

LE DOMAINE INDUSTRIEL : Instrument d'un développement local

Résumé

Avec la politique de décentralisation, de nouvelles collectivités locales sont créées (municipalités, départements, communautés rurales, régions) au Sénégal. La réussite de cette nouvelle politique administrative dépend avant tout de la capacité de ces collectivités locales à bâtir un tissu économique vigoureux et viable.

La nécessité d'une politique d'implantation et de développement d'entreprises dynamiques dans les différents territoires devient pertinente pour augmenter les investissements, les emplois, la valeur ajoutée (valorisations des ressources locales), le budget des collectivités locales.

L'une des structures pouvant aider au développement de ce tissu économique local est le district industriel ou domaine industriel. Pour un tel développement, les questions auxquelles il faut répondre sont les suivantes :

- quelle est la forme de district la plus adaptée aux ressources locales?
- comment gérer efficacement un district?
- quel type d'entrepreneur faut-il pour assurer une croissance économique et sociale locale?

Mots- clés : Décentralisation, district, domaine industriel, PME.

Introduction

Depuis la fin des années soixante dix une profonde crise économique et sociale sévit en Afrique et remet profondément en question la validité de du modèle de développement où le rôle de l'Etat est prépondérant. Cette crise a fait apparaître un déficit de la balance des paiements et des finances publiques, une baisse de la croissance économique et une dégradation de la situation de l'emploi. L'intervention des institutions internationales et autres bailleurs de fonds devenait urgente pour sortir l'Afrique de cette crise économique, sociale et politique. Ces institutions (notamment la Banque Mondiale et le Fonds Monétaire International) vont proposer des programmes d'ajustement structurel dans lesquels le désengagement de l'État du secteur productif, le développement du secteur privé, l'acceptation d'un nouveau mode de régulation économique et d'allocation des ressources fondé sur l'efficacité constitueront les principales orientations.

La décentralisation par une politique de régionalisation caractérisée par le transfert de certains pouvoirs de l'État vers les collectivités locales (régions, municipalités, collectivités rurales) va constituer une autre facette du désengagement de l'Etat. Mais cette décentralisation ne réussira que si les nouvelles collectivités locales seront dotées d'instruments économiques capables de créer des entreprises génératrices d'emplois et de valeur ajoutée.

Toute la problématique réside dans l'aptitude de ces collectivités locales à mettre en place les mécanismes nécessaires au développement d'un tissu économique local dynamique et adapté à leurs potentialités humaines, financières et géographiques.

Les « domaines industriels régionaux », les « districts industriels » ou les « systèmes locaux d'innovation » peuvent constituer des instruments utiles au développement économique local et à la promotion de l'initiative privée. Cependant, seules des entreprises dynamiques seront aptes à soutenir une croissance durable et permettre une concrétisation de la décentralisation.

C'est dans cette optique que nous nous intéressons à l'expérience sénégalaise du Domaine industriel de Dakar¹ (SO.D.I.DA.). Les domaines industriels ont pour objectif la création à l'intérieur des limites de chacune des villes importantes du Sénégal, d'un centre d'animation doté de moyens d'encadrement et financiers destinés à faciliter l'implantation, le développement en un même lieu, de petites et moyennes entreprises (PME) sénégalaises de production et de services industriels.

Cet intérêt est renforcé par les performances réalisées entre 1983 et 1993 par cette société d'encadrement² :

- de 18, le nombre d'entreprises, est passé à 44
- le chiffre d'affaires des entreprises installées est passé de 450 Millions de Fcfa à 4945 Millions de Fcfa
- l'investissement de 150 Millions de Fcfa à 4538 Millions de Fcfa et l'emploi de 160 emplois à 1078 emplois.

¹ La Loi 77-90 du 10 Août 1977 définit les « Domaines Industriels », les sociétés de gestion de ces domaines et fixe le régime fiscal desdites sociétés, ainsi que certaines entreprises qu'elles assistent.

Le domaine industriel de Dakar est devenu opérationnel à partir de 1982.

Ces P.M.E. sont définies par la loi comme des entreprises ayant cent emplois au maximum.

Les moyens d'intervention de la Société du Domaine sont:

* aménagement et équipement d terrains et de locaux professionnels

* sélection de petits entrepreneurs et d'artisans à installer

* assistance juridique et administrative

* assistance pour le financement de projets

² Voir Annexe tableau II

Joseph SERIN évoque les deux postulats de base posés par Michel GODET pour établir une relation entre l'entrepreneur et son territoire :

- c'est l'entrepreneur qui crée l'activité et c'est l'activité qui crée l'emploi,
- ce sont les hommes et leurs organisations qui feront la différence entre les territoires.³

La question est de savoir quelles sont les activités et quel est le type d'entrepreneur à promouvoir pour assurer un dynamisme entrepreneurial susceptible de bâtir ce tissu économique local. Qui devrait s'en charger et comment?

En choisissant la SODIDA et la SONEPI (assimilées à des districts), comme sujet d'étude, la présente contribution a pour objectif de voir par le biais d'un diagnostic, si ces dernières présentent les conditions de succès d'un district, à savoir :

- développer un tissu productif,
- contribuer à la mise en place d'un réseau dense de liens de coopération entre les entreprises,
- favoriser des relations de qualité entre patrons et salariés.

L'article discute d'abord du cadre conceptuel en rappelant certains instruments de promotion de la PME qui peuvent favoriser le développement local. Ensuite, le cas des entreprises de la SODIDA est examiné. Pour une meilleure utilisation de l'expérience de cette société d'encadrement par les dirigeants des nouvelles collectivités locales, quelques recommandations sont faites à la fin.

Les districts : rôle, organisation et fonctionnement.

L'expérience de l'Europe ou de l'Amérique du Sud montre que le développement local peut être réalisé par la promotion des P.M.E à travers des « districts industriels » ou des « zones industrielles aménagées », des « réseaux territoriaux » ou des « systèmes productifs locaux ». L'examen des travaux réalisés sur ces différents types de regroupement suggère leur classement dans une catégorie unique appelée « district » qui sera utilisé dans nos développements ultérieurs.

Le district peut être défini comme « un ensemble d'entreprises connectées les unes aux autres, dans une aire déterminée » (BECCATTI, 1987). Le regroupement (avec toutes les relations entre les entreprises) et la localisation sont les caractéristiques mises en relief dans cette définition.

Le district est aussi défini comme un « système productif géographiquement localisé, caractérisé par un grand nombre de firmes qui sont impliquées aux différents stades de production d'un produit homogène et de manières diverses » (PYKE, SENGENBERGER, 1990). Ici, au delà de la localisation, l'accent est mis sur la dynamique du système productif. Alfred MARSCHALL (ZEITLIN, 1990) estime que des économies externes peuvent être obtenues par la concentration d'un grand nombre de petites firmes oeuvrant dans le même secteur industriel.

La diversité des définitions fait ressortir une diversité des districts selon leur mode d'organisation. On distingue :

- un mode d'organisation basé sur les relations entre les grandes entreprises et les PME,
- un mode d'organisation spécifique aux PME, c'est l'approche en terme de réseaux,
- un mode d'organisation des systèmes locaux où les autorités territoriales apportent un appui logistique à la création et au développement des PME.

Mode d'organisation et caractéristiques des différents types de district.

³ Joseph SERIN : « Entreprise et développement rural » in Sol & Civilisation - La lettre, numéro 8, mars 1998.

Pour le premier mode d'organisation, la stratégie de la grande entreprise est guidée par une logique de domination et une logique de valorisation. La logique de domination s'exerce à travers la sous-traitance alors que la logique de valorisation a comme objectif la minimisation des coûts par la délocalisation des activités vers des zones à faibles coûts. La multiplication des PME sur un même territoire se traduit ainsi par un développement périphérique basé sur un mode d'organisation particulier. Dans ce cadre, où des liens privilégiés peuvent se nouer entre PME, les rapports entre grandes entreprises et PME sont très forts. Cependant, ils ne sont pas à sens unique car la PME peut développer ses capacités d'innovation en répondant à la demande des grandes entreprises et ainsi atténuer les rapports de domination.⁴ Cependant, les faibles moyens de production et de distribution des PME limitent cette capacité d'innovation. La grande entreprise devient ainsi indispensable à la valorisation des potentialités de la PME.

La flexibilité reste la caractéristique essentielle de ce type de district où l'adaptation à la demande des grandes entreprises par l'accroissement des capacités et l'innovation constituent les facteurs clés de succès des PME.

Dans le deuxième mode d'organisation, il s'agit avant tout de rechercher une plus grande concentration de PME, soit d'un même secteur d'activités, soit de secteurs d'activités complémentaires ou simplement différents. Le modèle comprend des variations. L'approche marshallienne retient trois principales formes d'organisation du district donnant chacune des avantages particuliers:

- la forme conduisant à des économies de spécialisation,
- celle qui permet des économies d'information et de communication,
- et la forme menant vers des économies tirées d'une offre de travail.

Ainsi, un district peut s'organiser sur la base d'une spécialisation parce que les entreprises ont des activités complémentaires. Dans ce cas la concentration est verticale : la production d'une unité représente une consommation intermédiaire pour une autre. La coopération entre les entreprises vise la recherche permanente d'un produit de qualité à moindre coût.

Quand les entreprises ont la même activité, des économies d'information et de communication en découlent. La recherche et la formation peuvent, par exemple, constituer des activités communes malgré l'existence d'une concurrence.

Si le marché du travail est suffisamment attractif (existence d'une main-d'œuvre abondante et qualifiée) sur un territoire, la présence d'un nombre élevé de PME se justifie et favorise la création d'un district dont la notoriété sera liée à la maîtrise technique et professionnelle d'un domaine d'activités. Au Sénégal, on peut penser, par exemple, développer des districts spécialisés dans les métiers du bois compte tenu de la qualité des produits offerts par les menuisiers, les sculpteurs.

Avec ce second mode d'organisation, la viabilité du district dépend en grande partie de la qualité des relations qu'entretiennent les entreprises qui y sont installées en partant d'une certaine interdépendance « organique ».

Dans le troisième mode d'organisation, la question majeure porte sur le type d'appui logistique à apporter aux systèmes territoriaux. Deux types de politique sont à envisager :

- une politique d'émergence qui vise à structurer le tissu économique local à partir de PME qui se sont constituées en système; l'appui consisterait en une aide financière à la création, en une formation entrepreneuriale, ou en des activités de conseils.

⁴ LA RUE DE TOURNEMINE, Régis : « La complémentarité stratégique entre grande entreprise et PME en matière d'innovation technologie ».Revue de Gestion .CREA/ I.S.G..UCAD .DAKAR 1997

- une politique de renforcement dont l'objectif reste le développement des districts existants afin de minimiser les effets négatifs de certains risques :
 - risque commercial provenant d'une concurrence internationale toujours plus âpre,
 - risque technologique lié à l'accès difficile des PME aux nouvelles technologies,
 - risque social dû aux conditions plus avantageuses octroyées par les grandes entreprises à leurs personnels.

Le rôle des autorités locales devient primordial dans la mise en œuvre d'une politique d'aide destinée à la fois aux districts et aux entreprises : formation, recherche, mise en place de lignes de crédit, aides fiscales, etc. La gestion de ce type de district nécessite également que l'on considère le district comme un tout, en tenant compte de plusieurs aspects :

- économique,
- social,
- institutionnel.

Les principales conditions de réussite d'un district ou d'un système territorial

L'essentiel est de mettre en place des politiques de soutien et d'encadrement susceptibles d'aider les entreprises de dimension réduite et de susciter leur création là où elles n'existent pas encore. La théorie a toujours conçu la petite entreprise comme étant une catégorie résiduelle, c'est à dire petite par la taille qui est simplement le contraire de la grande.⁵ Cette conception ne permet pas l'élaboration d'une stratégie de développement autonome de la petite entreprise en dehors de celle de la grande entreprise. La naissance au cours de ces deux dernières décennies et le développement dans beaucoup de pays occidentaux d'économies locales basées sur des entreprises de petite taille donnent cependant d'intéressantes perspectives aux P.M.E. des pays faiblement industrialisés.

L'évolution de ces économies locales s'est faite de manière très diversifiée selon les potentialités, les politiques industrielles, les caractéristiques sociales et culturelles locales de chaque pays.

La littérature sur les « districts industriels » suit deux orientations principales. La première marque la volonté théorique de définir avec précision la notion de district et à rendre compte de ses mécanismes de fonctionnement. La seconde, plus pragmatique, démontre un intérêt ponctuel pour les problèmes de mise en œuvre des interventions en matière de politique industrielle dans les districts.⁶

Une synthèse de ces deux orientations révèle que pour la bonne réussite d'un district il est important que:

- 1) le tissu productif (et plus généralement le tissu social) abonde en compétences dans les domaines technologique, commercial, managérial et financier;
- 2) qu'un réseau très dense de liens de coopération et de concurrence s'établisse entre les entreprises;
- 3) que les relations entre patrons et salariés, aussi bien au niveau micro que macro soient de qualité pour assurer une certaine efficacité.

En outre, l'élaboration de projets, l'expérience en matière de procédures d'importation et d'exportation, la bonne connaissance des divers débouchés, la bonne perception des problèmes liés à la gestion financière et la connaissance précise des caractéristiques et

⁵ GALBRAITH, John, K : « Le nouvel État industriel ». 1967.

⁶ CRET/ IRAM : « Analyse de la dynamique des micro et petites entreprises et leurs dispositifs d'appui : Kenya, Ghana ». Paris, Mai 1995.

comportements de certains marchés particuliers sont des capacités à développer chez les dirigeants d'entreprises installées dans un district. Il est important que ces capacités ne soient pas le fait de quelques individus privilégiés, mais soient répandues parmi des centaines de personnes qui participent à l'activité de production dans le secteur, afin que se crée un degré adéquat de coopération entre acteurs économiques et institutionnels.

Pour un district, il est important d'avoir une bonne connaissance des acteurs et d'élaborer une stratégie de promotion de l'institution chargée de l'encadrement de ces derniers.

En guise de synthèse, il est possible d'affirmer que le concept de district met en relief au moins trois notions essentielles :

- la taille de l'entreprise,
- la localisation géographique,
- la nature des relations qui lient les différentes entreprises entre elles.

La suprématie de la grande entreprise vis à vis de la petite et moyenne entreprise a trouvé ses limites dans les pays en développement, notamment en matière d'emploi et d'investissement. Sa forme organisationnelle basée sur la production de masse et les grands marchés n'a pas permis aux populations à bas revenus de satisfaire leurs besoins. Par contre, l'entreprise de petite dimension a fait ses preuves aussi bien en matière d'emploi que de créativité. La proximité est un de ses avantages car elle réussit mieux que la grande entreprise à détecter l'évolution des besoins et à exploiter des marchés qui, compte tenu de leur taille réduite, n'intéressent pas la grande entreprise.

Elle constitue aussi un lieu d'apprentissage à la gestion des affaires pour des entrepreneurs peu formés ou inexpérimentés.

Par localisation géographique, il faut comprendre une politique visant à faire profiter l'entreprise des ressources locales (matières premières, main-d'oeuvre, capital, etc.) et du marché local. Toute collectivité humaine cherche à valoriser ses potentialités et c'est à partir d'un tissu économique formé par des entreprises performantes qu'elle sera en mesure d'atteindre un tel objectif. Or, la décentralisation administrative amène les autorités des collectivités locales à élaborer des politiques économiques favorisant la création et l'implantation d'entreprises sur leur territoire.

Les relations que ces entreprises entretiennent entre elles constituent un aspect essentiel de la consolidation du tissu économique local. Ces relations, basées sur la concurrence et / ou sur la coopération selon la nature du regroupement des entreprises jouent un rôle déterminant dans les performances des districts .

Le domaine industriel de Dakar (SO.DI.DA.) représente un exemple intéressant du fait d'abord qu'il ait été l'émanation d'une volonté étatique et ensuite qu'il puisse devenir un instrument d'un développement local dans un pays qui vient de mettre en œuvre une politique de régionalisation.

MÉTHODOLOGIE

La connaissance de la situation économique, financière et sociale des entreprises implantées dans le domaine industriel de Dakar, les relations qu'elles entretiennent entre elles, la politique des structures d'encadrement étaient nos principales préoccupations afin de mieux mesurer l'impact du domaine sur la gestion de ces entreprises.

Questionnaires

Deux questionnaires ont été administrés :

- le premier concerne les entreprises du domaine industriel,
- le second a ciblé les directions de la SODIDA et de la SONEPI qui sont deux organismes d'encadrement; le premier s'occupe particulièrement des entreprises évoluant dans le domaine industriel de Dakar et le second, des PME à travers tous le pays.

Concernant le questionnaire à destination des entreprises nous avons trois principales préoccupations:

- l'identification de l'entreprise
 - * forme juridique
 - * taille : capital
 - * âge : date de création
 - * nature des activités
 - *ressources : capitaux propres, l'accès au crédit ou aux subventions
 - * performances : évolutions du chiffres d'affaires, des exportations, de l'emploi, du résultat,
- l'identification de l'entrepreneur :
 - * âge
 - * niveau d'instruction
 - * qualification
 - * nationalité
- l'identification des problèmes organisationnels de l'entreprise
 - * organigramme et différentes fonctions
 - * les groupes formels et informels et leur influence (syndicats ou délégués du personnel, dahira, différentes associations)
 - * politique commerciale ; étude de marché, distribution, communication
 - * politique financière : recherche des ressources financières
 - * gestion du personnel : composition, politique de recrutement et de promotion
 - * politique de production : l'outil, la provenance des matières premières et de l'outil de production
 - * relations entre les entreprises

Pour le second questionnaire adressé aux organismes d'encadrement, il s'agissait d'évaluer leurs ressources, leurs politiques de soutien à l'entreprise et leurs performances pour en saisir les atouts et les limites.

L'échantillon

Nous avons choisi un échantillon stratifié en privilégiant la variable secteur d'activités. A partir des 54 entreprises installées dans le domaine, nous avons identifié 7 secteurs:

- Confection (8)
- Menuiserie (6)
- Alimentaire (13)
- Impression (3)
- Activités de pointe (10)⁷
- Métiers du bâtiment (7)
- Autres (7)

La méthode des quotas a été utilisée. En effet, sur les 54 entreprises nous en avons retenu 22, soit 40,74 % , en tenant compte du poids de chaque secteur afin de mieux refléter la population des entreprises du domaine.

Les secteurs, confection, menuiserie, impression, métiers du bâtiment, activités alimentaires représentent plus de 68 % des entreprises du domaine et ont en commun l'utilisation de technologie souvent peu sophistiquée et dont les personnels accèdent à leur métier principalement par l'apprentissage. Par contre, le secteur des activités de pointe regroupe des entreprises de l'électronique qui utilisent une technologie avancée et un personnel hautement qualifié. Le secteur « Autres » est diversifié, allant de la réparation automobile à la confection de sachets.

⁷ Activités de pointe : il s'agit des activités d'électronique, de télécommunication, d'informatique.

TABLEAU I: Échantillon

Nature de l'activité	Nbre d'entreprises du Domaine	Nbre d'entreprises dans l'échantillon	% par rapport au nbre d'entreprises du domaine
Confection	8 (15 %)	3 (13,6 %)	37,5
Menuiserie	6 (11 %)	2 (9,1 %)	33,33
Alimentaire	13 (24 %)	5 (22,8 %)	38,5
Impression	3 (5,5 %)	2 (9,1 %)	66,66
Activités de pointe (1)	10 (18,5 %)	5 (22,7 %)	50
Métiers du bâtiment	7 (13 %)	3 (13,6 %)	42,85
Autres	7 (13 %)	2 (9,1 %)	28,6
TOTAL	54 (100 %)	22 (100 %)	40,74

RESULTATS de l'ENQUÊTE

L'exploitation des questionnaires a permis de collecter des informations tant sur les entreprises que sur les structures d'encadrement du domaine.

Sur les entreprises nous pouvons distinguer trois catégories d'informations :

- celles relatives à la caractérisation de l'entreprise et ses dirigeants,
- celles relatives à l'organisation de l'entreprise,
- celles relatives aux performances.
- Celles relatives aux relations qu'entretient les entreprises entre elles.

Concernant les structures d'encadrement, l'intérêt a porté sur les moyens financiers dont elles disposent et sur les services offerts aux entreprises.

Sur les entreprises

L'identification de l'entreprise

La S.A.R.L est la forme juridique la plus répandue ,57,14 % des entreprises ont choisi cette forme juridique contre 23,8 % des entreprises ayant opté pour une S.A. Les entreprises individuelles ne représentent que 19 % de l'échantillon. Même si, près de 81 % des entreprises se sont constituées en société, les deux tiers des entreprises implantées dans le domaine sont des entreprises familiales ou créées par des amis, où le promoteur détient seul l'essentiel du capital et du pouvoir.

Les entreprises dont le capital est détenu entièrement par des sénégalais représentent 76,19 % des entreprises du domaine. Les joint-ventures ne représentent que 23,80 % dont 14,28 % avec une participation non africaine.

Les deux tiers des entreprises ont un capital inférieur ou égal à 5 millions de francs CFA. Cela s'explique par le fait que les SARL et les entreprises individuelles représentent 76,14 % des entreprises du domaine. En fait, la SARL est la forme juridique la plus répandue car le capital social minimum imposé par la loi est d'un million de francs (avant 1998, le capital minimum était seulement de cinq cent mille francs). Moins de 10% des entreprises interrogées ont un capital compris entre 50 et 100 Millions de francs CFA.

Plus de 52,38 % des entreprises ont été créées avant 1990 et plus de 38% ont plus de 10 ans d'existence. Un tiers des entreprises a été créée entre 1990 et 1992. En fait, il y a eu deux périodes fastes pour la création: - avant 1985
- et la période 90,91,92.

Après la dévaluation de Janvier 1995, il y a eu un nouvel engouement pour la création d'entreprises) dans le Domaine, qui à ce moment, a atteint sa capacité maximale. Ceci était lié à la rentabilité accrue des activités exportatrices et des activités de substitution.

Les entreprises ayant qu'une seule activité représentent 57,14% alors que 38,09 %, seulement, des entreprises ont une activité secondaire. Ceci paraît normal car ni les moyens, ni le marché, ni la technologie ne semblent justifier l'existence en grand nombre d'entreprises multiproductrices.

Le niveau d'activité reste limité car 85,71 % des entreprises réalisent à peine 200 Millions de chiffre d'affaires et 62 % des entreprises n'exportent pas. Par contre, 14,28 % des entreprises exportent plus de 50 % de leur production

L'organisation des entreprises

Plus de 95 % des entreprises sont dirigées par le principal actionnaire qui se trouve être un sénégalais, ce qui peut s'expliquer par le fait que dans 57,14 % des entreprises, le capital est détenu à plus de 50% par l'actionnaire principal

La « stratégie individuelle » de développement prime de loin sur toute stratégie de croissance impliquant une perte de pouvoir du principal actionnaire. Ceci est d'autant plus important qu'avec les difficultés d'accès au crédit bancaire pour les PME, l'accroissement des moyens financiers ne peut être assuré que par une augmentation du capital social par des apports nouveaux , qui entraînera une réorganisation du pouvoir.

- La structure est davantage une structure entrepreneuriale où le patron continue à jouer seul le principal rôle, en distribuant les tâches en fonction de son bon vouloir. Il y a une absence de spécialisation car plus de 52 % (52,40 %) des entreprises interrogées n'ont ni service commercial ni service de personnel et 62 % n'ont pas de service comptable.

- L'effectif des entreprises reste réduit car près de 76,14 % des entreprises n'ont pas 20 salariés et 61,90 % n'ont pas 10 salariés et 71,42 % des entreprises emploient moins de 10 % de femmes. L'emploi des jeunes est moins développé car dans 76,19 % des entreprises ,10 % de l'effectif ont moins de 25 ans.

Même si 52,63 % des entreprises n'ont pas de personnel de niveau supérieur, il est réconfortant de voir que 68,42 % des entreprises n'ont pas dans leur effectif des personnes non scolarisées alors que le taux de scolarisation des adultes est très faible (35 %) au Sénégal alors que le nombre de jeunes est réduit dans ces entreprises. Ce taux de scolarisation ne peut que faciliter la communication et la formation du personnel.

L'encadrement semble faible car 80 % des entreprises ont moins de 3 cadres.

- Le syndicalisme est peu développé dans les entreprises du Domaine. En effet, dans 90,47 % des entreprises le syndicat est inexistant et dans 80 % des entreprises, il n'existe pas de délégués de personnel. Le pouvoir reste très paternaliste et la législation sociale est rarement respectée.

Si le développement du secteur de la P.M.E. est un bien au plan de l'économie globale, il l'est beaucoup moins du point de vue social. Les conditions qui sont faites aux ouvriers dans la grande industrie et notamment dans les entreprises d'État sont supérieures à celles de la petite. Les discours sur la préservation des valeurs culturelles révèlent une certaine ambiguïté. Au nom de la mémoire collective, les dirigeants reproduisent souvent un archaïsme qui n'est guère en fait qu'esthétisme pour une frange minime de bénéficiaires nantis. C'est une façon négative de regarder la réalité, une mystification des contradictions sociales et des conflits.

- Les structures informelles sont presque inexistantes :
 - dans 95,23 % des entreprises le dahira⁸ n'existe pas . Est-ce la taille ou la forme privée, quand on sait que dans l'entreprise publique le dahira est une organisation informelle que l'on retrouve le plus souvent. Le personnel réduit de la PME est certainement l'explication la plus plausible,
 - aucune autre structure informelle n'est identifiée dans ces PME (association de jeunes, de femmes, etc.)
- La politique commerciale est peu clairement définie dans les entreprises interrogées :
 - 80,95 % des entreprises disent recourir aux études de marché, ce qui semble assez étonnant vu leurs faibles moyens financiers, le coût de l'expertise et l'organisation interne qu'exige une étude de marché fiable,
 - 66,66 % des entreprises disent faire de la publicité et 23,80 % des entreprises utilisent comme support les journaux,
 - 52,38 %des entreprises vendent directement aux consommateurs et 19,04 % vendent directement à des grossistes

Les Performances.

- 52,38 % des entreprises font des bénéfices et 42,85 % ne répondent pas à cette question pour des raisons de secret professionnel.
- Deux tiers des entreprises ont investi moins de 50 Millions de francs CFA depuis leur installation dans le Domaine. Cela peut signifier que les stratégies de survie prévalent par rapport aux stratégies, même si l'accès au financement est difficile pour une PME.
- 66,66 % des entreprises utilisent l'autofinancement pour plus de 50% de leurs besoins et seulement 19,04 % des entreprises financent sur fonds propres moins de 30 % de leurs besoins
- Plus de 61,9 % des entreprises importent leur outil de production, mais, 76,19 % importent moins de 20 % de leurs besoins en matières premières. On peut en conclure que ces entreprises utilisent les matières locales ou achètent des matières importées chez un importateur local, faute d'avoir les moyens d'importer. L'absence d'une politique d'approvisionnement oblige beaucoup d'entreprises à acheter sur place et de manière non régulière. Une coopération plus active entre des entreprises d'un même secteur aurait permis une mise en place de centrales d'achat.

Les Relations interentreprises

Si l'efficacité d'un district industriel dépend en partie des relations qu'entretiennent les entreprises sous forme de coopération, force est de constater, ici, une absence presque totale de collaboration entre les entreprises du domaine. Il existe une association des entrepreneurs du domaine dont le rôle principal est de défendre les intérêts des entreprises auprès de la direction du Domaine. Parmi ces intérêts ,la location est le plus cité car depuis longtemps les dirigeants des entreprises demandent à être propriétaires des locaux qu'elles occupent. Pour la direction du Domaine, cela équivaudrait à une perte de recettes et aussi de pouvoir. L'accès à la propriété, par contre, permet aux entreprises d'augmenter leurs actifs et leur pouvoir de négociation avec les banques (hypothèque d'immeubles). Les relations industrielles et commerciales sont inexistantes entre les entreprises du Domaine. Certes, des sessions de formation au profit des entreprises sont organisées par la direction en fonction des rares opportunités offertes par certains bailleurs de fonds étrangers.

⁸ Le DAHIRA est une association musulmane se réclamant d'une confrérie, très répandue en milieu urbain et dans beaucoup de grandes entreprises, particulièrement dans les entreprises publiques.

La fiscalité est perçue par les dirigeants d'entreprises comme lourde; en effet, 47,61 % des interrogés attendent de l'État une diminution de la fiscalité. Les accords de l'UEMOA sur l'harmonisation des droits de douane devraient permettre la création d'un environnement plus propice et répondre en partie aux préoccupations des entreprises en matière de fiscalité et de compétitivité.

Si seulement 23,80 % des entreprises pensent que la localisation dans le domaine représente un avantage, la direction du Domaine devrait repenser sa politique d'encadrement et élargir sa gamme des produits offerts pour mieux répondre aux attentes des entreprises afin de valoriser davantage le Domaine.

Sur les structures d'encadrement : SONEPI et SODIDA

La Société Nationale d'Études et de Promotion Industrielle est une société d'économie mixte dont la mission est d'aider à la création d'entreprises. Elle participe aux études techniques et commerciales, au montage financier de nouvelles entreprises, particulièrement les PME. Dotée d'un fonds destiné à la création, elle participe au capital des nouvelles entreprises pour renforcer leurs capacités financières et servir de garantie auprès des bailleurs de fonds. Elle a, entre autre mission, d'assurer un appui technique en matière de gestion. Pendant longtemps elle a pu remplir sa mission d'aide à la création et au développement des PME au Sénégal. Mais depuis 1980, avec les plans d'ajustement structurel ses moyens ont considérablement diminué du fait de l'absence de la subvention de l'État et surtout de la non rentabilité de certaines PME financées, en partie, par ce fonds destiné à la création. Les entreprises n'ont pas pu rembourser leurs dettes, ni racheter les actions détenues par la SONEPI. Est-ce un problème de sélection d'entrepreneur?

La SONEPI est confrontée à des problèmes de moyens financiers pour assurer ses missions initiales d'appui à la création d'entreprise. Avec le désengagement de l'État, sa privatisation totale est en cours comme d'autres entreprises publiques dont l'essentiel des ressources provenaient des subventions de l'État.⁹

La SODIDA n'a pas échappé à ces difficultés financières pour assurer de manière continue sa mission d'implantation et de développement de PME dans le domaine industriel de Dakar. Ses ressources propres sont constituées par les loyers des sociétés implantées dans le domaine. Elle est obligée de se procurer des subventions auprès des bailleurs de fonds pour assurer ses activités d'appui aux entreprises : formation, information, appui technique et commercial à la création.

La contrainte majeure de ces sociétés d'appui reste financière. Leur gestion trop administrative ne leur permet pas de générer des ressources suffisantes. Une plus grande implication des entreprises bénéficiaires de cet appui aurait certainement pu mieux dynamiser ces structures utiles à la création et au développement des PME.

Conditions de succès et perspectives des districts au Sénégal

L'efficacité des districts (comme la SODIDA et la SONEPI) dans un contexte économique de crise demeure la question centrale. Une politique explicite en leur faveur exige un dépassement du discours officiel en faveur de mesures concrètes: création, rénovation, et adaptation d'institutions spécialisées, ouvertures de lignes de crédits spécifiques dans les banques de développement, prêts bonifiés, fonds de garantie, offices de promotions dotés de la capacité d'ingénieries, d'assistance-conseil et de formation.

⁹ GAYE, Adama : « Le secteur public sénégalais et son efficacité ». Thèse d'État. Université Cheikh Anta DIOP. Faculté des Sciences Économiques et de Gestion .Dakar. Février 1996.

L'efficacité des instruments existants est souvent contestée à cause de leurs lourdeurs administratives. Ils agissent même parfois à contre-vocation. Les banques d'affaires imposent des garanties incompatibles avec les moyens et les contraintes d'un secteur qu'elles sont censées promouvoir et soutenir. Les programmes de financement, détournés de leurs objectifs initiaux, s'appliquent davantage aux opportunités qu'aux priorités exprimant les besoins véritables et suggèrent la rémanence de comportements mercantiles.

Les offices de promotion industrielle font face au problème de la compatibilité entre le statut de fonctionnaire de leurs agents et leur rôle de conseiller d'entreprise. Outre qu'ils sont souvent perçus par les petits patrons comme l'oeil de l'État, leurs comportements ne relèvent guère de la logique du risque qui est à priori celle de l'entreprise.

Les caractéristiques de la P.M.E. évoquées ici, pour la plupart connues et largement rencontrées dans la littérature sur la P.M.E. en Afrique et ailleurs, ne militent pas en faveur d'une solution rapide à leurs difficultés qui sont:

- un capital faible,
- un actionnaire dominant s'il n'est pas seul,
- un marché réduit
- une faible capacité d'exporter,
- un accès difficile au crédit,
- une organisation entrepreneuriale avec des fonctions mal définies sinon une absence totale de certaines fonctions majeures: comptabilité, gestion du personnel, service commercial.

Cependant, ces PME partagent certaines caractéristiques avec la grande entreprise, notamment la faiblesse de l'emploi féminin et de l'emploi des jeunes.^{8 10} Est-ce un fait culturel sénégalais ou simplement une absence de politique nationale de l'emploi? La P.M.E. est connue pour avoir entre autre rôle l'apprentissage et la formation des jeunes, surtout au moment où le chômage des jeunes est inquiétant. Des mesures incitatives (fiscales ou financières) peuvent être envisagées pour encourager les PME à prendre en charge l'apprentissage de certains jeunes. Un recrutement judicieux à moindre coût de ces derniers est possible du fait du niveau élevé du chômage. La présence d'un personnel jeune et qualifié devait être une préoccupation d'une P.M.E. ayant un objectif de croissance. L'entrepreneur doit avoir des responsabilités locales et nationales en matière économique et sociale (production suffisante et de qualité, croissance et meilleur partage de la valeur ajoutée, emploi, etc.). Une structure d'encadrement des P.M.E. s'attacherait davantage à sensibiliser l'entrepreneur sur de telles responsabilités afin qu'il contribue davantage à la transformation des structures économiques et sociales.

Certes, de nombreuses entreprises ont comme objectif simplement d'assurer la survie des membres de la famille et non de croître. Selon des enquêtes du groupe GEMINI (MEAD, 1993), en Afrique de l'Est, seulement 1 % des entreprises qui débutent avec moins de cinq travailleurs réussissent à accéder au groupe des dix employés et plus. Il est intéressant de constater à ce propos que parmi les raisons qui expliquent un taux aussi bas, les chercheurs du projet Gemini ont explicitement identifié les problèmes financiers, les difficultés d'accès aux intrants, la fiscalité trop lourde et les réglementations gouvernementales complexes.

Parmi les différents types de district évoqués au début, la SODIDA se situe dans le troisième cas c'est-à-dire comme étant une structure d'appui aux entreprises installées dans une zone géographique délimitée. Ses objectifs sont : l'aide financière à la création, la formation entrepreneuriale, le conseil, etc. La question est de savoir s'il n'y a pas lieu de corriger ces

¹⁰ Tidjani, Bassirou et Gaye, Adama: « les caractéristiques socio-culturelles de l'entreprise sénégalaise » in Africa Development Vol XX, N° 3, 1995

objectifs dans la perspective de créer de nouveaux districts régionaux. Un district basé sur la spécialisation de métiers est envisageable dans certaines régions du Sénégal. Par exemples :

- les métiers du cuir à Mékhé où déjà la cordonnerie a fait la réputation de la ville,
- les métiers du bois à Dakar, pour profiter surtout de la main d'œuvre qualifiée dans la menuiserie,
- les métiers liés au textile dans la région de Tambacounda du fait de sa spécialisation dans la culture du coton.

Il s'agit de chercher à concevoir autrement les districts à créer au lieu de renouveler l'expérience de la SODIDA.

Toujours est-il que pour rendre plus efficace le domaine de Dakar ou d'autres domaines à créer, il y a lieu d'agir sur trois axes :

- sur l'organisation de l'administration du domaine,
- sur l'entrepreneur et l'entreprise,
- sur les autorités administratives et politiques locales.

1) L'administration du domaine

Nous partons de l'hypothèse qu'il existera plusieurs types de domaine industriel selon la spécificité régionale, selon le type d'activités à regrouper et selon la taille de l'entreprise (de la micro-entreprise à l'entreprise moyenne). Notre choix porte sur une certaine cohérence du regroupement des activités pour faciliter une coopération entre les entreprises sur le plan technologique, social et commercial. La conception et l'exécution de programmes de formation ou d'investissement seraient d'autant plus aisées.

D'autre part, l'expérience de la gestion des entreprises publiques permet d'éviter les fautes graves de gestion qui ont amené à la disparition d'une partie importante du secteur public en Afrique¹¹.

Parmi ces maux on peut citer :

- des investissements souvent sans lien avec une augmentation de la demande,
- un endettement élevé dû notamment à la facilité d'accès au crédit bancaire,
- une gestion irrationnelle des ressources humaines : non respect des procédures de recrutement, absence de formation permanente, inexistence de politique d'évaluation des performances individuelles,
- un contrôle de gestion approximatif,
- une direction trop influencée par l'environnement social et politique (État, groupes sociaux ou politiques) et peu soucieuse du marché.

Un conseil d'administration tripartite, composé d'utilisateurs, de décideurs politiques locaux et de représentants des travailleurs de la société d'encadrement permet d'assainir la gestion et surtout de la rendre moins politisée. La direction serait nommée exclusivement par ce conseil d'administration et sous contrat à durée déterminée et renouvelable en fonction des performances réalisées.

Il s'agit d'éviter de faire des entrepreneurs de simples assistés mais des dirigeants responsables et conscients de leurs objectifs et de leurs potentialités. La direction du district devrait surtout chercher à changer cette mentalité familiale et fermée qui caractérise les dirigeants des petites exploitations en leur donnant la preuve qu'une coopération avec d'autres entreprises améliorerait sensiblement leurs performances aussi bien techniques que financières.

¹¹ GAYE, Adama : « Le secteur public sénégalais et son efficacité », déjà cité.

2) L'entrepreneur

Une bonne politique d'implantation est basée sur la recherche du potentiel entrepreneurial local. Cette politique traite de la question de la localisation et de l'aide à l'entrepreneur potentiel à partir d'une série de questions : qui est-ce? Comment est-il? Où le rencontrer? Il s'agit surtout du choix de l'entreprise sachant que le dynamisme de celle-ci dépend en grande partie des caractéristiques du futur promoteur.

Ces caractéristiques personnelles d'un futur bon entrepreneur généralement reconnues, sont :

- l'âge,
- le niveau de formation,
- l'expérience : minimum de deux emplois,
- les aptitudes professionnelles : capacité et volonté d'assumer des risques et la capacité au travail,
- les mobiles : travailler pour soi-même, volonté d'affirmation personnelle, sensation de donner plus que ce l'on reçoit,
- les qualités personnelles : énergie, créativité, largeur de vision, capacité d'apprendre, aptitude au dialogue, capacité de communiquer, etc.

Mais la formation doit compléter cette phase de détection. Cette formation doit être considérée comme un appui à la capacité de direction.

3) Les autorités administratives et politiques locales

Elles doivent être conscientes de la nécessité d'un instrument comme le domaine industriel pour la promotion économique et sociale de leur localité. Cette politique de promotion économique doit être clairement intégrée dans un plan de développement économique et social global. La recherche permanente de l'efficacité de l'instrument doit rester un objectif. L'efficacité serait mesurée par certains critères simples :

- la production,
- la valeur ajoutée,
- l'investissement annuel,
- l'emploi.

Cela nécessite de la part des autorités un soutien permanent :

- * la recherche de financement aussi bien pour les investissements que pour les programmes de formation,
- * un allègement de la fiscalité locale pour les entreprises en démarrage,
- * une politique de développement des relations industrielles et commerciales entre les entreprises du district.

CONCLUSION

La multiplication des structures d'encadrement de la petite et moyenne entreprise reste pertinente dans le nouveau cadre de décentralisation si l'on veut que les nouvelles entités administratives (communes, communautés rurales, communautés rurales) soient viables parce qu'économiquement solides.

Autrement, la réussite de cette politique de régionalisation nécessite le développement d'un tissu industriel capable d'exploiter les ressources locales afin d'accroître la production et

l'emploi. Des mesures d'incitation à l'initiative privée seront à prendre par les responsables locaux :

- formation à l'entrepreneuriat,
- aménagement des espaces d'implantation (domaine industriel)
- promotion des domaines industriels sur le plan national et international,
- recherche de débouchés,
- soutien financier lors du démarrage des projets,
- conseils et formation continue,
- faciliter la coopération technique et commerciale entre entreprises du domaine,
- allégement fiscal pour les entreprises.

La force du tissu économique dépendra de l'augmentation des connaissances en information, de l'amélioration des connexions entre entreprises et de l'enrichissement du potentiel entrepreneurial de la région. La gestion de ces domaines ne saurait être du seul ressort des autorités locales car les entrepreneurs doivent s'impliquer suffisamment pour éviter une gestion trop administrative.

ANNEXES

Annexe I : Importance des PME en France en 1990

IMPACT ÉCONOMIQUE DES CATÉGORIES D'ENTREPRISES Françaises

EFFECTIFS: 65,8 %
Valeur Ajoutée: 56,4 %
Investissements: 45,2 %
Chiffre d'affaires: 63,9 %
Exportations: 47,4 %
Excédent brut d'exploitation: 54,7 %
Salaires: 58,5 %

In Les P.M.E.: BIZAGUET : Ed. PUF. 1993. .Page 58

ANNEXE II : RÉSULTATS DE LA SODIDA (1983-1992)

<i>Année</i>	<i>Nbre d'Entreprises</i>	<i>Chiffre d'affaires (MillionsFcfa)</i>	<i>Investissements (millions Fcfa)</i>	<i>Emplois</i>
1983	18	450	150	160
1984	18	700	200	250
1985	20	1200	270	235
1986	20	1400	300	315
1989	32	1592	1290	500
1990	33	2800	1587	800
1991	42	3000	2235	1000
1992	44	4945	4538	1078

Source: SODIDA. Tiré « La création d'entreprise en Afrique » Claude ALBAGLI, Georges HENAULT.
EDICEF/ AUPELF. 1996. page186

Annexe III : Caractéristiques organisationnelle des PME

	Micro-entreprise	Petite entreprise	Moyenne Entrep.
Statut	Non enregistrée	Déclarée	capital partagé
Activité	sporadique	Permanente	permanente
Main-d'œuvre	*apprentis * M.O. peu ou pas rémunérée	ouvriers salariés	division sociale du W: Ouvriers maîtrise cadres
Division technique et intellectuelle du travail	Polyvalence fonctionnelle de travailleurs	Apparition d'une spécialisation par fonction technique et, souvent, de la fabrication en petite série	Structure fondée sur la spécialisation poussée des étapes du processus de production
Identité du Patron	-	Souvent peu inséré dans le circuit moderne	très inséré dans le circuit moderne
Rôle du Patron	-	Pilier de l'entreprise, il s'occupe de tout, technique y compris	Actionnaire principal, il délègue la fonction de production
Accumulation du Capital	Non	Oui	Oui
Technologie	Très simple	Moderne mais maîtrisée par le patron	pose des problèmes techniques Assistance extérieure nécessaire
Relation commerciale	Rapport direct à la clientèle	Apparition des fonctions de stockage et de démarchage	Maîtrise son marché par le jeu des intermédiaires
Taille du marché	Très limitée	Marché local	Marché national ou expert

in 'P.M.E. dans les pays en voie de développement' :FOURCADE. ED. ESKA 1991.

BIBLIOGRAPHIE

N°	NOM	PRÉNOM	TITRE
1	BAGNASCO	Arnaldo	« PME et Développement Local ».Ed.La Découverte. 1994. 201 pages
2	BIZAGUET	Armand	« Les PME ». Ed.PUF. 1993. 127 pages
3	CHEVALIER	Françoise	« Cultures d'entreprises: études sur les conditions de réussite du changement » Vuibert. 1991 286 pages
4	CRET / IRAM		« Analyse de la dynamique des micro et petites entreprises et leurs dispositifs d'appui : Kenya, Ghana ». Caisse française de développement. Paris. Mai 1995.
5	FOURCADE	Colette	« Petite Entreprise et Développement.local » Ed.ESKA. 1991. 312 pages
6	GASSE ,BOUCHARD, NDIAYE, D'AMOUR	Yvon, Marcelle, Abdoulaye Aline	« L'entreprise Africaine : cas de PME». Ed.Fischer Presses...Quebec.1992. 126pages
7	GASSE ,BOUCHARD, NDIAYE, D'AMOUR	Yvon, Marcelle, Abdoulaye Aline	« Création d'entreprise en Afrique ». Ed.Fischer Presses...Quebec.1992. 251pages
8	HERNANDEZ	Emile-Michel	« La Gestion particulière des entreprises du secteur informel : cas africain ».in Direction et Gestion entreprises N° 141-142. 1993. pp.49-64
9	HUTIN	Stanislas	« Promotion de Petite Industrie dans les pays en développement ». Collection des Ateliers du Développement. Ed.GRET.1985 103 pages
10	Institut de Développement		« Créer son entreprise en Afrique » l'Harmattan.1992. 96 pages
11	LARUE DE TOURNEMINE	Régis	« La complémentarité stratégique entre grande entreprise et PME en matière d'innovation technologique » Revue de Gestion CREA/FASEG. 1997.
12	LECOMTE	H.B.Solignac	« La combinaison des facteurs de production dans les PME en Afrique . Is small beautiful?» CODESRIA. Réseaux Politiques Economiques.Document spécial N°10.Dakar Janvier 1998.
13	MARCHENAY	Michel	« PME-PMI et Économie Industrielle ».Ed;Techniques et Économique. 1994. 280 pages
14	Ministère de l'Économie. Sénégal		« Guide sur les sources de financement au Sénégal » . Imprimé GIE BUROTIC. Dakar 1996
15	Neck, Philip	Nelson, Robert	« Le développement des petites et moyennes entreprises : politiques et programmes ».BIT. Genève.1990. 256 pages
16	NOVELLI	Hervé	« Aider les PME: défis et réalités » Ed.d'Organisations..1994
17	Parker, Ronald	Riopelle, R	« Ajustement des petites entreprises à la libéralisation de l'économie dans 5 pays d'Afrique » Washington, DC, Banque Mondiale, 1997, 100 pages
18	TANGEAOU	Saïd	« Les entrepreneurs marocains : pouvoir, société et modernité » Karthala. 1992.326pages

