



**DIRECTION DE LA COOPERATION POUR LE DEVELOPPEMENT  
COMITE D'AIDE AU DEVELOPPEMENT**

**DCD(2000)10/ANN3  
A usage officiel**

**ATELIER DU CAD - VERS L'ELABORATION DE BONNES PRATIQUES POUR LE  
RENFORCEMENT DES CAPACITES DANS LE DOMAINE DES ECHANGES**

**ETUDE DE CAS SUR LE SENEGAL**

*Le présent document est soumis pour EXAMEN lors de l'atelier prévu à Paris les 29 et 30 mai 2000 et devrait être examiné avec le document d'information [DCD(2000)10].*

Personne à contacter : Ebba Dohlman [tél : (33) 1 45 24 98 48/fax : (33) 1 44 30 63 33]  
Courrier électronique : ebba.dohlman@oecd.org

**JT00108539**

Document complet disponible sur OLIS dans son format d'origine  
Complete document available on OLIS in its original format

## TABLE DES MATIÈRES

I. Bilan de la politique économique .....	5
A. L'environnement macroéconomique.....	5
B. Le commerce extérieur .....	6
Structures et performances.....	6
Les institutions.....	7
Politique et stratégie commerciales .....	8
II. Le développement des échanges .....	10
A. Les enjeux politiques.....	10
Définition d'une stratégie.....	10
Suivi des accords commerciaux.....	10
Suivi des questions commerciales .....	11
Un dialogue structure sur la politique commerciale .....	12
B. Les contraintes qui pèsent sur la compétitivité.....	12
Des contraintes du côté de l'offre.....	12
Accès aux marchés.....	13
III. Les activités des donneurs pour le développement des capacités commerciales .....	15
A. Aperçu général.....	15
B. Evaluation des performances des donneurs .....	20
Influence des donneurs .....	20
Coordination des donneurs .....	21
Efficacité de la diffusion des informations .....	22
Interface avec les exportateurs privés .....	22
Impact et appropriation locale .....	23
Promotion du commerce et atténuation de la pauvreté .....	24
IV. Conclusions et recommandations .....	24
Nécessité d'adopter une approche globale et une véritable stratégie commerciale .....	24
Lier commerce et développement : un objectif qui reste à intégrer .....	25
Le dialogue entre secteur public et secteur privé : nécessité d'adopter une approche globale à long terme, axée sur le processus.....	25
Objectifs du développement ou intérêts commerciaux .....	26
Sécurité et qualité : Qu'en est-il des importations et des biens commercialisés sur le marché intérieur ?	27
Références.....	29
Annexe 1. Sénégal : Profil statistique .....	30
Annexe 2. Le franc CFA .....	31
Annexe 3. Faisabilité d'un accord de partenariat économique régional entre l'Union européenne l'UEMOA/Ghana .....	32
Annexe 4. Liste des personnes contactées .....	33

### Tableau

Tableau 1. Principales activités des donneurs au Sénégal pour le renforcement des capacités dans le domaine des échanges.....	16
---	----

**Encadrés**

Encadré 1.	Intégration régionale : UEMOA et CEDEAO.....	9
Encadré 2.	Barrières non tarifaires au commerce sur les marchés de l'OCDE : le cas des appellations au poisson en France .....	14
Encadré 3.	Exemples de coordination entre donneurs partant de la base .....	21

## ETUDE DE CAS DU SENEGAL

### Rapport établi par :

Henri-Bernard Solignac Lecomte

Centre européen de gestion des politiques de développement (Maastricht)  
Overseas Development Institute (Londres)

### Sigles

ACBF	African Capacity Building Foundation (Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique)
ACP	Afrique-Caraïbes-Pacifique
ADPIC	Aspects des droits de propriété intellectuelle qui touchent au commerce
APER	Accords de partenariat économique régionaux
AT	Assistance technique
CCI	Centre du commerce international
CE	Commission européenne
CEDEAO	Communauté économique des Etats d'Afrique de l'Ouest
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
CREA	Consortium pour la recherche économique en Afrique
CSP	Country Strategy Paper (Etude stratégique par pays)
CT	Coopération technique
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FASR	Facilité d'ajustement structurel renforcée
FED	Fonds européen de développement
FMI	Fonds monétaire international
GATT	Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce
GoS	Gouvernement du Sénégal
IDE	Investissement direct étranger
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique
OMC	Organisation mondiale du commerce
ONG	Organisation non gouvernementale
TEC	Tarif extérieur commun
TI	Technologie de l'information
UE	Union européenne
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
USAID	United States Agency for International Development

## I. Bilan de la politique économique

### A. L'environnement macroéconomique

1. L'économie sénégalaise a bien réagi à la dévaluation du franc CFA en 1994 et aux réformes structurelles qui ont suivi, avec plus de 5 % de croissance son PIB entre 1996 et 1998. Elle conserve toutefois des faiblesses structurelles. Le niveau élevé des coûts de transaction et l'insuffisance des infrastructures ont nui à la compétitivité du secteur privé. Les systèmes d'éducation et de santé sont très limités et les taux d'investissement étranger sont trop faibles pour stimuler une croissance durable.

2. La dévaluation a été immédiatement suivie d'une montée de l'inflation. En quelques années, cependant, celle-ci était ramenée en-dessous de 3 %, grâce à la politique monétaire prudente conduite au niveau régional par la Banque centrale des Etats d'Afrique de l'Ouest. Le taux de croissance réel du PIB s'est tenu au-dessus de 5 % entre 1996 et 1998. Le déficit budgétaire a été réduit et a fait place ces dernières années à des excédents budgétaires. La balance des comptes courants (aide exclue) s'est améliorée durant la fin des années 90. La restructuration de la dette à l'égard du Club de Paris conclue en 1998 y a contribué, de même que l'amélioration du recouvrement des recettes fiscales et une meilleure maîtrise des dépenses.

3. *Ajustement structurel.* Entre 1986 et 1993, le franc CFA s'était sensiblement apprécié par rapport au dollar EU, ce qui a contribué à affaiblir les performances d'exportation du Sénégal. La dévaluation de 50 % intervenue en 1994 a marqué le début d'une période de réformes importantes. Le Sénégal a été le premier pays de la zone franc à signer avec le FMI un accord de crédit stand-by après la dévaluation. En 1994, le gouvernement et le FMI sont convenus d'un programme de prêt de la FASR qui a pris fin en 1998.

4. En avril 1998, le gouvernement et le FMI ont signé un accord pour un programme triennal au titre de la FASR (1999-2001) d'un montant total de 107 millions de DTS (142 millions de dollars). Par la suite, les donateurs multilatéraux et bilatéraux ont promis, lors de la quatrième réunion du groupe consultatif, près de 2 milliards de dollars pour ce programme. Les efforts de réforme du Sénégal sont axés sur la restauration de la balance extérieure, la consolidation des finances publiques et le renforcement de la compétitivité. Le FMI a félicité le Sénégal pour ses réformes, mais lui a demandé d'améliorer les indicateurs sociaux, surtout dans les domaines de la santé et de l'éducation.

5. La Banque mondiale a en cours au Sénégal 18 opérations financées par l'IDA, d'une valeur de 682 millions de dollars, dans les domaines de l'agriculture, de l'éducation, de la population, de la santé et de la nutrition, de l'énergie et de l'eau, des transports et du développement urbain, de l'industrie et du développement du secteur privé.

6. *Gouvernance.* Une cour de discipline budgétaire et financière a été mise en place pour surveiller la gestion des ressources publiques et sanctionner les services négligents. Un programme de réforme de la fonction publique a également été lancé afin d'améliorer les services publics et leur efficacité en instaurant la promotion au mérite.

7. *Réforme sectorielle.* Certaines des mesures clés de réforme sectorielle portant sur la privatisation des entreprises publiques. Le gouvernement prévoit en particulier d'accélérer et d'approfondir les réformes sectorielles dans l'agriculture, l'énergie et les transports.

8. *Secteur privé.* Le climat des affaires en général s'est beaucoup amélioré au cours des années 90. Les privatisations ont débuté en 1994, avec un programme ambitieux visant à privatiser 22 entreprises publiques en trois ans, mais face à des problèmes de chômage et d'action syndicale, les opérations ont été interrompues. En 1998, 12 privatisations avaient été menées à bien. Il est maintenant prévu que l'Etat se

retire complètement du secteur privé d'ici la fin de 2000, par liquidation totale ou partielle des entreprises publiques. En outre, des mesures ont été prises pour améliorer le contexte juridique en réformant le droit des affaires et en créant un tribunal d'arbitrage à la Chambre de commerce de Dakar.

9. Il existe au Sénégal de nombreuses organisations professionnelles représentant le secteur des entreprises<sup>1</sup>. En dehors des grandes entreprises industrielles, autocrates et généralement à capitaux étrangers, une nouvelle génération d'entrepreneurs apparaît, qui sont moins liés à l'Etat que leurs prédécesseurs. Cependant, leurs organisations professionnelles, si elles se font souvent entendre, restent relativement faibles<sup>2</sup>. Ce sont les associations professionnelles, et non les entreprises, qui sont membres de la Chambre de commerce.

10. A la suite de la dévaluation, le gouvernement, prenant conscience du caractère à la fois fragmentaire et bureaucratique des mesures en vigueur pour le développement du secteur privé, a entre autres initiatives<sup>3</sup>, mis en place un projet de renforcement des capacités du secteur privé comportant trois volets :

- La Fondation secteur privé, parrainée par la Banque mondiale (voir plus loin) pour le soutien aux entreprises.
- Le Comité de réforme juridique (CRJ).
- Le Groupe de réflexion sur la compétitivité et la croissance (GRCC, voir plus loin).

Malgré la mise en place de ces institutions, le projet de renforcement des capacités a été lent à se mettre en place. Un document stratégique a finalement été publié en 1999<sup>4</sup>.

## ***B. Le commerce extérieur***

### *Structures et performances*

11. La dévaluation de 1994 a favorisé les grands secteurs d'exportation comme la chimie et la pêche, qui remplacent l'arachide et les produits dérivés en tant que source principale de devises étrangères. Le secteur du tourisme a lui aussi profité de la dévaluation. Mais l'augmentation attendue des investissements étrangers ne s'est pas concrétisée. Les exportations non traditionnelles pour lesquelles le Sénégal pourrait bénéficier d'un avantage comparatif (comme les fruits et légumes) n'ont pas non plus profité de la dévaluation.

12. La balance des comptes courants et la balance commerciale n'ont pratiquement jamais cessé depuis l'indépendance d'être déficitaires. Mais l'importance du déficit commercial, qui naguère dépendait beaucoup de la récolte d'arachides, fluctue aujourd'hui un peu moins du fait de la diversification des exportations, et la balance des comptes courants s'est améliorée dans la deuxième moitié des années 1990.

13. Le Sénégal est étroitement tributaire des importations, y compris pour des produits de base tels que le riz, qui vient essentiellement d'Asie. Au fil des ans, en partie du fait de l'indexation du franc CFA

---

1. Voir République du Sénégal, 1999b.

2. Elles ne couvriraient que 50 pour cent de leurs coûts ; voir le rapport *Diagnos de 1999 sur le Sénégal*.

3. Notamment, une Lettre de politique de développement du secteur privé (LPDSP), adoptée en 1995, et un projet d'ajustement et de compétitivité du secteur privé (PASCO).

4. République du Sénégal, 1999b.

sur le franc français, les habitudes de consommation ont largement privilégié les biens importés, de sorte que le secteur des importations est devenu le fief d'intérêts solidement établis. Les exportations restent concentrées dans trois grands secteurs. La pêche représente 25 % des recettes d'exportation ; une cinquantaine d'entreprises exportent du poisson (frais, congelé, conditionné), essentiellement à destination de l'Europe, et surtout de la France. L'un des atouts du Sénégal sur ces marchés est la proximité, la fréquence des vols permettant d'expédier régulièrement par avion des produits frais à forte valeur ajoutée. Si la part du Sénégal sur le marché du poisson en Europe peut sembler insignifiante, pour certains types de produits de la mer, il est un fournisseur majeur (crevette, sole tropicale, rouget)<sup>5</sup>. Les phosphates (minerai brut et traité) représentent 22 % des exportations et les produits à base d'arachide environ 10 %.

### *Les institutions*

14. Au sein du ministère du Commerce, c'est la Direction du commerce extérieur (DCE) qui a la charge de définir la politique commerciale du Sénégal. La coordination avec les autres ministères semble avoir été favorisée par la préparation de la réunion ministérielle de l'OMC à Seattle. Une commission interministérielle a été créée sous la présidence du ministère du Commerce, avec six sous-commissions chargées respectivement de l'agriculture, des services, de la propriété intellectuelle, de l'environnement, des biens et des investissements. Des réunions se sont tenues tant au niveau national qu'au niveau sous-régional (au Burkina Faso), avec le soutien de plusieurs donateurs (notamment la FAO et la France).

15. Plusieurs institutions publiques chargées de promouvoir le commerce et l'investissement ont fleuri au fil des ans. Aujourd'hui, il en existe quatre :

- le Centre de Formalités des Entreprises (guichet unique pour les investisseurs) ;
- la SODIDA (Société du Domaine Industriel de Dakar) ;
- la SONEPI (Société Nationale d'Etudes et de Promotion Industrielles) ;
- la ZFID (Zone Franche Industrielle de Dakar), pour les entreprises tournées vers l'exportation.

16. Tous les quatre se caractérisent par un manque de moyens humains et financiers et une attitude passive vis-à-vis des investisseurs<sup>6</sup>. Le guichet unique, par exemple, qui aurait dû simplifier et unifier les procédures, n'a fait semble-t-il qu'ajouter un obstacle supplémentaire à franchir. La ZFID a totalement échoué à attirer les investisseurs, et les entreprises basées à la SODIDA ne parviennent pratiquement jamais à prendre leur indépendance. Deux autres organismes sont plus spécifiquement consacrés à la promotion et à la facilitation du commerce :

- Le Centre International du Commerce Extérieur (CICES) qui, depuis de nombreuses années, s'occupe surtout d'organiser des foires et expositions commerciales.
- Le Point commercial Sénégal, sous la responsabilité de la DCE, qui vise à faciliter les procédures, à assurer la coordination entre les nombreuses administrations auxquelles les exportateurs ont affaire et à fournir aux exportateurs toutes les informations nécessaires. Un objectif majeur du programme récemment mis en place consiste à informatiser toutes les procédures d'importation et d'exportation. Ce travail avance toutefois lentement, en raison de la difficulté qu'il y a à réaliser des changements au niveau des douanes..

---

5. De Reviens et al., 1998, p.10.

6. Voir Document de stratégie du secteur privé, 1999, et FIAS, 1999.

17. Enfin, deux institutions sont en charge de la promotion de la qualité et des normes :

- L'Institut Sénégalais de Normalisation (ISN), qui définit et contrôle les normes nationales de chaque branche d'activité, évalue les besoins et diffuse les normes existantes. La faiblesse de son impact est surtout imputée à l'absence d'une politique nationale efficace en la matière.
- L'Institut de Technologie Alimentaire (ITA), qui fait de la R-D, contrôle les produits de consommation locale, et assure une formation au contrôle de qualité, tend à centrer ses activités sur les services aux entreprises de transformation alimentaire.

#### *Politique et stratégie commerciales*

18. Comme beaucoup d'autres pays en développement, le Sénégal n'a pas de politique commerciale claire, intégrée dans une stratégie cohérente de développement. Cela tient en partie au fait que les décisions du gouvernement en la matière n'ont longtemps été qu'un sous-produit des décisions prises dans d'autres domaines, soit celui de sa politique monétaire (l'indexation du franc CFA sur le FF) soit celui de ses priorités financières et politiques dans le cadre de la Convention de Lomé. Des décisions commerciales ont aussi été prises sur une base ad hoc, en fonction des problèmes qui se posaient aux entreprises privées ou monopolistes d'Etat dans les secteurs traditionnels, soit orientés vers l'intérieur (ciment, sucre, etc.) soit orientés vers l'extérieur (arachide, phosphates, etc.). Enfin, le franc CFA étant surévalué, les problèmes de sécurité alimentaire ne nécessitaient pas un développement actif d'activités génératrices de devises. Le commerce n'était donc pas considéré comme partie intégrante d'une stratégie générale visant à favoriser la croissance et à lutter contre la pauvreté, et les incitations qui s'offraient aux investisseurs nationaux et étrangers étaient très défavorables aux exportations.

19. Il semble bien toutefois que les incitations évoluent ; après la dévaluation de janvier 1994, qui a amélioré les perspectives d'exportation, les responsables politiques ont commencé à prendre plus au sérieux la promotion et le développement du commerce. Entre 1996 et 2000, le débat sur la renégociation de la Convention de Lomé, dans la première phase duquel le démantèlement pur et simple des accords commerciaux entre les ACP et l'Union européenne semblait un scénario plausible, et la phase préparatoire de la réunion de l'OMC à Seattle, ont contribué à faire remonter le commerce dans l'échelle des priorités du gouvernement. La réflexion au ministère du Commerce s'oriente actuellement dans deux grandes directions : une promotion active de la croissance et de la diversification des exportations et l'intégration progressive dans l'économie mondiale grâce à des accords commerciaux aux niveaux sous-régional, régional (post-Lomé) et multilatéral.

20. *Promotion et diversification des exportations.* Le IX<sup>ème</sup> Plan du Sénégal appelle à concilier compétitivité et développement humain durable. Parvenir à un équilibre optimum entre l'objectif traditionnel de la sécurité alimentaire et l'exploitation de toutes les opportunités qui s'offrent sur les marchés mondiaux exige de faire plus pour encourager les petites et moyennes entreprises (PME) à exporter. A cet effet, la DCE cherche actuellement à rationaliser et à simplifier ses instruments de promotion du commerce en mettant en place un organisme unique qui absorberait les différents organes existants. Des controverses se sont fait jour parmi les divers intérêts liés aux institutions existantes (par exemple, sur le point de savoir s'il faut séparer la promotion du commerce et celle des investissements), et ces litiges ralentissent le processus. Le gouvernement a demandé à l'ACDI et au CCI de l'aider à mettre au point et appliquer cette stratégie (voir plus loin).

21. *Accords multilatéraux.* Le Sénégal est membre de l'OMC depuis 1995. Il a été l'un des premiers pays africains à accéder au GATT en 1963, et a participé à plusieurs grands cycles de négociations mondiales. En 1994, à l'occasion du dernier examen par l'OMC de ses politiques commerciales, le Sénégal

a été félicité pour l'importance des concessions qu'il a faites durant le cycle d'Uruguay concernant l'accès au marché et les services.

22. *Accords régionaux.* Le Sénégal est membre de deux programmes d'intégration régionale, la CEDEAO (créée en 1975) et l'UEMOA (créée en 1994 ; voir l'encadré), qui tous deux visent à instaurer des zones de libre-échange. La libéralisation des échanges intrarégionaux a été très lente au sein de la CEDEAO (voir Jebuni, 1997), mais l'UEMOA a avancé rapidement : ses pays membres ont déjà une monnaie commune (le franc CFA ouest-africain ; voir annexe 2) et un cadre juridique commun pour les entreprises, qui a été mis en place dans le cadre de l'OHADA (Organisation pour l'harmonisation du droit des affaires en Afrique). Depuis le 1er janvier 2000, les pays de l'UEMOA appliquent un barème douanier externe commun, dans lequel le barème maximum est ramené de 25 à 20 %. La perte de recettes qui en résulte pour le Sénégal sera partiellement compensée par le prélèvement d'une TVA de 19 % à compter de juillet 2000.

23. *Accords commerciaux ACP-Union européenne.* En tant que pays ACP, le Sénégal a bénéficié pendant 25 ans, au titre de la Convention de Lomé, de préférences commerciales non réciproques de la part de l'Union européenne. Mais il ne fait pas exception à la règle générale : ces préférences ont eu peu d'effet sur l'intégration des économies ACP dans le commerce mondial, surtout du fait que des contraintes multiformes du côté de l'offre ont empêché les exportateurs ACP de profiter de leur accès préférentiel au marché européen. La seule exception est le secteur de la pêche, où l'on peut dire que les préférences ont été très utiles ; le secteur des textiles et de l'habillement au contraire, n'a tiré aucun profit de l'exonération des quotas de l'accord multifibres. De plus, la valeur relative de ces préférences s'est amenuisée face à la libéralisation des échanges multilatéraux et à la multiplication des accords préférentiels entre l'Union européenne et des pays tiers. Contrairement à Maurice et à certaines îles des Caraïbes, le Sénégal n'a bénéficié d'aucun des quatre protocoles parfois lucratifs joints à la Convention de Lomé. De toutes les exportations des pays d'Afrique de l'ouest vers l'Union européenne, seules les bananes et quelques produits énumérés à l'annexe 40 de la Convention de Lomé ne sont pas libéralisés, notamment les tomates, pour lesquelles le Sénégal possède un quota - largement sous-utilisé - de 560 tonnes<sup>7</sup>.

**Encadré 1. Intégration régionale :  
UEMOA et CEDEAO**

Au départ exclusivement monétaire, l'Union monétaire ouest-africaine est devenue en janvier 1994 l'Union économique et monétaire ouest-africaine, dans le but de constituer une union douanière. Un barème douanier extérieur commun a été mis en place le 1er janvier 2000. L'Union possède des institutions régionales qui coordonnent les politiques économiques, principalement par l'adaptation de critères de convergence budgétaire.

L'UEMOA comprend deux non PMA (la Côte d'Ivoire et le Sénégal) et six PMA (Bénin, Burkina Faso, Guinée Bissau, Mali, Niger et Togo).

Le Ghana et le Nigeria appartiennent avec la plupart des autres pays d'Afrique de l'Ouest à la communauté économique des Etats d'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), groupement plus large créé en 1975, qui n'a jusqu'ici guère progressé sur la voie de l'intégration économique.

7. Soit 28 pour cent du quota ACP de 2000 tonnes prévu à l'annexe XL de la Convention de Lomé IV bis (1995-2000). Voir CERDI, 1998, p.58.

## II. Le développement des échanges

24. Pour définir et mettre en œuvre une stratégie proactive de développement commercial, le Sénégal se trouvera confronté à plusieurs problèmes, aussi bien au niveau des politiques à appliquer qu'au niveau de la compétitivité de ses exportateurs.

### A. Les enjeux politiques

#### *Définition d'une stratégie*

25. Si quelques mesures ont d'ores et déjà été prises pour définir une stratégie commerciale active, la plupart des observateurs et des acteurs reconnaissent qu'il y a encore beaucoup à faire avant qu'elles puissent se concrétiser. Il ne semble en particulier pas y avoir de véritable initiative de développement des échanges, qui n'est d'ailleurs pas une priorité partagée par tous les ministères, au contraire de ce qui se passe au Ghana, l'autre pays d'Afrique subsaharienne examiné dans le cadre de ce projet, où un choix clair a été fait d'une stratégie orientée vers l'extérieur. Plusieurs études sont en cours pour identifier les secteurs stratégiques vers lesquels diriger le peu de moyens en capitaux disponibles, et l'on discute beaucoup du choix d'architectures institutionnelles nouvelles, mais on ne distingue pas de signal politique fort des responsables politiques à l'échelon le plus élevé en faveur d'une stratégie active de développement commercial.

#### *Suivi des accords commerciaux*

26. A l'échelon multilatéral, le Sénégal n'a pas les moyens de remplir totalement ses obligations dans le cadre de l'OMC, et, malgré une légère avancée, n'a pas réellement commencé à définir et à défendre ses intérêts nationaux. Ainsi, le débat sur le processus de régionalisation (UEMOA) semble avoir contribué à sensibiliser les entreprises à la question des valeurs de transaction, pour laquelle le Sénégal a demandé un report d'échéance. Comme pour les négociations multilatérales, s'il y a eu au Sénégal une activité assez intense de préparation et de consultation avant la réunion de l'OMC à Seattle<sup>8</sup>, la délégation sénégalaise n'était pas d'aussi haut niveau que celle d'autres pays comme Maurice ou le Zimbabwe. Pour le secteur des entreprises, seuls quelques dirigeants de grandes entreprises de substitution des importations se sont rendus à Seattle par intérêt personnel. Enfin, le dialogue interministériel a besoin d'être renforcé et entretenu : en dehors du ministère du Commerce, nombre de fonctionnaires (par exemple au ministère de l'Agriculture, des Finances et des Affaires étrangères) n'ont pas conscience de ce qu'implique l'appartenance à l'OMC.

27. Au niveau sous-régional, un premier problème concerne l'exécution des engagements pris dans le cadre de l'UEMOA, dont certains pensent que les réformes commerciales vont trop vite pour les pays. Ainsi, il reste à voir dans quelle mesure le tarif extérieur commun (TEC) mis en place en janvier 2000 est effectivement appliqué, et si les douanes ont ce qu'il faut de moyens et de motivations pour l'appliquer. D'autres problèmes pourraient se poser du fait des disparités qui subsistent dans les niveaux de protection, et des coûts budgétaires de l'élimination des droits de douane intrarégionaux. Une deuxième série de problèmes concernent la relation entre l'UEMOA et la CEDEAO et le statut du Nigeria et du Ghana, qui sont membres de la deuxième, mais pas de la première<sup>9</sup>. Le traitement de cette question politiquement

---

8. Voir République du Sénégal, 1999a.

9. Le Nigeria et le Ghana ont vivement réagi à la création du barème douanier commun de l'UEMOA, dont ils craignent qu'il entrave le processus d'élargissement de l'intégration régionale.

sensible nécessitera un soutien technique important si l'on veut aboutir à des solutions concrètes et réalistes pour la mise en œuvre des deux programmes régionaux.

28. Enfin, l'agenda post-Lomé doit être rapidement précisé. Bien que Lomé IV bis ait expiré en février 2000, les préférences commerciales non réciproques devraient être prorogées jusqu'en 2008, pour autant que l'OMC accorde une deuxième dérogation à l'Union européenne<sup>10</sup>. Des négociations doivent se dérouler entre 2002 et 2008 sur un accord commercial réciproque avec l'Union européenne, compatible avec les règles de l'OMC. Sa mise en œuvre débiterait en 2008. Cela donne au Sénégal jusqu'à 2002 pour préparer sa position. La position de l'Europe est connue : elle a l'intention de signer des accords de libre-échange avec les pays ACP, de préférence eux-mêmes groupés en zones de libre-échange régionales. L'UEMOA pourrait être le partenaire ouest-africain de l'Union européenne, mais de nombreuses questions se posent encore (voir annexe 3). Alors que les PMA pourraient choisir de maintenir des préférences douanières non réciproques équivalentes à Lomé, les non-PMA qui ne souhaiteraient pas conclure des accords de libre-échange avec l'Union européenne seraient "transférés" à son système de préférences généralisé (SPG). Celui-ci doit être révisé en 2004, mais sera probablement d'ici là beaucoup moins généreux que Lomé sur le plan des accès au marché. En tant que pays en développement non PMA, le Sénégal, comme le Ghana, est l'un des pays ACP qui a le plus à perdre en termes d'accès absolu et relatif au marché européen<sup>11</sup>.

29. A l'évidence, les champs d'action de ces trois instances de négociations recoupent : l'OMC a des règles sur les accords régionaux qui s'appliquent à l'UEMOA, à la CEDEAO et à tout accord entre elles et l'Union européenne. La possibilité d'un accord futur UE-ACP avec un groupement régional dépendra de l'état d'avancement de l'UEMOA ou de la CEDEAO. Enfin, l'évolution future des négociations multilatérales peut modifier la stratégie de l'Union européenne (et de ses partenaires ACP) concernant les relations commerciales. Il importe que les analyses et les négociations à ces trois niveaux soient étroitement coordonnés ou centralisés au Sénégal, ce qui n'est pas le cas pour le moment, puisque c'est le ministère des Finances qui joue traditionnellement le rôle pilote pour les questions relatives à Lomé et à l'intégration régionale.

#### *Suivi des questions commerciales*

30. Une des conséquences directes de ce qui précède est qu'il faut un soutien technique suffisant, avec de bonnes liaisons entre les décideurs et les analyses de la politique commerciale, aussi bien dans les ministères que dans les institutions indépendantes. Les moyens d'analyse dont disposent les ministères sont limités, surtout au ministère du Commerce où, contrairement à ceux des Finances et de l'Agriculture, il n'existe pas d'unité spécialisée comparable à l'unité de politique économique (UPE) et à l'unité de politique agricole (UPA). A titre d'exemple, puisque le Sénégal est importateur net de denrées alimentaires, pour pouvoir prendre des positions sur des problèmes tels que l'ouverture des marchés agricoles ou la

---

10. L'Article I du GATT impose aux membres de l'OMC qui proposent d'abaisser une barrière commerciale pour un membre, d'en étendre le bénéfice à tous les autres membres. Les préférences spéciales pour les pays en développement sont autorisées - sans avoir à être étendues à des pays développés - à condition que tous les pays en développement en bénéficient. En accordant un traitement spécial aux pays ACP *sans étendre aux autres pays en développement de niveaux de développement analogues*, le régime commercial de Lomé viole le principe de la nation la plus favorisée. Une première dérogation a été accordée à Lomé IV bis (1995-2000), qui a expiré avec la convention actuelle. Voir Solignac Lecomte, H.B., 1998, *Options for future ACP-EU Trade Relations*, Working Paper No. 60, Maastricht:ECDP.

11. Voir Stevens, C., M. McQueen et J. Kennan, 1998, *After Lomé IV: A Strategy for ACP-EU Relations in the 21st Century*, Commonwealth Secretariat - IDS, Londres.

suppression progressive des subventions agricoles, il lui faut avoir une idée juste des risques et des possibilités.

*Un dialogue structure sur la politique commerciale*

31. La définition, la promotion et la défense des intérêts commerciaux du Sénégal dans diverses instances de négociation exigent des mécanismes d'échange permanent d'informations et de dialogue entre les différents acteurs publics et privés, ne serait-ce que pour des raisons d'efficacité alors que les moyens sont limités : les fonctionnaires ne peuvent tout simplement pas suivre la totalité des questions sectorielles d'ordre technique. L'expérience de la préparation de la ministérielle de Seattle au Sénégal a jeté les bases de mécanismes de consultation que l'on peut affiner et pérenniser, mais la capacité des diverses parties prenantes -- organisations professionnelles, syndicats, consommateurs -- à participer à un dialogue structuré avec le gouvernement a besoin d'être renforcée.

***B. Les contraintes qui pèsent sur la compétitivité***

32. Comme l'ont montré les nombreuses études sur l'impact limité des préférences commerciales de Lomé sur les pays ACP, ce sont des contraintes de toutes sortes du côté de l'offre, plus que des difficultés d'accès aux marchés qui sont responsables des mauvaises performances du Sénégal à l'exportation. Cela n'empêche pas qu'il existe des barrières à l'entrée des marchés des pays de l'OCDE, et que les obstacles qui se dessinent aujourd'hui font peser sur certains secteurs de l'économie sénégalaise des menaces sans précédent.

*Des contraintes du côté de l'offre*

33. Les coûts des facteurs et leur disponibilité (par exemple, s'agissant de l'eau, de l'électricité, de la main-d'œuvre, etc.) sont connus depuis une vingtaine d'années comme un obstacle majeur à la compétitivité des entreprises sénégalaises<sup>12</sup>.

34. L'insuffisance des infrastructures empêche les exportateurs d'accéder facilement aux marchés régionaux et extrarégionaux. Au sein de l'UEMOA, le Sénégal se trouve paradoxalement "enclavé", car il n'a que peu de frontières avec les autres pays Membres et il n'est relié qu'au Mali, par une ligne ferroviaire en mauvais état. Quant à l'accès aux marchés non régionaux, un grand pas a été fait avec la remise en état du port, mais il reste beaucoup à faire à l'aéroport. En effet, du fait de l'insuffisance des moyens de manutention, les denrées alimentaires fraîches attendent quatre à six heures avant d'être entreposées au froid et expédiées par avion, contre 15 minutes au Kenya.

35. L'accès au financement reste l'obstacle le plus souvent cité par les dirigeants de PME. Les banques commerciales ont un excédent de liquidités et les taux d'intérêt ne sont pas très élevés (surtout comparés au Ghana), mais les garanties exigées empêchent les petites entreprises d'avoir accès au crédit. Le problème des cautions est encore aggravé par l'absence de droits de propriété privée sur les terrains. Les grandes entreprises ne sont pas confrontées à ce problème, non plus que les importateurs.

36. Globalement, toutefois, il faut remarquer que les exportateurs sénégalais sont beaucoup moins exposés que leurs homologues ghanéens aux conséquences négatives d'une instabilité macroéconomique.

---

12. Voir Berthélemy et al., 1996, pp.107-116.

*Accès aux marchés*

37. Grâce au régime douanier préférentiel prévu par la Convention de Lomé, le Sénégal bénéficie de conditions d'accès très favorables à son principal marché, l'Union européenne. Mais ses exportations se heurtent de plus en plus à des barrières non tarifaires, en général sous forme d'exigences techniques et de qualité. Certaines sont imposées par la loi, d'autres par les importateurs qui profitent du faible pouvoir de négociation des exportateurs sénégalais.

38. Les *normes légales et les exigences de qualité* peuvent constituer pour les exportations sénégalaise un obstacle majeur. Si les considérations de *sécurité* publique sont largement reconnues comme des critères légitimes de restriction des importations, certains exportateurs considèrent que d'autres exigences de qualité sont plus discutables. Nous en citerons deux exemples, l'un où l'assistance des donateurs a aidé les exportateurs à répondre aux critères standards et à consolider leur position sur le marché européen (poisson), et un autre où les risques sont élevés et n'ont pas encore été traités (fruits et légumes).

- *Pêche*. Un nouveau règlement sanitaire européen a été mis en place en 1993 (à la création du Marché Commun). Fondé sur le modèle français, il exige non seulement que les caractéristiques des produits (nationaux et importés) soient conformes à des normes précises, mais aussi que les méthodes et les installations de production et de manipulation soient elles aussi conformes à des normes spécifiées dans les directives européennes. Les administrations de régulation et de contrôle des pays exportateurs doivent être reconnues comme équivalentes à leurs homologues européennes par des missions d'inspection de la Communauté européenne. Grâce à un important soutien des donateurs européens, le Sénégal a obtenu son homologation en 1996 et elle a été renouvelée en 1999.
- *Fruits et légumes*. Dans le cadre de l'harmonisation au niveau de l'Union européenne des limites maximales de résidus de pesticides, ces limites ont été ou seront d'ici le 1er juillet 2000 sensiblement abaissées, voire réduites à zéro pour la plupart des pesticides utilisés par les pays qui exportent des fruits et des légumes à destination de l'Union européenne. Tous les produits pour lesquels les pays exportateurs n'ont pas fourni d'informations attestant un taux positif verront ce dernier automatiquement fixé à zéro. Ce sera le cas pour la plupart des produits, car les pays exportateurs - dont le Sénégal - n'ont pas fourni rapidement les informations voulues. Cela signifie qu'il est interdit aux producteurs ACP d'utiliser des pesticides sur beaucoup des produits qu'ils souhaitent exporter vers l'Union européenne, ce qui, dans la pratique, les empêche de respecter les critères de qualité exigés pour des volumes importants d'exportations<sup>13</sup>. Le non-respect de cette réglementation par les exportateurs ACP et les importateurs européens peut leur valoir des amendes importantes.

39. *Information et pouvoir de négociation*. Une autre cause de difficulté des exportateurs sénégalais à accéder aux marchés, est l'insuffisance de maîtrise de la commercialisation de leurs produits et de leur pouvoir de négociation vis-à-vis des importateurs.

40. En général, dans le cas des produits horticoles, les importateurs européens déduisent du montant brut des ventes toutes les charges qui s'appliquent à leur niveau, plus une commission de commercialisation élevée (10 %), ne laissant par conséquent aux exportateurs sénégalais que des marges bénéficiaires insignifiantes, voire négative<sup>14</sup>. Avec une meilleure information et une meilleure maîtrise de

---

13. PPEA, Bulletin I-Flex No.1, Janvier 2000, Dakar, p.7.

14. Thiam Inter-Consult, 1997, p.14.

la structure des prix, les exportateurs pourraient négocier des prix plus avantageux. Une autre difficulté pour certains d'entre eux (là aussi dans le domaine des fruits et légumes) est qu'ayant des difficultés à accéder au crédit, ils sont tributaires de leurs clients pour le préfinancement de leur production, ce qui diminue d'autant leur pouvoir de négociation. Les importateurs peuvent par ailleurs imposer des restrictions à l'utilisation de marques et dénominations commerciales, comme c'est le cas pour le poisson (voir encadré 2).

**Encadré 2. Barrières non tarifaires au commerce sur les marchés de l'OCDE : le cas des appellations au poisson en France**

Aux termes de la Convention de Lomé, les exportateurs de poissons sénégalais et ACP en général bénéficient de régimes douaniers préférentiels particuliers. Contrairement à de nombreux autres produits, pour lesquels la marge effective de préférence par rapport aux pays concurrents est faible ou s'érode rapidement, les produits de la pêche des pays ACP bénéficient encore d'un avantage tarifaire substantiel par rapport aux exportateurs non ACP.

En outre, l'Union européenne a fourni une aide aux pêcheries dans les pays avec lesquels elle a des accords spéciaux de coopération ; il s'agit essentiellement d'une aide : (i) aux efforts pour accroître la cohérence par la fixation et l'application de règles et l'amélioration de l'information ; (ii) au secteur privé, pour accroître sa compétitivité ; (iii) à la recherche ; et (iv) à la conservation et à la protection des ressources. Outre l'assistance technique et financière, une ligne budgétaire spécifique a été créée en 1993 pour les accords de pêche internationaux (B7-800). Bien que ce soit les pays en développement (ainsi que le Groenland) qui soient les bénéficiaires de ces fonds (près de 1.3 milliard d'euros pour la période 1993-98), ceux-ci ne sont pas considérés comme une aide du fait qu'ils représentent le paiement des droits d'accès des bâtiments de pêche européens dans leurs eaux. Les principaux bénéficiaires de ces fonds en 1998 ont été le Maroc, la Mauritanie, l'Angola et le Sénégal (voir Cox et Chapman, 1999).

Malgré tout ce système de préférence et d'aide, les producteurs sénégalais se heurtent sur le marché européen à des barrières non tarifaires sous forme de restrictions imposées par les importateurs sur l'usage des appellations. Ainsi, l'appellation *mostelle* n'est pas acceptée par les importateurs français et doit être remplacée par *brotule*. De même, l'appellation *turbot tropical* doit être remplacée par *ronclavèle indo-pacifique*. L'utilisation d'une appellation moins connue que l'équivalent européen traditionnel donne aux importateurs un prétexte pour payer des prix plus bas aux exportateurs sénégalais et évite des conflits avec les producteurs européens. Ce système porte préjudice aux exportateurs sénégalais, qui perçoivent un prix plus bas que s'ils avaient pu utiliser l'appellation traditionnelle supplémentaires, de sorte qu'ils sont obligés d'entreprendre des actions de marketing qui leur coûtent cher pour promouvoir leur appellation non traditionnelle et qu'ils se trouvent confrontés à une forme de discrimination inéquitable. Ces exigences sont imposées par les opérateurs européens dans le cadre de leurs relations commerciales avec leurs fournisseurs et non par la loi, ce qui illustre bien la différence de pouvoir de négociation qui existe entre les entreprises européennes et les exportateurs sénégalais. Ces pratiques ne sont d'ailleurs pas uniformes dans toute l'Union européenne ; elles ont été signalées comme appliquées par la France, mais pas par l'Italie, par exemple.

41. Par ailleurs, un facteur qui préoccupe manifestement les exportateurs et les spécialistes interrogés pour cette étude est la tendance des importateurs et des détaillants des marchés de l'OCDE à adopter des codes de bonne conduite en matière d'hygiène, de salaires, etc. De fait, les considérations "éthiques" vont probablement jouer un rôle de plus en plus grand dans les décisions d'achat des importateurs (notamment des centrales d'achat). Pour certains, cela signifie qu'à l'avenir les exportateurs des pays en développement peuvent se voir imposer certains types de normes du travail, non par des réglementations multilatérales (de l'OMC ou de l'OIT par exemple), mais par les marchés.

42. Ces diverses barrières constituent pour les exportateurs sénégalais des défis majeurs pour l'immédiat et pour l'avenir, qui vont les obliger :

- à suivre de manière préventive les informations relatives aux marchés ;
- à rechercher des alliances nationales et régionales pour renforcer leur pouvoir de négociation et
- à s'engager activement dans un dialogue structuré avec le gouvernement (et éventuellement l'UEMOA) pour défendre les intérêts du Sénégal face à ses principaux partenaires commerciaux.

43. Pour l'heure, la prise de conscience de ces problèmes, les moyens et les incitations nécessaires pour y faire face semblent très insuffisants, aussi bien au niveau des organisations professionnelles qu'à celui des administrations, et il ne s'est pas encore entamé de dialogue public/privé pour mettre au point un programme de négociation, que ce soit dans le cadre de l'OMC ou dans celui de Lomé.

### **III. Les activités des donneurs pour le développement des capacités commerciales**

#### ***A. Aperçu général***

44. Aucun des donneurs n'a fait du développement des capacités commerciales une priorité de son intervention, mais il figure en bonne place dans les plans d'action de la France, de la Banque mondiale, de l'USAID et de l'Union européenne. Ce sont, via des projets sectoriels privés, les seuls donneurs qui participent à des activités importantes de développement des capacités commerciales au Sénégal (mis à part l'USAID). En réponse à une demande du gouvernement sénégalais; le gouvernement canadien (ACDI) s'est lui aussi récemment engagé dans un grand projet visant à définir pour le Sénégal une stratégie de développement commercial. Les autres donneurs bilatéraux se contentent de fournir ponctuellement un soutien à des opérations bilatérales de commerce et d'investissement. Le tableau 1 résume les principales activités des donneurs en matière de développement des capacités commerciales, par niveau d'intervention.

**Tableau 1. Principales activités des donneurs au Sénégal pour le renforcement des capacités dans le domaine des échanges**

Niveau d'intervention	Donneur	Projet
Analyse des échanges	CRDI	Réseaux d'études relatives aux échanges
Elaboration d'une politique/dialogue et mise en œuvre	Canada – ACIDI (par l'intermédiaire de l'ITC)	Echiquier commercial interactif des exportations sénégalaises
	Banque mondiale	Groupe de Réflexion sur la Compétitivité et la Croissance (GRCC)
	USAID	Plusieurs activités spécifiques de courte durée, notamment : études des obstacles administratifs à l'investissement, de sessions de formation pour préparer Seattle*
	Union européenne	Soutien aux organismes et mécanismes régionaux (UEMOA, CEDEAO).
	France – Coopération française	Assistance technique : unité de politique agricole au ministère de l'Agriculture, Département des pêches (services vétérinaires), douanes.
Compétitivité des exportations	France – Coopération Française France – AFD	Restructuration et modernisation du secteur de la pêche
	France – Coopération française	Projet d'Encadrement et de Structuration de l'Artisanat sénégalais (PESAS)
	Banque mondiale	Promotion et diversification des exportations agricoles (PPEA)
	Banque mondiale	Fondation secteur privé
	Union européenne	Promotion des exportations agricoles (SEPAS)*
	Union européenne	Centre de Développement Industriel (CDI)
	Union européenne	Soutien aux producteurs d'arachide (PAI/CNIA)
	GTZ	Subventions à des partenariats germano-sénégalais.

Note: (\*) Projet terminé

45. Le Bureau du **CRDI** (Fondation canadienne pour le développement) pour l'Afrique de l'ouest et centrale est situé à Dakar. Ses activités couvrent toute la sous-région. En dehors d'un soutien général aux activités d'études sur le continent (notamment par l'intermédiaire du Consortium pour la recherche économique en Afrique, CREA)<sup>15</sup>, il a en cours trois projets relatifs aux échanges qui s'appliquent notamment au Sénégal, et pour lesquels l'université Laval (Québec) fournit un soutien scientifique.

---

15 Aujourd'hui, le soutien du CRDI au CREA est minime (environ 5 pour cent dans le cadre du projet EEC).

- Il appuie, avec l'ACDI, deux programmes de recherche sur les échanges - le programme "échanges, emploi et compétitivité" (EEC) et le projet "micro-impact des macro-politiques" (MIMAP) - par l'intermédiaire d'instituts de recherche et d'universités de différents pays (dont le Ghana).
- Il soutient aussi - avec de nombreux autres donateurs, dont la France - un réseau régional des ministres de l'Agriculture, dont le but est de renforcer les capacités d'analyse et de négociation des questions d'échanges agricoles. Les études sont soit cofinancées (par exemple avec l'ACBF), soit financées par le CRDI seul..
- Enfin, le CRDI Dakar a lancé le projet CICERA, qui vise à apporter un soutien financier et scientifique aux centres de recherche économique. Aucun programme n'a été imposé. Le financement provient essentiellement de l'USAID et de l'Union européenne.

46. La **Banque mondiale** soutient plusieurs projets de développement du secteur privé, qui comportent des composantes "échanges" plus ou moins explicites.

47. Créée en 1995 pour cinq ans, la Fondation pour le secteur privé a pour but de renforcer la compétitivité et la croissance du secteur privé en renforçant la capacité des entreprises et en restructurant les organisations professionnelles, de façon qu'elles puissent assurer un meilleur service à leurs membres. Elle subventionne 50 à 75 % du coût de toutes sortes de services de conseil et de formation assurés par des prestataires locaux ou étrangers pour les entreprises ou organisations professionnelles. De 1996 à 1999, 473 projets ont été financés, dont 28 % avaient pour but d'accroître la pénétration des marchés (surtout étrangers) totalisant 15 % des fonds décaissés.

48. Axé spécifiquement sur les exportations, le projet de promotion des exportations agricoles répond à une demande du gouvernement sénégalais qui souhaitait qu'on l'aide à développer ses exportations en particulier, horticoles, pour lesquelles le Sénégal possède grâce à son climat un net avantage comparatif. Ce projet englobe trois composantes :

- la promotion et la diversification des exportations (amélioration de la qualité et de la présentation ; recherche de nouveaux débouchés en dehors du Benelux) ;
- le soutien aux organisations professionnelles d'exportateurs (renforcement des capacités ; formation à la production, au marketing, etc. ; information sur les marchés) ;
- la remise en état des infrastructures (production, entreposage, conditionnement, moyens de manutention à l'aéroport).

49. Les subventions sont accordées à des projets particuliers (60-80 %) et excluent les investissements en gros équipement. L'élément de subvention sera dégressif dans le temps. Les performances sont mesurées par rapport à un objectif de croissance annuelle des exportations de 15 % ; cet objectif a été dépassé la première année (17 % de croissance réelle). Toutefois, il est probable que de nombreux facteurs qui influent sur la croissance des exportations n'ont pas grand chose à voir avec la performance du projet.

50. Le Groupe de Réflexion sur la Compétitivité et la Croissance (GRCC) a été mis en place par le gouvernement sénégalais après la dévaluation, avec le soutien de la Banque mondiale, pour assurer le dialogue avec le secteur privé. Il a pour mission de réaliser un consensus autour de recommandations concrètes pour le renforcement de la compétitivité et de la croissance. C'est qu'il a préconisé des mesures concrètes pour la réforme et la privatisation du secteur des télécommunications. Le GRCC contribue activement, par ses travaux sur les grappes industrielles<sup>16</sup>, à la mise au point d'une stratégie d'exportation.

---

16. Voir Performances Management Consulting, 2000.

51. Dans le cadre de son programme indicatif national 1995-2000, pour le Sénégal, l'**Union européenne** a axé ses efforts sur la restructuration des services publics (santé, transport) et la promotion des activités du secteur privé ayant une forte incidence sociale en termes de création d'emplois et de génération de revenus (agriculture, petites entreprises et organisations d'agriculteurs). Sur ce dernier point, l'accent a été mis en particulier sur les secteurs de l'arachide et de l'horticulture, au travers de deux projets : le Projet d'Appui Institutionnel au Conseil National Interprofessionnel de l'Arachide (PAI/CNIA) et la Sénégalaise d'Exportation de Produits Agricoles et de Services (SEPAS, projet aujourd'hui clôturé). Si le développement des échanges est l'un des secteurs qui bénéficient d'une aide européenne beaucoup plus importante que celle des donateurs de l'OCDE en général<sup>17</sup>, seul ce dernier projet était spécifiquement axé sur le développement des capacités dans le domaine des échanges. Son manque de réussite illustre la difficulté qu'il y a à concilier dans un même projet la lutte contre la pauvreté et la promotion des exportations (voir plus loin). En dehors de ces projets particuliers, l'Union européenne a également cofinancé avec la France des éléments de la restructuration du secteur des pêches.

52. Une contribution marquante de l'Union européenne à la politique commerciale du Sénégal est le soutien apporté à la Commission de l'UEMOA (siège au Burkina Faso) et au Secrétariat de la CEDEAO (au Nigeria) dans le cadre de son Programme indicatif régional pour l'Afrique de l'Ouest, sahélienne et côtière. L'Union européenne, considérant qu'elle a, en tant que donneur, un avantage comparatif pour la promotion de l'intégration régionale entre ses partenaires en développement, est le principal soutien de l'UEMOA (2 millions d'euros dans le FED#8).

53. Le Centre de Développement Industriel (CDI), codirigé par les institutions de l'Union européenne et des ACP à Bruxelles, a depuis plusieurs années une antenne à Dakar. Initialement située à la SONEPI, elle a récemment été intégrée dans la FSP (voir encadré 3). Elle fournit essentiellement les mêmes types de services et de soutien financier que la FSP. Une nouvelle stratégie de développement du commerce et du secteur privé est actuellement appliquée, essentiellement au moyen d'instruments basés à Bruxelles ou dans la sous-région<sup>18</sup>. Parmi eux, le Programme communautaire d'assistance technique aux entreprises des pays ACP (EBAS), fonds de contrepartie qui cofinance les services de conseil aux entreprises privées et associations professionnelles des pays ACP, vient d'ouvrir un bureau en Côte d'Ivoire qui desservira l'ensemble de l'Afrique de l'Ouest. *Diagnos* identifie les obstacles au développement du commerce et du secteur privé, en vue de préparer des programmes de soutien européens, et a déjà établi des rapports pour le Sénégal et pour l'UEMOA. Dans l'ensemble, toutefois, la nouvelle stratégie de l'Union européenne et ses nombreux instruments ne sont pas encore totalement opérationnels, et la délégation européenne au Sénégal n'en connaissait pas encore bien les modalités.

54. La **France** est traditionnellement le principal donneur bilatéral au Sénégal. Ses activités de coopération pour le développement dans le domaine des échanges sont réparties entre deux institutions<sup>19</sup> :

- La Coopération française fournit une assistance technique à divers organismes, notamment le ministère de l'Agriculture (unité de politique agricole et unité de services vétérinaires du Département des pêches) et les Douanes. Elle fournit une assistance dans deux grands domaines : l'élaboration et l'application des politiques (notamment par un soutien au dialogue

---

17. Voir Cox A. et J. Chapman, 1999, *The European Community External Cooperation Programmes -- Policies, Management and Distribution*, Overseas Development Institute, Londres.

18. Voir Van Hove et Solignac Lecomte, 1999.

19. En dehors du poste d'expansion économique de l'Ambassade, qui défend les intérêts commerciaux français au Sénégal.

interministériel et public/privé, par ex pour la préparation de Seattle), et soutien à la restructuration et à l'amélioration de la qualité du secteur des pêches<sup>20</sup>.

- L'Agence française de développement (AFD) et sa filiale privée, Proparco, fournissent des incitations -- soit sur leurs fonds propres, soit sur des fonds délégués par d'autres organismes (notamment le CDI) -- pour des investissements dans les infrastructures de production ou de base. Ses activités sont concentrées sur des projets de moyenne et grande ampleur commercialement viables. Le groupe AFD a participé à la restructuration du secteur des pêches.

55. La principale activité récente de la France au Sénégal dans le domaine des échanges est la restructuration du secteur de la pêche, avec plusieurs projets : la mise aux normes européennes des exportateurs de produits de la mer ; un soutien polyvalent aux pêcheurs traditionnels (notamment des infrastructures de transformation) ; et l'amélioration de la surveillance des activités de pêche dans les eaux sénégalaises. Le premier projet, qui s'est terminé en 1999, a permis d'homologuer le Sénégal (et les entreprises sénégalaises) pour les exportations à destination de l'Europe. Les entreprises et les organismes de normalisation ont réalisé les investissements nécessaires en équipements et en personnel et les opérateurs ont confiance dans la durabilité des résultats.

56. Le Canada/ACDI finance une étude du centre de commerce international (Genève) destinée à aider le Sénégal à mettre au point une stratégie commerciale nationale (l'échiquier interactif des exportations sénégalaises). L'objectif est d'accroître la capacité du ministère du Commerce et des entreprises sénégalaises à effectuer des études de marché stratégiques pour développer les exportations. A partir d'études faites par le GRCC et d'entretiens avec le secteur privé, les schémas de la demande internationale seront analysés en détail pour six "grappes" choisies. Le choix de grappes stratégiques sera ensuite soumis aux opérateurs privés et publics d'ici la fin 2000. L'ACDI finance également 50 % du projet de recherche MIMAP.

57. Les activités de l'**USAID** sont surtout axées sur le développement du secteur privé, la décentralisation et la gouvernance, et la santé et l'éducation. L'**USAID** ne soutient pas d'activités spécifiques de développement des capacités commerciales au Sénégal. Son programme pour le secteur privé vise à :

- améliorer le contexte législatif et réglementaire ;
- améliorer l'accès aux services financiers ; et
- développer l'application des meilleures pratiques techniques et de gestion (notamment en renforçant les organisations professionnelles).

58. Le fondement de ces activités est constitué par l'étude d'un plan d'action pour les investisseurs (voir FIAS, 1999), commandé par l'**USAID** en collaboration avec la Banque mondiale, et qui analyse très en détail les obstacles administratifs aux investissements au Sénégal, et consacre un chapitre aux procédures commerciales internationales. Parmi les projets récents ciblés sur le secteur privé qui touchent aux questions commerciales, on peut citer la formation d'environ 200 juges dans le contexte du traité

---

20. D'autres activités de coopération française contribuent indirectement au développement des capacités en matière d'échanges, notamment l'assistance technique à l'Institut de normalisation, cofinancé avec l'AFD et l'Union européenne. De même, d'autres activités visent à aider le secteur privé, notamment le soutien financier à une organisation professionnelle (SPIDS), pour la mise en place de modules de formation sectoriels post-universitaires.

OHADA ; des missions commerciales à destination et en provenance des Etats-Unis ; une assistance financière et une formation pour le Point commercial ; et deux séminaires régionaux (au Sénégal et en Côte d'Ivoire) conduits par des consultants américains pour préparer la réunion à Seattle de l'OMC.

59. Le **PNUD et l'ONUDI** n'ont pas de projet de développement des capacités dans le domaine des échanges au niveau national. Leurs activités se situent au niveau régional (notamment un soutien au réseau de Points commerciaux nationaux). Les activités du bureau du Sénégal à l'appui des entreprises privées "s'arrêtent à la porte de l'usine". Ils doutent en effet qu'une stratégie de développement des échanges visant à intégrer le Sénégal dans l'économie mondiale soit le meilleur moyen de favoriser la croissance et de réduire la pauvreté.

60. Les activités de l'**Allemagne (GTZ)** au Sénégal ne sont pas centrées sur les échanges ou le secteur privé, mais sur les ressources naturelles, la santé, la décentralisation, etc. Il se peut toutefois qu'à l'occasion, le GTZ accorde une petite subvention à une entreprise privée allemande qui a un projet de développement dans le pays<sup>21</sup>. Les cadres dirigeants de GTZ envisageaient d'essayer de conjuguer les intérêts de ces entreprises et les objectifs de développement, mais n'avaient pas connaissance d'expériences passées analogues.

## ***B. Evaluation des performances des donneurs***

61. Il y a eu peu de projets dans le domaine du développement des échanges au Sénégal ces dernières années, mais de tels projets sont parfois difficiles à repérer, car la mémoire institutionnelle est souvent faible dans les organismes donneurs (et en général, un seul rapport d'évaluation est disponible pour examen) et le développement des capacités dans le domaine des échanges n'est pas une catégorie d'aide reconnue, contrairement au développement du secteur privé et des PME ou aux secteurs de la santé ou de l'éducation.

### *Influence des donneurs*

62. On a observé un cas où une formation financée par les Etats-Unis à l'intention des responsables politiques et des acteurs du secteur privé en prévision de la ministérielle de l'OMC à Seattle était essentiellement axée sur des sujets qui reflétaient les priorités du pays donneur (comme la nécessité d'éliminer les subventions agricoles) tandis qu'étaient passées sous silence les questions sur lesquelles les intérêts du Sénégal pourraient être en conflit avec ceux des Etats-Unis (comme les droits de propriété intellectuelle). Mais l'influence exercée est parfois plus subtile. Les donneurs européens (UE et France), par exemple, ont mis l'accent sur le soutien à apporter au Sénégal pour mettre aux normes européennes ses exportations de poisson, qui ne constituent pas une menace pour les produits de l'Union européenne, mais ils n'ont pas accordé autant d'importance aux problèmes que posent les notifications relatives aux pesticides pour les exportateurs sénégalais de fruits et légumes, dont certains sont plus directement en concurrence avec les produits européens (sauf lorsqu'ils sont cultivés hors saison). Cela ne veut pas dire qu'il y a une volonté délibérée d'exercer une discrimination à l'égard d'un secteur donné, mais il est évident que ces donneurs sont plus tentés de soutenir les exportations de poisson du Sénégal que ses exportations de fruits et légumes.

63. Certains responsables des administrations bénéficiaires estiment inévitable que l'aide des donneurs pour le développement des capacités dans le domaine des échanges, soit quelque peu orientée,

---

21. C'est ainsi qu'une entreprise allemande de produits "bio" qui achète du coton à des coopératives d'agriculteurs dans la province de Linguère a bénéficié d'une subvention de 100 000 DM.

comme cela a été le cas pour la préparation à la réunion de Seattle. La solution, selon eux, consiste à diversifier et à confronter les sources d'information et d'assistance. La préparation de Seattle a montré que les divers acteurs nationaux eux-mêmes avaient des intérêts contradictoires concernant les échanges. Ainsi, s'agissant des subventions agricoles, certains agriculteurs sénégalais eux-mêmes ne pourraient pas s'en passer, et elles permettent d'abaisser les prix de certaines importations alimentaires. D'autres producteurs, en revanche, peuvent être pénalisés par des conditions de concurrence inévitables sur les marchés européens.

64. En fin de compte, considèrent ces responsables, les donateurs font partie intégrante du "processus de politique commerciale" du Sénégal ; ils sont l'une des parties qui contribuent à façonner la politique commerciale du Sénégal et, comme toute autre partie prenante, ils ont leurs propres intérêts à défendre. A mesure que le processus mûrit, qu'il devient plus transparent et qu'il fait appel à davantage d'acteurs (le secteur privé notamment), et qu'aucun donneur n'est à lui seul en mesure de déterminer la politique commerciale du pays, le gouvernement devrait pouvoir être maître de ses décisions.

65. D'autres sont plus pessimistes et considèrent que des institutions multilatérales comme l'OMC, le PNUD et la Banque mondiale sont mieux placés que les donateurs bilatéraux pour soutenir la formulation et la mise en œuvre d'une politique commerciale, du fait de leur "neutralité". Selon eux, il n'est pas légitime que les donateurs bilatéraux, qui sont aussi des partenaires commerciaux, déterminent la politique commerciale du pays, en ajoutant à leur supériorité commerciale l'influence qu'ils peuvent exercer par leur aide.

#### *Coordination des donateurs*

66. Dans l'ensemble, les projets des donateurs axés sur le secteur privé ont eu tendance à être régis par l'offre et dispersés, bien qu'il y ait communication entre donateurs et qu'on ait pu observer des exemples de coordination.

#### **Encadré 3. Exemples de coordination entre donateurs partant de la base**

L'antenne au Sénégal du CDI (Centre de développement industriel) de l'Union européenne basé à Bruxelles est totalement intégrée à la Fondation pour le secteur privé (FSP) parrainée par l'IDA. Les procédures, les formulaires, les données, les clients sont communs et les entreprises bénéficiaires sont dirigées vers l'un ou l'autre des fonds. L'accord-cadre signé entre les deux institutions en décembre 1998 fait suite à une initiative de fusion prise par les directeurs locaux.

67. A la date de l'étude, il existait au Sénégal 19 comités de coordination entre donateurs. Aucun d'entre eux ne s'intéressait spécifiquement au commerce international. Le groupe informel qui s'occupait du secteur privé, constitué de représentants de ce secteur, était coordonné par les Etats-Unis. Un groupe informel d'économistes des organismes donateurs se réunissait sur une base ad hoc pour examiner les questions macroéconomiques. Si ces mécanismes semblent avoir permis d'établir un dialogue utile, ils ne semblent guère avoir débouché sur une véritable coordination au niveau des bénéficiaires. En effet, les exemples de coordination réussis que l'on a pu observer dans le domaine du développement du secteur privé se sont situés au niveau des directeurs de projets eux-mêmes et non au niveau des organismes donateurs :

- La FSP, parrainée par l'IDA, a des liens avec plusieurs institutions parrainées par le gouvernement suisse (SOFI), la CNUCED (Empretec), l'Union européenne (CDI, voir encadré 3), ainsi qu'avec le PPEA.

- La menace de la nouvelle réglementation européenne sur les niveaux de pesticides a d'abord été constatée par le COLEACP (institution commune Union européenne-ACP), et par la suite, le PPEA (Banque mondiale) et l'unité d'assistance technique du ministère français de l'Agriculture ont aidé à diffuser les informations et à sensibiliser les spécialistes et les administrations, et à mettre en place un comité pour suivre cette question.

68. Pour l'élaboration des politiques et les négociations, au contraire, la coordination n'a pas été aussi évidente. Par exemple, les activités des donateurs pour aider à la préparation de la réunion de Seattle ont été menées en ordre dispersé par l'USAID, la France, la FAO et la Banque islamique de développement.

#### *Efficacité de la diffusion des informations*

69. Les informations relatives aux questions commerciales sont peut-être abondantes, mais leur accès reste limité faute d'une bonne diffusion. En l'absence d'accès généralisé à l'Internet, c'est le support papier qui reste le principal moyen de diffusion. Mais les documents papier ne sont souvent pas adressés aux bons destinataires, ou alors en nombre insuffisant (et il n'est pas toujours facile de faire des photocopies). On a vu des documents envoyés par l'OMC servir à emballer des cacahuètes vendues devant un ministère. Dans le cadre de la préparation des négociations multilatérales, un ensemble important de documents FAO intéressant les organisations d'agriculteurs avaient été fournis à différents acteurs, mais l'efficacité de la diffusion passe aussi par des contacts réguliers et une participation aux diverses instances de consultation et de dialogue, telles que le Comité interministériel sur le commerce. Ce rôle de diffusion parmi les acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux a en fait été joué par l'assistant technique français détaché à l'Unité de politique agricole du ministère de l'Agriculture.

70. De même, la difficulté rencontrée par les projets du CRDI est de faire remonter jusqu'au niveau des responsables politiques les résultats des études basées sur un modèle informatisé d'équilibre général. Là, le renforcement des capacités de recherche présente des lacunes : on ne s'est guère préoccupé de bien connaître le processus de politique commerciale au Sénégal, de recenser les "points de focalisation" d'une analyse indépendante et de mettre au point des moyens de diffusion adaptées aux utilisateurs (publications, réunions, etc.).

#### *Interface avec les exportateurs privés*

71. Une difficulté fondamentale est que peu de donateurs - voire aucun - ont une expérience réussie de travail avec le secteur privé. En particulier, il ne faut pas surestimer la capacité des opérateurs privés à exprimer clairement leurs besoins ou à utiliser les mécanismes d'aide. Les procédures à suivre pour demander et recevoir une aide font peur à certains bénéficiaires potentiels, mais les organismes donateurs veulent s'assurer que les fonds sont bien utilisés. Une solution peut consister à réduire l'importance des procédures au niveau du projet en transférant progressivement la responsabilité financière du projet lui-même à des opérateurs privés, et en remplaçant les contrôles *ex ante* par l'organisme donneur par des audits *ex post*.

72. On peut aussi tirer des leçons utiles du PPEA parrainé par la Banque mondiale. Même si ce projet vient juste d'entamer la première des quatre années de sa phase pilote, ce qui ne permet pas d'en tirer des conclusions définitives, quelques points se dégagent des entretiens avec les bénéficiaires et les observateurs :

- Même si elle reste sous la tutelle du ministère de l'Agriculture, l'autonomie de la direction, aussi bien dans la phase initiale de recrutement que dans la phase opérationnelle, semble favoriser la compétence et l'initiative.
- La cogestion permet d'assurer l'appropriation locale : les organisations professionnelles constituent la moitié du Conseil d'administration (à égalité avec l'Etat) et siègent (avec la direction du projet) au comité qui sélectionne les projets.
- L'orientation sectorielle semble constituer un atout majeur : tout le personnel est constitué de spécialistes de produits horticoles spécifiques, qui couvrent les aspects techniques et commerciaux tout au long de la chaîne de production. Ils ont une bonne connaissance des marchés, de la façon dont ils fonctionnent, et de qui les contrôle. Ils sont donc en mesure de traiter la globalité des problèmes rencontrés par les exportateurs, de communiquer efficacement avec eux et de gagner leur confiance.

### *Impact et appropriation locale*

73. *Le secteur public.* Comme dans d'autres secteurs, l'aide peut avoir un effet perturbateur simplement en injectant des fonds dans un contexte où les moyens sont par ailleurs faibles. Les administrations ont l'impression que certains projets accaparent une partie de leurs agents les plus compétents au sein de structures semi-autonomes. D'autres projets au contraire "maintiennent les ministères à flot", mais créent indirectement un système à deux vitesses au sein de l'administration (c'est le cas par exemple de l'Unité de politique économique, parrainée par l'ACBF au ministère des Finances, qui paie les assistants techniques locaux mieux que les fonctionnaires) ou n'accroissent les capacités que de façon temporaire, avec le risque qu'elles ne puissent pas être maintenues à long terme (c'est le cas de l'Unité de politique agricole créée par la Banque mondiale au ministère de l'Agriculture, mais financée seulement pour un temps limité ; face à une baisse des moyens, l'avenir de cette unité semblait à la date de l'étude incertain).

74. *Le secteur privé.* Les opérateurs privés considèrent dans l'ensemble que la plupart des projets de développement des capacités dans le domaine des échanges ne tiennent pas suffisamment compte de la réalité de leurs besoins et de leurs moyens. Pour des projets comme la FSP, il y a eu des consultations, et les représentants du secteur privé ont pu exprimer leurs besoins et leurs préoccupations assez tôt, mais la plupart ont le sentiment que les décisions prises n'en ont pratiquement pas tenu compte. Aussi les exportateurs se plaignent-ils que l'aide qu'ils ont reçue dans le domaine des échanges ne s'attaque qu'aux problèmes "périphériques", sans apporter grand chose à leur principal problème, qui n'est pas de vendre mais de produire. Des institutions comme la FSP, le CDI et l'EBAS fournissent en effet surtout des services de conseil pour le développement des marchés (notamment études de faisabilité, études de marché) et un cofinancement de ces services, alors que ce sont surtout les coûts des facteurs et les difficultés d'accès au crédit qui préoccupent les exportateurs. Autrement dit, les donneurs "ne sont pas suffisamment à l'écoute" de leurs "clients", tandis que les bénéficiaires se focalisent sur des problèmes qui ne relèvent pas du domaine des échanges.

75. Cela soulève deux questions. Premièrement, il est essentiel de procéder très tôt à une consultation véritable des bénéficiaires, mais ce ne peut être suffisant si, après leur avoir demandé leur avis, les donneurs ne fournissent que "ce qu'ils ont en magasin" sous forme de consultants ou d'assistants techniques, au lieu d'utiliser les moyens dont ils disposent pour aider les bénéficiaires à trouver des réponses appropriées aux besoins qu'ils ont exprimés.

76. Deuxièmement, s'agissant des besoins exprimés, il est évident que les donneurs ne doivent pas consacrer des moyens au développement des capacités dans le domaine des échanges lorsque les problèmes majeurs se situent manifestement au niveau de l'offre. Mais on ne peut pas dire que ce soit le cas au Sénégal. Alors, pourquoi les exportateurs considèrent-ils le développement des capacités dans le

domaine des échanges comme une question secondaire ? La réponse est qu'ils négligent peut-être les problèmes spécifiquement liés aux échanges parce qu'ils ne les connaissent pas (par exemple, les problèmes de notification des normes à l'OMC, les possibilités d'appliquer des mesures antidumping et de recours commerciaux, les implications des divers scénarios post-Lomé, etc.).

77. Pour connaître les besoins des bénéficiaires potentiels, il ne suffit pas de demander l'avis individuel de dirigeants d'entreprises (ou de fonctionnaires). Une démarche dynamique, avec des activités de renforcement des capacités au niveau sectoriel ou au niveau de groupements professionnels établis, peut non seulement avoir un impact positif direct sur les capacités, mais aussi contribuer à l'identification d'autres besoins et à la formulation de nouvelles demandes par les bénéficiaires. Ces activités, bien qu'elles puissent prétendre à un soutien de la part d'institutions comme la FSB, l'EBAS et d'autres, ne représentent encore qu'une proportion minime des projets qu'elles financent. Il faut que les institutions elles-mêmes facilitent et encouragent le recours à leurs services.

#### *Promotion du commerce et atténuation de la pauvreté*

78. Essayer de conjuguer développement du commerce et atténuation de la pauvreté dans le même projet peut être délicat : les tentatives pour introduire dans un projet de promotion des exportations du secteur privé des mesures en faveur des pauvres ont échoué. Dans un projet d'horticulture parrainé par l'Union européenne au Sénégal (soutien à la SEPAS), un soutien financier avait été fourni aux gros et petits producteurs à condition qu'ils se regroupent en une seule organisation professionnelle, de façon que les petits ne restent pas à l'écart. Mais beaucoup de petits producteurs n'ont pas respecté les exigences de qualité, ce qui a nui à la qualité des produits et à l'image de marquer l'ensemble du secteur et a fini par faire baisser les prix de tous<sup>22</sup>. Globalement, les pauvres n'en ont pas souffert, mais le projet n'a pas amélioré leurs perspectives autant qu'il l'aurait pu s'il avait été centré davantage sur les gros producteurs.

79. En revanche, bien qu'on ne puisse pas dire que le but initial ait été la lutte contre la pauvreté, le soutien apporté par la France et l'Union européenne à la modernisation du secteur exportateur de poisson a indirectement contribué à au moins préserver, et probablement en fin de compte renforcer l'emploi chez les pêcheurs traditionnels qui alimentent l'industrie de transformation.

80. Ces exemples ne permettent pas de faire des généralisations quant à l'impact sur la pauvreté du développement des capacités dans le domaine des échanges. Ils montrent simplement que des performances à l'exportation qui sont bonnes (ou mauvaises, ou neutres) dans un secteur à forte intensité de main-d'œuvre sont bonnes (ou mauvaises, ou neutres) pour les pauvres. D'une façon générale, il faudrait déterminer dès le départ et suivre les répercussions positives et négatives potentielles sur la pauvreté d'un projet de développement des capacités dans le domaine des échanges. Mais ce serait une erreur de mesurer l'efficacité de ces projets uniquement à l'aune de leur impact à court terme sur la pauvreté.

## **IV. Conclusions et recommandations**

### *Nécessité d'adopter une approche globale et une véritable stratégie commerciale*

81. Les principales contraintes auxquelles sont confrontés les exportateurs ne touchent pas directement au domaine des échanges. Le soutien apporté par les donateurs à l'ajustement structurel, au

---

22. Voir Stinglhamber, 1996.

développement du secteur privé et au renforcement du partenariat entre secteur public et secteur privé a son importance, et devrait dans chacun de ces domaines prendre en compte la dimension commerciale.

82. S'agissant des activités de développement des capacités dans le domaine des échanges à proprement parler, il convient en premier lieu de s'assurer que les échanges figurent réellement parmi les priorités des pouvoirs publics. Faute d'une stratégie commerciale qui définisse clairement les intérêts nationaux dans le cadre d'une politique intégrée de développement, les activités menées par les donateurs risquent de commander les priorités du pays bénéficiaire en privilégiant les domaines dans lesquels l'aide des donateurs est disponible. C'est particulièrement vrai dans le cas du gouvernement sénégalais, qui n'a jamais réellement considéré les échanges comme une priorité et dont la politique commerciale a été définie en fonction de la Convention de Lomé. Le constat est le même dans le cas des activités de renforcement des capacités en matière commerciale dans le secteur privé, où les règles sanitaires ou phytosanitaires et autres normes de sécurité et de qualité imposées correspondront probablement aux priorités des principaux donateurs et partenaires commerciaux. Si le respect de ces normes peut aussi répondre aux besoins de développement des échanges du pays bénéficiaire, celui-ci peut avoir d'autres besoins tout aussi importants, mais pour lesquels les donateurs seront moins incités à offrir leur aide (comme la nécessité de participer aux discussions sur la notification des quantités de pesticides à l'OMC). Il incombe donc aux pouvoirs publics, aux entreprises et aux organisations non gouvernementales de recenser ces autres besoins et de demander l'aide nécessaire pour y faire face.

***Lier commerce et développement : un objectif qui reste à intégrer***

83. Le renforcement des capacités dans le domaine des échanges soulève des questions fondamentales : les pays d'Afrique peuvent-ils s'industrialiser, et de quelle façon ? La croissance de l'industrie peut-elle stimuler le développement et faire reculer la pauvreté, et de quelle façon ? Ces questions sont toujours très débattues, même au sein des organismes donateurs. Pour que la question de l'expansion des échanges soit intégrée à la stratégie globale de croissance et de développement du Sénégal, il faut que les raisons qui justifient l'établissement d'un lien entre commerce, développement et lutte contre la pauvreté soient plus nettement mises en relief par le gouvernement lui-même, mais aussi par la communauté des donateurs et à l'intérieur de celle-ci. A cette fin, les chercheurs devront déterminer plus précisément les relations de causalité qui peuvent exister entre commerce, développement et lutte contre la pauvreté et/ou cerner plus nettement les faits concrets qui montrent que le commerce peut stimuler la croissance et la création d'emplois. Une expérience réussie dans le domaine des exportations de produits non traditionnels, par exemple de fruits et de légumes, dont pourraient s'inspirer les régions sous développées (comme les zones fertiles du nord qui bordent le fleuve Sénégal) constituerait probablement le meilleur des arguments.

***Le dialogue entre secteur public et secteur privé : nécessité d'adopter une approche globale à long terme, axée sur le processus***

84. Renforcer les capacités des acteurs publics et privés à engager un dialogue sur la politique commerciale ne peut se faire dans le seul but de promouvoir un tel dialogue. Les entreprises privées sénégalaises ont besoin d'organisations professionnelles qui soient assez solides pour pouvoir offrir des services à leurs adhérents et veiller sur leurs intérêts, tout comme les travailleurs ont besoin de syndicats et les consommateurs d'associations capables de les défendre. Accroître l'aptitude de ces organisations à participer à un dialogue sur les échanges et soutenir la mise en place des mécanismes nécessaires à la tenue de ce dialogue au niveau institutionnel ne peuvent constituer que l'un des aspects de l'action générale que doivent mener les donateurs pour encourager le partenariat au niveau national sur les questions touchant la politique du développement. Les donateurs doivent apporter leur aide à des organismes représentatifs à la

légitimité reconnue, qui soient le fruit d'initiatives prises par les parties prenantes elles-mêmes. Dans le cas contraire, on risque de voir apparaître un "marché" des organisations et associations en quête de crédits d'APD susceptibles de faire office de rente.

85. Il s'agit là d'un processus de longue haleine qui va plus loin que les activités de renforcement des capacités dans le domaine des échanges à proprement parler. Il conviendrait de veiller à ce que les questions commerciales soient bien inscrites au programme d'action des donateurs pour l'instauration de partenariats entre les pouvoirs publics et le secteur privé ou les organismes de la société civile. L'action des donateurs dans ces domaines, suppose que le gouvernement soit prêt à engager un véritable dialogue sur les questions de fond avec les parties prenantes, à l'intérieur d'un cadre démocratique, ce qui est le cas au Sénégal.

#### *Objectifs du développement ou intérêts commerciaux*

86. *Au niveau du secteur productif.* Lorsqu'on aborde la question de l'aide "liée" au développement des capacités du secteur productif dans le domaine des échanges, il faut distinguer d'une part les subventions accordées au titre de projets particuliers de partenariats particuliers entre entreprises du "sud" et du "nord" et d'autre part celles qui sont destinées à des projets plus vastes au niveau sectoriel, national ou régional. Les premiers peuvent avoir des effets très positifs à l'échelon de l'entreprise, mais leur impact global sur l'économie reste très limité et la plupart des avantages qui en découlent sont accaparés par le pays donneur au travers de l'assistance technique et des équipements qu'il fournit (citons, par exemple, la "clause d'origine" imposée par la France ou les obligations d'achat qui accompagnent les projets allemands ou néerlandais)<sup>23</sup>.

87. Quant au second type de projet, on peut dans une certaine mesure considérer que les politiques globales fondées sur une "complémentarité d'intérêts", comme celles qui ont été mises en œuvre dans le cadre des conventions entre les pays ACP et l'Union européenne, n'offrent pas que des avantages. En associant préférences tarifaires, assistance technique et financière et restrictions à l'accès au marché (barrières non tarifaires), les donateurs peuvent de fait exercer un contrôle quasi-total sur le processus de commercialisation de tel ou tel produit, comme on le voit avec les mesures prises par l'Union européenne et la France dans le domaine de la pêche. L'aide offerte dans ces conditions a principalement pour but de faire en sorte que les producteurs fournissent aux marchés européens des produits sûrs et compétitifs, et dans le cas du secteur sénégalais de la pêche, on peut à juste titre considérer qu'elle a atteint son objectif.

88. Toutefois, cette aide ne peut viser expressément à renforcer le pouvoir de négociation des exportateurs ou à les aider à diversifier leurs marchés en dehors de l'Union européenne. Schématiquement, la question est la suivante : est-ce une bonne chose que les Européens aient soutenu activement la restructuration du secteur de la pêche au Sénégal ? Oui, absolument. Cela a-t-il aidé les exportateurs sénégalais à trouver d'autres débouchés que le marché européen et à accroître leur pouvoir de négociation ? Non, pas vraiment. S'il est essentiel, pour une meilleure compétitivité, de développer les capacités requises pour *respecter* les spécifications techniques et les normes de qualité, il est tout aussi indispensable nécessaire d'améliorer les moyens de surveiller l'élaboration et l'application de ces règles, tant au niveau multilatéral qu'au sein d'instances bilatérales comme celles qui encadrent la coopération entre les pays ACP et l'Union européenne. Le cas du Sénégal montre que, si le gouvernement et les exportateurs ne prennent pas les choses en main pour définir une stratégie commerciale solide, les donateurs ont tendance à mettre davantage l'accent sur la première exigence que sur la seconde.

---

23. Il pourrait être utile de vérifier s'il est juste de classer dans l'APD les crédits affectés à ces projets.

89. *Au niveau des pouvoirs publics.* Dans le même ordre d'idée, le renforcement des capacités du pays bénéficiaire à élaborer sa politique commerciale soulève la question de savoir dans quelle mesure les donateurs bilatéraux peuvent aider à la formulation de cette politique sans influencer fortement sur ses orientations. La mince frontière qui sépare le soutien de l'ingérence est facile à franchir. Les donateurs sont tentés de privilégier, dans le domaine des échanges, les formes d'aide qui leur paraissent avantageuses pour leurs propres économies ou leurs propres entreprises (par exemple, respect des engagements pris en vertu des ADPIC ou application de leurs propres barrières non tarifaires). En outre, l'aide qu'apporte un donneur à un pays bénéficiaire pour renforcer sa capacité de négociation (par exemple au sein de l'OMC) peut influencer sur les objectifs que ce pays poursuivra dans les négociations et sur l'intérêt qu'il y portera, car les donateurs sont aussi des partenaires commerciaux qui siègent à la table de négociations.

90. *Est-il possible de limiter ou d'atténuer les abus d'influence des donateurs dans le développement des capacités dans le domaine des échanges ?* Différents types de "précautions" pourraient être envisagés pour limiter les effets néfastes d'un éventuel abus d'influence des donateurs:

91. Des lignes directrices arrêtées en commun sur la confidentialité du soutien technique, le "plafonnement" du contenu en assistance technique et les règles à appliquer pour l'utilisation des crédits d'APD dans les partenariats de développement des capacités dans le domaine des échanges ou autres projets d'"intérêt mutuel" pour réduire les problèmes d'abus d'influence.

- Les organismes multilatéraux sont sans doute mieux placés que les organismes d'aide bilatérale (y compris la CE) pour apporter une aide directe à la définition de la politique commerciale et à la négociation. Plus les premiers parviendront à aider les pays en développement à exprimer leurs besoins en matière de capacité et mieux ils y répondront, moins ces pays seront tributaires des organismes d'aide bilatérale pour l'élaboration de leur politique commerciale.
- Surtout, le soutien au développement des capacités en matière d'échanges apporté par les organismes d'aide bilatérale ne doit pas partir du principe que les donateurs connaissent précisément les besoins et les intérêts du pays bénéficiaire. Leur aide doit viser avant tout à renforcer les capacités des divers acteurs à déterminer ces besoins et ces intérêts, de façon qu'ils puissent jouer un rôle efficace dans le "processus d'élaboration de la politique commerciale". Autrement dit, il est sans doute plus utile d'aider, par exemple, des associations du secteur privé qui s'intéressent aux problèmes traités à l'OMC à mettre en place un mécanisme permanent de suivi et d'analyse de ces problèmes que de détacher un assistant technique pour deux ans dans le pays en question afin qu'il assure directement ce suivi et cette analyse. Il s'agit là, à la différence de l'aide directe à la définition de la politique commerciale, d'un domaine dans lequel les organismes d'aide bilatérale sont probablement plus compétents que les organismes multilatéraux.

### **Sécurité et qualité : Qu'en est-il des importations et des biens commercialisés sur le marché intérieur ?**

92. Dans bien des cas, les activités des donateurs ne prennent pas en compte la question des normes minimales de sécurité et d'hygiène à appliquer aux produits importés et aux biens commercialisés sur le marché intérieur. Par exemple, la réglementation concernant les ouvrages en métaux semi-finis destinés à la construction, est très limitée, voire inexistante. Si la vente de ces produits est autorisée sans que soit assurée en même temps une information convenable sur leurs caractéristiques, la sécurité du public risque d'être gravement menacée. Il en est de même des produits alimentaires, pharmaceutiques et autres. Les moyens requis pour étudier ces problèmes de façon suivie font défaut au niveau national ; les associations de consommateurs manquent de représentativité et les données ou les études sont peu nombreux.

93. Cette question touche à la protection du public et à la régulation de la concurrence. Si l'exigence de sécurité est portée au maximum, les producteurs ou les importateurs qui appliquent des normes minimales en la matière seront exclus du marché. Tant que les marchés nationaux sont protégés, les conséquences ne s'en feront sentir qu'à l'intérieur des frontières. Cependant, avec la libéralisation des marchés régionaux (par exemple, la zone de libre-échange de l'UEMOA), ce problème risque de déborder les frontières d'être exploité à des fins protectionnistes. Dans ces conditions, il serait peut-être bon de définir et de faire appliquer au niveau régional des normes fondamentales de sécurité par secteur.

## Références

Berthélemy, J.C., A. Seck et A. Vourc'h, 1996, *La croissance au Sénégal: un pari perdu ?*, Étude du Centre de développement de l'OCDE, Paris.

CERDI, 1998, *Etude de l'impact économique de l'introduction de la réciprocité dans les relations commerciales entre l'Union européenne et les pays de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine et le Ghana*, Rapport effectué à la demande de la Commission européenne - DG Développement, mimeo.

De Reviere, X., E. Foucher, B. Prince, 1998, *Le secteur de la pêche maritime au Sénégal*, Dakar: Mission française de coopération et d'action culturelle.

Pigato, M. et al., 1997, *Sénégal: the Challenge of International Integration*, Development Prospects Group.

FIAS, 1999, *Sénégal : le parcours de l'investisseur*, Service conseil pour l'investissement étranger, SFI-Banque mondiale-USAID, Washington, D.C. Banque mondiale.

Jebuni, C.D., 1997, *The Role of ECOWAS in Trade Liberalization*, CEPA Research Working Paper No.13, Accra: CEPA.

Performances Management Consulting, 2000, *Elaboration d'une stratégie de grappes sectorielles*, Tomes I, II & Annexes, Dakar: Groupe de Réflexion pour la Compétitivité et la Croissance.

PNUD, 1997, *Coopération pour le développement - Sénégal*, Dakar: PNUD.

République du Sénégal, 1999a, Comité national des négociations commerciales multilatérales, *Rapport du sous-comité sur le commerce des produits agricoles*, Dakar.

République du Sénégal, 1999b, Préparation de la stratégie de développement du secteur privé, *projet de document de stratégie*, comité de pilotage - groupe de travail.

République du Sénégal / Commission européenne, 1996, *Cadre de la coopération entre la République du Sénégal et la Communauté européenne - Programme indicatif national, 8ème FED 1995-2000*, Bruxelles : Commission européenne.

Stinglhamber, G., 1996, *Bilan de la campagne d'exportation de haricot vert du Sénégal de 1995-96*, Rapport provisoire, Rungis: COLEACP.

Thiam Inter-Consult, 1997, *Assistance aux exportateurs des produits horticoles et des produits frais de la pêche*, Rapport d'Etude pour le Conseil Sénégalais des Chargeurs (CO.SE.C), Dakar.

UCAD/FASEG/CREA/UPE, 1997, *La réaction de l'offre de la production à la dévaluation*, Journées scientifiques sur l'économie sénégalaise (25-26 avril), Unité de politique économique - Ministère de l'Economie, des finances et du plan, Dakar.

## Annexe 1. Sénégal : Profil statistique

	Sénégal	Afrique sub-saharienne	Année
<b>Données sociales et pauvreté</b>			
• Population (m.)	9.0	-	1998
• Espérance de vie (années)	52.0	51	1998
• Analphabétisme des adultes (%)	67.0	42	1998
• Valeur de l'IDH	426.0	.463	1997
• % en-dessous du seuil national de pauvreté	33.0		1998
<b>Données économiques clés</b>			
• PNB (milliards de \$EU.)	4.8	-	1998
• Croissance du PIB réelle (%)	5.7	3.4*	1998
• Croissance du PIB moyenne (%)	2.4	-	1988-1998
• PNB par habitant		530.0	480
• APD en % du PNB	10.1	4.4	1997/98
• Dette publique et privée (milliards de \$EU.)	3.4	-	1998
• Flux net de capitaux privés (millions de \$EU)	44.0		1997
<b>Données commerciales</b>			
• Exportations (millions de \$EU)	535.8	-	1998
• Croissance des exportations (%)	5.2		- 1998
• Croissance moyenne des exportations (%)	2.0		- 1988-1998
• Commerce de biens en % du PIB (PPP)	10.5	17.8	1997
• Balance des comptes courants (millions de \$EU)	-58.0	-	1997
• Membre de l'OMC depuis 1995 ; membre du GATT depuis 1963			
<i>Exportations de marchandises (1997)</i>		<i>Grands marchés d'exportation (1997) en % du total</i>	
Total millions de \$EU	393.0	Inde	25.6
% alimentation	16.0	Mali	9.4
% Agriculture/mati. Prem	9.0	France	8.4
% combustibles	15.0	Côte d'Ivoire	4.6
% minerais et métaux	11.0	Bénin	4.1
% produits manufacturés	50.0		
<i>Exportations de services (1997)</i>		<i>Principaux produits d'exportation (1997) millions de \$EU</i>	
Total millions de \$EU	556.0	Poisson et produits dérivés	30.7
% Transports	10.1	Produits chimiques	12.3
% Voyages	30.2	Arachide et produits dérivés	5.4
% Communications	59.3	Phosphates	3.4
% Assurance et finances	0.4		
* les données portent sur l'ensemble de l'Afrique			

1 Sources: Banque mondiale, Indicateurs du développement dans le monde, 1999 ; Banque mondiale, Profils par pays ; FMI, Perspectives de l'économie mondiale, 1999 ; FMI, Statistiques trimestrielles de la Direction des échanges, septembre 1999 ; DAC, Rapport 1999 sur la coopération pour le développement ; PNUD, Rapport 1999 sur le développement humain ; Economist Intelligence Unit 4th Quarter Country Report, 1999.

## Annexe 2. Le franc CFA

La zone CFA est officiellement constituée de deux zones monétaires, chacune avec sa monnaie et sa banque centrale. Le Sénégal est le siège de la Banque centrale de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA). Les deux francs CFA sont indexés sur le franc français (FF) et les deux zones CFA ont un accord budgétaire (non monétaire) spécial avec les autorités françaises :

- les taux de change des deux francs CFA sont fixes par rapport au franc français ;
- l'entière convertibilité des deux francs CFA en francs français est garantie par le Trésor public français (qui a pour cela une ligne budgétaire spéciale) ;
- les deux Banques centrales sont tenues de déposer 65 % de leurs réserves en devises auprès du Trésor public français, chacune via son "compte d'opérations". Lorsque la position nette de l'un des deux comptes est débitrice, le Trésor public français couvre le déficit ; lorsqu'elle est créditrice, les deux Banques centrales contribuent à l'accumulation de devises étrangères dans la zone franc ;
- le Trésor public français est représenté au Conseil d'administration des deux Banques centrales et participe donc à la formulation de la politique monétaire des deux unions monétaires.

Cet arrangement a assuré la stabilité des taux de change et des prix, mais la rigidité et la surévaluation du franc CFA a contribué dans les années 1980 à des déséquilibres budgétaires et a empêché les économies des zones franc CFA d'opérer les changements structurels nécessaires. Finalement, la parité a changé en 1994 (passant de 50 à 100 francs CFA par franc français pour les pays CFA d'Afrique de l'Ouest et Centrale). Les avantages d'une monnaie unique sont moins importants que par exemple dans l'Union européenne, du fait de la faiblesse du commerce intrarégional.

Le débat se poursuit quant aux mérites relatifs du système actuel. Les tenants de son maintien arguent que (i) l'évolution en cours vers des unions douanières permettrait à ces économies de mieux tirer profit de l'union monétaire et (ii) le maintien de ce lien garantirait le soutien des institutions européennes et des institutions financières internationales par la surveillance multilatérale des politiques économiques nationales (qui est l'un des éléments clés des deux arrangements monétaires régionaux). Les adversaires du système --qui appartiennent essentiellement au secteur privé -- soulignent la rigidité qu'il impose aux économies des zones CFA.

Le 1er juillet 1998, après débat interne, l'Union européenne a décidé que la parité fixe serait maintenue après l'introduction de l'euro. La France devra tenir les autorités européennes informées du fonctionnement et des changements de parité. Toute modification de la nature ou de la portée des arrangements nécessiterait l'approbation du Conseil européen, après consultation de la Commission et de la Banque centrale européenne.

### La zone franc

		Pays	Monnaie	Banque centrale	Taux de change fixe par rapport au franc français depuis janvier 1994
Zone franc CFA	UEMOA  (Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine)	Bénin Burkina Faso Côte d'Ivoire Guinée-Bissau Mali Niger Sénégal Togo	Franc de la Communauté Financière Africaine  (CFA)	BCEAO – Dakar  (Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest)	0.01
	CEMAC  (Communauté Économique et Monétaire d'Afrique Centrale)	Cameroun Rép centrafricaine. Tchad Rép. du Congo Guinée équatoriale Gabon	Franc de la Coopération Financière Africaine  (CFA)	BEAC – Yaoundé  (Banque des États de l'Afrique Centrale)	
Autres		Comores	Franc comorien	Banque centrale des Comores	0.013

### Annexe 3 Faisabilité d'un accord de partenariat économique régional entre l'Union européenne et l'UEMOA/Ghana

Résultats d'une étude faite par le centre d'études et de recherches sur le développement international, université d'Auvergne, Clermont-Ferrand, pour le compte de l'Union européenne ;

#### *Faisabilité d'un accord de partenariat économique régional*

L'étude n'analyse pas en détail la faisabilité d'un tel accord. Toutefois, même dans l'hypothèse où l'UEMOA devienne une union douanière le 1er janvier 2000 comme prévu, elle considère que ce processus - condition préalable à un accord de partenariat économique régional - risque d'être plus délicat que la mise en place de l'accord de partenariat lui-même. Les principaux problèmes sont les disparités des niveaux de protection qui subsistent et les coûts budgétaires de l'élimination des droits de douane intrarégionaux. Les pertes fiscales seraient particulièrement lourdes pour les PMA? Dont les échanges se font essentiellement avec les autres pays de l'UEMOA. Globalement, les recettes douanières représentent 40 % du total des recettes des Etats de l'UEMOA. Quant au Ghana, ses droits de douane sont inférieurs à ceux des pays de l'UEMOA et les recettes qui en découlent représentent 20 % des recettes totales du budget de l'Etat.

Certains éléments de l'étude montrent, mais indirectement, que l'UEMOA est peut-être mieux placée que d'autres régions ACP pour conclure un accord de partenariat avec l'Union européenne selon le calendrier proposé. En particulier, contrairement à l'UDEAC, et sans sous-estimer les difficultés évoquées plus haut - l'UEMOA a tiré parti de sa monnaie commune pour développer sa coopération économique. La structure de la production agricole dans les pays de l'UEMOA est très différente de celle de l'Union européenne - contrairement à beaucoup de pays de la SADC - ce qui les rend moins vulnérables aux exportations subventionnées de l'Union européenne. Les négociations seraient donc moins délicates qu'entre l'Union européenne et la SADC.

#### *L'impact d'un accord de partenariat économique régional*

L'étude n'évalue pas l'impact du scénario sans accord de partenariat (auquel cas la Côte d'Ivoire et le Sénégal passeraient sous le régime du SGP). Pour le scénario d'un accord de partenariat économique régional, elle suppose que l'accord serait mis en place entre 2005 et 2017, avec une réduction progressive des droits de douane (uniforme d'environ 8 % par an, plutôt que de charger les étapes de libéralisation les plus délicates) et l'exclusion des biens de consommation "stratégiques". Les gains et pertes de prospérité ont été mesurés à l'aide d'un modèle d'équilibre partiel, dans l'hypothèse où l'UEMOA réussit à réaliser son union douanière d'ici 2000. Le Ghana n'est pas compris dans les calculs. La substituabilité entre les biens importés des pays de l'UEMOA, d'Europe et du reste du monde est supposée imparfaite (l'hypothèse de substituabilité parfaite a toutefois aussi été testée). Faute de données suffisantes, les consultants n'ont pas tenu compte des effets au niveau des recettes ou de l'impact du changement de politique commerciale, mais ils ont tenu compte de la différence entre les taux officiels de droits de douane et les droits effectivement perçus. Ils ont donc considéré deux séries d'hypothèses : l'hypothèse "haute" (biens parfaitement substituables, calculs basés sur les taux officiels de droit) et l'hypothèse "basse" (biens imparfaitement substituables, calculs basés sur les droits effectivement perçus). Les auteurs ont considéré que cette dernière hypothèse était la plus réaliste. Les résultats de l'application du modèle montrent que :

- Il y aura un phénomène important de déplacement des échanges, les importations d'Europe prenant la place d'importations du reste du monde et dans certains cas des pays de l'UEMOA.
- Les gains d'efficacité pour les consommateurs (en termes de baisse des prix) varient entre 0.29 et 1.35 % du PIB pour chaque pays (0.81 et 2.52 % dans l'hypothèse haute). C'est le Sénégal qui en profite le plus, car l'Europe représente déjà une part importante de ses importations.
- Les pertes fiscales à partir de 2017 varient entre -0.20 et -0.94 % du PIB selon les pays (-0.59 et -2.65 % dans l'hypothèse haute). Là encore, c'est le Sénégal qui est le plus touché pour les raisons évoquées plus haut. Pour l'ensemble de l'UEMOA, cela représente une moyenne de 44 milliards de francs CFA par an pendant la période de transition de 2005 à 2017 (129 milliards de francs CFA dans l'hypothèse haute) et 81 milliards de francs CFA par an après 2017 (235 milliards dans l'hypothèse haute).

Les auteurs conseillent de considérer ces résultats avec la plus grande prudence, parce que (i) le modèle d'équilibre partiel, qui ne tient pas compte des contraintes budgétaires, exagérera systématiquement les gains et les pertes, (ii) certaines données douanières ne sont pas totalement fiables ; et (iii) la durée de la période étudiée fait que ces résultats ne sont que des indications et non des mesures précises. Ils soulignent également que, sur dix ans, les pays de l'UEMOA devraient réformer radicalement la structure de leur fiscalité, ce qu'ils n'ont pas réussi à faire en près de 20 ans d'ajustement structurel. Pour finir, l'étude souligne qu'il faudra que l'Union européenne prenne des mesures financières pour compenser les coûts économiques et sociaux et alléger la pression budgétaire. Les pertes fiscales induites par un accord de partenariat économique régional, si elles sont relativement élevées pour les pays de l'UEMOA, seraient faibles en chiffres absolus pour le donneur.

## Annexe 4. Liste des personnes contactées

Organisation	Person	Met
IDRC Regional Office for West and Central Africa (WARO) BP 11007, CD Annexe, Dakar, Senegal Avenue Cheikh Anta Diop, Angle Boulevard de l'Est, Dakar, Senegal Phone: (221) 864.0000 Fax : (221) 825.3255 E-mail: <a href="mailto:kndiaye@idrc.org.sn">kndiaye@idrc.org.sn</a> <a href="http://www.idrc.ca/braco/index_e.html">Http://www.idrc.ca/braco/index_e.html</a>	Luc Savard – Economiste – Administrateur de programmes Poste 2280 ou 2072 <a href="mailto:Lsavard@idrc.org.sn">Lsavard@idrc.org.sn</a>	X
	Diery Seck – Directeur Exécutif 2234	
	Die Tandian – 2222	
	Documentaliste: <a href="mailto:mdrame@idrc.org.sn">mdrame@idrc.org.sn</a>	
International Trade Centre	Jean Muller – Consultant Consultants internationaux 7, rue Théophrate Renaudot 45100 Orléans, France Tel 02 38 63 51 18 Fax 02 38 63 30 38	X
World Bank 3, Place de l'Indépendance BP 3296, Dakar Tel: 221 823 36 30 Fax: 221 823 62 77	Cadman Atta Mills: 221-823-9041 <a href="mailto:Cattamills@worldbank.org">Cattamills@worldbank.org</a>	
	Commerce – Léopold Sarr <a href="mailto:Lsarr@worldbank.org">Lsarr@worldbank.org</a>	
	Secteur privé – Maimouna Savané <a href="mailto:Msavane@worldbank.org">Msavane@worldbank.org</a>	
	Finances – Ahmadou Moustapha Ndiaye <a href="mailto:Andiaye@worldbank.org">Andiaye@worldbank.org</a>	X
		X
UNDP Immeuble Fayçal, 19 rue Parchappe BP 154, Dakar, Sénégal Tel 839 90 50	Mme Assitan Diarra-Thioune – National Economist	X
UNIDO Immeuble Fayçal, 19 rue Parchappe BP 154, Dakar, Sénégal Tel 221-823 18 76 Fax 221-823 57 46	Jean-François Van Hollebeeke – Administrateur auxiliaire <a href="mailto:Hollebeeke@cyg.sn">Hollebeeke@cyg.sn</a>	X
OIT 22 rue Amadou Assane Ndoeye, Dakar Tel 823 59 75		
Canadian Embassy Sorano Bldg – 4 <sup>th</sup> Floor 45-47 Bd de la République P.O.Box 3373 DAKAR Tel 011 221 823-9290 Fax 011 221 823-8749 / 8961 <a href="mailto:Firstname_lastname@dfait-maeci.gc.ca">Firstname_lastname@dfait-maeci.gc.ca</a>	Alison Welsted	
	Jacques Laberge (poste 34 51) - Head of Aid Program <a href="mailto:Jacques.laberge@dfait.maeci.gc.ca">Jacques.laberge@dfait.maeci.gc.ca</a>	X
USAID 2 avenue Abdoulaye Fadiga Imm Mbacke (près BCEAO) Tel 221-823 66 80 / 97 53 / 61 19 Fax 221-8823 29 65	Donald Clarck – Director	
	Joseph Van Meter – private sector Tel 823 58 80 <a href="mailto:Jvanmeter@usaid.gov">Jvanmeter@usaid.gov</a>	X
Switzerland Embassy Rue René Ndiaye Tel 221-823 05 90		PHONE

German Embassy 20 Avenue Pasteur, Dakar Tel 823 25 19 / 48 84		
GTZ Tel 834 95 52-3	Mme Schultz Tel 821 61 85	PHONE
JICA Senegal Office Immeuble SDIH, 3 Place de l'Indépendance, Dakar, Senegal Tel: 221-8216919, Fax: 221-8238538		
Service de coopération et d'action culturelle Ambassade de France 1 rue Amadou Ndoye BP 2014 DAKAR Tel 839 53 21 Fax 839 53 59	Patrick Cohen – Conseiller Economie et Finances	
	Philippe Chartier – Conseiller régional / Economie rurale, environnement Tel 839 53 24	X
British Embassy 20, rue du Dr Guillet DAKAR Tel 221-823 99 71 Fax 221-823 27 66	Mme Natou O. Thiam, Commercial Officer Tel 221-823 73 92, Mob 632 62 52 <a href="mailto:Nthiam@dakar.mail.fco.gov.uk">Nthiam@dakar.mail.fco.gov.uk</a> / <a href="mailto:Comaid@telecomplus.sn">Comaid@telecomplus.sn</a>	X
	Momar Diop, Aid Projects Coordinator Tel 221-823 73 92 <a href="mailto:mdiop@dakar.mail.fco.gov.uk">mdiop@dakar.mail.fco.gov.uk</a>	X
Ambassade royale des Pays Bas 37, rue du Dr Kleber DAKAR Tel 221-823 94 83 Fax 221-821 70 84	Ms. Hélène Rekkers – Deuxième secrétaire <a href="mailto:h.rekkers@dak.minbuza.nl">h.rekkers@dak.minbuza.nl</a>	X
EC desk SENEGAL Bruxelles	Aguirre Rafael Tel 32-2-29.92.595 / Fax 32-2-29.99.835 <a href="mailto:Rafael.Aguirre@cec.eu.int">Rafael.Aguirre@cec.eu.int</a>	
EC delegation 12, avenue Albert-Sarraut Dakar, Sénégal Phone: (221) 23 13 34, 23 47 77, 23 79 75, 23 18 83; Fax: (221) 23 68 85	Mr Thierry De Saint-Maurice - Head of Delegation ligne dir. Chef dél.: (221) 23 60 64	
	Nicoletta Merlo – Principal economist	X
	M. Young – Economist	X
AFD 15, avenue Nelson Mandéla BP 475, Dakar Tél (221) 823 11 88 - 823 70 18 Fax (221) 823 40 10 EMAIL : <a href="mailto:afddkr@telecomplus.sn">afddkr@telecomplus.sn</a>	Andre Nicolaj – Economist	X
	Alain Céleste – Directeur	
	Luc Mogenet – Directeur adjoint	X
	Laetitia Habchi – Proparco	X
Centre de Recherche et d'Economie Appliquée (CREA) Av. Cheikh Anta Diop X Canal IV, Dakar Tel 221-824 78 61	M. Papazian – Economie rurale	X
	Siège: Catherine BLANCHARD (01 53 44 36 78 / <a href="mailto:blanchard-chevallierc@afd.fr">blanchard-chevallierc@afd.fr</a> )	
Unité de Politique Economique Ministere Economie & Finances & Plan BP 21448 DAKAR Tel 221-823 34 27 Fax 221-821 91 06 <a href="mailto:Upemefp@telecomplus.sn">Upemefp@telecomplus.sn</a>	Mbaye Diene - Researcher <a href="mailto:Mbayediene@yahoo.com">Mbayediene@yahoo.com</a>	X
	Benjamin Ndong - Researcher <a href="mailto:Benjendong@yahoo.com">Benjendong@yahoo.com</a>	X
	Mohamed Ben Omar Ndiaye - Researcher <a href="mailto:Bendiaye@yahoo.com">Bendiaye@yahoo.com</a>	X
	Andalla Dia - Researcher <a href="mailto:Adia@ucad.sn">Adia@ucad.sn</a>	X
	Racine Kane – Macro-économiste <a href="mailto:Racinek@hotmail.com">Racinek@hotmail.com</a>	X

Ministère du Commerce, de l'Artisanat et de l'Industrialisation Rue Leblanc X Emile Zola, Dakar Tel 221-822 09 32 Fax 221-821 57 25	Habib Ndiaye – Directeur du Commerce Extérieur Mobile 680 66 98	X
	Magatte Ndoye	X
Unité de Politique Agricole Ministère de l'Agriculture Rue Thiong X Amadou Assane Paye (Sandaga) BP 44005 Dakar Tel 221-823 42 16 / 35 78 / 77 85 Fax 221-823 75 96 <a href="mailto:Upadeux@sonatel.senet.net">Upadeux@sonatel.senet.net</a>	Jean-René Cuzon – Conseiller technique <a href="mailto:jrcuzon@sentoo.sn">jrcuzon@sentoo.sn</a>	X
	Mme Léna Fall – Administrateur	X
Douanes 5 place de l'Indépendance BP 4033, Dakar, Sénégal Tel: 221-822 13 79, 821 68 29 Fax: 221-823 58 79	Serge Duhamel – Conseiller Technique du Directeur Général des Douanes du Sénégal	X
Direction de l'Océanographie et des Pêches Maritimes (DOPM) BP 9085, Dakar Tel/fax 221-823 51 59	Guillaume Chenut – Vétérinaire inspecteur / assistant technique Mobile 639 49 62 <a href="mailto:Chenut@metissacana.sn">Chenut@metissacana.sn</a>	X
Trade Point Senegal Km 2,5 Bd du Centenaire de la Commune de Dakar BP 21.874 Dakar-Ponty Tel 221 839 73 73 / 824 39 40 Fax 221 823 32 72 <a href="http://www.tpsnet.org">http://www.tpsnet.org</a>	Semb Aminata Sall – Directrice	
	Abdoulaye Ndiaye – Chef de Dpt Finance (mobile 637 65 66, <a href="mailto:andiaye@tpsnet.org">andiaye@tpsnet.org</a> )	X
Cellule d'Appui à l'Environnement de l'Entreprise BP 3803 DAKAR Tel 221-822 35 55 – 822 35 60 Fax: 221-822 35 62 E-mail: <a href="mailto:caee@primature.sn">caee@primature.sn</a>	Mademba Ndiaye	X
Groupe de Réflexion pour la Compétitivité et la Croissance Immeuble Elektra II 2ème étage 11, rue Malan – Dakar Tel 822 09 68 Fax 822 10 37 <a href="mailto:Sgrcc@telecomplus.sn">Sgrcc@telecomplus.sn</a>	Hamath Sall - Secrétaire général	X
	M. Diagne – Président	
Projet de Promotion des Exportations Agricoles (PPEA) Tel (221) 825 69 60 Fax (221) 825 49 50 Villa n° 4303 Sicap Amitié II BP 22579 Dakar E-mail: <a href="mailto:ppea@sonatel.senet.net">ppea@sonatel.senet.net</a>	Abdoulaye Seck – Project Manager	X
	Frédéric Paillière – Foreign Market Expert (637 23 64)	X
	Mamadou Mbengue - Foreign Market Expert	X
	Nicolas Venn – Professional Organisations Expert	X
Fondation Secteur Privé 11, rue Malan Imm. Electra 1er étage BP 345, Dakar Tel 221-821 00 00 Fax 221-821 00 06 <a href="mailto:Fsprive@sonatel.sn">Fsprive@sonatel.sn</a>	Chimère Diop – Directeur général	X
	Magaye Ndiaye – Chef de Projet / Chef de la Cellule CDI SE	
ONAPES Organisation Nationale des Producteurs Exportateurs de Fruits et Legumes du Sénégal 106, av. André Peytavin BP 22968 DAKAR Tel: 221-822 78 53 / 54 Fax 221-822 78 55 E-mail: <a href="mailto:onapes@metissacana.sn">onapes@metissacana.sn</a>	Cheikh Ngane – Président	X
	M. Sarr – Secrétaire général	X

Sénégalaise d'exportation de produits agricoles et de services (SEPAS) 5 Place de l'Indépendance Imm. Cap Vert – 9ème étage BP2082, Dakar Tel 221-823 63 67 <a href="mailto:Sepas45@hotmail.com">Sepas45@hotmail.com</a>	Mamadou Ngom – Président Mobile: 638 77 93	X
Projet d'Appui Institutionnel au Conseil National Interprofessionnel de l'Arachide (PAI / CNIA) 14, rue Félix Faure Tel 221-821 03 53 / 66 Fax 221-823 15 24 <a href="mailto:Pacnia@sentoo.sn">Pacnia@sentoo.sn</a>	Sidi Mohamed Gaye – Directeur de projet	X
Ernst & Young International 22 rue Ramez Bourgi BP 545 Dakar Tel 221-849 22 22 Fax 221-823 80 32 <a href="mailto:Ey@telecomplus.sn">Ey@telecomplus.sn</a>	Mor Fall – Directeur de mission	X
SOSETRA Rocade Fann Bel-Air BP 2666 Dakar Tel 221-832 03 90 Fax 221-832 17 86	Ibrahima Ndiaye – Directeur administratif et financier	X
	Mamadou Moustapha Fall – Purchasing Manager Mobile: 639 62 91	X
Amerger Casamance Bel Air, BP 3348, Dakar Tel 221-832 97 81-3 Fax 221-823 01 16 <a href="mailto:amerger@ns.arc.sn">amerger@ns.arc.sn</a>	Fatou Niang – Attachée commerciale	X
Confédération Nationale des Employeurs du Sénégal 41, Rue El-Hadji Amadou Assane Ndoye B.P.3619, DAKAR, Senegal Tel.: (221)-821.76.62/821.54.54 Fax: (221)-822.96.58	M. Mansour Cama, Président - E-mail: <a href="mailto:camburse@telecomplus.sn">camburse@telecomplus.sn</a>	
SPIDS Avenue Fadiga x rue de Thann (Gibraltar) BP 593 Tél. : (221) 23 43 24 / 23 43 73 Fax: (221) 22 08 84 <a href="mailto:spids@syfed.refer.sn">spids@syfed.refer.sn</a>	Philippe BARRY – Secrétaire général <a href="mailto:philbar@telecomplus.sn">philbar@telecomplus.sn</a>	X
	Mor Talla KANE – Secrétaire permanent Secrétariat: Centre DEFIS, Avenue FADIGA, tout près du Novotel Dakar et de la BCEAO siège.	
REAO C/o ACE Rue 3 x J Canal 4 Pt E BP 15642, Dakar Senegal Tel: 221 825 5743 Fax: 221 825 57 41	Mabouso Thiam <a href="mailto:Thiamace@telecom-plus.sn">Thiamace@telecom-plus.sn</a>	X
Informatique Documentaire et Edition Electronique 32 rue Lulu, Sicap Fann-Hock Dakar Tel 823 53 80 Email: <a href="mailto:idee@sentoo.sn">idee@sentoo.sn</a> <a href="http://www1.telecomplus.sn/idee">http://www1.telecomplus.sn/idee</a> (test test)	Maymouna Diop – Directrice Mobile: 682 01 43	X
@mi Solutions BP 622 Dakar RP Tel/fax 221-823 98 56	Aminata Niane – spécialiste secteur privé Mobile 684 06 20 <a href="mailto:Aminataniane@hotmail.com">Aminataniane@hotmail.com</a>	X