

# Environnement des petites entreprises

Stratégie nationale, environnement légal et réglementaire et services non financiers

---

## 1. Stratégie Nationale du Sénégal en faveur des MPE

### 1.1 Dialogue Etat/Secteur Privé

Les décennies précédentes ont vu un désengagement excessif de l'État vis à vis du développement du secteur privé, se traduisant par différents dysfonctionnements tels que l'absence d'une vision et d'objectifs consensuels, le manque d'articulation entre les différents cadres de concertation nationale et les perturbations liées à l'intervention non coordonnée des bailleurs.

Conscient de cette situation, les organisations du secteur privé se sont efforcées, ces dernières années, de développer la concertation entre elles et de renouer le dialogue avec l'État afin d'élaborer une stratégie conjointe. Celle-ci est basée sur une nouvelle vision consensuelle du développement où l'État joue un rôle de facilitateur et d'arbitre impartial en relation au marché, s'efforçant d'éliminer ses défaillances et fournissant les biens publics et les institutions qui le complètent.

Ces travaux de concertation se sont déroulés à différents niveaux –commissions thématiques, réunions informelles, rencontres structurées avec le Gouvernement - avec notamment l'appui du GRCC (Groupe de réflexion pour la compétitivité et la croissance), espace de dialogue proposé par la Banque Mondiale, mettant un fonds d'étude à disposition des participants. Toutes les fractions du secteur privé regroupées dans un collectif CPDS-GES-UNACOIS ont pu ainsi contribuer à l'élaboration d'une *stratégie de développement du secteur privé* relativement complète et débouchant sur un *plan d'actions prioritaires* proposé au Gouvernement, qui l'a entériné officiellement en Avril 99.

L'inexistence d'un espace de dialogue spécifiquement réservé aux PME ou d'une organisation patronale parlant particulièrement en leur nom, n'a pas permis à cette réflexion stratégique de grande ampleur d'examiner plus précisément les intérêts propres à ce segment spécifique du secteur privé.

### 1.2 Stratégie de développement du secteur privé

Le plan d'action prioritaires retenu dans le cadre de cette nouvelle stratégie de développement du secteur privé s'articule sur 4 composantes, chacune sous la responsabilité d'une Commission chargée de son suivi:

1. Modernisation du dispositif d'appui : création de l'Agence Nationale Chargée de la Promotion de l'investissement et des Grands Travaux (APIX), de l'Agence de Développement

des PME (ADEPME), restructuration des domaines industriels et de financement (création d'une Cellule de Coordination du Financement -CCF) ;

2. Renforcement des capacités du secteur privé (renforcement des organisations patronales et consulaires et ajustement interne des entreprises) ;
3. Simplification des procédures administratives et de justice ;
4. Réforme du système de formation professionnelle (amélioration de l'environnement, création d'un fonds de promotion, mise en place des organes de coordination).

L'exécution de ce plan d'actions prioritaires n'a pas suivi le calendrier espéré, faute d'une implication suffisante du secteur privé et du Gouvernement dans la mise en œuvre formelle.

### **1.3 Programme intégré de développement industriel**

Pour rendre ce plan d'actions prioritaires plus opérationnel, l'ONUDI a fourni son assistance au Gouvernement Sénégalais pour élaborer un *programme intégré de développement industriel* qui comprend lui-même 7 volets :

1. l'élaboration et la mise en place d'une stratégie industrielle « vision 2020 » (439 000 \$) – Appui au Conseil Supérieur de l'Industrie (CSI) ;
2. la mise en place du réseau d'information rattaché à l'Observatoire de l'Industrie (856 000 \$) logé à la direction de l'Industrie (<http://www.obs-industrie.sn/>);
3. le développement de la Micro, Petite et Moyenne Entreprise (1 910 000 \$) – Etude de faisabilité confiée au Gret et à deux bureaux d'études locaux (Synapse et remix) qui a donné lieu à la mise en place du **projet PAPES** ;
4. le développement de la sous-traitance et du partenariat industriel (BNSTP) (1 371 000 \$) par la création de la **Bourse Nationale de Sous-traitance et de Partenariat du Sénégal** (Site Internet : <http://www.bnstp.sn/>);
5. la promotion de la qualité, normalisation et métrologie (960 000 \$) – Appui à la mutation de l'Institut de normalisation
6. la promotion d'un environnement industriel écologique durable (511 000 \$) qui prévoit des études d'impact, l'introduction de technologies propres dans l'industrie, ...
7. la mise à niveau des entreprises dans les secteurs prioritaires (2 545 000 \$) (pêche, agroalimentaire, textiles et confection, cuirs et peaux)

L'ONUDI a décidé d'appuyer ce programme intégré à hauteur d'1 millions d'US\$ d'assistance technique, ce qui a permis notamment la mise en œuvre des volets 2,3 et 4. Des intentions de financement complémentaires sont notées de la part de la BOAD (Banque Ouest Africaine de Développement), de l'Autriche, du Japon et du PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement).

### **1.4 Stratégie spécifique en faveur des PME et de l'Artisanat**

Plusieurs Ministères peuvent être concernés par l'appui aux MPE notamment :

- Ministère de l'agriculture, de l'Elevage et de l'hydraulique pour les activités agroalimentaires et plus généralement pour les PME rurales ;

- Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat dont dépend l'APROSI Agence d'Aménagement et de Promotion des Sites Industriels et l'APDA (Agence de Promotion et Développement de l'Artisanat);
- Ministère des petites et moyennes entreprises, de l'entrepreneuriat féminin et de la micro-finance dont dépend l'ADEPME (www.adepme.sn);
- Ministère de l'Information, de l'intégration économique africaine et de la promotion des Technologies de l'Information et de la Communication

Les limites de compétences de certains ministères semblent encore assez floues et des risques de chevauchement de leurs prérogatives existent notamment entre le Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat et le Ministère des petites et moyennes entreprises, de l'entrepreneuriat féminin et de la micro-finance. Ces difficultés pourraient se répercuter dans le fonctionnement des agences gouvernementales rattachées à ces ministères.

La création de l'ADEPME, en novembre 2001, exprime l'intérêt du nouveau Gouvernement pour le développement du secteur des Petites Entreprises, considéré à la fois comme un important gisement de création d'emplois et comme une base productive qu'il s'agit de renforcer pour rééquilibrer le modèle de développement industriel du Sénégal. Dans sa nouvelle politique d'industrialisation le Gouvernement souhaite en effet promouvoir une meilleure répartition de la production de la valeur ajoutée manufacturière, actuellement fortement concentrée dans le segment des grandes entreprises. L'agence a pour mission d'aider les promoteurs des PME à lever les contraintes qui entravent leur développement, notamment celles liées à l'accès au crédit et à la lourdeur du système fiscal. Elle a donc pour objectifs d'aider au renforcement des capacités de gestion des PME et de l'artisanat, de favoriser l'accès au crédit, de former, informer et encadrer les chefs d'entreprises, de faire des propositions d'amélioration de la législation et de la réglementation.

Cette fonction de coordination des actions semble indispensable et correspond bien à la mission d'arbitrage de l'État. Par contre on peut se demander, au vu de la définition précédente des fonctions, si cette Agence aura aussi mandat à fournir directement des services financiers et non financiers<sup>1</sup>, ou à exécuter des projets qui en sont chargés. Cette forme de « centralisation des services » risquerait de constituer une sorte de régression méthodologique et de perte d'impartialité. On sait en effet aujourd'hui, en tirant les leçons des expériences d'appui aux PME menées depuis 30 ans, qu'au lieu de promouvoir de façon volontariste l'offre de services d'une institution ad hoc créée de toutes pièces, il est beaucoup plus efficace de soutenir le *développement d'un marché privé des services financiers et non financiers tiré par la demande*, en évitant tout lien obligé entre ces deux catégories de service, et en stimulant le jeu concurrentiel des multiples fournisseurs de services privés existants.

L'ADMPE devait concerner également le secteur artisanal. Cependant il a été retenu de créer une agence spécifique, l'APDA qui vient de lancer ses activités fin octobre 2003 (définition du plan d'action). L'ADPA est chargée d'appuyer le développement de l'artisanat et de favoriser l'accès des acteurs à un financement adapté. Il est également prévu qu'elle organise à Dakar un salon international d'exposition artisanale permanente. Enfin, la création de guichets uniques de services artisanaux en commun permettra aux artisans d'accéder à moindre coût aux NTIC (Nouvelles Technologies de l'Informatique et Communication), aux informations sur les marchés et de disposer d'une assistance conseil (compétitivité, gestion, fiscalité etc).

---

<sup>1</sup> Voir projet de mise à niveau des entreprises de l'AFD, logé à l'ADEPME

## **2. Contraintes de l'environnement légal et réglementaire**

### **2.1 Fiscalité**

Les MPME (Micro Petites et Moyennes Entreprises) et sont confrontées aux contraintes suivantes, qui tendent à dissuader les unités informelles à se formaliser :

- ▷ la complexité du système déclaratif, qui reste excessive même après l'introduction du régime du minimum de trésorerie (basé sur la tenue d'un simple dépenses recettes) ;
- ▷ les « tracasseries » qui résultent de l'application rigide ou corrompue de ce système ;
- ▷ la pression fiscale jugée trop lourde et qu'aucune exonération significative ne vient alléger pour les MPME ou les entreprises en création (contrairement aux grandes entreprises qui en bénéficient) ;
- ▷ l'insuffisante transparence d'un système où abondent les régimes d'exception et la fraude fiscale, et qui ne se modernise pas assez vite, suite aux résistances des groupes d'opérateurs tenant à conserver les privilèges acquis.

La mise en place de Centres de Gestion Agréés visait précisément à résoudre ces blocages. Seul le CGA de Dakar est opérationnel et son efficacité est encore réduite : l'abattement fiscal de 300 000 CFA est jugé insuffisamment incitatif et les craintes d'exigibilité du passif fiscal freinent fortement l'adhésion des opérateurs informels. Deux mesures importantes sont en projet : la mise en place d'un impôt synthétique dans le cadre de la charte des PME et des concertations au sein de l'UEMOA (Union Economique et Monétaire Ouest Africaine) et l'élaboration d'un statut de la micro entreprise qui entraînerait leur non assujettissement à la TVA (Taxe Valeur Ajoutée) en dessous d'un certain seuil de chiffre d'affaires.

### **2.2 Formalités d'enregistrement, licences, permis**

Dans ce domaine, les mêmes facteurs de complexité et de « tracasseries » freinent la création d'entreprises et découragent la formalisation des unités existantes. A cela s'ajoute un manque général d'information pertinente des petits entrepreneurs sur leur contexte administratif, qui les maintient à distance des procédures formelles.

Pourtant la mise en place d'un Guichet Unique, récemment transféré à l'APIX (Agence Nationale Chargée de la Promotion de l'investissement et des Grands Travaux récemment créée), a sensiblement simplifié les procédures d'enregistrement des PME, avec un fiche d'immatriculation unique et une réduction des délais de traitement qui sont passé de 4 à 1 mois. Cette amélioration devrait se poursuivre avec le projet de mise en place d'un Centre de Formalité à la Chambre de Commerce de Dakar disposant d'un accès télématique dans les Régions. La reconnaissance du statut de micro entreprise devrait également constituer une forme de simplification appréciable pour les Petites Entreprises.

### **2.3 Code du travail**

Les charges sociales et autres obligations vis à vis des travailleurs représentent un poids jugé trop lourd par les entreprises. Cette législation n'a pas su s'étendre pour englober les conditions de travail qui prévalent dans le secteur informel, lequel répugne à perdre la flexibilité de gestion des ressources humaines qui le caractérise. Cette situation résulte de la vétusté du code de la Sécurité Sociale et de certaines conventions collectives, et de l'insuffisante prise en compte de toutes les formes de travail pratiquées dans l'économie réelle.

## 2.4 Cadre juridique

Le cadre actuel d'application du droit des affaires et de règlement des litiges ne fournit pas suffisamment de sécurité aux transactions du secteur privé dans son ensemble. Les petits opérateurs, ayant peu de moyens extrajudiciaires de défendre leurs intérêts, en souffrent plus particulièrement. L'absence de sécurité sur la propriété (baux emphytéotiques) limite les possibilités de garantie hypothécaire.

Cet état de fait résulte à la fois du manque de ressources de l'appareil judiciaire, de la lenteur des procédures et décisions de justice, de son manque de transparence et des trop grandes libertés d'interprétation des lois en matière de droit des affaires.

Le Comité de Réforme Juridique mis en place avec l'appui de la Banque Mondiale mène un vaste programme d'évaluation, d'études et de propositions, notamment sur le code des douanes, la caution douanière, le droit de transit, le fonctionnement du Tribunal du Travail et la législation du travail, la continuité de l'entreprise en succession, le statut de la micro entreprise, la réalisation des garanties. L'APIX doit travailler sur la réforme du droit foncier et l'allègement des procédures correspondantes. Cependant la modernisation du cadre juridique, attendue impatiemment par les opérateurs, semble se présenter comme un travail de longue haleine qui ne portera pas de fruits dans des délais courts.

## 2.5 Décentralisation

L'activité économique du pays reste fortement centralisée à Dakar et globalement dépendante de cette capitale économique et administrative, principal marché, seul port maritime et aéroport et unique lieu de délivrance des autorisations et certifications. Les efforts de décentralisation ont eut un faible impact sur les MPME locales.

En effet la politique volontariste de décentralisation se heurte aux limitations des services techniques locaux, aux manques de ressources financières des collectivités en l'absence d'aménagement de la fiscalité locale, à la faible capacité stratégique des élus locaux et à la faible participation des populations. Par ailleurs le secteur privé n'a pas été suffisamment impliqué dans ce processus. La mission clé de l'Artisanat est déclarée « non transférable » et reste dépendante de l'autorité centrale, ce qui peut générer des tensions avec les autorités locales.

L'ADM (Agence de Développement Municipal) a été créée pour aider les communes à améliorer leur gestion financière, la mobilisation des ressources fiscales, le programmation des investissements urbains prioritaires. Malgré la réalisation de quelques aménagements de sites industriels ou artisanaux par certaines communes, l'ADM n'encourage pas assez les mesures visant à la délocalisation des industries concentrées à Dakar

## 3. Environnement des services d'appui non financiers

Ce diagnostic ne prévoit pas de porter sur la question du financement des MPE, sujet qui fait l'objet d'un document de travail spécifique.

### 3.1 Information

**Trois Observatoires Économiques Nationaux** pourraient jouer un rôle complémentaire compte tenu des mandats respectifs de leurs tutelles : celui de la **Direction de l'Industrie**

(observatoire de l'industrie [www.obs-industrie.sn](http://www.obs-industrie.sn) où est logé le réseau d'informations industrielles), celui du **Ministère de l'Emploi** et celui de l' Agence Nationale Chargée de la Promotion de l'investissement et des Grands Travaux (**APIX**).

Le **réseau TPA** (technologie et partenariat en agroalimentaire)<sup>2</sup> et son relais national (300 membres) s'adressant à une petite partie du secteur des PME et de l'artisanat est encore assez mal connu des institutions d'appui et des bailleurs au niveau national. Le réseau TPA a bénéficié pendant 10 ans d'un appui de la coopération française, le secrétariat étant confié au **Centre de la Fondation Trade Point** a créé en 1998 Trade point Sénégal (TPS). La fondation a pour principal objectif de mieux intégrer le Sénégal dans les échanges commerciaux mondiaux.

Il existe de très nombreuses études sur les filières artisanales et agroalimentaires, sur les marchés et la consommation, sur les procédés de transformation réalisées par des projets, par des ONG, par des institutions de recherche et d'appui. Cette information est aujourd'hui dispersée, et peu ouverte. Le PROMER II en collaboration avec d'autres projets et structures qui veulent développer l'accès à l'information devrait contribuer à mettre à disposition des agents du projet, des prestataires et conseillers et des MPER ces informations, indispensables pour fournir un conseil de qualité et aider à la prise de décisions technique, commerciale.

### 3.2 Formation professionnelle

La formation professionnelle de la main d'œuvre et du dirigeant est couramment mentionnée par les petits entrepreneurs comme un de leurs principaux besoins. Elle est également mentionnée comme un besoin des micro-entrepreneurs. Malgré cela on constate généralement au niveau des MPE une productivité insuffisante due au manque de qualification technique du personnel, trop souvent à caractère familial, et au manque de formation managériale du dirigeant pour les petites entreprises. De fait elles investissent peu dans une politique systématique de formation continue.

D'une part elles ont des difficultés à financer le coût complet de la formation professionnelle, et sont dès lors dépendante des formations qui leurs sont offertes. D'autre part l'offre de formation professionnelle n'est pas suffisamment adaptée à leurs besoins. En amont, l'enseignement technique public est relativement désorganisé, dévalorisé et insuffisamment relié aux attentes du secteur privé (notamment pour les femmes). En aval, l'offre privée de formation continue se développe mais est encore insuffisante, non coordonnée et s'adresse plutôt aux grandes entreprises qui ont les moyens d'en assumer les coûts.

Le système de l'apprentissage qui prévaut dans le secteur informel constitue un dispositif de formation professionnelle exemplaire, qui assure la qualification du plus grand nombre d'opérateurs. Mais la pédagogie qu'il met en œuvre manque d'enseignement théorique, se fonde trop sur la répétition des gestes de métier, et ce système non structuré offre peu de garanties quant à la qualification des maîtres et à la qualité de leur enseignement.

L'environnement institutionnel comprend environ 25 centres publics de formation professionnelle intéressant les artisans et PME, auxquels s'ajoutent les ateliers artisanaux et les actions menées par les chambres consulaires et autres organisations professionnelles (FENAPH...). Le CNQP (Centre National de Qualification et Perfectionnement Professionnel) à titre d'exemple, pratique la formation continue à 50% de son activité, mais à 95% pour les entre-

---

<sup>2</sup> [www.gret.org/tpa](http://www.gret.org/tpa) et relais Sénégal [www.arc.sn/tpasen](http://www.arc.sn/tpasen)

prises industrielles structurées, plutôt à destination des employés que des patrons, et avec une forte orientation vers les publics en recherche d'emploi.

Il y a deux Fonds de Financement de la Formation Professionnelle : ONFP (Office national de formation professionnelle) et FSP (fonds de solidarité prioritaire- coopération française), dont le fonctionnement est jugé très contraignant au regard des besoins des MPE. L'ONFP ne parvient à financer que 55% des demandes de formation reçues, soit 20% de la demande globale. Son mode de financement à 100% du coût n'encourage pas le développement autonome d'un marché de la formation professionnelle

La Coopération Française a soutenu la création au sein de l'École Supérieure Polytechnique d'une structure de formation continue pour le secteur du BTP appelée CRIF-BTP, qui offre des modules de spécialisation, de la formation à la carte, et des services d'appui technique et d'information.

Les initiatives de formation en faveur de l'Artisanat comprennent :

- ▷ la restructuration du centre de formation de la CCIAD (chambre de commerce, d'industrie et d'agriculture de Dakar) autour de l'opération « 1000 apprentis » financé par la France
- ▷ le Projet Artisanat de la Fondation Frederich Erbert, actuellement clôturé : 120 séminaires / an de 89 à 98 sur les 10 régions, organisés par les Chambres des Métiers en fonction de la demande des artisans (coût de 5000 CFA par participant, durée 3 à 5 jours renouvelé après 6 mois, formation par maître artisan rémunéré 10 000 CFA/jour)
- ▷ les appuis de l'État : 200 millions CFA sur 3 ans pour la formation de 400 apprentis par 50 maîtres dans 5 secteurs porteurs (menuiserie bois et métal, mécanique, maçonnerie, confection), 180 millions CFA sur 3 ans pour la formation et l'installation des artisans de la forge fonderie, 40 artisans de 10 régions installés sur des sites aménagés par les collectivités locales

### **3.3 Aide à la création et installation d'entreprises**

Les créateurs d'entreprise ont des difficultés à financer la phase de recherche-développement de leur activité. Par ailleurs ils manquent d'infrastructures de démarrage. Dans ces conditions, beaucoup de commerçants qui ont le capital nécessaire pour investir hésitent à se lancer dans l'investissement productif par peur de la visibilité de leur avoirs, des problèmes de gestion de la main d'œuvre, etc.. Les porteurs d'initiatives économiques, notamment en milieu rural, ont de grandes difficultés à concrétiser leurs idées de projets d'entreprise.

Il y a un déficit évident de pépinières ou incubateurs d'entreprises et de sites adaptés aux besoins des MPME. Les domaines industriels sont utilisés comme outil de promotion ciblé sur la petite entreprise et l'artisanat, mais sans encadrement technique ou de formation, et avec des incitations fiscales et administratives qui créent des distorsions par rapport au reste du secteur. Ces domaines fonctionnent souvent à perte à cause de leurs amortissement élevés.

### **3.4 Appui conseil : dispositifs, institutions et projets**

Il existe aujourd'hui des structures et des projets chargés de l'appui aux entreprises au Sénégal, mais celles ci s'adressent peu aux micro et petites entreprises. Par ailleurs, leur offre en matière de conseil n'est pas spécifiquement adaptée aux enjeux et aux difficultés des MPE agroalimentaires et artisanales. Les MPE ont donc assez peu accès à des services d'appui conseil répondant à leurs besoins et correspondant à leur pouvoir d'achat. En conséquence

elles n'ont pas l'habitude d'investir dans ce type d'appui. Le « marché » des services d'appui aux petites Entreprises est donc globalement défaillant : la demande potentielle (bien que sous-tendue par un réel besoin) ne rencontre pas l'offre existante.

Cette situation résulte en partie de l'inadéquation des services offerts aux MPME par les structures d'appui para-étatiques mises en place dans les décennies précédentes. Les projets d'appui aux PME qui ont tenté de suppléer à ces déficiences n'ont généralement pas su se laisser guider par la demande, bâtissant ex nihil une offre de services qu'ils n'ont pas pu pérenniser. Par ailleurs, bien que l'on ait pu observer récemment un développement du marché privé de la consultation pour les PME, celui-ci s'adresse prioritairement aux grandes entreprises ou aux plus grosses PME et concerne assez peu la cible des Petites Entreprises. Le métier de consultant est peu structuré au Sénégal, fort peu soutenu en formation continue, et le vivier de prestataires nationaux manque de spécialisation dans des domaines stratégiques pour les PME, comme la technologie, la marketing, la qualité, etc..

#### ■ Institutions et dispositifs

La **SODIDA**, qui fait maintenant partie de l'**APROSI** (agence d'aménagement et de promotion des sites industriels), créé en juillet 2003, valorise ses infrastructures très bien équipées sous la forme d'un centre de services aux PME. Ce centre emploie 15 conseillers qui disposent de temps à utiliser au profit des micro et petites entreprises. La SODIDA/APROSI collabore avec Trade Point Center, le CRDI, le projet Entreprise Africa du PNUD. Le projet pourrait apporter à la Sodida/aprosi des méthodes et informations complémentaires à celles dont elle dispose. Par ailleurs, il pourrait attirer vers le centre de services le public cible de MPE avec lequel le GRET et Enda-Graf collaborent depuis de nombreuses années.

Le **CICES** (Centre international de commerce et d'échanges du Sénégal), chargé de la promotion des exportations se concentre essentiellement sur l'organisation de la Foire de Dakar.  
Le **CGA** (centre de gestion agréé) de Dakar (association à but non lucratif), créé en 95, est une expérience soutenue par le FAC. A côté de son appui en matière fiscale et des abattements prévus pour les adhérents, il offre aussi des services complémentaires de suivi en gestion, en organisation et des formations en gestion. Son action est de nature à rassurer les banquiers sur leurs éventuels nouveaux clients. Si les clients sont satisfaits, ils sont cependant peu nombreux à adhérer au CGA. Ceci serait dû au fait que les entreprises individuelles hésitent à « sortir » de l'informel en raison des coûts de régularisation (retard de paiement d'impôts sur 5 ans) et demandent au préalable une « amnistie fiscale ».

La **Fondation du Secteur Privé**, projet de la Banque Mondiale cofinçait depuis 1997 les prestations d'appui aux PME. Ce mécanisme s'est révélé d'un impact limité sur les micro et petites entreprises surtout concernées par des formations avec le CGA et la participation à diverses manifestations à travers leurs organisations professionnelles : sa clientèle s'est concentré sur des PME qui se situent plutôt autour de 100 emplois avec un chiffre d'affaires supérieur à 800 millions CFA et des demandes d'appui compris entre 1, 5 et 4,5 Millions CFA. Après une évaluation en 1999/2000, la Banque Mondiale n'a pas renouvelé son appui financier mais a prévu de reprendre en partie les activités dans le cadre de son programme de promotion de l'investissement privé (financement partiel de requête des entreprises et d'autres intervenant du secteur privé en matière d'étude, d'assistance et de réalisation de business plan).

Le **dispositif EBAS** (*European Business Assistance Scheme*), est géré par un bureau régional à Abidjan. Il est doté d'un fonds de cofinancement de l'appui-conseil d'environ 10 millions Euro pour la sous-région. Ce système de cofinancement des services d'appui mis en œuvre par



la Commission Européenne pour tous les Pays ACP (Africa Caraibbian Pacific) s'adresse plutôt aux moyennes et grandes unités.

### ■ Projets d'appui

**Dyna Entreprises** est un projet USAID (Agency for International Development ) de 12,2 Millions US\$ géographiquement ciblé sur les régions de Kolda, Tambacounda, Thiès et les départements de Rufisque et Pikine. Elle joue un rôle d'intermédiation entre PME et prestataires de formation et de conseil. Elle développe un programme de renforcement de la qualité de l'offre de services en matière de confection de plan d'affaires et d'étude de faisabilité. Elle fournit également un important appui au secteur de la micro finance (appui aux institutions financières décentralisées et aux ONG sous forme d'équipements et de formations). C'est actuellement le volet le plus développé. Le projet se termine prochainement. Il a publié des documents et des supports de formation.

**Le programme de mise à niveau des entreprises sénégalaises** (phase test d'une durée de cinq ans) est soutenu par l'Agence française de développement (Afd) avec un montant d'environ 7,8 milliards de Fcfa ( 11,9 millions d'Euro). Il est mis en œuvre par l'ADEPME et comporte trois composantes : 1) renforcement de la compétitivité des entreprises et la mise à niveau des entreprises (PME) pour affronter la compétitivité mondiale, 2) la formation professionnelle et 3) l'amélioration des produits financiers avec l'implication du système bancaire.

**Le programme de promotion de l'investissement privé** de la Banque Mondiale est axé principalement sur l'environnement des affaires, l'appui institutionnel et la réforme de certains secteurs de l'économie (services marchands essentiellement : poste, retraites, sécurité sociale, arachide, etc). Le coût total du programme s'élève à 56.8M\$, dont 46M\$ seront financés par de l'IDA (2004 – 2008).

Le Programme **GERME** (Gérer mieux son entreprise) **du BIT** est une action régionale Afrique de L'Ouest qui vise à transférer aux formateurs des organismes d'appui aux PME une méthodologie et des modules de formation à la création et à la gestion d'entreprise, testés et rodés dans de nombreux pays.

Le **projet PAOA (projet d'appui aux organisations agroalimentaires)** financé par coopération canadienne a démarré en avril 2002 pour 5 ans mais est réellement dans sa première année (Budget : 3 milliards de FCFA ) Le projet est mis en œuvre par une équipe composée d'experts canadiens et sénégalais. Il comprend trois principaux volets : 1) Appui aux micro entreprises agroalimentaires (incluant les groupes informels) dans les filières fruits et légumes, produits halieutiques, lait et céréales au niveau national (les 11 régions du Sénégal), 2) Renforcement des organisations (associations, groupements professionnels) et le forum permanent de l'agroalimentaire, 3) Appui à l'ITA (Institut de Technologie Alimentaire) pour améliorer les services qu'il rend aux opérateurs du secteur agroalimentaire avec notamment la mise en place à venir d'un programme de prestation de services (formation, incubation) pour ces opérateurs.

La cible prioritaire est composée des groupements de femmes (micro et petites entreprises) d'environ 10 membres, mais cela peut également être des « individus » (entreprises familiales par exemple).

**Le PAPES (Projet d'appui aux petites entreprises du Sénégal)** financé par l'ONUDI Le projet est placé sous la tutelle du ministère de l'industrie et l'artisanat. Il a pour objectif de renforcer les capacités d'auto-organisation et la restructuration professionnelle du milieu des petites entreprises sénégalaises en priorité dans trois zones :Dakar, Thiès et Saint Louis. Son

intervention repose sur un appui à la création de groupement d'affaires (quelques entreprises qui se regroupent pour mener des activités en commun), l'appui à des projets collectifs de ces groupements<sup>3</sup>, l'appui institutionnel aux organisations professionnelles, la défense des intérêts des PE dans le cadre des réformes en cours sur l'environnement des entreprises. Il est basé à l'Aprosi (ex-Sodida), au niveau du centre de ressources.

Le **PROMER** (programme de promotion des microentreprises rurales) est financé par le Fida. Il vise à favoriser la création et le développement d'entreprises non agricoles en milieu rural. La première phase de 5 ans se termine. Elle a permis la création ou la consolidation de 1 384 micro-entreprises et de 3 902 emplois. Une deuxième phase est envisagée.

**Le projet Infoconseil MPEA** (accès à l'information et au conseil pour les micro et petites entreprises agroalimentaires au Sénégal – [www.infoconseil.sn](http://www.infoconseil.sn)) est cofinancé par la coopération française (Ministère des affaires étrangères – MAE) et le CDE (Centre de Développement des Entreprises – Union Européenne). La mise en œuvre de ce projet a été confiée au groupement Gret-Enda graf. Il a démarré en janvier 2003 pour une première phase tests de 2 ans. Les objectifs généraux de ce projet sont d'une part le renforcement des petites entreprises agroalimentaires au Sénégal, à travers une croissance de leur chiffre d'affaires, et une diversification de leurs produits et d'autre part le renforcement des compétences des consultants d'entreprise (en particulier dans le secteur commercial) pour qu'ils soient en mesure d'apporter un conseil de qualité aux MPE agroalimentaires en développement. Il est basé à l'Aprosi (ex-Sodida), où il va notamment contribuer à créer un service d'informations techniques et commerciales.

**D'autres projets** fournissent des appuis aux entreprises même si ce n'est pas leur objectif principal. Citons par exemple le **PAPEL** (programme d'appui à l'élevage), les différents programmes de lutte contre pauvreté (PLCP du Bad et PNCL du PNUD), AFDS, ...

#### ■ Des actions menées par des ONG

Les ONG jouent également un rôle d'intermédiation entre des MPE et des prestataires avec des actions d'accompagnement (promotion, études et suivi du marché). C'est le cas notamment d'Enda graf (notamment projet d'appui à l'entrepreneuriat féminin responsable – PER), du Gret, de l'Aprofes (association de promotion de la femme sénégalaise) à Kaolack, l'Asacase (Association Sénégalaise pour l'Appui à la Création d'Activités Socio-Economiques) à Ziguinchor, le CAEF (Centre africain pour l'entrepreneuriat féminin), Ewa (ONG autrichienne), ADPES (association pour une dynamique de progrès économique et social), Terre des hommes et La Kora (appui artisanat)

#### ■ Chambres consulaires : chambres de commerce, d'industrie et d'agriculture (CCIA) et chambres des métiers

Les Chambres de Métiers gèrent le Répertoire des Métiers, organisent des foires et quelques stages de formation, suscitent et encadrent l'organisation de mutuelles d'artisans. Très dépendantes des subsides de l'État qui restent faibles, elles ne peuvent offrir davantage de services aux artisans. L'artisanat alimentaire est de plus très faiblement pris en compte.

Les Chambres de commerce, d'industrie et d'Agriculture dominée par l'Industrie et les organisations de commerçants prennent peu en compte les petites entreprises.

---

<sup>3</sup> projets économiques tels que les équipements, les centrales d'achat, activités en commun telles que des voyages d'études, prospection commerciale et label, expertise collective pour la formation, les études de marchés

L'appui à l'émergence ou le renforcement d'organisations professionnelles défendant les intérêts des MPE permettrait d'améliorer cette situation.

### **3.5 Conseillers d'entreprises : un fort potentiel à développer**

Au Sénégal, il existe de nombreux consultants. Les réductions des effectifs dans différents secteurs ont poussé certains cadres à s'installer. Les bureaux d'études sont intéressés à apporter un conseil commercial aux petites et micro entreprises, et perçoivent qu'il peut y avoir là un champ de développement pour eux-mêmes. Mais leur pratique professionnelle n'est pas en général adaptée aux MPE. En effet, le marché actuel du conseil les pousse à rechercher des missions importantes auprès de bailleurs de fonds internationaux ou d'entreprises moyennes ou grandes, dont les missions sont aujourd'hui plus rémunératrices. Par ailleurs, leur pratique professionnelle s'est déroulée auprès de grandes entreprises ou de grandes institutions.

L'offre de bureaux d'études ou les consultants indépendants qui affichent des compétences en marketing et études de marché s'est développée. Pour l'instant, ils se positionnent pour répondre davantage à une demande de PME et d'industriels et possèdent pour certains (universitaires) des connaissances plus théoriques que pratiques. Certains sont cependant intéressés à développer une expertise de conseil aux MPE.

Une offre de service moins spécialisée (généralistes, animateurs de projets et d'ONG) ou axée sur la gestion et la comptabilité existe également autour de conseillers ou « animateurs » (notamment au sein d'ONG). Plus proches des petits entrepreneurs, ils proposent leurs services à des coûts plus adaptés au segment d'entreprises visé et souhaitent renforcer leurs compétences dans le domaine de la commercialisation et du marketing

Le métier de consultant est peu structuré au Sénégal, fort peu soutenu en formation continue, et le vivier de prestataires nationaux manque de spécialisation dans des domaines stratégiques pour les PME, comme la technologie, le marketing, la qualité, etc. Un important travail de formation reste à faire pour adapter les méthodes des consultants aux problèmes des micro et petites entreprises. En contrepartie, certains consultants ou chefs d'entreprise, eux-mêmes commerciaux pour de grandes enseignes (Coca-Cola, ...) disposent de bases méthodologiques précieuses à valoriser. Si certains bureaux locaux ont des compétences en marketing, très peu disposent des méthodes formalisées, et aucun n'a formalisé l'information stratégique sur la consommation et la distribution des produits alimentaires et plus globalement sur les marchés indispensables à la production d'un conseil de qualité.