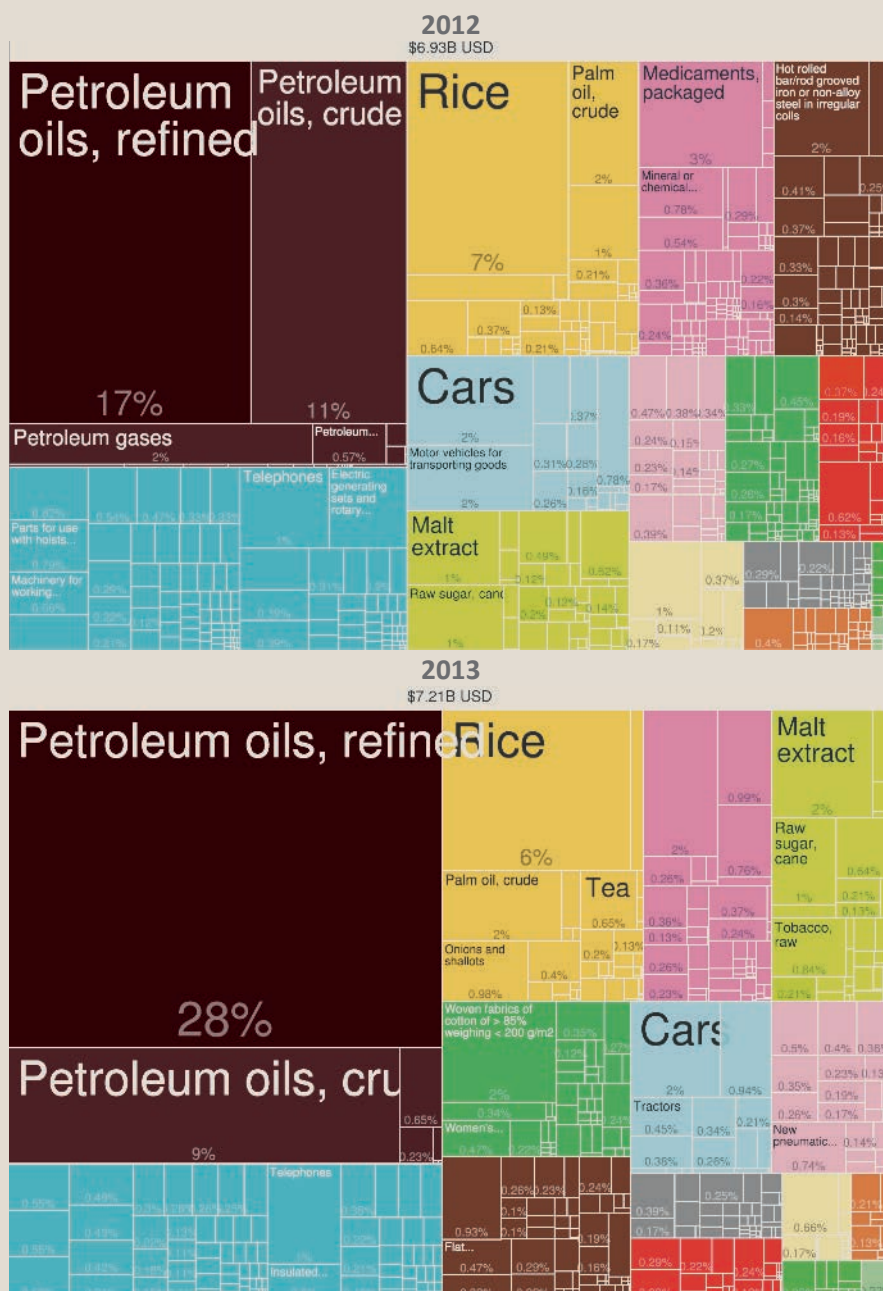
Le secteur manufacturier du Sénégal est très faible aujourd'hui. Néanmoins, le pays dispose d'une longue tradition de production et de commerce de produits manufacturés légers, par exemple dans la confection et l'alimentation.

59. Beaucoup des personnes interrogées localement se souviennent encore de la période en plein essor des industries légères ayant existé au Sénégal. Jusqu'à l'accession du pays à l'indépendance, Dakar, aujourd'hui la capitale du Sénégal, était le pôle politique et économique de l'Afrique occidentale française (AOF). De nombreuses

sociétés françaises y avaient des filiales ou des entreprises représentées. Parmi les principales industries figuraient le textile et la confection, et l'alimentation, et également d'autres secteurs tels que les industries chimiques, les matériaux de construction et la métallurgie.

60. Mais au début des années 60, les anciennes colonies françaises accèdent successivement leur indépendance et lancèrent leurs propres industries tout en protégeant leur marché intérieur au moyen de barrières tarifaires et non tarifaires. En conséquence, le Sénégal commença à perdre des parts de marchés régionaux et a vu son secteur industriel entamer un long déclin.

Figure 8. Importations du Sénégal pour la période 2012-2013



http://atlas.cid.harvard.edu/explore/tree_map/import/sen/all/show/2012/ and /2013/

61. Dans les années 90, le secteur manufacturier du Sénégal subit un second choc. Au gré de la libéralisation des politiques commerciales, la production intérieure inefficace de nombreux biens de consommation est fortement concurrencée par les importations bon marché de Chine et d'autres marchés émergents, précipitant du coup la faillite successive des industries manufacturières. Jadis trépidants, les pôles industriels tels que la SODIDA à Dakar deviennent de simples sociétés d'entreposage de produits d'importation.

Relativement bien développé au Sénégal jusqu'à la fin des années 1990, le secteur de la confection s'est rapidement réduit ces 15 dernières années. Il est en passe de disparaître complètement.

62. Vers les années d'indépendance, le Sénégal disposait de capacités de production relativement larges dans les industries textiles et confection. Ces produits desservaient à la fois le marché intérieur du Sénégal et celui des pays limitrophes. Jusque dans les années 1970, le secteur de la confection était dirigé par quelques importants opérateurs, notamment la SIV (Société Industrielle du Vêtement) et la SAC (Société Africaine de Confection), entre autres. Toutefois, le départ de la quasi-totalité des principaux acteurs étrangers a plongé le secteur dans une profonde récession. Cette tendance a été brièvement et partiellement renversée par la dévaluation du franc CFA en 1994, mais le secteur était déjà dominé par les activités de couture artisanale dont la production était peu efficace et très coûteuse. Le secteur a subi son dernier choc en date à la fin des années 1990, lorsque les importations bon marché (ainsi que les vêtements de seconde main) d'Inde et autres économies émergentes ont commencé à inonder le marché, au point de causer la faillite des producteurs locaux. Selon un petit manufacturier de longue date (qui existe encore), par ailleurs président de l'association des manufacturiers du secteur, cette dernière comptait 67 membres jusqu'à la fin des années 90. Aujourd'hui, il n'en reste plus qu'un quelques-uns.

63. Comme on pouvait s'y attendre, les statistiques relatives au secteur de l'habillement ont affiché un taux de croissance négatif ces dernières décennies (6,02% par an dans la période 1974-83 et -15,84 % entre 1984 et 1993), avant de connaître un bref redressement à 6,93 % dans la période 1994-1999, pour replonger à -2,7 % entre 2009 et 2013. Ainsi, la part du secteur dans les importations manufacturières a connu une baisse vertigineuse,

passant de 2,39 % en 1974 à 0,76 % en 1999, et respectivement de 1,83 % à 0,22 % en part de valeur ajoutée du secteur manufacturier dans la même période. Il existe encore quelques exportations de linge de maison et différents types de confection, principalement vers les pays de la région. Mais leur valeur est dérisoire et dépasse rarement les 200 000 \$ par an.

Les efforts consentis par le Sénégal pour moderniser le secteur du tannage et des articles en cuir (notamment l'industrie de la chaussure) ont abouti à des résultats mitigés ces dernières années. Toutefois, la richesse des ressources naturelles du pays ainsi que ses progrès dans les exportations de cuir semi-fini laissent entrevoir un secteur à fort potentiel de croissance pour le pays.

64. Le Sénégal dispose d'importantes richesses pastorales, qui représentent quelque 15 millions de têtes de bétail, avec un taux de croissance de près de 2 % par an enregistré ces cinq dernières années. Les principaux animaux qui composent le cheptel sont les ovins (37 %, avec une croissance de 3,2 %), les caprins (32 %, avec une croissance de 3,4 %) et les bovins (22,1 %, avec une croissance de 1,6 %). L'élevage représente près de 23 % du secteur primaire et 4,1 % du PIB. Le gouvernement a toujours encouragé les entreprises à assurer la transformation avant l'exportation.

65. À l'instar du secteur de la confection, les activités de tannage au Sénégal datent de la période coloniale, lorsque les comptoirs commerciaux français recueillaient et exportaient des peaux et du cuir à l'état brut. Depuis l'indépendance, le gouvernement encourage activement les sociétés locales à transformer les peaux et le cuir avant de les exporter, mais les résultats sont restés modestes. Peu après l'indépendance, une société nationale (la SERAS) a été mise en place et dotée du monopole de la collecte des peaux et du cuir ainsi que de la commercialisation du cuir transformé. Dans les années 1990, ce secteur a été libéralisé et ouvert à la concurrence. Toutefois, le niveau d'investissement de capitaux ainsi que l'accès aux marchés requis a limité le nombre de producteurs de cuir.

66. Aujourd'hui, ce secteur reste modeste et dominé par deux principaux opérateurs privés établis à la fin des années 1990. Le secteur compte également dix autres manufactures (d'échelle beaucoup plus réduite) et de nombreux micro-ateliers artisanaux.

67. L'Agence nationale de la statistique et de la démographie (ANSD) estime à 28 milliards de francs CFA le chiffre d'affaires total de cette industrie en 2010, ce qui représente une hausse significative par rapport à l'année 2006 où il se situait à 7 milliards. L'industrie dans son ensemble emploie quelque 500 travailleurs, sans compter le secteur artisanal. La valeur des exportations du Sénégal dans ce secteur se situe à environ 5 millions de dollars par an, ce qui est insignifiant par rapport aux 30 milliards de dollars que représentent les importations de cuir et d'articles en cuir dans le monde. Par conséquent, il existe un énorme potentiel de croissance dans ce domaine.
68. Chacun des deux plus importants opérateurs du secteur privé de ce secteur révèle pour l'un, un cas de réussite, et l'autre, un constat d'échec. Sur la longue chaîne de valeurs de cette industrie allant de l'élevage à la fabrication d'articles en cuir, en passant par la transformation des peaux et du cuir, l'un des opérateurs s'est intéressé à la semi-transformation de peaux et de cuir bruts à l'état "bleu humide". Cette société exporte sa production notamment vers l'Italie et le Pakistan, où la transformation se poursuit pour la préparation du cuir et la production de ceintures, de chaussures et de sacs. La firme a réalisé des résultats assez significatifs, avec un chiffre d'affaires qui est passée à 4,4 milliards de francs CFA en 2002. Elle a obtenu un prêt de l'IFC, ce qui lui a permis de moderniser ses infrastructures de production et d'élargir ses exportations.
69. Pour sa part, l'autre opérateur important connaît moins de réussite. En réaction aux incitations du gouvernement pour le prolongement de la chaîne des valeurs à l'industrie du cuir au Sénégal, il a tenté d'exploiter la fabrication de chaussures par la transformation des peaux et du cuir. Sa stratégie a été peu concluante. La société a réalisé de faibles performances financières, et les connaisseurs du secteur lui prédisent une disparition prochaine faisant de l'opérateur le mieux couronné de succès le seul acteur important de l'industrie.
70. Pendant longtemps, l'agriculture commerciale a été handicapée par les effets conjugués de l'insuffisance des investissements et du défaut d'appréhender l'impact qu'une économie agricole dynamique peut avoir sur la pauvreté. Néanmoins, au cours des 10 à 15 dernières années, une dynamique d'investissement impulsée par les IDE a permis de développer une industrie tournée vers l'exportation, qui privilégie la tomate et d'autres fruits et légumes, faisant du Sénégal un des pionniers de la diversification du secteur agricole parmi les pays d'Afrique subsaharienne. Aujourd'hui, le pays est le deuxième exportateur de tomates-cerises après Israël. Ses produits de grande qualité sont très prisés en Europe, particulièrement pendant la période hors-saison (de décembre à avril). À l'échelle mondiale, le Sénégal est le 23^e transformateur de tomates, le seul pays d'Afrique francophone au sud du Sahara à avoir développé une industrie de transformation de tomates.
71. Cette réussite a été réalisée au bout d'efforts de longue haleine, non sans hauts et bas. Jusqu'aux années 1970, l'arachide constituait le seul produit d'exportation du pays. Dans les années 1970 et 1980, le gouvernement fit la promotion de la production de phosphate, du tourisme et du maraîchage dans le cadre d'une nouvelle politique de diversification économique. Ainsi, la culture et la transformation de la tomate ont été instaurées. Une société nationale de grande envergure (SOE) fut ainsi fondée pour mettre en œuvre un projet pilote d'industrie de transformation de la tomate ainsi qu'un système de contractualisation avec les petits exploitants. Avec l'appui de l'Union européenne, le Gouvernement a organisé des voyages d'études en Europe et aux États-Unis pour les agriculteurs, afin de leur permettre d'assimiler les technologies et techniques de production commerciale. La production de tomates a certes connu une croissance à ses débuts, mais la principale société, la SOE, fit faillite en 1989 à cause d'une mauvaise gestion et d'une forte inefficience. Suite à cet épisode, l'ensemble du système s'effondra.

72. Dans les années 1990, le gouvernement changea de politique en privatisant la SOE et en commençant à attirer les IDE. Un certain nombre d'entreprises locales acquièrent les actifs de la SOE, permettant ainsi la relance de l'industrie de la tomate. La production maraîchère globale augmenta dans les années 1990 et ne tarda pas à devenir l'activité la plus lucrative des ménages ruraux. Toutefois, les exportations de fruits et légumes se trouvèrent confrontées à d'énormes difficultés pour accéder à des marchés rigoureusement contrôlés. Sans

Le secteur agroindustriel et de la transformation alimentaire du Sénégal a réalisé des progrès encourageants ces dernières décennies. Plus particulièrement, le maraîchage pour l'exportation, impulsé par des IDE, a connu une remarquable émergence, et ainsi permit la diversification agricole du pays. Cette évolution constitue également un bon exemple de la complémentarité des efforts du secteur privé et des politiques publiques visant à les supporter.

investissements considérables dans les nouvelles technologies et infrastructures logistiques, les produits sénégalais n'ont pu respecter les normes rigoureuses de qualité et de distribution édictées par le marché européen.

73. La situation changea à la fin des années 1990, avec l'arrivée d'importants acteurs d'IDE. De grandes entreprises étrangères, comme par exemple Grands Domaines Du Sénégal (GDS), une filiale de la société multinationale française Friotoer, spécialisée dans la transformation des fruits et légumes, sont attirées au Sénégal par sa stabilité politique, ses conditions naturelles favorables (un climat chaud, la proximité par rapport à l'Europe et aux États-Unis, entre autres), la faiblesse des coûts de main-d'œuvre ainsi que les politiques favorables et d'incitation aux investissements menées par le gouvernement. Les sociétés étrangères ont apporté les capitaux, la technologie et l'accès aux marchés européens et autres marchés d'exportation dont le secteur avait besoin. Grâce aux IDE, l'industrie maraîchère du Sénégal a pu améliorer la diversité et la qualité de ses produits, créer une structure verticale de la chaîne des valeurs qui a également bénéficié les agriculteurs locaux, ainsi que les infrastructures logistiques et commerciales essentielles à la manutention de fruits et légumes sensibles. En quelques années, le pays est devenu un exportateur de produits maraîchers à succès.
74. Pour démarrer leurs projets, les premiers investisseurs étrangers, "les pionniers", ont dû prendre plus de risques et surmonter de nombreux obstacles. Par exemple, l'acquisition de terrains et les barrières administratives pour obtenir les agréments étaient redoutables au point d'être considérées comme des "contraintes incontournables" qui déterminent la décision d'investir ou non dans le pays. L'APIX, l'Agence nationale de promotion des investissements, a servi de guichet unique efficace pour aider en particulier les investisseurs étrangers dans les procédures administratives et les agréments. Par ailleurs, le Ministère du Commerce a introduit en 2004 un système électronique permettant d'optimiser la durée du dédouanement avec une demande unique formulée par l'importateur ou l'exportateur. Ces réformes ont permis de renforcer, de façon significative, l'efficacité et la transparence du système.
75. Pour favoriser les investissements et les exportations du secteur, le gouvernement a mis en place plusieurs incitations permettant aux entreprises de réduire leurs risques. Par exemple, les sociétés agricoles exportant au moins 80 % de leur production sont

exonérées d'impôt sur le revenu applicable aux dividendes, de droits de douane et de timbre pour les équipements de transport et de production, ainsi que de certains impôts sur les salaires, les licences d'exploitation et autres redevances et taxes applicables à l'acquisition de biens sur le plan intérieur. Le taux d'impôt sur les sociétés se situait à 15 % seulement. En outre, tous les investisseurs du secteur agricole sont exonérés de taxe sur la valeur ajoutée (TVA). En 2008, le gouvernement a annoncé un programme d'accroissement de la production agricole qui consiste à geler le contrôle de change extérieur pendant une période de cinq ans pour les investisseurs agricoles, ce qui leur permet d'expatrier librement leurs revenus. Cette disposition va plus loin, en s'appliquant à toutes les sociétés exportant au moins 80 % de leur production.

76. L'industrie maraîchère du Sénégal poursuit sa croissance, et sa réussite précédente produit encore un impact positif. En 2013, la Banque mondiale a consenti un crédit à conditions allégées de 86 millions de dollars pour aider le Sénégal à approfondir la transformation de son agriculture commerciale par la poursuite de la diversification des exportations. "Le secteur agricole du Sénégal est marqué par un intérêt croissant du secteur privé", avaient déclaré les dirigeants de la Banque. Ce crédit permettrait au Gouvernement de poursuivre la prise en charge des principales insuffisances telles que les infrastructures et l'irrigation, afin que les efforts du secteur privé puisse être facilités pour soutenir la croissance durable et inclusive, notamment par la création d'emplois au bénéfice des jeunes ainsi que la création de revenus pour les femmes.⁹

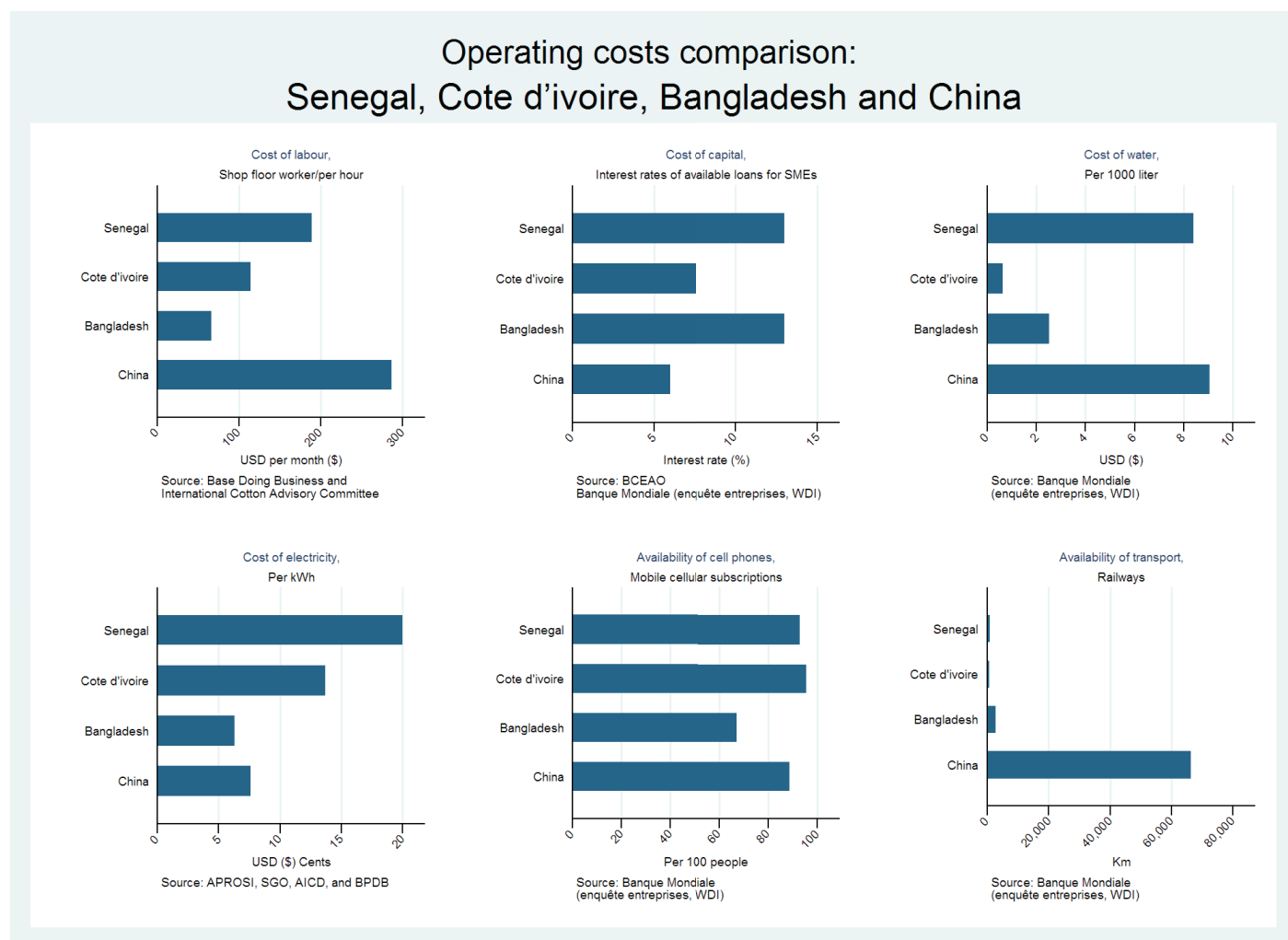
Sous-étape 3 : Comparaison des coûts de production du Sénégal avec ceux des autres pays de la même catégorie

77. Reconnaître les secteurs qui présentent des opportunités internationales et un potentiel de croissance intérieure n'est que la première étape vers la réussite. En fin de compte, la pleine réalisation des perspectives des secteurs identifiés dépendra des décisions des investisseurs de réaliser ou non les investissements nécessaires dans ces secteurs. En outre, la relance de la production intérieure et l'exploitation d'une bonne partie des opportunités internationales nécessitent d'attirer des investisseurs étrangers, qui disposent déjà d'un accès aux marchés internationaux.

9 <http://www.worldbank.org/en/news/press-release/2013/12/19/world-bank-senegal-agribusiness-sahel>

78. Les coûts de production, particulièrement les coûts d'investissement et des infrastructures, sont déterminants dans le choix des destinations des investisseurs étrangers. Le Sénégal doit être conscient du fait qu'il n'est pas la seule destination qui s'offre au choix des investisseurs, et que de nombreux autres pays à revenu faible en Afrique et ailleurs se disputent le même marché international et les mêmes ressources apportées par les IDE. Pour gagner sa place dans cette compétition mondiale, le Sénégal doit non seulement compter sur sa stabilité politique et son avantage géographique, mais également consentir tous les efforts possibles pour se rendre attrayant aux yeux des investisseurs en quête de nouvelles destinations à moindre coût pour une production à forte intensité de main-d'œuvre.
79. La structure des coûts de production varie en fonction de la nature des industries. De façon générale, les investisseurs se soucient du coût d'investissement initial et des charges de production à supporter au démarrage de l'exploitation. Le premier fait évidemment référence aux coûts à supporter pour l'acquisition d'un terrain, de bâtiments, d'infrastructures et autres immobilisations, mais il englobe également le temps nécessaire à l'obtention des droits d'occupation, à la construction des locaux de l'usine, à l'installation de l'électricité et autre services, au dédouanement des machines et équipements importés, ainsi qu'au recrutement des ressources humaines étrangères comme les contrôleurs de production et de qualité, etc. Tout retard accusé dans la construction peut être coûteux pour un investisseur, non seulement en termes de dépenses pécuniaires, mais également en perte d'opportunités dans les marchés internationaux. Une fois qu'un investissement entre dans la phase d'exploitation, les charges de main-d'œuvre, les factures d'électricité, d'eau et autre services, les coûts d'expédition et de transport terrestre, les prix des matières premières et les taux d'intérêt applicables aux emprunts de fonds de roulement, entre autres, auront un impact sur le coût de production total et une incidence considérable sur la compétitivité de la destination, particulièrement dans les secteurs nécessitant une main-d'œuvre intensive. Le temps et l'incertitude peuvent parfois produire un impact énorme sur les charges d'exploitation. Par exemple, les grèves fréquentes, les coupures d'électricité ainsi que les retards accusés dans le dédouanement peuvent gravement perturber la chaîne de production et entraîner la perte de parts de marché résultant de l'augmentation des charges de production.
80. Une étude comparative complète et internationale des coûts spécifiques aux sous-secteurs serait laborieuse et dépasse le champ de la présente étude. Néanmoins, certaines données sont disponibles et donnent une idée globale des coûts de production du Sénégal par rapport aux pays de même catégorie. Sur la base des indices de développement mondial, des rapports Doing Business de la Banque mondiale, des enquêtes menées auprès des entreprises ainsi que des sources de données locales, on peut affirmer que le Sénégal présente aujourd'hui des charges d'exploitation relativement élevées par rapport aux pays de même catégorie, à savoir la Côte d'Ivoire, le Bangladesh et la Chine (figure 9, voir page 26). Le coût moyen de l'électricité, à titre d'exemple, qui se situe à 0,24 dollars par kWh, est le plus élevé. L'eau semble également être très onéreuse et coûte en moyenne respectivement 400 à 600 % de plus qu'au Bangladesh et en Côte d'Ivoire.
81. Savoir comment réduire ces charges pour les secteurs à fort potentiel est très important. Ces problématiques sont cependant complexe et nécessite des infrastructures physiques et administratives. Nous examinerons cette question plus amplement dans les chapitres suivants qui concernent les "contraintes incontournables" ainsi que l'exploration de solutions pratiques.

Figure 9. Comparaison des charges d'exploitation : Sénégal, Cote d'ivoire, Bangladesh et Chine



Résumé de l'identification des secteurs par l'approche GIFIUD

82. L'application de la méthodologie GIFIUD d'identification des secteurs en trois étapes a fait ressortir, parmi les destinataires potentiels de la politique d'appui prioritaire, les groupes de produits/sous-secteurs ci-dessous :

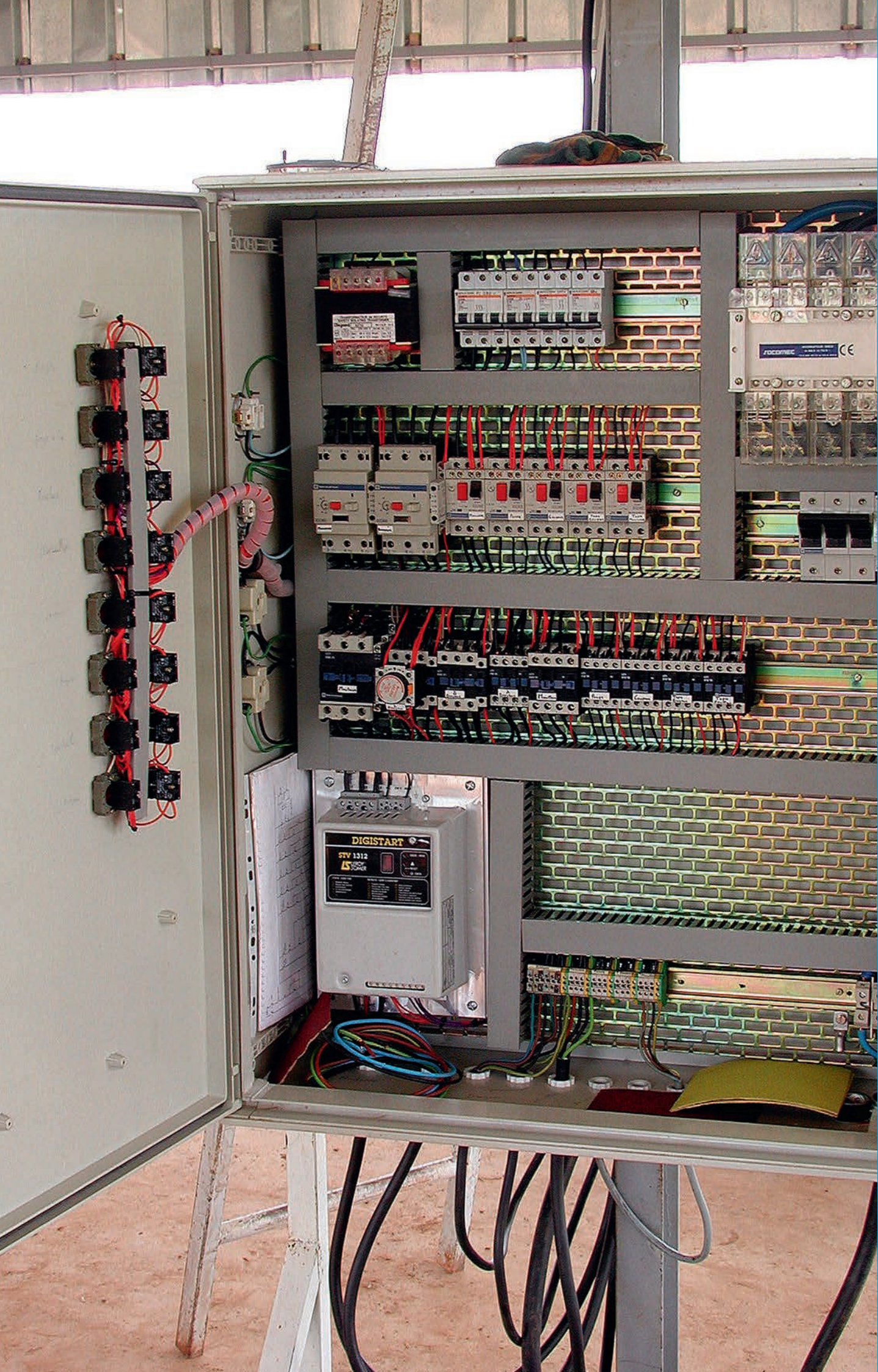
- le secteur de l'habillement ;
- le secteur du cuir et des articles en cuir, notamment la fabrication de chaussures ;
- l'agriculture commerciale, notamment le maraîchage et la transformation alimentaire.

83. L'analyse que nous avons effectuée portant sur les opportunités émergentes du marché international laisse supposer que ces industries à main-d'œuvre intensive représentent un avantage comparatif latent pour le Sénégal. Ce dernier, étant un parmi plusieurs pays présentant un avantage comparatif

similaire dans les industries à main-d'œuvre intensive, est indubitablement bien placé pour saisir ces opportunités prometteuses offertes par le marché international.

84. Toutefois, l'examen des capacités intérieures du Sénégal révèle que le pays présente actuellement des faiblesses dans tous ces trois sous-secteurs. Plus particulièrement, la situation de l'industrie vestimentaire est assez alarmante à cause de la baisse soutenue de la production enregistrée ces dernières décennies, résultant à la fois des glissements du marché et de l'échec des politiques. L'industrie du cuir et des articles en cuir, ainsi que l'agroalimentaire dans leur ensemble sont également mal en point, quoiqu'il existe quelques poches de performance dans ces deux secteurs. Leur situation porte à croire que cela pourrait s'améliorer si les mesures nécessaires sont prises pour prendre en charge les questions relatives aux marchés et aux politiques.

85. L'enquête plus approfondie que nous avons menée auprès des sous-secteurs a permis de mettre en lumière certaines questions clés liées au marché et aux politiques. Le secteur de l'habillement qui s'est effondré, l'entreprise privée d'intégration verticale mal en point, ainsi que le secteur de la chaussure de faible performance, sont autant d'exemples de l'importance des volumes de production et de la taille du marché. Étant une petite économie, le Sénégal restera sans doute vulnérable dans un marché mondial de grande envergure et en perpétuelle évolution. Comme nous l'avons évoqué précédemment, l'industrie vestimentaire jadis prospère a été durement touchée par la désintégration du marché régional à la fin de l'administration coloniale et, quoiqu'ayant rebondi brièvement grâce au protectionnisme d'un marché intérieur de petite envergure, les producteurs inefficients qui y évoluaient ont vite fait de rechuter avec la levée des barrières commerciales et l'avènement des importations bon marché.
86. Toutefois, le point positif qui ressort de ces expériences est que la tendance peut être renversée au bénéfice des petites économies, qui tendent à être plus flexibles et sont par conséquent capables d'agir rapidement. Pour ces économies, une stratégie impulsée par l'exportation, assortie d'une recherche de niches et du positionnement dans les chaînes de valeurs mondiales, constitue la clé du succès dans l'immensité de l'économie mondiale. De nombreuses économies de petite envergure à l'instar du Lesotho et de l'île Maurice ont obtenu de bons résultats en suivant cette stratégie. Pourquoi pas le Sénégal ?
87. Le moment est plus que jamais opportun pour les pays à revenu faible comme le Sénégal. Au gré de l'abandon progressif de bon nombre d'activités manufacturières à forte intensité de main-d'œuvre en Chine, en Inde et dans d'autres marchés émergents, de nouveaux espaces s'ouvrent dans le marché mondial, et les investisseurs de ces pays sont à la recherche de nouveaux sites de production à rémunération moins élevée. Le Sénégal pourrait bénéficier de cette tendance s'il fait preuve d'assez de rapidité et de persuasion en saisissant ces nouvelles opportunités dès qu'elles se présentent.
88. En outre, le pays dispose d'une longue tradition de production de vêtements, de cuir et d'articles en cuir ainsi que d'autres activités d'industrie légère, un facteur qui pourrait jouer en sa faveur au gré de l'accélération de la course aux nouveaux investissements dans la région. La fabrication de vêtements et de chaussures emploie non seulement une forte intensité de main-d'œuvre, mais également un coefficient élevé de compétences, particulièrement pour les produits hauts de gamme. Les connaissances et les compétences acquises à la faveur d'une longue histoire et d'une tradition de longue date ne sauraient disparaître du jour au lendemain, et une main-d'œuvre qualifiée et d'une grande facilité d'assimilation peut constituer l'atout que recherchent grand nombre d'investisseurs étrangers.
89. L'observation la plus encourageante est peut-être celle de la récente réussite du pays dans le domaine du maraîchage. En l'espace d'un peu plus d'une décennie, les tomates-cerises du Sénégal se sont positionnées sur le marché mondial et prospèrent dans les niches d'Europe, qui est pourtant l'un des marchés de fruits et légumes les plus difficiles à accéder. Cette réussite n'aurait pas été possible sans le changement révolutionnaire de stratégie mené par le Gouvernement du Sénégal au profit des IDE et des exportations. Cela prouve que le Sénégal "peut y arriver", lorsque les politiques appropriées sont mises en place.
90. Enfin, vu la dynamique qui existe déjà dans le secteur maraîcher et la nécessité pour le Sénégal de diversifier davantage ses exportations, il est souhaitable d'orienter l'approche GIFUID vers deux secteurs manufacturiers : le vêtement et le cuir et la maroquinerie, notamment la fabrication de chaussures. Ces deux secteurs sont parfaitement compatibles avec l'avantage comparatif du Sénégal et revêtent des opportunités à potentiel important sur le marché international. La mise en valeur des activités manufacturières de ces secteurs, qui peuvent également créer des emplois de façon relativement rapide, constituent une impérieuse nécessité pour le Sénégal. Les facteurs fondamentaux ayant permis à l'industrie maraîchère d'attirer l'investissement étranger sont valables pour les secteurs manufacturiers, à savoir, un environnement politique stable, une situation géographique favorable et, surtout, une main-d'œuvre travaillante et dotée de grandes capacités d'apprentissage. Toutes ces conditions sont favorables à la promotion des IDE dans les industries du vêtement, du cuir et de la maroquinerie.



CHAPITRE III : IDENTIFICATION DES CONTRAINTES “INCONTOURNABLES”

91. Les gouvernements définissent les priorités sectorielles en fonction des besoins et des moyens du pays. En fin de compte, ce sont les investisseurs privés qui prennent les décisions d'investissement et par conséquent l'évolution et les tendances des secteurs. Les investisseurs étrangers, qui peuvent favoriser l'accès au marché et apporter le capital et la technologie adaptée aux exigences du marché, peuvent être très exigeants dans le choix de leurs nouvelles destinations d'investissement parce qu'ils ont le choix entre plusieurs destinations. En outre, les investisseurs ont tendance à faire preuve de prudence lorsqu'ils étudient un nouveau pays de destination. Ils perçoivent, en particulier, des risques et coûts d'investissement élevés dans un pays à faible revenu qui ne figure pas sur la carte des investisseurs mondiaux.
92. Par conséquent, il est important que les gouvernements hôtes qui viennent d'entrer dans la concurrence mondiale ne ménagent aucun effort pour créer un environnement d'affaires attrayant aux yeux des investisseurs potentiels. Outre le maintien d'un environnement macroéconomique stable et l'amélioration des cadres politique, juridique et institutionnel, conditions préalables essentielles, les décideurs doivent connaître les besoins particuliers des secteurs prioritaires et élaborer des programmes pouvant aider à réduire les risques et les coûts encourus par les investisseurs ciblés. Souvent, les problèmes peuvent être nombreux dans les premières phases, et parfois, tous les problèmes ne peuvent pas être résolus à la fois. Dans ces cas, les efforts visant à identifier quelques "contraintes incontournables" et à les lever grâce aux ressources disponibles nécessitent un processus de longue haleine : l'élimination d'un goulot d'étranglement peut parfois résoudre rapidement une grande partie des problèmes des entreprises.
93. Dans l'activité que nous avons menée au titre de l'approche GIFIID au Sénégal, les efforts visant à déterminer les contraintes ont déjà commencé au stade de l'identification des secteurs à fort potentiel et à forte intensité de main-d'œuvre. Dans la troisième sous-étape de ce processus, comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, certains avantages et inconvénients liés aux coûts appliqués au Sénégal sont ressortis de la comparaison entre le pays et quelques-uns de ses pairs qui se livrent la même concurrence au niveau mondial. Le présent chapitre aborde les questions liées aux infrastructures et aux services pour les entreprises industrielles, qui préoccupent le plus les investisseurs, et qui ont été répertoriées sur la base des observations formulées par le monde des affaires et d'autres acteurs nationaux concernés.
94. Il existe plusieurs conclusions positives dont les décideurs devraient également prendre connaissance. Ce chapitre met en évidence les conclusions, qui sont répertoriées par ordre d'importance décroissant, en fonction de la gravité des goulots d'étranglement. Quelques idées préliminaires pour améliorer la situation, quand cela est possible, y sont également mises en exergue.

L'Électricité

L'approvisionnement en électricité, qui est coûteuse et peu fiable, constitue un problème d'ordre général pour l'ensemble de l'économie et un épineux goulot d'étranglement, "une contrainte incontournable", pour la production industrielle. Quoique la résolution du problème global de l'électricité nécessite beaucoup d'efforts et de temps, il est possible d'assurer un approvisionnement prioritaire dans le système existant afin de lever cette contrainte incontournable pour les industries ciblées, en même temps que l'aménagement de zones industrielles.

95. Ce constat n'est pas une nouveauté dans la mesure où les partenaires publics et les partenaires au développement ont mis l'accent sur cette "contrainte incontournable" dans plusieurs études et rapports. Le prix de l'électricité pour les utilisateurs finaux, qui se situe en moyenne à 23,5 cents USD par kWh (2014), est élevé par rapport aux prix pratiqués dans les pays voisins. Ce prix est le même depuis 2009. Pour les industries, le problème n'est pas seulement le niveau élevé du prix, mais également la faible fiabilité de l'approvisionnement due à la fréquence des coupures. Selon l'Enquête menée par l'IFC auprès des entreprises (2014), les industries au Sénégal subiraient, en moyenne, 6 coupures d'électricité dans un mois type, un niveau certes inférieur à la moyenne en Afrique subsaharienne (ASS), qui est de 8,3. Toutefois, les pertes dues aux coupures d'électricité se chiffrent à environ 2,8 % du chiffre d'affaires, contre 7,3 % en moyenne en Afrique subsaharienne, 5,5 % en Côte d'Ivoire (2009), 5,5 % au Bangladesh (2013) et 0,4 % au Cambodge (2013). Afin d'assurer une production régulière, la plupart des manufacturiers (64,2 %) utilisent un groupe électrogène, ce qui entraîne des charges supplémentaires aussi bien sur l'investissement initial que sur les coûts d'exploitation.

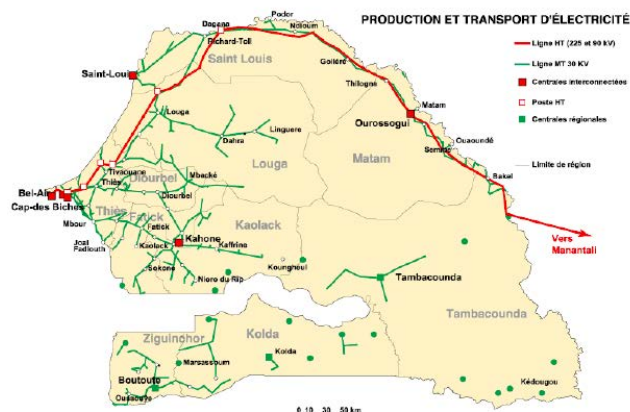
96. L'État travaille actuellement sur la production, le transport et la distribution de l'électricité, considérés comme une priorité nationale. La production d'électricité au Sénégal est largement tributaire du pétrole, du diesel et du gaz naturel, dont les coûts d'importation sont beaucoup plus onéreux que la production hydroélectrique, comme c'est le cas dans la plupart des pays voisins.

97. Pour résoudre ce problème, l'État étudie une stratégie de diversification qui encourage les Producteurs indépendants d'énergie (PIE) à se lancer dans la production via des mesures incitatives directes en leur faveur, pour leur permettre de produire à un coût raisonnable et de vendre à la SENELEC, la société nationale d'électricité, qui assure le transport et la distribution. Une centrale à charbon, qui constitue à ce jour l'accord le plus important conclu dans le pays avec les PIE, est en voie d'achèvement. Trois autres accords avec les PIE ont été conclus et sont également en cours de réalisation (Sendou, Tobene et ContourGlobal). Au moins deux autres centrales électriques exploitées par des PIE, l'une éolienne et l'autre solaire, devraient également alimenter le réseau d'ici 2016. Grâce à ces efforts en cours, les pénuries dues au déficit de production seront allégées, et l'État espère réduire d'un tiers le coût de l'électricité d'ici 2016.

98. Le transport et la distribution sont les deux problèmes majeurs qui causent les coupures électriques. Selon les données les plus récentes de la CRSE, l'autorité de régulation, "l'énergie non fournie par la SENELEC aux utilisateurs finaux" pendant l'année 2012 s'élevait à 32 GWh, dont 18.971 GWh ne sont pas arrivés à destination en raison d'incidents sur le réseau de transport et de distribution. Par contre, "l'énergie non fournie en raison de problèmes de production" représentait 0.78 GWh pendant la même période. Les problèmes constatés sur les réseaux sont, entre autres, la corrosion des isolateurs, la surcharge, la vétusté des équipements, la menace des habitations informelles, etc. Par conséquent, pour résoudre les problèmes d'approvisionnement en électricité au Sénégal, il est essentiel d'assurer l'entretien des réseaux de transport et de distribution tout en investissant dans de nouvelles centrales pour répondre à la demande croissante.

99. La SENELEC gère un réseau de transmission de 501,72 km, dont dix-sept sections à 90 kV sur 280,1 km, et trois sections à 225 kV sur 221,6 km (Figure 10). Le réseau de distribution est composé de 8643 km de lignes de 30kV et 6,6 kV sur le réseau moyenne tension (MT) et de 7.823 km de lignes basse tension (BT).

Figure 10. Réseau de transport géré par la SENELEC



100. La SENELEC restera le détenteur du monopole du transport et de la distribution de l'électricité, en grande partie du fait de la faible probabilité qu'il puisse attirer des investissements privés. Environ 75 % des investissements de la société pendant la période 2014-2016 sont prévus pour l'amélioration du réseau de transport et de distribution. Des plans pour mettre en place un budget dédié à la SENELEC afin de lui permettre de se consacrer entièrement au transport et à la distribution, de mettre en place des cadres appropriés et de réhabiliter et développer le réseau existant, semblent gagner du terrain.

101. Le PCP convenu entre l'ONUDI et le Gouvernement comporte un volet énergétique permettant de mener une analyse plus détaillée devant aboutir à des recommandations stratégiques et à une assistance technique permettant d'améliorer le secteur de l'énergie. De nombreuses questions d'ordre politique, réglementaire et institutionnel liées à l'amélioration à long terme du secteur de l'énergie seront traitées dans ce volet.¹⁰

102. Néanmoins, certaines actions pourraient être entreprises dans l'immédiat pour soutenir les investissements dans les sous-secteurs ciblés de la fabrication. Une telle approche prioritaire semble déjà exister au Sénégal. Une intéressante découverte lors des entretiens avec les entreprises évoluant dans ce domaine, est que la perturbation de la fourniture d'électricité ne semble pas poser un problème majeur à la SODIDA, à un vieux quartier industriel à Dakar et à une zone qui a commencé à attirer d'importantes unités de production non loin de Diamniadio. Les entreprises qui se trouvent dans ces trois zones industrielles ont signalé très peu de coupures d'électricité, ce qui était pour eux une préoccupation quotidienne. Il semble qu'au moins une partie de la solution soit mise en œuvre actuellement en priorisant les zones industrielles dans la fourniture d'électricité.

10 Voir Chapitre IV.

La Main-d'œuvre

Les salaires semblent être plus élevés que dans d'autres pays africains, mais cela peut être compensé par la bonne qualité de la main-d'œuvre dans une certaine mesure. En outre, une réglementation relativement généreuse pour l'embauche "non permanente" a permis aux entreprises d'engager des travailleurs "temporaires" dans le but de réduire les charges. Toutefois, la réglementation stricte en matière de licenciement, en plus d'une forte tradition syndicale, semble beaucoup préoccuper les employeurs, en particulier les fabricants des secteurs à forte intensité de main-d'œuvre.

Pour aller de l'avant, un système simplifié, qui assure l'équilibre entre les besoins des travailleurs et ceux des employeurs, peut favoriser une croissance plus inclusive et plus durable de l'investissement.

103. Les entreprises interrogées ont montré à l'équipe les grilles des salaires détaillant emplois qualifiés et emplois non-qualifiés et les avantages octroyés par le code du travail en faveur des différents travailleurs. Le tableau 5 est un cas type de salaire d'un vendeur travaillant dans une entreprise de fabrication située à Dakar. Il comprend également divers avantages sociaux comme la sécurité sociale, les cotisations de retraite et une assurance-maladie, entre autres.

Tableau 5. Exemple de bulletin de salaire d'un employé permanent

Désignation	Montant	Taux	Montant à ajouter (Employé)	Montant à retenir (Employé)	Cotisations de l'employeur à la sécurité sociale	
					Taux	Montant
Date d'embauche : 1 ^{er} octobre 14						
Fonction : Vendeur						
Catégorie (de travail) : 4 ^e échelon						
Nombre personnes à charge : 2						
Jours de congé : 2,5						
Convention collective : Commerce						
Salaire de base			71.231			
Heures supplémentaires						
Primes d'ancienneté						
Sursalaire (prime)			50.000			
Récompenses						
Salaire brut (1)	121.231					
Indemnité de déplacement et de mobilité						
Indemnité de transport			16.500			
Indemnité de représentation						
Divers						
Total indemnités (2)	16.500					
Régime général IPRES (a)- Caisse de sécurité sociale	121.231	5,60%	6.789	6 789	8,40%	10.183
Régime complémentaire IPRES (b)	121.231	2,40%			3,60%	
IPRES (c)= (a)+(b)	242.462			6 789		10.183
CSS – Assurance accident de travail (d)	63.000				3,00%	1.890
CSS – allocation familiale (e)	63.000				7,00%	4.410
CSS – (f)= (d)+(e)						6.300
TRIMF	114.000	2		400		
IR-Impôt sur le revenu	114.000	2,5				
IPM						
CFCE-Cotisation de l'employeur	121.000				3,00%	3.637
Médicaments						
Retenues des mois précédents						
Retenues du dernier mois						
Restauration						
Total retenues (3)	7.189					20.120
Salaire net (4)= (1) – (3)	114.042					
Net à payer (5)= (2)+(4)	130.000					

Source : Entreprise de fabrication à capitaux étrangers basée à Dakar, mars 2015

104. Le niveau de salaire minimum exigé par la loi est actuellement fixé au taux horaire de 209,10 francs CFA. Cependant, les salaires minimums par secteur d'activité et par catégorie de travailleur sont déterminés par les conventions collectives. Pour la plupart de ces conventions, le salaire mensuel pour la première catégorie de travailleurs est fixé à environ 47.700 francs CFA pour 173 heures et 33 minutes par mois. La charge de travail par jour ouvrable est de huit heures (40 heures par semaine). Les travaux effectués au-delà de cette limite augmentent le salaire de 15 % dans la tranche horaire des 41 à 48 heures et de 40 % au-delà de cette tranche. Dans le cas du travail de nuit (de 22 heures à 5 heures du matin) ou pendant les jours fériés, les salaires augmentent de 60 %, et lorsque les employés travaillent pendant la nuit d'un jour férié, ils augmentent de 100 %. Par rapport à d'autres pays de la région, le salaire minimum est légèrement plus élevé.
105. Des avantages de différents types sont versés aux salariés en plus de leurs salaires. Les prestations familiales sont versées à l'organisme de sécurité sociale (Caisse de sécurité sociale) au taux de 7 %, avec un plafond annuel de 720.000 francs CFA. La cotisation de l'employeur à la couverture accidents de travail varie entre 1,3 et 5 % selon la nature de l'activité et des risques d'accident et maladie du travail. Le plafond annuel est fixé à 720.000 CFA par personne. L'employeur est également tenu de cotiser aux fonds de prévoyance retraite des employés (Institut de Prévoyance Retraite du Sénégal - IPRES) selon deux régimes différents :
- le régime général, sous lequel la part de l'employeur est de 8,4 % (avec un plafond annuel de 2.400.000 f CFA), tandis que le taux de cotisation de l'employé est de 5,6 % ;
 - le régime complémentaire, dans lequel le taux applicable à l'employeur est de 3,6 % (avec un plafond de 7.200.000 CFA par an), tandis que celui de l'employé est de 2,4 %.
106. Dans l'ensemble, sur la base des entretiens effectués sur le terrain, on peut affirmer que les charges salariales en soi ne semblent pas être un facteur de dissuasion pour les employeurs. Ce problème est dû à d'autres raisons :
107. Premièrement, à cause du taux de chômage élevé, il existe un grand nombre de demandeurs enthousiastes et qualifiés. Les entreprises n'ont donc aucun problème pour recruter. Une entreprise étrangère qui vient de s'installer à Dakar a été surprise par les centaines de demandes déposées dans les 24 heures qui ont suivi l'annonce de l'ouverture d'un poste d'employé de bureau. Deuxièmement, les chefs d'entreprise interrogés, aussi bien nationaux qu'étrangers, sont généralement satisfaits de la qualité de la main-d'œuvre, et affirment que les Sénégalais sont travailleurs et sont dotés d'une grande facilité d'apprentissage. La formation professionnelle est généralement requise, et va de quelques mois à un an selon le type d'emploi, en particulier dans le secteur de la fabrication. Certaines entreprises sont préoccupées par les coûts élevés liés à la rotation potentiellement élevée du personnel après sa formation.
108. Troisièmement, le Sénégal a la réputation de disposer de l'une des réglementations les plus généreuses en matière "d'embauche non permanente". En effet, un salarié qui travaille moins de 40 heures par semaine est considéré comme étant "non permanent" et reçoit généralement un salaire beaucoup moins important que la catégorie des travailleurs "permanents", avec des avantages nettement inférieurs, voire nuls.¹¹ Comme on pouvait s'y attendre, parmi les unités de production visitées, l'emploi de travailleurs "non permanents" est courant et son ratio peut atteindre 25 à 40 %. Cette disposition généreuse peut être particulièrement utile pour les entreprises soumises aux fluctuations saisonnières : Par exemple, les fabricants de vêtements et de chaussures peuvent recevoir un grand nombre de commandes avant les vacances, tandis que la pêche et le maraîchage sont influencés respectivement par les fluctuations saisonnières des captures et des récoltes. Toutefois, cela n'est pas nécessairement la meilleure option pour les entreprises, dans la mesure où la stabilité et la fidélité de la main-d'œuvre pourraient en souffrir. Pour les travailleurs "non permanents", il s'agit d'un traitement injuste, qui n'est pas de nature à faciliter la réalisation de l'objectif de développement industriel durable et inclusif.
109. Les difficultés liées au licenciement (des travailleurs permanents) inquiètent sans doute les employeurs au plus haut point. Il existe deux types de contrat de travail au Sénégal : les contrats à durée déterminée et les contrats à durée indéterminée. Dans le premier cas, la durée du contrat est connue, bien spécifiée à l'avance et renouvelable jusqu'à cinq ans. Ce type de contrat nécessite l'aval de l'administrateur public (Inspection du travail) dans les trois mois suivant l'embauche initiale. Dans le cas des contrats à durée indéterminée, la durée du contrat n'est pas spécifiée à l'avance et l'aval de l'autorité publique n'est pas requis. Une période d'essai d'un mois renouvelable est appliquée aux travailleurs. Dans tous les cas, le licenciement pour motif économique est assujéti à l'autorisation préalable de l'administration (Inspection du Travail - IT). De façon générale, avant de recevoir toute autorisation, l'employeur est

11 Gouvernement du Sénégal. Manuel du Travailleur, Livre 3, Textes d'application, page 46. Publié par la Fondation Friedrich Ebert, 2013

invité à étudier avec les représentants du personnel, d'autres options telles que : la réduction du temps de travail, le redéploiement du personnel, la formation, etc. Ce dialogue entre partenaires sociaux peut s'avérer difficile et de longue haleine. Il aboutit, la plupart du temps, à une tentative de règlement à l'amiable ou, en cas d'échec, à un procès. Selon certains directeurs de société interrogés, la justice tranche quasiment toujours en faveur du travailleur.

110. Toujours par rapport au problème de licenciement, il existe une forte tradition syndicale dans le pays. Selon les études menées,^{12,13} les dirigeants syndicaux sont puissants et influents. Ils peuvent également bénéficier de solides attaches dans le paysage politique et être "bien protégés", ce qui se traduit par des relations de travail tendues dans certains secteurs.
111. Selon les mêmes études, le secteur formel est défavorisé par rapport au secteur informel qui n'est pas syndiqué et qui échappe à la rigueur de la réglementation. De surcroît, les investisseurs étrangers sont un peu plus défavorisés par rapport à leur homologues nationaux, tout simplement parce qu'ils jouissent de moins d'influence politique et préfèrent sans doute respecter de façon plus systématique les normes édictées par l'autorité publique. Selon la loi en vigueur régissant les zones économiques spéciales (ZES) où les entreprises de fabrication étrangères pourraient choisir de s'installer, les contrats à durée déterminée de cinq ans sont obligatoires.
112. L'État semble accorder une attention particulière aux questions sociales, en particulier celles concernant les licenciements. Il existe un débat en cours sur la nécessité d'assouplir de façon significative certaines exigences contractuelles dans les pôles industriels et les ZES. Autoriser davantage d'apprentissage et de contrats à court terme peut également apporter davantage de souplesse aux licenciements. Des conditions de résiliation de contrat plus souples peuvent favoriser l'embauche formelle et permanente, permettre d'intégrer les travailleurs informels et non permanents dans le monde du travail et renforcer leur stabilité et leur fidélité, deux qualités appréciées par les employeurs.

12 Stephen Golub et Ahmadou Aly Mbaye. 2002. "Obstacles et opportunités de la compétitivité internationale du Sénégal : études de cas des industries d'huile d'arachides, de pêche et textiles". Document de travail de la Banque mondiale, Région Afrique, Numéro de série 37

13 Nancy Benjamin ET Ahmadou Aly Mbaye. 2012, "Le secteur informel en Afrique francophone. Taille des entreprises, productivité et institutions". Avec Ibrahima Thione Diop, Stephen Golub, Dominique Haughton et Birahim Bouna Niang. Une coédition de l'Agence française de développement et de la Banque mondiale. Ed. Banque mondiale

Impôts et mesures incitatives

L'environnement fiscal des entreprises au Sénégal est un mélange d'éléments positifs et négatifs, mais pour y apporter des améliorations, un certain nombre de questions nécessite une attention particulière.

113. Le Sénégal offre aux entreprises qui exportent plus de 80 % de leurs produits, une réduction généreuse de 50 % de l'impôt sur les sociétés, soit 15 % à l'heure actuelle. Pour la plupart des investisseurs, cela est simple et raisonnable. Les exportateurs bénéficient également de trois années d'exonération de droits sur les biens d'équipement importés, les matières premières et les produits semi-finis. De plus, ils sont exonérés de "patente",¹⁴ une taxe locale annuelle sur le chiffre d'affaires, des "droits de licence" locaux et de la contribution forfaitaire à la charge des employeurs (CFCE) fixée à 3 % de la masse salariale. Enfin, la loi en vigueur relative aux ZES, votée en 2008, offre aux entreprises d'exportation qualifiées une exemption d'impôt sur le bénéfice, de TVA et de droits d'importation pour une période allant jusqu'à 50 ans.¹⁵
114. Il existe également un certain nombre de préoccupations légitimes soulevées par le monde des affaires. La première concerne la tendance aux changements temporaires de l'environnement fiscal. Parmi les exemples cités figure la forte hausse de l'impôt sur les sociétés (de 25 à 30 %) décidée par l'État à la fin de l'année 2012 sans en avertir les entreprises. Pour ne rien arranger à la situation, les taux nouvellement introduits devaient être collectés de manière rétroactive à partir de janvier 2012. Par cette mesure, l'État tentait de compenser la perte de revenus due à la réduction générale des impôts sur le revenu des particuliers intervenue la même année. Cependant, cette décision semblait négliger les difficultés ainsi causées à un grand nombre d'entreprises dont les plans d'affaires (y compris l'impôt) doivent être élaborés à l'avance et non de façon rétroactive. Un autre exemple de changement inopiné est celui de la nouvelle mesure faisant obligation à toutes les entreprises exportatrices de

14 Pour les industries dont le chiffre d'affaires est supérieur ou égal à 500 millions de francs CFA, la "Patente" s'élève à une somme forfaitaire de 800.000 f CFA plus 19 % du chiffre d'affaires. Pour les grandes entreprises dont le chiffre d'affaires est supérieur ou égal à 50 milliards, la part variable de la patente est de 25 %.

15 Les dispositions de cette loi n'ont toutefois pas été appliquées puisque jusqu'il n'existe pas de ZES fonctionnelle dans le pays.

formuler, chaque année, une demande de “statut d’exportateur”, à cause des inquiétudes de l’État au sujet de fraudes présumées commises par certaines d’entre elles. Bien que cette préoccupation soit également compréhensible, il n’y a aucune raison valable de punir toutes les entreprises à cause de quelques “brebis galeuses”.

115. Il convient également de noter l’existence d’incohérences dans les régimes fiscaux et d’incitations actuels. Par exemple, en lieu et place d’un impôt sur le revenu des sociétés, la loi en vigueur relative aux ZES prévoit plutôt un impôt de 2 % sur le chiffre d’affaires dans les ZES. S’il est appliqué, cet impôt pourrait réduire à néant toutes les autres incitations prévues par la même loi, car elle exigerait des sociétés nouvellement installées le paiement d’un impôt au taux de 2 % de leur chiffre d’affaires annuel bien avant d’atteindre le seuil de rentabilité, c’est-à-dire même si elles enregistrent des pertes dans leurs premières années d’exploitation. Il existe au moins un cas d’une société manufacturière étrangère récemment fondée au Sénégal qui a choisi de ne pas s’installer dans la ZES, après avoir établi le rapport entre cet impôt et les facilités offertes aux sociétés d’exportation en dehors de ces zones économiques.

116. Le régime fiscal et les programmes d’incitation à l’investissement au Sénégal sont compliqués et nécessitent ainsi un examen exhaustif qui dépasse, toutefois, le champ de la présente étude. Néanmoins, on n’insistera jamais assez sur le fait que les questions fiscales constituent un important déterminant dans les décisions des investisseurs. Particulièrement pour les “premiers venus” qui sont susceptibles d’être confrontés à des charges d’immobilisation onéreuses et qui perçoivent des risques relativement élevés, les incitations fiscales constituent des leviers pouvant être activés par l’État pour aider les investisseurs à réduire les coûts et les risques. C’est pourquoi tous les gouvernements qui prennent au sérieux la course aux IDE accordent une attention particulière à l’offre d’incitations. De même, la stabilité et la cohérence de la conception et de la mise en œuvre des régimes fiscaux et des programmes d’incitation sont essentielles. Bon nombre de sociétés peuvent réaliser de bonnes affaires même si les taux d’imposition sont quelque peu élevés, à condition qu’ils soient connus d’avance. Les imprévus et les surprises ne sont pas appréciés par les investisseurs.

Logistique commerciale

Le commerce et la logistique semblent être une force relative pour le Sénégal, mais des améliorations peuvent y être apportées pour renforcer l’attrait du pays aux yeux des investisseurs.

117. Le Sénégal dispose d’un port relativement avancé et de bons aéroports, et son réseau routier est en amélioration rapide. Grâce à sa longue tradition de commerce avec l’Europe et les pays limitrophes, le pays semble également disposer de secteurs de services logistiques relativement avancés. Les coûts d’expédition de Dakar à un grand port de la zone Euro se situent à environ 1200 \$ par container standard de 20’. Selon l’enquête annuelle de la Banque mondiale auprès des professionnels de la logistique évoluant au Sénégal, près de 60 % des expéditions ont respecté les critères de qualité en 2014 (tableau 6).

Tableau 6. Fiche de performance de la logistique

2014	Sénégal
Coût et durée des exportations / Chaîne d’approvisionnement port ou aéroport	
Distance (kilomètres)	750km
Délais d’exécution (jours)	1 jour
Coût (US\$)	750US\$
Coût et durée des exportations / Chaîne d’approvisionnement terrestres	
Distance (kilomètres)	775km
Délais d’exécution (jours)	2 jours
Coût (US\$)	1 500US\$
Coût et durée des importations / Chaîne d’approvisionnement port ou aéroport	
Distance (kilomètres)	750km
Délais d’exécution (jours)	1 jour
Coût (US\$)	1 500US\$
Coût et durée des importations / Chaîne d’approvisionnement terrestres	
Distance (kilomètres)	137km
Délais d’exécution (jours)	3 jours
Délais d’exécution (jours)	866US\$
Expéditions respectant les critères de qualité (%)	59,16%
Nombre d’organismes – exportations	3
Nombre d’organismes – importations	4
Nombre de documents - exportations	4
Nombre de documents - importations	5
Temps de dédouanement sans inspection physique (jours)	2 jours
Temps de dédouanement avec inspection physique (jours)	3 jours
Inspection physique (%)	13,69%
Multiplicité des inspections (%)	7,07%

Source : Indice de performance de la logistique, Banque mondiale, téléchargé le 23 mai 2015 du <http://lpi.worldbank.org/domestic/performance/2014/C/SEN>

Tableau 7. Indicateurs du secteur financier

Description	2011	2012	2013
Agences des banques commerciales (pour 100 000 adultes)	4,5	4,7	4,7
Déposants auprès des banques commerciales (par 1000 adultes)	132,5	131,7	153,9
Créances sur le secteur privé (croissance annuelle en % de l'agrégat monétaire)	12,0	6,9	9,4
Crédit intérieurs accordés par le secteur financier (% du PIB)	31,1	31,3	35,1
Crédit intérieur au secteur privé (% du PIB)	28,7	29,9	33,0
Crédit intérieur au secteur privé par les banques (% du PIB)	28,6	29,9	33,0
Taux d'intérêts sur dépôts (%)	3,5	3,5	3,5

Source : IDM, Téléchargé du site Internet de la Banque mondiale le 26 mai 2015.

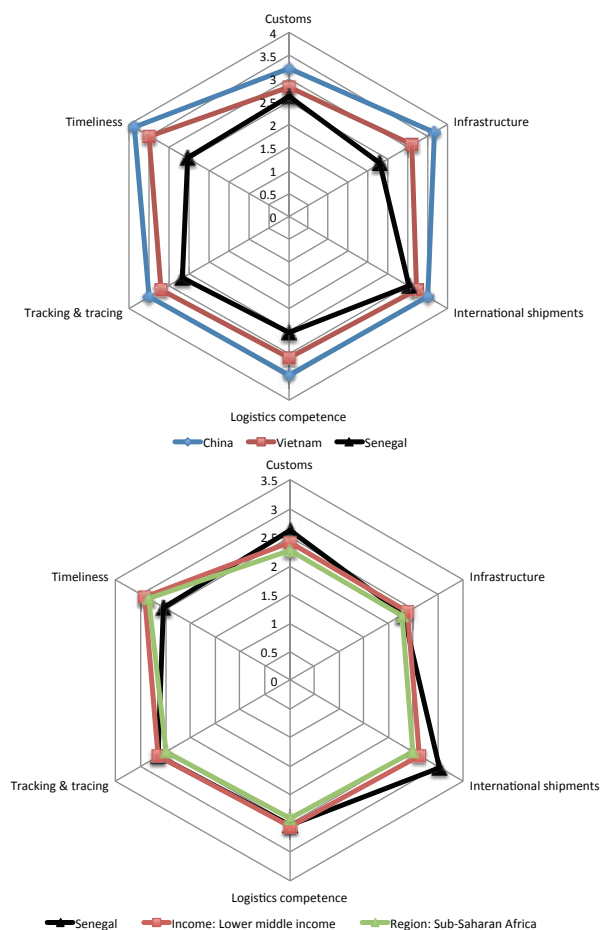
Tableau 8. Accès aux financements

Description	Pourcentage de sociétés bénéficiant d'un crédit bancaire et/ou d'une ligne de crédit	Proportion de crédits conditionnés à une garantie (%)	Valeur de la garantie requise pour un crédit (% du principal)	Pourcentage de sociétés dont la récente demande de crédit a été rejetée	Pourcentage de sociétés qui financent leur activité par emprunt bancaire	Proportion d'investissements financés sur le plan interne (%)
Tous les pays	34,4	77,9	194,3	12,2	24,7	71,6
Afrique subsaharienne	23,1	80,6	181,8	14,3	18,3	76,7
Sénégal	22,6	78,9	271,7	2,6	19,2	71,9
Manufacture	26,6	78	264,4	0	16	66,3
Services	21,4	79,3	273,9	3,7	21,1	75,2
10 % ou plus du chiffre d'affaires tirés des exportations directes	46,1	72	s.o.	0	51,6	46
Non exportatrices	20,6	80,4	318,1	3,0	9,1	79,2
Intérieures	20,3	83	287,5	3,7	14	73,5
Détenues à 10 % ou plus par des étrangers	38,1	64,7	226,6	0	38,7	66
Description	Proportion d'investissements financés par emprunt bancaire (%)	Proportion d'investissements financés par crédit fournisseur (%)	Pourcentage d'entreprises finançant leurs fonds de roulement par emprunt bancaire	Proportion de fonds de roulements financés par emprunt bancaire (%)	Proportion de fonds de roulements financés par crédit fournisseur (%)	Pourcentage de sociétés considérant l'accès aux financements comme une contrainte majeure
Tous les pays	14,5	4,6	30,2	11,9	10,3	28,7
Afrique subsaharienne	9,9	4,3	22,9	9,4	7,8	40,8
Sénégal	6,6	6,6	19,6	7	12,3	51,6
Manufacture	6,5	8,2	17,2	6,5	8	51,8
Services	6,7	5,6	20,3	7,2	13,6	51,5
10 % ou plus du chiffre d'affaires tirés des exportations directes	16,7	18,7	41,3	19,2	5,7	23,3
Non exportatrice	3,5	2,8	17	6	12,9	54
Intérieure	5	4,3	15,5	5,8	11,9	54,3
Détenues à 10 % ou plus par des étrangers	12,8	15,2	46,9	15	14,5	29,7

Source : <http://www.enterprisesurveys.org/data/exploreeconomies/2014/senegal#finance--ownership-type>, téléchargé le 1^{er} juin 2015.

118. En 2014, le pays du groupe de revenus du Sénégal (pays à revenu intermédiaire, tranche inférieure) qui a obtenu le meilleur score en performance logistique est le Vietnam, selon une évaluation effectuée par des professionnels établis en dehors du pays. La performance du Sénégal a quasiment égalé celle du Vietnam en douane et expéditions internationales, mais cela n'a pas été le cas en infrastructure, compétences logistiques, suivi et traçage. En outre, le pays est à la traîne en respect des délais (figure 11). La performance de la Chine a dépassé de loin celles du Sénégal et du Vietnam à la même année. La performance du Sénégal dépasse la moyenne des pays de ce groupe de revenus dans la rubrique expéditions internationales, mais se situe en deçà de la moyenne en respect des délais (figure 11).

Figure 11. Performance de la logistique du Sénégal : comparaison



Source : Banque mondiale, Indice de performance de la logistique, téléchargé le 23 mai 2015 du site <http://lpi.worldbank.org/domestic/performance/2014/C/SEN>

119. La nécessité d'opérer d'autres améliorations pour assurer l'arrivée à temps des expéditions à leur destination ainsi que le renforcement des capacités en matière de compétence logistique, de suivi et de traçage ne fait pas l'ombre d'un doute.

Accès aux financements

De façon générale, l'accès aux financements reste difficile, particulièrement pour les PME implantées dans les zones intérieures. Les sociétés étrangères auront moins besoin d'emprunt pour l'investissement de capital initial, mais nécessiteront essentiellement le financement de leurs fonds de roulement.

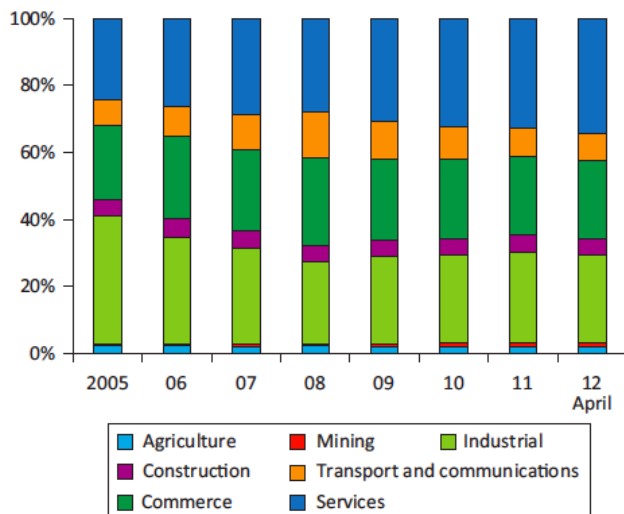
120. Les banques et les institutions de micro-finance dominent le secteur financier du Sénégal. En 2015, 22 banques, deux institutions financières non bancaires (par exemple le crédit-bail) et plus de 230 institutions de micro-finance ont été recensées.

121. Les investisseurs rapportent que les crédits à long terme sont rares et assortis d'intérêts exorbitants. À l'heure actuelle, les taux d'intérêt appliqués sur les prêts à moyen et long terme varient entre 12 et 13 %. Les investisseurs étrangers sont censés apporter le capital initial. Comme l'indique le tableau 7, couvrant la période de 2011 à 2013, la proportion de crédit intérieur assuré par le secteur financier par rapport au PIB est passée de 31 à 35 %. Par ailleurs, dans la même période, les crédits bancaires intérieurs au secteur privé ont également atteint 33 %, contre 28,6 % précédemment.

122. À l'heure actuelle, le secteur des services détient la plus forte proportion des crédits bancaires, alors que les crédits aux secteurs industriels sont passés de 40 % de la totalité des crédits en 2005 à 22 % en 2008, et restent quasiment inchangés depuis lors.

123. Les services bancaires évoluant à Dakar semblent être relativement avancés et disposés à accompagner les grandes entreprises orientées vers l'exportation. Les banques acceptent les lettres de crédit émises par les grands acheteurs internationaux comme garantie des prêts à court terme (pour fonds de roulement).

Figure 12. Evolution de la répartition sectorielle des crédits bancaires au Sénégal



Source: Central Bank of West African States.

124. Le tableau 8 présente les résultats de l'enquête de la Banque mondiale auprès des entreprises au Sénégal. En moyenne, le secteur privé sénégalais considère l'accès aux financements comme un obstacle majeur (51,6 %) par rapport à tous les autres pays (28,7 %) et à ceux d'Afrique subsaharienne (40,8 %). Toutefois, les sociétés dont 10 % des ventes ou plus proviennent de l'exportation (23,3 %) et celles détenues par des étrangers (29,7 %) rapportent des valeurs correspondant à la moyenne des pays du monde.

125. Les sociétés manufacturières, les sociétés dont 10 % du chiffre d'affaires provient des exportations ainsi que les sociétés détenues à 10 % ou plus par des étrangers rapportent que les banques du Sénégal n'ont pas rejeté leur demande de crédit. Les sociétés exportatrices (51,6 %) et, dans une moindre mesure, celles détenues par des étrangers (38,7 %), financent leurs investissements par emprunt bancaire. En outre, ces deux types de société ne semblent pas accorder beaucoup d'importance à l'accès aux fonds de roulement.

Résumé des principales contraintes

126. Le présent chapitre expose les résultats des recherches sur l'électricité, la main-d'œuvre, les impôts et incitations, ainsi que la logistique commerciale et l'accès aux financements, qui ont été menées auprès des industries manufacturières évoluant au Sénégal. L'accent a été mis sur les secteurs présentant un important potentiel de "victoire éclair", par exemple l'industrie du vêtement, du cuir et maroquinerie, notamment les chaussures, destinés à l'exportation.¹⁶ Les résultats d'une évaluation rapide de la mesure dans laquelle ces contraintes pourraient dissuader les investisseurs étrangers de choisir le Sénégal comme destination pour l'investissement dans la production tournée vers l'exportation y sont également présentés.

127. En somme, les recherches effectuées sur le terrain ont confirmé l'inexistence de contraintes considérables concernant les services bancaires et l'accès au financement des fonds de roulement au Sénégal. D'autre part, parmi les principales contraintes répertoriées figurent :

- les incertitudes et complexités des incitations proposées aux investisseurs, particulièrement en ce qui concerne les préférences fiscales et douanières ;
- la continuité des coupures d'électricité malgré les récentes améliorations ;
- la nécessité de former la main-d'œuvre et de venir à bout de certains obstacles liés au licenciement des travailleurs.

128. En outre, pour assurer la durabilité et la réussite des ZES conformément aux pratiques internationales, des mesures visant à favoriser et à établir des liens entre les investisseurs étrangers attirés par ces zones et l'économie locale doivent être planifiées et mis en œuvre dès le début.

¹⁶ Pour des informations relatives à la méthodologie d'identification des secteurs présentant un potentiel de "victoires éclair" et de leur adéquation avec l'avantage comparatif latent du Sénégal et l'émergence d'opportunités sur le marché international, voir le chapitre II.



CHAPITRE IV : SUPPRESSION DES CONTRAINTES AUX “VICTOIRES RAPIDES”

129. Hormis le maintien d'un environnement macro-économique stable et l'amélioration de la politique globale ainsi que des cadres juridiques et institutionnels, qui figurent parmi les conditions préalables essentielles, il est clair que lorsqu'un pays opte pour la "promotion ciblée des investissements" dans des secteurs choisis et alignés à ses avantages comparatifs latents et aux opportunités émergentes du marché international, il est essentiel de reconnaître les besoins particuliers de ces secteurs prioritaires ainsi que de concevoir des programmes visant à réduire les risques et les coûts encourus par les investisseurs visés.
130. Éliminer les coupures d'électricité en investissant dans la production, la transmission et la distribution de l'énergie, supprimer les rigidités du marché du travail, lever les contraintes fiscales, réformer l'administration douanière et renforcer les capacités du secteur de la logistique commerciale en vue d'améliorer la qualité des services d'expédition, ou encore développer des compétences spécifiques de la main d'œuvre, sont autant de chantiers qui nécessitent des interventions politiques à long terme dont les résultats peuvent prendre des décennies, mêmes s'ils sont fort désirables. Pendant que ces interventions sont mises en œuvre, les pays peuvent et doivent tenter de cueillir "les fruits à portée de main" pour des "victoires rapides". Une des solutions consiste à mettre en place des zones économiques spéciales ou des parcs industriels où les contraintes primordiales qui interpellent les secteurs visés sont résolues.

Zones économiques spéciales

Les zones économiques spéciales peuvent jouer un rôle de catalyseur pour lever les contraintes examinées dans le présent document, en particulier pour les secteurs visés au Sénégal. Des efforts visant à développer ces zones sont en cours sous la tutelle des plus hautes autorités de l'État, en collaboration avec les partenaires bilatéraux et multilatéraux au développement. Il est essentiel d'obtenir des résultats concrets d'investissements dans un futur proche et de consentir les efforts nécessaires pour améliorer le cadre juridique et les politiques globales, ainsi que de renforcer les capacités institutionnelles afin de maximiser et de pérenniser les avantages des ZES pour soutenir les objectifs de développement durable du pays.

131. Les zones économiques spéciales (ZES) et les parcs industriels deviennent un moyen prisé de redynamiser les industries ciblées et de promouvoir les IDE dans le monde, notamment en Afrique.

Des ZES bien conçues et mises en œuvre de façon appropriée se sont avérées efficaces pour aider les pays à faire usage de leurs ressources et capacités limitées dans le but de surmonter les contraintes liées aux infrastructures physiques et administratives. Par exemple, elles permettent la mutualisation de l'électricité, du réseau routier et autres aménagements infrastructurelles dans des zones localisées ; elles permettent également la mise en œuvre de programmes d'appui aux politiques spécialement conçues, notamment des incitations fiscales et douanières, des opérations de logistique commerciale in situ, notamment le dédouanement, à travers des entrepôts sous douane, la simplification de la réglementation du travail et la simplification des procédures de délivrance de licences. En outre, les ZES permettent de cibler la promotion des IDE ainsi que la mise à niveau de l'industrie qui, bien menées, peuvent porter leurs fruits même si l'environnement global des affaires du pays n'y est pas bien préparé. Pour toutes ces raisons, ces zones sont parfois appelées "une pierre pour de nombreux coups".

132. Du point de vue public, les ZES constituent des vecteurs de création d'emplois et des accélérateurs d'exportation, deux facteurs importants pour la croissance économique. Elles permettent également la conception et l'expérimentation de nouvelles réformes en matière de politique et de réglementation, l'application de nouvelles normes de performance pour le renforcement de l'impact social et environnemental, ainsi que le suivi du respect des règles par les entreprises au sein de l'espace industriel ainsi créé. En outre, les enseignements tirés de ces zones peuvent être reproduits dans d'autres parties du pays, ce qui permet d'accélérer le processus global de réforme.

133. Le concept de ZES n'est pas une nouveauté au Sénégal, mais le pays n'a pas connu beaucoup de réussite dans le temps en ce qui concerne sa mise en œuvre. Dès 1974, dans une tentative visant à stimuler l'économie, le gouvernement d'alors avait adopté la Loi portant création de la Zone franche industrielle de Dakar (ZFID) et consacré à sa mise en œuvre un périmètre de 650 ha situé à 18 km du centre de Dakar. Toutefois, seules neuf usines totalisant 600 employés s'y étaient installées entre 1976 et 1983. Malgré les fortes incitations fiscales prévues par cette loi, l'investissement dans cette zone était paralysé par les dispositions initiales du texte exigeant le recrutement d'un nombre minimal de travailleurs et le dépassement de niveaux d'investissement définis. Par ailleurs, l'État avait assujéti les entreprises hôtes de la zone à des exigences irréalistes en matière d'exportation. En outre, la ZFID n'avait pas fourni des installations d'usines et d'entreposage à bail construits à l'avance,

ce qui avait dissuadé les entreprises, qui étaient incapables ou peu disposées à investir leur capital initial dans la construction de bâtiments. Enfin, toute entreprise quittant la zone perdait ses actifs au profit de l'administration de la zone franche.

134. Tout au long des années 1990 et au début des années 2000, le Gouvernement du Sénégal a tenté d'élaborer un plan visant à faire de Diamniadio un pôle industriel, sur une superficie de plus de 2500 hectares, située à 35 km au sud-est de Dakar. Une étude de faisabilité (2007) du pôle industriel de Diamniadio a été prise en charge par le Millennium Challenge Corporation (MCC) des États-Unis, qui a toutefois trouvé ce projet irréalisable, en partie à cause d'autres plans en compétition visant à créer une autre ZES élargie à proximité du nouvel aéroport international.
135. La construction de l'Aéroport international Blaise Diagne (AIBD), a commencé en 2008. Le gouvernement a conçu un plan d'aménagement de la Zone économique spéciale intégrée de Dakar (DIZES) d'une superficie d'environ 1400 hectares, en quatre phases étalées sur une période de 20 ans. La phase I (50 hectares), qui prévoyait 600 entreprises à l'horizon 2016, devait initialement commencer ses opérations en 2010. L'aménagement d'une zone à usage d'habitation, de loisirs et d'appui au commerce était également prévu.

La DIZES (figure 13) était censée attirer les entreprises de secteurs tels que l'agroalimentaire, l'assemblage, l'import-export, les produits chimiques, les produits pharmaceutiques, la logistique, les matériaux de construction et les services partagés (externalisation des processus d'entreprises, centres d'appel, sièges d'organisations régionales, etc.).

136. En 2007, la DIZES est créée par la loi 2007-16, qui désigne également l'Agence nationale chargée de la promotion de l'investissement et des grands travaux (APIX) comme la Haute autorité (dé régulation). Le Gouvernement du Sénégal et l'APIX signent en 2008 un accord avec Economic Zones World (EZW), une société basée à Dubaï, spécialisée dans l'aménagement de ces zones. EZW bénéficie alors d'une concession pour élargir le terminal à conteneurs de Dakar dans le cadre d'un important plan de développement visant à créer des synergies entre la DIZES, le Port autonome de Dakar et le nouvel aéroport. En vertu de cet accord, le Gouvernement du Sénégal est alors chargé de fournir toutes les infrastructures hors site, notamment le réseau routier, la liaison avec l'aéroport, ainsi que les services d'utilité publique en dehors du site. Ce projet, encore une fois, n'a pas réussi à aller de l'avant, en grande partie à cause du manque de financement pour un plan excessivement ambitieux. EZW se retire du projet en 2012.

Figure 13. Situation géographique de la DIZES



Source : APIX, janvier 2015

Le Parc industriel de Diamniadio

137. En 2014, le nouveau gouvernement décide d'intensifier la création de ZES, cette fois-ci par la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie, en tirant les enseignements des échecs du passé. La nouvelle ligne directrice est la suivante : voir grand, commencer modestement et avancer vite. Le Président de la République et son Premier ministre prennent fait et cause de la nouvelle approche. Le ministère de l'Industrie et des mines, par le biais de l'APROSI, est chargé de l'aménagement de cette zone industrielle, soutenu par le ministère de la Promotion des investissements, du ministère de l'Économie, des finances et du plan ainsi que d'autres ministères stratégiques. Des leaders éclairés tels que Justin Lin sont invités pour fournir des orientations et prodiguer des conseils pratiques. Les principales organisations multilatérales de développement telles que la Banque mondiale, la Banque islamique de développement et l'ONUDI, ainsi que certains partenaires bilatéraux au développement ayant dévoilé leur intérêt vis-à-vis de ce projet, notamment la Chine, sont mobilisés pour soutenir ces initiatives publiques.
138. Une des initiatives d'aménagement de ZES ayant bénéficié de la plus haute priorité est le parc industriel de Diamniadio.¹⁷ La priorité a été accordée au parc sur la base d'importants examens des politiques et concertations avec les investisseurs potentiels.¹⁸ La zone couvre une superficie de 50 ha dans le pôle industriel de Grand Diamniadio dont l'appui fut envisagé par le MCC, et se trouve en plein milieu du "Pôle Urbain de Diamniadio" (ville nouvelle) couvrant une superficie totale d'environ 2000 ha. Le parc est situé juste à côté de la nouvelle autoroute entre Dakar et le nouvel aéroport dont l'inauguration est prévue sous peu. Le terrain, qui appartient au domaine national, était en friche, d'où la relative facilité de son acquisition.¹⁹
139. Afin d'éviter de solliciter outre mesure les ressources financières déjà limitées comme par le passé, le gouvernement a décidé de mettre en place le Parc en deux phases. La première phase consiste à construire sur quelque 10 ha en bordure de l'autoroute, suivie de la seconde, qui permettra de compléter les 40 ha restants (figures 14-15). Le coût

total du parc est estimé à 100 millions de dollars. La Loi des finances 2015 a alloué 40 millions de dollars du budget à l'appui à l'aménagement de la phase 1 dont la réalisation complète est prévue sur 12 mois, après quoi les investisseurs étrangers pourront s'installer. La phase 2 devrait suivre immédiatement la phase 1. L'État explore déjà la possibilité d'un crédit à conditions allégées de 60 millions de dollars des partenaires multilatéraux et bilatéraux.

140. Depuis le printemps 2014, dès que la décision a été prise d'aménager un parc industriel, l'État n'a pas perdu de temps et a travaillé activement avec la Chine, un partenaire clé pour planifier, concevoir et effectuer les aménagements au titre de la phase 1. L'intérêt croissant de la Chine vis-à-vis du développement des infrastructures, notamment en Afrique,²⁰ semble être parfaitement en phase avec les besoins du Sénégal. L'intention de cibler d'abord les investisseurs qui se délocalisent de la Chine côtière (ce qui semble se confirmer par le vif intérêt exprimé par les investisseurs chinois à travers deux délégations récemment dépêchées à Dakar) a probablement joué sur la décision d'engager une entreprise générale chinoise spécialisée dans les infrastructures : Une zone industrielle construite par des chinois peut permettre de faire en sorte que les investisseurs chinois "se sentent chez eux".
141. Entre novembre 2014 et mars 2015, les avancées ont été extrêmement rapides. Alors que les deux parties étaient en négociations pour finaliser le contrat, la Chinese Overseas Construction Group (CGCOC) avait déjà entamé le travail de préparation technique, notamment l'élaboration d'un plan préliminaire d'aménagement du site, suivi d'une conception plus détaillée de la disposition, en travaillant en étroite collaboration avec les agents de planification et de conception locaux désignées par l'APROSI, le maître d'ouvrage délégué pour le compte de l'État. Entre-temps, l'APROSI a externalisé trois études auprès de professionnels locaux : une étude d'impact environnemental, une étude d'impact social et une étude géologique, qui ont toutes été finalisées avant ou en mars 2015. En mai, l'État et la CGCOC ont signé le contrat final. Selon l'APROSI et la CGCOC, le contrat prévoit la réalisation de l'ensemble de la phase 1, notamment la construction de cinq bâtiments d'usine moderne standard ainsi que d'un bâtiment administratif, au plus tard en mai 2016. Grâce à ces bâtiments industriels, les nouveaux investisseurs pourront tout simplement s'installer et entamer la production. Selon le directeur de CGCOC, "Il n'y a aucun jour à gâcher !".

17 Une des plateformes industrielles intégrées prévues par le Plan Sénégal émergent (PSE) et communément appelée APROSI II.

18 Par exemple, lorsque deux délégations chinoises ont visité Dakar en 2014 pour explorer les possibilités d'investissement, plusieurs sites potentiels leur ont été présentés pour recueillir leur avis sur l'attrait de chaque site.

19 Le site a été récemment squatté dès que le projet de parc industriel a été rendu public. L'État a ainsi pris des mesures efficaces en mars 2014 pour pousser les squatteurs à vider les lieux.

20 Une troisième délégation d'investisseurs chinois est attendue en visite au Sénégal en juillet 2015.

Figure 14. Plans directeurs et perspectives du Parc industriel de Diamniadio



Source : APROSI

Figure 15. Photo du site du Parc industriel de Diamniadio



Source : ONUDI, novembre 2014

Figure 16. Bâtiments du Parc industriel de Diamniadio, 12 juillet 2016



Figure 17. Bâtiments commerciaux et administratifs du Parc industriel de Diamniadio, 12 juillet 2016



142. Début juillet 2016, la construction de la phase 1 est satisfaisante; à la vue du planning de construction des bâtiments industriels et commerciaux/administratifs, qui hébergeront une succursale bancaire, un restaurant etc., la finalisation est prévue fin 2016 (Figures 16 et 17).

143. Etant donné l'accélération de la construction du parc, un certain nombre de questions clés doivent être résolues dans les meilleurs délais. Premièrement, quoique l'État semble afficher l'intention de conférer au Parc le statut de ZES, ce qui lui ferait bénéficier de la loi relative aux ZES (2007), la décision n'a pas encore été finalisée et clairement annoncée. Deuxièmement, le système d'incitation actuel semble être parcellaire et quelque peu dépassé, d'où l'utilité d'effectuer un examen rigoureux du programme d'incitation actuel en dressant le bilan des besoins des investisseurs et des attentes de l'État en termes de revenus. Certaines dispositions de la loi en vigueur semblent confuses et contre-productives. Par exemple, l'impôt sur le chiffre d'affaires de 2 %, qui a été examiné précédemment, pourrait porter atteinte à l'attrait de toutes les incitations prévues par la loi relative aux ZES et décourager les investisseurs.

144. Au niveau institutionnel, il semble exister une impérieuse nécessité d'harmonisation et d'intégration des activités. À l'heure actuelle, au moins deux ministères, le ministère de l'Industrie et des mines et le ministère de la Promotion des investissements, sont profondément impliqués dans la mise en place et la gestion des ZES, et leurs responsabilités ne sont définies que par des frontières géographiques. Par ailleurs, il existe deux importants organismes de mise en œuvre, l'APIX et l'APROSI, l'un chargé de la promotion des investissements en général, l'autre de la promotion des investissements pour le parc. Dans l'intérêt à la fois des investisseurs attendus et du pays tout entier, il serait utile d'avoir un seul interlocuteur national, et une répartition claire des fonctions des différents organismes pourrait permettre de réduire au minimum les doublons et de maximiser la coopération.

145. L'État semble parfaitement conscient de tous ces besoins. Une Haute autorité de la zone économique spéciale (HAZES) a été récemment établie avec mandat d'évaluer et de réviser toutes les lois et règlements en vigueur relatives aux ZES et à la promotion des IDE. Au moment de la rédaction du présent rapport, le lancement des activités de la HAZES était encore suspendu à l'allocation d'un personnel et d'un budget suffisants. L'accélération

de l'opérationnalisation de la HAZES, soutenue par un cadre juridique et réglementaire clair et rationnel régissant le Parc industriel de Diamniadio et les initiatives similaires à venir, apporterait à toutes les parties prenantes un avantage non négligeable.

Opérationnalisation du Parc industriel de Diamniadio : la réponse de l'ONUDI

146. L'État a sollicité l'appui de l'ONUDI à l'opérationnalisation du Parc industriel de Diamniadio. L'assistance technique de l'organisation aux plates-formes/parcs industriels intégrés est prévue à travers le Programmes de partenariat pays Sénégal.

Incitations aux investissements dans les secteurs ciblés

147. Les bâtiments industriels prévus dans la phase 1 figurent parmi les incitations proposées aux investisseurs dans le parc. Les investisseurs qui s'y installent auront l'opportunité de louer des bâtiments industriels modernes, ce qui réduira considérablement les besoins d'investissements initiaux ainsi que les délais le démarrage de l'exploitation.

148. Les autres incitations prévues sont celles d'ordre fiscal prévues par le statut de ZES du Parc, les services d'un guichet unique et autres facilités in situ dont l'étendue doit être déterminée à l'intention des entreprises qui choisissent de s'y installer.

149. Pour les incitations fiscales offertes aux entreprises installées dans le parc, les discussions sont déjà en cours. Par exemple, une des options envisagées est le réajustement des incitations fiscales en fonction de la destination des produits du parc : la franchise de droits de douane pour les importations destinées à la production, l'exemption d'impôts sur le chiffre d'affaires si tous les produits sont exportés, et un impôt sur le chiffre d'affaires de 2 à 4 % si les produits sont destinés au marché intérieur, tandis que les droits de douane restent tout de même nuls pour les intrants.

150. Afin d'obtenir les résultats envisagés dès la phase 1, l'assistance de l'ONUDI, conçue en collaboration avec l'APROSI, l'APIX et la HAZES sous la coordination globale du BOS et du ministère de l'Industrie et des mines, et mise en œuvre selon le calendrier de construction de la phase, comprend :

- la définition d'un modèle de gestion et l'élaboration d'un plan d'affaires pour le Parc industriel de Diamniadio ;

- l'assistance à la finalisation des dispositions juridiques et réglementaires ainsi que du paquet d'incitations à appliquer au parc ;
- la définition d'un modèle de gouvernance ainsi que l'élaboration de tous les processus et procédures nécessaires au fonctionnement à plein régime du parc (notamment le guichet unique) et le renforcement des capacités des administrateurs dans leur mise en œuvre ;
- l'assistance à la promotion et des road shows pour attirer les industriels au parc ;
- l'assistance à la mobilisation du financement de la seconde phase (déficit estimé à 60 millions de dollars);
- la mise en place d'une plateforme de dialogue public-privé avec le secteur privé national.

151. Les mesures mises en œuvre dans le parc à court terme se traduiront ultérieurement par des cadres juridiques, réglementaires et administratifs plus larges ainsi que par des régimes d'incitation qui s'appliqueront aux plateformes industrielles intégrées et, de façon générale, aux interventions d'aménagement du territoire que le Sénégal envisage de mettre en œuvre au titre du PSE, avec l'assistance de l'ONUDI.

Accès à l'électricité

152. Une sous-station de 80 MVA est localisée non loin du parc industriel de Diamniadio, au niveau du nouvel Aéroport international Blaise Diagne. Les besoins de l'aéroport étant estimés à 8 MVA et ceux prévus pour le parc à quelque 30 MVA, la sous-station existante suffit à satisfaire cette demande. Dans le but de compléter l'électrification du parc au rythme de la construction de la phase 1, l'État procédera à la réalisation d'une ligne de transmission de 15 km reliant l'aéroport au parc. Ce dernier dispose déjà d'une sous-station en basse tension installée in situ.

153. La production d'énergies renouvelables, notamment le solaire et la valorisation énergétique des déchets, sont envisagées par l'APROSI, qui a déjà commandité une étude sur les installations solaires visant à satisfaire une partie de la demande en électricité des bâtiments administratifs du parc. Afin d'éviter les erreurs commises par le passé dans la gestion des déchets, par exemple dans le cas de la SODIDA, le scénario des technologies de valorisation énergétique des déchets préconise une approche intégrée à la prise en charge des questions énergétiques et environnementales.

154. Les industries du Sénégal sont expérimentées dans la valorisation des déchets pour la production d'électricité (par exemple la CSS avec la bagasse). Si, à l'heure actuelle, et ce jusqu'en 2019, l'accès des tiers au réseau électrique est assujéti à restrictions, les industries disposent d'une expérience dans la vente de leur excédent de production électrique à la SENELEC qu'elles peuvent valoriser, pour peu qu'un accord soit établi sur un modèle de désintéressement.

155. Dans le travail préparatoire de la phase 2 du parc, la production sur site d'énergie solaire et à partir des déchets, et du stockage du carbone seront prises en compte afin d'évaluer le potentiel de réduction d'émissions dans le but d'assurer au parc un bilan carbone neutre, avec l'assistance de l'ONUDI.

Main d'œuvre

156. Dans les ZES, des contrats à durée déterminée de cinq ans sont exigés et, comme indiqué au chapitre III, les entreprises exportatrices soumises aux fluctuations saisonnières de la demande et ayant des activités à forte intensité de main-d'œuvre peuvent percevoir ces conditions comme étant contraignantes. Dans le cadre des discussions déjà en cours, la possibilité de contrats à durée plus réduite, particulièrement dans les périodes initiales des investissements, peuvent être envisagés parmi les incitations proposées aux investisseurs du parc. Par ailleurs, l'assistance technique de l'ONUDI facilitera les discussions entre les parties prenantes sur les options possibles, et les résultats seront intégrés dans les cadres régissant les ZES et applicables au parc.

157. L'organisation de la formation professionnelle spécialement conçue pour servir les besoins des industries ciblées dans les plateformes industrielles intégrées (parcs industriels) et les ZES, particulièrement sur le site du parc, ou par le biais des institutions de formation professionnelle et technique de Dakar ou non loin de Diamniadio, constituera une forte incitation à l'investissement.

158. La formation initiale des ressources humaines aux compétences industrielles requises étant une lourde charge pour les nouveaux investissements, les entreprises qui s'installent sur le parc bénéficieront de ces mesures. Les initiatives financées intégralement ou partiellement par l'État, assorties de la contribution des entreprises du parc pour l'élaboration des contenus de formation et/ou le personnel de formation ou encore par le partage des coûts sous forme de versements de frais, seront également envisagées dans le cadre de l'assistance de l'ONUDI.

Lier l'économie locale et le secteur manufacturier avec les investisseurs étrangers du parc

159. Les ZES, à l'instar de celle qui est actuellement développée à Diamniadio, ont l'avantage de créer des emplois et par conséquent des revenus pour la main-d'œuvre locale ainsi que des recettes d'exportation et d'impôt pour le Trésor public. En outre, elles peuvent servir au pays de vitrine sur la scène internationale pour attirer les investissements directs étrangers, grâce à l'excellente qualité des infrastructures et des services.

160. Une critique souvent formulée au sujet des ZES sur le plan mondial est qu'elles finissent par créer des "enclaves" pour les investissements étrangers, particulièrement dans les secteurs à peu d'investissements en capital, désirants se délocaliser vers des pays où les conditions sont plus favorables, en cas d'augmentation des coûts de la main-d'œuvre, sans pour autant permettre la diversification, la mise à niveau de l'économie locale et son ouverture au commerce.²¹ Ces expériences de ZES qui se soldent par un échec ne sont pas rares en Afrique et ailleurs, et méritent une attention particulière pour tirer les leçons sur la meilleure façon d'assurer, dès le début, l'intégration entre les activités économiques de ces zones et l'économie locale.

161. Dans le cas spécifique du PID et supposant son développement en ZES, l'attraction des investissements étrangers, particulièrement dans les secteurs ciblés à forte intensité de main-d'œuvre (vêtement, cuir et maroquinerie, notamment chaussures) où la production du Sénégal demeure très limitée, est censée créer des recettes d'exportation de grande échelle de l'ordre de dizaines de millions, ainsi qu'un nombre considérable d'emplois (1000 en 2016 et 8000 à l'aménagement intégral des 50 ha).

162. Il sera essentiel de prendre les mesures nécessaires pour assurer la durabilité du parc en termes de création d'emplois et de recettes d'exportation²² et à faire en sorte que ses investisseurs trouvent sur place des conditions favorables à l'établissement de liens en amont et en aval avec l'économie locale tout en intégrant la production au Sénégal dans les chaînes de valeurs mondiales par la mise à niveau et la diversification de l'industrie.

21 Special Economic Zones Progress, Emerging Challenges and Future Directions; Thomas Farole, Gokhan Akinci, Rédacteurs, BM 63844, 2011

22 Ces avantages sont considérés comme étant "des mesures de réussite statiques", sauf si l'économie locale est liée à l'économie de la ZES et que les réformes expérimentées dans ces zones font tâche d'huile sur un environnement d'investissement plus large au sein du pays ; Ibid. p. 7.

Programme de modernisation et de mise à niveau de l'industrie du Sénégal (PMNI)

163. Le Sénégal a mis en place et gère un Programme de modernisation et de mise à niveau de l'industrie (PMNI) couronné de succès.²³ Mis en place en 2003 avec l'assistance de l'ONUDI, ce programme appuie le secteur manufacturier dans la mise à niveau de ses technologies, de la qualité et de ses pratiques de gestion.

Figure 18. Programme de modernisation et de mise à niveau de l'industrie du Sénégal (PMNI)



164. Les PMNI (figure 18), y compris ceux du Sénégal, sont spécifiques aux secteurs et emploient une approche holistique comprenant des interventions à trois niveaux : les politiques et les cadres directeurs, les institutions et les entreprises. Dans les secteurs cibles de l'appui, l'environnement sectoriel des affaires est passé en revue par rapport aux cadres juridique, réglementaire, administratif et institutionnel pour déterminer les principaux défis ainsi que les moyens de les relever, ce qui permet de créer des conditions favorables à l'investissement et à la croissance des entreprises évoluant dans ces secteurs. En effet, l'examen des contraintes qui interpellent les secteurs cibles recommandés dans le présent rapport, et de celles pouvant être considérés comme "incontournables", a permis de préparer le terrain à la création d'un environnement favorable pour ces secteurs.

165. La majeure partie des PMNI visent les secteurs à potentiel d'exportation ou ceux dans lesquels l'exportation se trouve à ses débuts. Dans les secteurs

23 En français, PMNI

ciblés, les PMNI travaillent avec les entreprises, les institutions techniques et d'appui à l'entrepreneuriat, le secteur local de la consultance, le secteur financier ainsi que les ministères, les directions et organismes des administrations centrale et locale.

166. Les goulots d'étranglement liés aux capacités institutionnelles, qui entravent la croissance des secteurs ciblés, sont identifiés et lesdites capacités renforcées pour assurer l'accès des entreprises de ces secteurs à des ressources humaines qualifiées, aux financements, aux services de création d'entreprise, aux incitations fiscales limitées dans le temps, aux services de développement de la qualité et des technologies, ainsi qu'à des procédures administratives transparentes et moins coûteuses. Étant donné que ce programme d'incitation cible des secteurs spécifiques, les résultats à succès réalisés dans l'élargissement de l'accès aux marchés par l'exportation, l'innovation et la création de valeur ajoutée donnent lieu à des réussites reproductibles dans des niches et/ou de nouveaux secteurs. L'assistance prévue par l'ONUDI à l'opérationnalisation du Parc industriel de Diamniadio permettra de renforcer les capacités institutionnelles pour la mise en œuvre de la "promotion ciblée des investissements" pour le parc, ainsi que dans sa gestion et son exploitation.

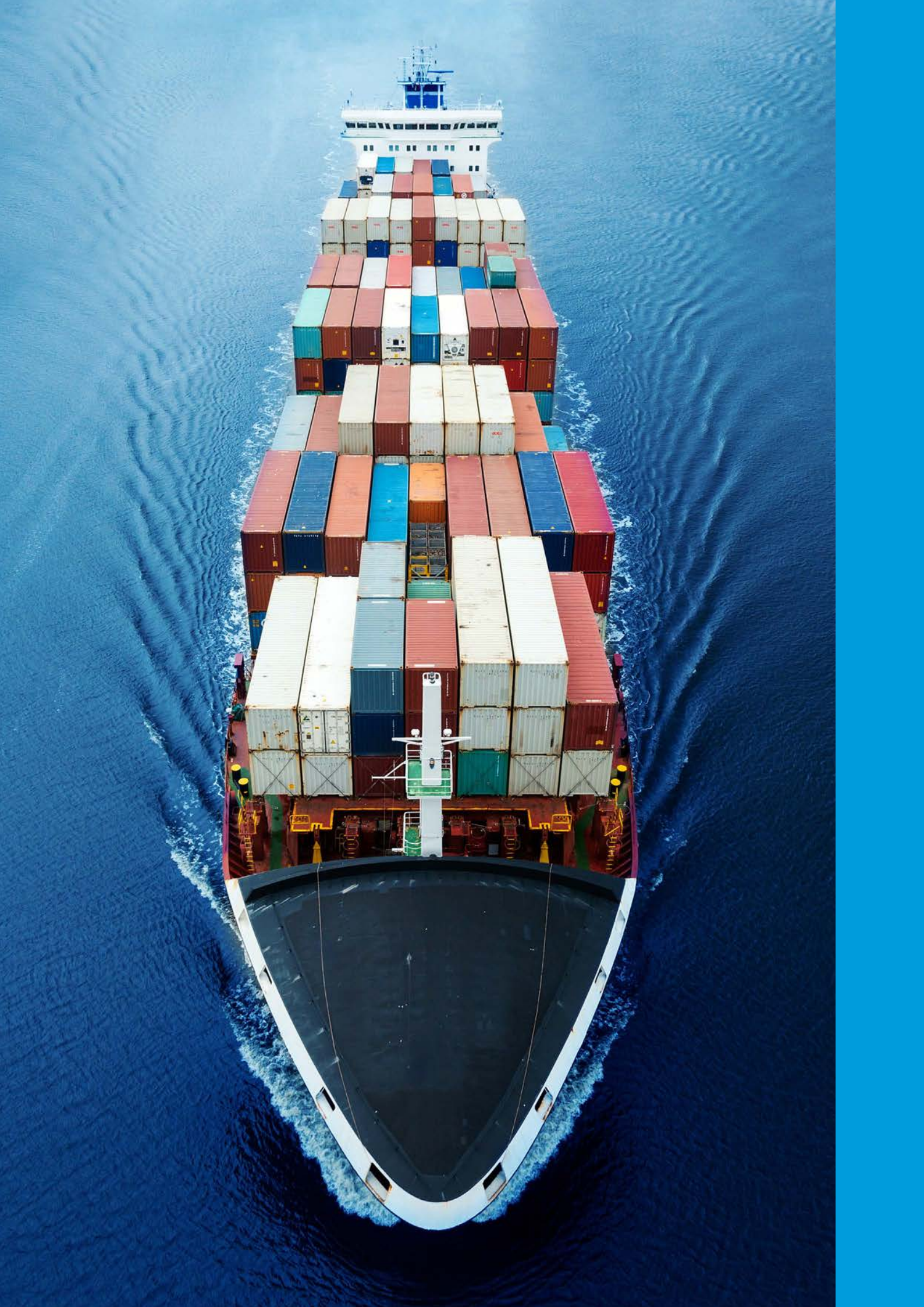
167. L'assistance est apportée aux entreprises sous ces deux formes pour améliorer leur efficacité individuelle ou sous forme de clusters. Ces interventions au niveau de l'entreprise ou des clusters peuvent comporter la mise à niveau des capacités internes des entreprises dans la gestion des ressources humaines, la commercialisation et les finances ainsi que la technologie et l'innovation, notamment dans l'établissement et la gestion de partenariats entre elles.

168. Le Programme de partenariat pays (PCP) pour le Sénégal, entre autres, comporte également un volet assistance au PMNI et à son Bureau de mise à niveau de l'industrie (BMN). Cette assistance vise à contribuer à l'établissement de liens entre les occupants potentiels du Parc industriel de Diamniadio et le secteur manufacturier local.

169. Si, dans la phase de lancement, les entreprises installées dans le parc peuvent s'approvisionner complètement ou en partie par l'importation de leurs intrants par le biais d'opérations "des entrées de conteneur/sortie de conteneur", des opportunités d'approvisionnement sont également attendues au niveau local. Par exemple, un fabricant potentiel de

jeans du parc pourrait externaliser les opérations de broderie auprès d'un ou de plusieurs entrepreneurs locaux, et un producteur de valises ou de sacs en cuir pourrait se procurer les pièces et accessoires au niveau local. Autrement, tous les manufacturiers du parc pourraient préférer s'approvisionner en matériaux d'emballage auprès de fournisseurs locaux.

170. Les décisions des investisseurs étrangers de localiser certaines parties de leur production dépendront des capacités du secteur manufacturier intérieur à livrer les produits à des prix compétitifs avec la qualité et la quantité requises, tout en respectant les délais. Avec l'assistance de l'ONUDI, le PMNI du Sénégal procédera à la mobilisation et au renforcement des capacités des producteurs intérieurs en vue de nouer des partenariats avec le secteur manufacturier du parc. L'identification et la résolution des contraintes liées à l'environnement sectoriel des affaires ainsi qu'au renforcement des services d'appui institutionnel, par exemple la formation des ressources humaines et les services logistiques, apporteront des bénéfices non seulement aux investisseurs du parc mais également aux producteurs et aux prestataires de services industriels locaux.



CHAPITRE V : CONCLUSIONS

171. Le Gouvernement du Sénégal s'est fortement engagé à redynamiser la diversification de l'industrie par l'activité manufacturière exportatrice impulsée par les IDE, et mène des investissements sur le Parc industriel de Diamniadio, qui constituera également la première zone économique spéciale opérationnelle du pays.
172. L'analyse GIFUID a permis de déterminer trois secteurs prioritaires pour l'appui politique et la promotion ciblée des investissements : l'industrie de l'habillement, le cuir et les articles en cuir, notamment les chaussures, ainsi que le maraîchage et la transformation alimentaire, qui sont parfaitement en phase avec l'avantage comparatif latent du pays. Ces secteurs sont également en adéquation avec le vif intérêt des investisseurs étrangers de délocaliser leur production à forte intensité de main-d'œuvre dans les économies émergentes, à cause de la hausse des coûts de la main-d'œuvre dans leur pays.
173. Étant un des pays les plus stables sur le plan politique en Afrique, le Sénégal a une longue tradition de confection de vêtements, de cuir et d'articles en cuir (bien que la production actuelle dans ces secteurs reste très limitée), et le pays a déjà engrangé beaucoup de réussite dans l'exportation de produits maraîchers à destination des marchés européens.
174. En outre, le pays jouit d'une position géographique stratégique par rapport aux marchés d'Amérique du Nord et d'Europe, et peut faire valoir ses infrastructures et services logistiques de grande qualité par rapport aux autres pays. Il dispose de ressources humaines travailleuses et faciles à former pouvant être déployées dans la production à forte intensité de main-d'œuvre à des coûts relativement compétitifs. L'accès à l'électricité s'améliore, et son coût est sur le point de baisser. L'accès aux financements des entreprises à capitaux étrangers, notamment les fonds de roulement, ne semble pas constituer de grande difficulté.
175. A condition d'instaurer un programme d'incitation attrayant, y compris l'installation de bâtiments industriels prêts à l'emploi, point examiné dans la présente étude, le Sénégal peut attirer les investisseurs étrangers cherchant à délocaliser leurs activités d'exportation à forte intensité de main-d'œuvre des économies telles que la Chine et l'Inde pour s'installer sur le parc industriel de Diamniadio.
176. Parallèlement à la promotion des investissements ciblés dans ces secteurs prioritaires, la création de bénéfiques dynamiques et de retombées pour l'économie tout entière nécessitera des mesures visant à intégrer et à mettre à niveau les producteurs locaux, mais également de créer, dans le moyen terme, des liens entre eux et les entreprises du parc.
177. L'ONUDI est disposée à appuyer le Sénégal dans cet effort grâce à des interventions planifiées et déjà lancées dans le cadre du Programme de partenariat pays (PCP) en collaboration avec d'autres partenaires au développement.



**ANNEXE 1 : SECTEURS COMPATIBLES
AVEC L'AVANTAGE COMPARATIF
LATENT DU SÉNÉGAL**

178. Après avoir identifié les pays de comparaison, on calcule les avantages comparatifs révélés (ACR) de 213 pays dans les secteurs à un ou deux chiffres au titre de la classification CTCI pour la période 1962-2013. Les changements survenus dans les ACR dans le temps, ainsi que la comparaison entre les pays, révèle de précieux indices sur les opportunités internationales : les secteurs à créneau de marché. À l'aide d'une analyse de régression dans le temps, on détermine les "secteurs à potentiel commercial" en "perte de vitesse" dans les pays de comparaison

(dont l'ACR a connu une baisse significative) ainsi que les industries susceptibles de se délocaliser au profit d'autres pays. En termes concrets, la procédure suivante est appliquée :

179. Après l'analyse de régression, on identifie les secteurs dont l'ACR est en hausse ou en baisse : Si le coefficient b est positif/négatif et important, avec un niveau de confiance de 1 %, le secteur est considéré comme étant en essor/déclin.

Tableau A. Secteurs connaissant une forte baisse de leurs ACR au Vietnam, en Inde et en Chine

Vietnam			
Secteurs en déclin			
Indicatif du produit	Description	Coefficient b	Valeur de t
2	Produits laitiers et œufs d'oiseaux	-0,12871	-4,00052
22	Graines et fruits oléagineux	-0,11282	-9,39461
29	Matières animales et végétales brutes	-0,07916	-4,32663
3	Poisson et préparations à base de poissons	-0,50438	-7,78171
33	Pétrole et produits connexes	-0,2172	-18,1727
4	Céréales et préparations à base de céréales	-0,1653	-3,62262
5	Légumes et fruits	-0,03866	-4,12649
83	Articles de voyage, sacs à main et contenants similaires	-0,19264	-8,25637
85	Chaussures	-0,70377	-8,12938
9	Autres préparations alimentaires	-0,07514	-5,42287
93	Opérations non classés ailleurs dans la CTCI	-0,03462	-3,33882
94	Animaux, n.d.a, notamment les animaux d'intérêt zoologique	-0,26449	-5,54526
Inde			
Secteurs en déclin			
Indicatif du produit	Description	Coefficient b	Valeur de t
22	Graines et fruits oléagineux	-0,07471	-3,72419
27	Engrais bruts et minéraux bruts	-0,08882	-4,03999
29	Matières animales et végétales brutes	-0,18495	-8,99293
61	Cuir et ouvrages en cuir	-0,20752	-9,22025
65	Fils, tissus, articles textiles façonnés	-0,18576	-10,7464
7	Café, thé, cacao, épices et préparations à base de ces produits.	-0,20944	-6,26296
3	Poissons et préparations à base de poissons	-0,16746	-5,77846
42	Graisses et huiles végétales fixes	-0,07762	-4,08408
43	Huiles et graisses animales ou végétales	-0,06984	-5,59068
5	Légumes et fruits	-0,07902	-9,39312
53	Produits pour teinture et tannage et colorants	-0,03845	-3,60675
66	Articles minéraux non métalliques manufacturés	-0,22528	-4,75164
69	Articles manufacturés en métal, n.d.a.	-0,04844	-5,32779
83	Articles de voyage, sacs à main et contenants similaires	-0,24534	-20,8081
84	Vêtements et accessoires du vêtement	-0,18403	-14,2542
85	Chaussures	-0,04373	-5,52744

180. Les secteurs en essor et en déclin en Chine, en Inde et au Vietnam sont déterminés à l'aide des données de la période de 2000 à 2013, parce que les ACR de ces pays présentent une courbe en cloche dans le temps. L'utilisation de données concernant une période récente de 13 ans permet de mieux faire ressortir les segments dont les ACR sont en baisse. Le tableau A présente uniquement les résultats des secteurs en essor/déclin dont le coefficient de pente b est négatif, supérieur à 0,03 en valeur absolue, et statistiquement significatif.

Chine			
Secteurs en déclin			
Indicatif du produit	Description	Coefficient b	Valeur de t
0	Animaux vivants	-0,05592	-5,75304
1	Viandes et préparations de viande	-0,04092	-7,71083
3	Poissons et préparations de poissons	-0,04767	-12,1996
22	Graines et fruits oléagineux	-0,04883	-3,20138
26	Fibres textiles non transformées	-0,03366	-6,5362
27	Engrais bruts et minéraux bruts	-0,0985	-3,90526
29	Matières brutes d'origine animale ou végétale	-0,05361	-6,52258
32	Houilles, coques et briquettes	-0,27517	-11,7163
35	Énergie électrique	-0,07918	-5,09532
4	Céréales et leurs préparations	-0,0556	-6,31859
5	Légumes et fruits	-0,0339	-6,67137
57	Explosifs et produits pyrotechniques	-0,17941	-7,45967
61	Cuir et ouvrages en cuir	-0,05531	-6,10955
85	Chaussures	-0,21629	-8,27962
89	Articles manufacturés divers	-0,05589	-5,67548
83	Articles de voyage, sacs à main et contenants similaires	-0,28279	-7,90498
84	Vêtements et accessoires du vêtement	-0,09054	-6,89943
9	Produits et préparations alimentaires divers	-0,03209	-6,18781
94	Animaux, y compris les animaux d'intérêt zoologique	-0,03033	-4,1703

181. Ensuite, la valeur 1 est attribuée aux secteurs dont l'ACR est en baisse significative. La valeur de 0 est attribuée aux autres secteurs (tableau B). Dans ce calcul, si le coefficient de pente b est négatif, qu'il est supérieur à 0,03 en valeur absolue et que la valeur de p indique un niveau significatif avec une confiance de 1 % (à savoir $p < 0,01$), on considère que l'ACR pour ce secteur "est en baisse significative".

182. Ensuite, on emploie une autre démarche pour faire ressortir "l'Ensemble commun des secteurs en déclin". Le critère appliqué est le suivant : "Le secteur est répertorié seulement s'il est en déclin dans au moins 2 pays de comparaison" dans les calculs de régressions.

Tableau B. Examen des ACR en fonction de leur importance : Vietnam, Chine, Inde

Indicatif du produit	Description	Secteurs en déclin du Vietnam	Secteurs en déclin de la Chine	Secteurs en déclin de l'Inde
0	Animaux vivants	0	1	0
1	Viande et préparations de viande	0	1	0
2	Produits laitiers et œufs d'oiseaux	1	0	0
3	Poissons et préparations de poissons	1	1	1
4	Céréales et préparations à base de céréales	1	1	0
5	Légumes et fruits	1	1	1
6	Sucres, préparations à base de sucre et miel	0	0	0
7	Café, thé, cacao et épices	0	0	1
8	Nourriture destinée aux animaux (à l'exclusion des céréales non moulues)	0	0	0
9	Produits et préparations alimentaires divers	1	1	0
11	Boissons	0	0	0
12	Tabacs bruts et fabriqués	0	0	0
21	Cuirs, peaux et pelleteries bruts	0	0	0
22	Graines et fruits oléagineux	1	1	1
23	Caoutchouc brut (y compris le caoutchouc synthétique et le caoutchouc régénéré)	0	0	0
24	Liège et bois	0	0	0
25	Pâtes à papier et déchets de papier	0	0	0
26	Fibres textiles non transformés	0	1	0
27	Engrais bruts et minéraux bruts	0	1	1
28	Minerais métallifères et déchets de métaux	0	0	0
29	Matières brutes d'origine animale ou végétale	1	1	1
32	Houilles, coques et briquettes	0	1	0
33	Pétrole, produits dérivés du pétrole et produits connexes	1	0	0
34	Gaz naturel et gaz manufacturé	0	0	0
35	Energie électrique	0	1	0
41	Huiles et graisses d'origine animale	0	0	0
42	Graisses et huiles végétales fixes	0	0	1
43	Huiles et graisses animales ou végétales préparées	0	0	1
51	Produits chimiques organiques	0	0	0
52	Produits chimiques inorganiques	0	0	0
53	Produits pour teinture et tannage et colorants	0	0	1
54	Produits médicaux et pharmaceutiques	0	0	0
55	Produits de parfumerie, préparations pour la toilette, produits d'entretien et détergents	0	0	0
56	Engrais (autres que ceux du groupe 272)	0	0	0
57	Explosifs et produits pyrotechniques	0	1	0
58	Matières plastiques, etc.	0	0	0
59	Matières et produits chimiques, n.d.a.	0	0	0
61	Cuirs et ouvrages en cuir	0	1	1
62	Caoutchouc manufacturé, n.d.a.	0	0	0

183. Ces sous-secteurs/groupes de produits sont considérés comme ayant un bon potentiel pour permettre au Sénégal de s’y investir et de les développer, puisqu’il existe des créneaux de marché ainsi qu’un potentiel de délocalisation des entreprises des pays de comparaison au profit du Sénégal en apportant leur savoir et leur accès aux marchés internationaux (tableau C).

63	Ouvrages en liège et en bois	0	0	0
64	Papiers, cartons et ouvrages en papier	0	0	0
65	Fils, tissus, articles textiles façonnés	0	0	1
66	Articles minéraux non métalliques manufacturés	0	0	1
67	Fer et acier	0	0	0
68	Métaux non ferreux	0	0	0
69	Articles manufacturés en métal, n.d.a.	0	0	1
71	Machines non électriques	0	0	0
72	Machines et appareils électriques	0	0	0
73	Matériel de transport	0	0	0
81	Appareils sanitaires et appareillage de plomberie, de chauffage et d’éclairage	0	0	0
82	Meubles	0	0	0
83	Articles de voyage, sacs à main et contenants similaires	1	1	1
84	Vêtements et accessoires du vêtement	0	1	1
85	Chaussures	1	1	1
86	Instruments scientifiques et de contrôle, appareils de photographie	0	0	0
89	Articles manufacturés divers	0	1	0
91	Colis postaux non classés par catégorie	0	0	0
93	Opérations spéciales et articles spéciaux non classés par catégorie	1	0	0
94	Animaux, n.d.a, y compris les animaux d’intérêt zoologique	1	1	0
95	Armes à feu de guerre et leurs munitions	0	0	0
96	Monnaies (autres que les pièces d’or) n’ayant pas cours légal	0	0	0

Tableau C. Secteurs compatibles avec l’avantage comparatif du Sénégal

Indicatif du produit	Description	Secteurs en déclin du Vietnam	Secteurs en déclin de la Chine	Secteurs en déclin de l’Inde
3	Poissons et préparation à base de poissons	1	1	1
5	Légumes et fruits	1	1	1
22	Graines et fruits oléagineux	1	1	1
27	Engrais bruts et matières minérales brutes	0	1	1
29	Matières brutes d’origine animale ou végétale	1	1	1
61	Cuir et ouvrages en cuir	0	1	1
83	Articles de voyage, sacs à main et contenants similaires	1	1	1
84	Vêtements et accessoires du vêtement	0	1	1
85	Chaussures	1	1	1

Remarque : Le Sénégal se porte déjà bien dans le secteur agroindustriel et dans le domaine de la transformation des minéraux. Par conséquent, ces secteurs ne sont pas sélectionnés pour les “victoires rapides” dans cette étude, qui s’intéresse uniquement aux secteurs **marqués en rouge**.

RÉFÉRENCES

Ambassade de la République populaire de Chine au Sénégal, 2014, **“Guide for Overseas” Investment : Senegal**. Accessible en ligne (en Chinois)

Banque Mondiale : **“Duty and Tax Relief and Suspension Schemes, Improving Export Competitiveness”**, Groupe Banque Mondiale, 2009.

Berg, Achim; Berlemann, Benedikt; Hedrich, Saskia; Magnus, Karl-Hendrik; Mathews, Ben et Russo, Bill : **“Sourcing in a volatile world, the East Africa Opportunity”**, McKinsey & Company, 2015.

Bricout, Vincent : **“Industrial Park Governance, the Vital Cog for Success”**, Arthur D’Little, 2014.

Chandra, V., J.Y. Lin, et Y. Wang, 2013. **“Leading Dragon Phenomenon : New Opportunities for Catch-up in Low-Income Countries”** *Asian Development Review*, vol. 30, no. 1 : 52-84.

Lin, Justin Yifu, et Célestin Monga. 2010, **“Growth Identification and Facilitation : The Role of the State in the Dynamics of Structural Change.”** *Document de travail 5313 de la Banque mondiale sur la recherche en matière de politique*. Mai, Washington, D.C., Banque mondiale.

Lin, Justin Yifu et Yan Wang 2015, **“Catching Up : Structural Transformation and Diversification”**, application du cadre GIF au Kazakhstan. Ed. Jesus Felipe. *Politique industrielle moderne*, Banque asiatique de développement.

Monga, Célestin et Yan Wang 2012. **“Creating New Jobs in Tanzania : a Growth Identification and Facilitation Approach”**, manuscrit inédit pour la Banque Mondiale.

Newman, Carol; Rand, John; Talbot, Theodore et Tarp, Finn : **“Technology Transfers, Foreign Investment and Productivity Spillovers : Evidence from Vietnam”**, Trinity College Dublin, Université de Copenhague et UNI-WIDER, Helsinki, 2013.

OCDE : **“Moving UP the Value Chain: Staying Competitive in the Global Economy, Main Findings”**, Organisation de Coopération et de Développement Économiques, 2008.

ONUDI : **“Programme for Country Partnerships, Ethiopia”**, Organisation des Nations Unies pour le développement industriel, 2014.

ONUDI-NSD/PKU : **“A Technical Note on the Analytical Framework of GIFIID”**, Organisation des Nations Unies pour le développement industriel et National School of Development, Université de Pékin, 2015.

Zake, Justin : **“Customs Administration Reform and Modernization in Anglophone Africa – Early 1990s to Mid-2010”**, Fond Monétaire International, 2011

VOS NOTES

A series of horizontal dotted lines for writing notes.



ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Centre International de Vienne
P.O. BOX 300, 1400 Vienne, Autriche
Téléphone : (+43-1) 26026-0
Fax : (+43-1) 26926-69
E-mail : unido@unido.org
www.unido.org