

COMITE TRIPARTITE DE GESTION DE L'APRES DEVALUATION

ATELIER SECTORIEL

Dakar

19 - 20 juillet 1995

SENEGAL

CENTRE INTERNATIONAL DE SERVICES

Sams Dine SY

SOMMAIRE

	Résumé	
I	Introduction	
II	LES SERVICES, NOUVELLE FRONTIERES DE L'ECONOMIE	
1	Les déterminants de la mondialisation des services <i>compétitivité, attractivité et système d'innovation</i>	
2	Impact de la dévaluation du Fcfa, de l'Uemoa et du Gats sur les services	
3	Impact d'une stratégie de développement axée sur les services	
III	SERVICES A SOUTENIR	
1	Typologie des services	
2	Opportunités et avantages concurrentiels du Sénégal	
3	Considérations stratégiques	
IV	CONTRAINTES A ELIMINER	
1	Typologie des contraintes	
2	Contraintes à la compétitivité des services	
3	Contraintes spécifiques à l'espace national	
4	Contraintes à la cohésion du système national d'innovation	
V	FORMES D'APPUI ET DE PROMOTION	
1	Expériences internationales	
2	Leçons pour le Sénégal	
2.1	Justification d'une stratégie de développement axée sur les services internationaux	
2.2	Alternative : Politique de l'entreprise et des services ou Dakar ville services?	
3	Principes pour l'élaboration d'une politique des services à l'exportation	
4	Stratégie axée sur Dakar ville services	
4.1	Renforcer la compétitivité des services pour l'exportation	
4.2	Améliorer l'attractivité du site de Dakar	
4.3	Renforcer la cohésion du système national d'innovation	
5	Structures d'appui	
ENCADRÉ	1	Les services : Aspects économiques et sociaux.
TABLEAU	1	Typologie des services
	2	Typologie des contraintes à l'exportation
	3	Compétitivité de certains services
SCHEMA	1	Compétitivité du site de Dakar

Certaines données contenues dans cette étude ont été extraites de l'étude Dakar ville services réalisée en deux parties par l'auteur, pour le compte de la Banque Mondiale :
Compétitivité du site, 1993
Études des secteurs de services , 1992.

RÉSUMÉ

Le dialogue entre les représentants de l'État, des entreprises et des travailleurs sur l'avenir du Sénégal comme Centre international de services devrait fournir l'occasion de se prononcer, à la lumière des recommandations de la communication, sur les points suivants.

Portée de la stratégie :

Plutôt que de couvrir tout l'espace national il est recommandé de se limiter au site de Dakar et aux sites secondaires qui lui sont reliés.

Secteurs prioritaires à soutenir

En tenant compte de leur position compétitive, mettre l'accent sur les secteurs suivants: tourisme-voyages, transports aériens et maritimes, banques, télécommunication-information, ingénierie, conseil, services de gestion, culture-loisirs, recherche, formation, santé, remise en forme.

Domaine de concentration des investissements publics

Services d'information avancées, utilisables par toutes les entreprises et permettant d'améliorer l'efficacité de l'application des technologies nouvelles.

Responsabilité des acteurs

En terme d'appui, de performances et de comportements:

- **Gouvernement :**
 - . améliorer l'attractivité de l'espace et réduire à court terme le risque pays,
 - . faciliter le dialogue entre les banques, l'industrie, la recherche et l'université pour maintenir la cohésion du système d'innovation,
 - . élargir la gamme des services ouverts à la concurrence,
 - . renforcer les structures d'appui aux services à l'exportation,
 - . contribuer à structurer le marché des services.
- **Entreprises :**
 - . établir des plans de développement de la compétitivité,
 - . négocier les réorganisations nécessaires avec toutes les parties prenantes à l'intérieur de l'entreprise, du groupe d'entreprises, du secteur et de l'organisation professionnelle
- **Travailleurs :**
 - . reconnaître la spécificité de l'organisation du travail dans les services, les contraintes à la compétitivité et les implications pour la stratégie de négociation,
 - . exiger des investissements accrus dans l'amélioration des qualifications.

I INTRODUCTION

La période qui a suivi l'occupation du village de Dakar en 1867 et qui s'est étendue jusqu'au début des années 70 a vu le développement du Sénégal reposer essentiellement sur les services. C'était d'abord avec Dakar capitale fédérale et financière en 1902; puis ce fut le Sénégal, qui a été envisagé depuis l'indépendance, comme un centre international de services. Cette stratégie s'est déployée à partir du tronc originel constitué par les activités de commerce-banque-transport-administration, pour soutenir le projet colonial français, relayé par la suite par le projet national de développement de l'État souverain.

C'est seulement au début des années 90 que le Sénégal a commencé à accorder une attention particulière à ses avantages et ses handicaps concurrentiels dans les services, quand la contribution de ces derniers au PIB a atteint à 60% en 1992 (Encadré 1). La capacité de ce secteur à tirer la croissance a commencé à faire l'objet d'évaluations plus systématiques. Mais c'est après la dévaluation du Fcfa que la volonté de créer un espace attractif et de développer le système d'innovation s'est manifesté avec force dans les discours des autorités gouvernementales et que des initiatives concrètes ont pris corps (Technopole, Fondation du secteur privé).

Encadré 1 : Les services : Aspects économiques et sociaux.

Aspects économiques

La production des services représente 1133 Milliards de Fcfa en 1994 soit 60% du PIB. La concentration de la production en est le trait marquant. 90% des activités sont concentrées à Dakar et 63% dans les secteurs du commerce et du transports (port et aéroport), des télécommunications. Le secteur des services verse 131 Milliards de salaires soit près de 32% de la masse salariale et emploie environ 40 000 personnes soit deux fois plus que l'emploi industriel.

Bien que les services représentent une part croissance de l'économie, ils représentent à peine plus de 41% du total des échanges (marchandises et services réunis). De plus, cette part croît deux fois moins vite que celle des marchandises, sur la période 1980/90. La dynamique à l'exportation repose pour l'essentiel sur les voyages et le tourisme. La contribution des services au Pib ne doit pas faire illusion, à cause de la prépondérance de trois secteurs à faible valeur ajoutée, à savoir le secteur informel, le secteur du commerce et le secteur public.

Fortement déséquilibrée au début des années 80, la balance des services s'est redressée au cours de l'année 1987 pour redevenir négative par la suite. En ce qui concerne la valeur ajoutée, les services immobiliers occupent la première place devant les services de transports et télécommunications, le commerce, suivi de l'administration. La moyenne dans ses secteurs est de 13%. Par contre les secteurs de la banque, du tourisme et de l'assurances situent dans la tranche faible de la valeur ajoutée avec une moyenne de inférieure à 2%.

Aspects sociaux

De façon générale, il est reconnu que les services sont caractérisés par un certain nombre de spécificités sociales telles que la précarité de l'emploi, la faible pénétration syndicale, le nombre élevé de travailleurs indépendants, le travail à temps partiel, les contrats de courtes durée et la présence majoritaire de femmes, du moins par rapport à l'industrie.

Ces caractéristiques sont fortement corrélées par le niveau de développement économique et soci-culturel des pays, sauf pour le degré de syndicalisation. Celui semble davantage lié au rôle prédominant que les petites entreprises jouent dans les services. Comme pour l'industrie, l'emploi dans les services internationalisés sera fortement tributaire de la compétitivité, en particulier des réorganisations du travail, sous l'effet de l'introduction des nouvelles méthodes de production et de prestation intégrées et de l'usage intensif des technologies de l'information.

I I LES SERVICES, NOUVELLE FRONTIERE DE L'ECONOMIE

1 Les déterminants de la mondialisation des services : *compétitivité, attractivité et système d'innovation*

Il aura fallu attendre la formidable poussée des IDE dans les années 80, la vague des innovations technologiques et la libéralisation pour reconnaître le rôle clé des services dans les échanges internationaux. C'est ainsi que la nouvelle représentation du monde accorde la primauté à la cohésion systémique de l'économie nationale mesurée par les éléments suivants :

- l'attractivité des espaces pour l'implantation des investissements étrangers. Cette notion est caractérisée par l'existence d'un "marché des implantations", sur lequel les pays offrent des espaces, sites, zones franches ou offshore comme externalités, en réponse à la demande des firmes en quête d'implantations pour leurs projets de création ou d'extensions de sites industriels, d'usines, de fusions/acquisitions, de sièges ou de centres de recherche. La connaissance des critères de la localisation des firmes est un facteur déterminant pour l'élaboration de toute stratégie basée sur l'attractivité de l'espace.

- la compétitivité des industries et des services, en tant qu'activités étroitement interconnectées et que différentes techniques permettent de modéliser (losange compétitif de Porter, modèle de compétitivité structurelle de Chesnaix, taux de change réel et compétitivité hors-prix, productivité apparente du travail...)

- la capacité du système d'innovation à compenser une dotation en ressources naturelles faible ou à résister aux effets négatifs de la mondialisation, quand elle tend à disloquer la cohésion de l'économie nationale. Les principaux éléments constitutifs du système : recherche-éducation-industrie-finance doivent former un tout, qui a cependant besoin d'un soubassement socioculturel cohérent pour se déployer et compenser la faiblesse des ressources naturelles. Le degré de cohérence du système est déterminé par la capacité des banques et des institutions financières à protéger l'innovation à long terme et à sauvegarder les investissements en particulier immatériel, et à se reconnaître un rôle dans l'industrie. Dans ce système, l'unité de référence n'est plus la firme, le centre de recherche ou le consommateur mais le réseau qui coordonne les relations entre les différents acteurs (Ministères, services financiers, services de promotion ou d'études, firmes, clients, laboratoires, centres de recherche...) et les intermédiaires (instruments financiers, projets d'appui, études de marchés, brevets, thèses..)

Des forces nouvelles (changements technologiques, évolution des demandes de marché, déréglementation, mondialisation) façonnent la configuration des industries de services et imposent au Sénégal de nouvelles stratégies dont la dévaluation du Fcfa et l'adhésion au marché commun de l'Uemoa et au Gats (Accord général sur le commerce des services). Ces stratégies ont pour principal objectif de permettre au Sénégal de valoriser ses atouts sur le plan international tout en atténuant les conséquences négatives de ces changements.

2 Impact de la dévaluation du Fcfa, de l'Uemoa et du Gats sur les services

La dévaluation aura plus tendance à renforcer l'internationalisation des services tandis que l'Uemoa accentuera la concurrence au sein de l'espace sous régional. Les réglementations vont évoluer vers le niveau régional de façon à constituer un marché commun de services. Pour l'essentiel , c'est au niveau de la compétitivité intrinsèque de chaque secteur de service que l'analyse doit se porter pour identifier de façon détaillée, les contraintes au développement des exportations

Le marché commun de services de l'Uemoa vise - par l'élimination des entraves à la libre prestation, à la libre circulation des capitaux et des personnes et à la liberté d'établissement - à la création d'un espace sans frontières. La suppression progressive de ces entraves est profitable aux entreprises de services, en particulier les Pme car, comme on le verra plus loin les économies d'échelle sont - avec la réglementation et l'innovation technologique - l'une des plus importantes barrières à l'entrée dans les services. Mais un marché commun de services, c'est aussi une réglementation et de nouvelles modalités de concurrence qui viendront se substituer aux pratiques nationales. Le Tableau 1 donne les principales caractéristiques des services dans ces domaines.

Les offres de libéralisation présentées par le Sénégal aux négociations de l'Uruguay Round sur le commerce des services (volet Gats) visent à promouvoir une libéralisation des échanges et sont dictées par un souci de réalisme inhérent aux limites du Gats. Celui-ci définit quatre modes de fourniture, à savoir les fournitures transfrontières, la consommation à l'étranger, la présence commerciale, et la présence de personnes physiques. Cependant il laisse intact la possibilité de libéraliser uniquement certains modes de livraison. C'est ce qu'a fait le Sénégal en imposant des limitations en ce qui concerne l'accès aux marchés et le traitement national, dans à peu près tout ce qui touche à l'établissement d'entités et au mouvement de personnes physiques, sauf à l'intérieur de l'Uemoa.

Les engagements pris par le Sénégal auront tendance à favoriser l'internationalisation des branches concernées : services aux entreprises, télécommunication de base, distribution, tourisme et voyages, services récréatifs, culturels et sportifs, transports maritimes. En particulier les entreprises monopolistiques opérant dans ces branches (Sonatel, Opce, Lonase...) verront leur position dominante entamée par une déréglementation inévitable, alors que la concurrence dans les autres branches sera intensifiée. Les entreprises opérant dans ces services modifieront leur stratégie et leur structure en vue d'accroître les performances managériales et de les axer sur les marchés ciblés.

Cependant le Gats aura moins d'impact au Sénégal que dans les pays qui ont accepté de libéraliser d'un seul coup les quatre modes de livraison ou de souscrire à des engagements de libéralisation pour plus de 50 % des branches de services, en particulier dans les secteurs concernés par l'Accord (mouvement des personnes physiques, services financiers, télécommunications, transport aérien, services maritimes).

3 Impact d'une stratégie de développement axée sur les services

En ce qui concerne l'impact d'une stratégie de développement axée sur les services, il s'agit d'abord de distinguer les effets directs et statiques (à court terme) qui en seraient attendus, des effets indirects et dynamiques à moyen et à long terme. A court terme, les investissements accrus dans les services porteurs de croissance (services marchands fortement internationalisés), vont d'abord relayer le secteur industriel en déclin, tout en facilitant sa reconversion. Les services constituant la nouvelle frontière de l'économie mondiale, tout investissement dans ce domaine contribue, à moyen et long terme, au rayonnement du Sénégal en lui assurant une présence sur les marchés porteurs.

En fait, une politique de services et de ville services (en particulier les services aux entreprises, les télécommunications, le tourisme, les transports et les services financiers, la recherche et l'innovation à Dakar) constituent le complément indispensable qui permet aux entreprises exportatrices de tirer partie de la dévaluation du Fcfa. En l'absence de cette politique, l'autre alternative sera la manipulation du taux de change pour améliorer la position compétitive dans certains secteurs (pêche, agriculture, mines notamment).

Plusieurs facteurs contribuent, mais aussi entravent la mise en œuvre de cette politique au Sénégal, comme on le verra dans les chapitres suivants.

Parmi les facteurs externes, figurent la concurrence que se livrent les espaces sur le marché des implantations des firmes et des activités du tertiaire supérieur et qui implique de bien connaître les déterminants de l'attractivité des espaces nationaux qui sont en évolution permanente, pour ce positionner sur ce marché, grâce à une politique d'investissement public adaptée. La concurrence gagne aussi les activités de recherche et d'innovation pour s'en approprier les résultats et les compétences. Les relations entre le système financier et l'industrie pour garantir le financement à long terme de la recherche et de la formation et pour protéger les résultats de la recherche et les compétences sont devenues un facteur déterminant de la compétitivité.

De nouvelles réglementations (procédure de surveillance ou de gestion des conflits commerciaux) se mettent en place au niveau mondial et créent des opportunités pour le Sénégal et les pays en développement en général. Il s'agit de l'Organisation mondiale du commerce, pour le secteur du commerce ; des règles prudentielles de la Banque des règlements internationaux, pour le secteur bancaire; du projet de Global Information Initiative du G7, pour les secteurs des télécommunications et de l'informatique.

Au plan des facteurs internes figurent en bonne place la concentration de la population à Dakar avec les problèmes d'insalubrité, d'insécurité, d'entretien des infrastructures de base et de qualité des infrastructures d'affaires.

L'augmentation du potentiel des échanges de certains services qui résulte de l'intégration régionale et des innovations en informatique et en télécommunications ouvre des perspectives intéressantes de délocalisation pour le Sénégal, du fait des avantages concurrentiels qu'il détient dans les services : main d'œuvre hautement qualifiée (ce qui est important pour les services financiers et les services aux entreprises), position géographique (pour le tourisme et le transport), main d'œuvre abondante pour la construction.

Une stratégie d'ajustement en rapport avec les avantages concurrentiels du Sénégal pourrait entraîner une plus grande concentration de services financiers, de services aux entreprises et des services de tourisme au Sénégal et permettent d'envisager un scénario qui renoue avec le passé qui en faisait un centre international de services.

III SERVICES À SOUTENIR

1 Typologie des services

Comparés à l'industrie, les services sont caractérisés par un faible degré d'internationalisation, un faible degré d'intervention des pouvoirs publics et une faible réglementation. C'est pourquoi les opportunités d'exportation n'existent que pour certains type de services et même dans ce cas, l'intensité de la concurrence ou la faible réglementation rendent les positions concurrentiels extrêmement instables.

Tableau 1 : Typologie des services

Domaines --> Secteurs	Internationalisation (intensité et mode)	Réglementation	Concurrence
Tourisme hôtellerie	Forte (échanges)	Faible	Forte
Transports aériens routiers maritimes	forte (échanges) Faible forte	forte moyen forte	faible intense intense
Construction ingénierie	faible	faible	intense
Sces financiers Banques Assurances	moyen (IDE)	forte	faible
Sces professionnel	moyen (IDE)	faible	forte
Télécommunications	moyen (échanges)	forte	forte
Commerce distribution	faible	faible	forte

2 Opportunités et avantages concurrentiels du Sénégal

Il apparaît à la lecture du Tableau 1 que les opportunités d'exportation, d'autant plus fortes qu'elles ont été amplifiées par la dévaluation du Fcfa, concernent le secteur du tourisme et de l'hôtellerie, le secteur du transport aérien et maritime. Des opportunités d'investissements dans le secteur financier, les services professionnels et les télécommunications sont importantes. Pour que le Sénégal puisse saisir ces opportunités il convient d'examiner s'il dispose dans ces secteurs d'avantages commerciaux absolus.

Si dans le cas du tourisme le principal problème réside dans la cherté de la destination Sénégal, dans tous les autres cas la compétitivité sectorielle souffre de l'existence de situations monopolistiques ou de pratiques d'autoréglementation comme dans le cas des services professionnels. Le Sénégal a élevé au rang d'industrie stratégique les télécommunications, tandis que la structure du secteur bancaire est fortement marquée par l'héritage du passé et que les services professionnels restent caractérisés par la multiplicité des intervenants et par l'absence d'une logique industrielle dans les interventions.

Le tableau 2 donne un aperçu des avantages (+, +/-, =) et des handicaps (-) concurrentiels dans certains services.

3 Considérations stratégiques

Sur le plan stratégique, on attend du marché commun des services de l'Uemoa qu'il modifie profondément la réglementation et les comportements concurrentiels des acteurs dans ces trois secteurs (banques, télécommunications, services professionnels). On peut envisager, suite à la dévaluation du Fcfa des possibilités de délocalisation des investissements par exemple pour traitement informatique et les services de conseil.

Il reste néanmoins évident qu'une stratégie de soutien à la libéralisation des services pour lesquels le Sénégal s'est engagé dans le cadre du GATS s'impose.

En ce qui concerne les services aux entreprises, les instruments d'appui ont pris une forme concrète avec la Fondation secteur privé et le Groupe de concertation sur la compétitivité et la croissance.

Le secteur du tourisme et des voyages a connu une impulsion nouvelle grâce aux appuis tendant rendre la destination Sénégal attrayante en particulier pour le tourisme de villégiature.

Le secteur des télécommunications occupe une position particulière et nécessite une approche spécifique pour l'aider à assumer la transition vers la fourniture de services globalisés et valeur ajoutée axés sur les utilisateurs.

Le secteur du commerce et de la distribution a toujours été le parent pauvre de la politique commerciale malgré la présence d'acteurs multiples et la conduite d'actions de promotion à l'exportation diverses et désordonnées.

Les services récréatifs, culturels ont révélé tout récemment leur potentiel en l'absence de soutien systématique.

Pour les transports maritimes, un Comité interministériel été consacré à la compétitivité du Port de Dakar.

IV CONTRAINTES A ÉLIMINER

1 Typologie des contraintes

Deux approches sont possibles pour appréhender les contraintes au développement à l'exportation des services. La première approche, dite normative insiste sur la notion de pouvoir de marché ou de monopole qui exprime la capacité des firmes déjà établies à fixer les prix au dessus du seuil d'équilibre pour enregistrer des profits monopolistiques. Ce pouvoir induit la concentration en faveur des grandes firmes et rend l'accès difficile pour les autres firmes en particulier pour celles des pays en développement, à cause des économies d'échelle. Une autre approche - dite approche comparative - définit les contraintes par rapport à une norme pré-définie imputable à la situation de rente dans laquelle se trouve les firmes dominants le marché des services concernés.

Une approche intermédiaire permet de rendre les contraintes tributaires d'une modification des performances macro-économiques ou micro-économiques, grâce à une meilleure allocation des ressources ou à la possibilité offertes aux firmes déjà établies de faire des profits supplémentaires. C'est ainsi qu'un pays peut offrir des avantages concurrentiels considérables à travers sa réglementation (étendue géographique et degré d'ouverture), favoriser la concentration des activités pour permettre les économies d'échelle, stimuler les investissements immatériels pour l'acquisition des innovations technologiques, pousser les prestataires à conduire des stratégies de différenciation des produits par une politique d'achat public ou encore abaisser les coûts de transaction par une politique fiscale, financière et d'intégration régionale appropriée.

A toutes ces barrières à l'accès aux marchés mondialisés s'ajoutent, pour les prestataires de services du Sénégal, des contraintes internes qui handicapent la compétitivité des secteurs dans lesquels ils opèrent et des contraintes qui affaiblissent l'attractivité de l'espace et la cohésion du national le système national d'innovation.

Tableau 2 : Typologie des contraintes et marchés potentiels

Contraintes--> Secteurs	Réglementation	Économiques et technologiques	Segmentation du marché de services	
			géographique	stratégique (Mode de prestation dominant)
Tourisme hôtellerie	nationale et locale	économie d'échelle (ee)	Europe Amérique (villégiature)	Réceptifs Services dérivés Services de commercialisation et de gestion
Transports aériens routiers maritimes	nationale et Air Afrique	ee	Afrique (passagers)	Passagers Marchandises Scs de Gestion
Construction ingénierie	nationale	ee , innovation technologique (it)	Afrique (Bâtiment)	Gros œuvre Ingénierie
Scs financiers Banques Assurances	nationale, locale et Zone Franc	ee, it différenciation coût de transaction (ct)	Afrique (transfert de fonds)	Services place Internationaux Liés à la monétique
Scs professionnels	nationale et auto - réglementation	ee dif, ct it	Afrique, Europe (audit, recherche agricole)	Généralistes Spécialistes Ordres
Télécomuni cations	monopole	ee, ct, it	Afrique Amérique (téléphonie)	Réservés Concurrentiels Ingénierie Délocalisés
Commerce distribution	nationale et locale	ee, dif, ct	Afrique Asie Amérique (confection)	Gros Détail Centrale d'achat Télé-achat

2 Contraintes à la compétitivité des services à l'exportation

- Contraintes internes

- . Faible priorité dans la stratégie économique
- . Réglementation non compétitive, qui interdit par exemple le statut de zone offshore
- . Faible capacité de prestation suivant une logique industrielle
- . Faible organisation professionnelle dans les différents secteurs pour défendre les intérêts des prestataires
- . Faible commerce intra-branche
- . Faible demande nationale de services

- Contraintes externes

- . Mesures protectionnistes des pays industrialisés
- . Absence de réglementations internationales, ce qui dans certains cas favorise les grandes firmes déjà installées dans le secteur
- . Économie d'échelle élevée pour certains secteurs (importance des coûts irrécouvrables dans certains cas)
- . Cadence des innovations technologiques au coût d'acquisition élevé

- . Importance des coûts de transaction dans certains secteurs
 - . Stratégie de différenciation complexe et coûteuse pour certaines prestations
 - . Modèle de libéralisation tous azimuts qui tend à s'imposer dans tous les secteurs
- 2 Contraintes spécifiques à l'espace national
- Côté facteurs de base
 - . Connaissance insuffisante des critères d'implantation des investissements et faible volume des investissements étrangers
 - . Tendance au désinvestissement dans l'éducation et la formation professionnelle
 - . Coût élevé des facteurs de production pour le secteur privé (eau , électricité, téléphone, salaires, avion, construction, prélèvements obligatoires, faux frais d'investissement et de fonctionnement)
 - . Ouverture financière de la Zone Franc insuffisante
 - . Faiblesse des institutions financières
 - . Faible système de protection des droits de propriété intellectuelle et trop peu de brevets
 - . Environnement d'affaires peu favorable (stratégie macro-économique, climat social, service de recherche qualité de la vie)
 - . Trop forte concentration des quartiers généraux(siège social) et des institutions de recherche et de formation à Dakar au détriment du reste du pays
 - . Administration laxiste dans l'application des sanctions.
 - . Faible priorité accordée à la gestion de l'information économique
 - Côté tissu industriel
 - . Manque d'informations sur la structure des prix, la compétitivité sectorielle et sur les créneaux porteurs
 - . Faible industrialisation
 - . Régime de protection et de subvention qui favorise des rentes non justifiées
 - . Peu d'industrie créatrices de brevets et d'industries fondées sur les sciences
 - . Politique de décentralisation et de régionalisation non opérationnelle.
 - Côté demande
 - . Taille du marché réduite
 - . Code des marchés publics obsolète
 - . Gestion déficiente des marchés des projets
 - . Emploi déficient des consultants
 - . Environnement juridique des affaires peu incitatif
 - . Faible stratégie normative (ISO 9000)
 - Côté comportement des entreprises
 - . Faible utilisation de l'expertise nationale par les entreprises
 - . Faible valorisation des services d'ingénierie , d'audit conseil à l'exportation
 - . Stratégie axée sur la recherche de rente
 - . Structure en général centralisée
 - . Organisation encore basée sur les produits ou les technologies
 - . Faible capacité d'organisation
 - . Faible degré de civisme en ce qui concerne les obligations légales fiscales
 - . Faible importance accordée à l'information économique.

3 Contraintes à la cohésion du système d'innovation

- Réseau de la recherche scientifique et technique
 - . Faible participation des entreprises à la définition des priorités
 - . Absence d'instance d'évaluation des choix scientifiques
 - . Faible information sur les critères d'implantation des projets internationaux (de recherche ou de développement)
 - . Programmes universitaires déconnectés des besoins du marché du travail
 - . Faible implication des chercheurs dans les débats scientifiques publics ou médiatisés
 - . Absence d'activités structurées de conseil et d'ingénierie au sein des universités
- Réseau transfert de l'innovation
 - . Faible prise en compte des activités de génie conseil privé par les autorités
 - . Lacunes dans les critères de conduite des études d'ingénierie et de transfert de technologie
 - . Absence d'un centre de démonstration industriel
 - . Technopole non encore opérationnelle
- Réseau de la coopération technique et financière pour le développement
 - . Insuffisance des projets d'appui au développement des services
 - . Faiblesse des appuis à l'informatisation des entreprises et de l'administration
 - . Faiblesse de la coopération entre les institutions régionales basées au Sénégal et de leur contribution
 - . Faible implication du Gouvernement dans l'exécution des projets globaux ou internationaux
- Réseau des services professionnels de conseil technologique et financier
 - . Faible organisation et absence fréquente de normes d'intervention
 - . Manque d'un corps de spécialistes en ingénierie financière et de gestion de patrimoine
 - . Absence d'un mécanisme facilitant la restructuration de l'offre de services de conseil

IV FORMES D'APPUI ET DE PROMOTION

1 Typologies de expériences internationales

- Expériences basées sur la compétitivité des services :
(alimentation, enseignement, santé, voyages, services aux entreprises, négoce, finances, information, transports)
Usa , Grande Bretagne, Suisse, Suède, Singapour, Danemark, Japon, Allemagne, Italie, Corée, Suède
- Expériences basées sur l'attractivité de l'espace :
(Villes -États , Iles-États , Villes services, Sites scientifiques, technologiques, Centres financiers, touristiques, culturels ou ludiques, Zones franches et

points francs , Paradis fiscaux)

Londres, Rotterdam, Los Angeles, Les Vegas, Silicon Valley, Genève, Fankfort, Paris, Cannes, Ottawa, Singapour, Hong Kong, Barbade, Jamaïque, Iles Caïmans, Maurice, Luxembourg, Liechtenstein, Sain Marin, Jersey, Monaco, Hsinchu (Taiwan), Kwangiu (Corée), Tsukuba (Japon), Sophia-Antipolis

- Expériences basées sur le développement du système national d'innovation (existence d'analyses détaillées caractérisant la morphologie des réseaux liés à l'innovation, leur longueur, degré de convergence et lacunes) :

Japon, Allemagne, Usa, France, Pays Bas, Corée, Pays scandinaves
Union Européenne.

2 Leçons pour le Sénégal

21 Justification d'une stratégie de développement axée sur les services internationaux

Diverses études soulignent le rôle des services dans l'émergence des fonctions internationales des pays et des villes. La concentration de certains types de services de conception, de décision, de financement, de transports, de communication et de distribution... détermine le degré de mondialisation des économies nationales et rendent la compétitivité des industries manufacturières dépendantes de la qualité de leur interaction avec le secteur des services aux entreprises ainsi que de la performance des services infrastructurels essentiels. Reconnaisant cette évidence plusieurs pays et surtout de nombreuses entreprises révisent leurs processus d'ajustement, ce qui aboutit à de nouvelles stratégies compétitives et des tentatives d'articulation du développement local à l'ouverture international.

Au cours de son évolution, quand la stratégie économique du Sénégal était basée sur le développement des services, le pays a joué un rôle moteur dans l'intégration de l'Afrique de l'Ouest. Quand cette stratégie a été supplantée par l'ajustement dans ses diverses modalités (import substitution, exportation de matières premières, aide publique extérieure) la position compétitive du pays n'a cessé de décliner. Il apparaît clairement à la lumière de l'expérience internationale et de celle du Sénégal que les services constituent la clé de voûte du développement du Sénégal; cela ne signifie pas nécessairement qu'il faille transformer tout le Sénégal en un centre international de services, ni envisager pour le Sénégal une stratégie de développement entièrement axée sur les services.

22 L'alternative : Politique de développement des services ou Dakar ville services?

L'importance grandissante des services et leur concentration dans Dakar amène à envisager pour le Sénégal deux variantes. La première est basée sur la mise en œuvre d'une politique volontariste de développement des services et la deuxième l'adoption pour Dakar d'un statut de ville off shore ou de zone franche. Il est tout à fait possible du reste de combiner dans le temps ces deux variantes , la mise en œuvre de la première étant une condition préliminaires de la second, et aussi à condition de respecter un certain nombre de principes généraux s'inspirant des recommandations suivantes.

3 Principes pour l'élaboration d'une politique des entreprises et des services à l'exportation

D'après la travaux des institutions spécialisées dans le commerce des services (Cnuced) les stratégies nationales relatives aux services doivent comprendre :

- " Le développement des services locaux aux producteurs et leur intégration au processus d'adoption et d'application des techniques de pointe dans divers secteurs de la production
- . La mise en valeur des ressources humaines, avec une amélioration des moyens éducatifs, en particulier auprès des prestataires de services à l'exportation
- . La modernisation et l'expansion des services de télécommunications
- . L'accroissement de l'efficacité des services pour attirer les investissements étrangers
- . Des politiques permettant de hisser la qualité des services au niveau de qualité internationale
- . Des mesures visant à assurer que les activités des sociétés transnationales vont dans le sens d'objectifs tel que le transfert et le perfectionnement des qualifications, le renforcement des infrastructures et l'accès aux réseaux d'information et aux filières de distribution
- . Des mesures visant à promouvoir la concurrence et encourager les sociétés transnationales à externaliser leurs activités de services auprès des fournisseurs locaux
- . La formulation des stratégies d'exportation efficaces et des mesures de promotion des exportations judicieuses - avantages fiscaux, assouplissement du contrôle de changes, importation en franchise de matériels essentiels
- . Des mesures visant la création d'entités nationales intégrées capables de fournir des services sur les marchés étrangers
- . Le renforcement de l'infrastructure gouvernementale afin de garantir une participation effective aux négociations sur les services aux niveaux régionales et multilatérales
- . Le renforcement de la coopération avec d'autres PVD y compris la libéralisation du commerce mutuel, la mise en commun des capacités pour l'amélioration des compétences et des infrastructures en vue de promouvoir les exportations vers des pays tiers et une exploitation plus efficace des sources extra régionales d'importation."

4 Stratégie axée sur Dakar ville services

Cette stratégie part de l'hypothèse qu'une politique d'attractivité sur tout l'espace national est coûteuse sur le plan financier et humain et qu'à partir des atouts de Dakar, il est possible d'envisager l'internationalisation du Sénégal et celle de services qui y sont localisés. En combinant les déterminants de l'internationalisation des services et celles des villes mondiales, la stratégie s'articule autour des axes suivants. (Voir Annexe pour les avantages (+) et les handicaps (-) du site.

- 41 Renforcer la compétitivité des services pour l'exportation par une politique de soutien aux principaux services marchands

Approche verticale:

Services d'information liés à l'usage des technologies avancées (diffusantes) de l'information, des communications, et de l'audiovisuel ainsi que des technologies industrielles.

Pour ces services il s'agit de favoriser l'accès par l'ouverture commerciale et la réduction des coûts d'acquisition, de connexion et de livraison

Approche horizontale :

Services professionnels aux entreprises
 Services de télécommunications
 Services de transports
 Services financiers , bancaires et assurances

Services de distribution
Services de construction et d'ingénierie
Services culturels et audiovisuels
Service de tourisme, de voyages et d'hébergement et de restauration
Services de comptabilité
Services informatiques
Services de santé et remise en forme
Services de recherche , de formation et de conseil.

Pour ces secteurs il s'agit de favoriser la structuration autour de d'entités de dimension moyennes à grandes capables de fournir des prestations diversifiées dans plusieurs pays ou régions.

42 Améliorer l'attractivité du site de Dakar

Par une politique d'investissements publics soutenus dans :

Les infrastructures
Le transfert de technologies
Les ressources humaines,
Le financement du développement

Par la réduction des coûts de production au niveau de ceux des concurrents disposant de statut off shore, en particulier

Les coûts salariaux
Le coût d'amélioration de la qualité de la main d'œuvre
Le montant des prélèvements obligatoires et la pression fiscale
Le coût de l'immobilier et de la construction
Le coût de l'électricité
Le coût des services financiers et des services juridiques
Le coût des télécommunications
Les marges occultes

Par l'amélioration de l'environnement des affaires, en particulier

Le renforcement du guichet unique
L'assouplissement du régime d'autorisation des investissements
L'assouplissement des conditions de délivrance des permis de séjour
L'abaissement des frais d'installation
La sécurité sur les transactions financières
La sécurité des personnes et des biens
La stabilité du cadre macro-économique
La mise en place d'un marché financier et bancaire off shore
La libéralisation complète du contrôle des changes
La réduction du nombre de jour fériés
La réduction des conflits sociaux

43 Renforcer la cohésion du système national d'innovation par la création d'interfaces

banques / industries,
recherche / université / industrie
banques/recherche

pour la valorisation des résultats de la recherche et celles des compétences.

5 Structures d'appui

Le rôle des structure d'appui est d'accompagner la création et le développement d'entreprises de services. Elles devront agir tant du côté de la demande que de l'offre pour créer un véritable marché structuré et ouvert sur le monde. Les actions à mener doivent tendre à :

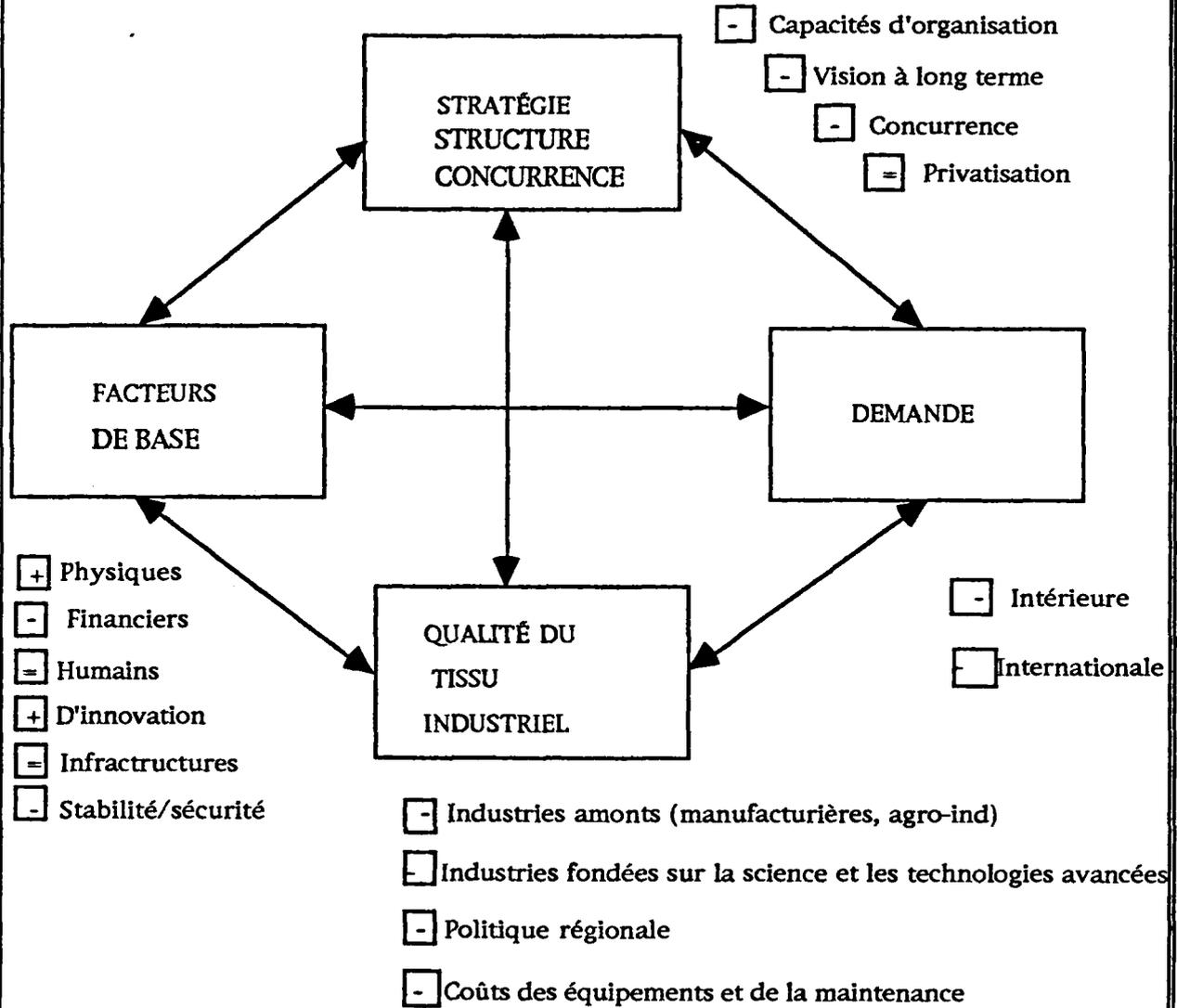
- Solvabiliser la demande intérieure de services (projet Fondation secteur privé)
- Favoriser la structuration de l'offre à l'exportation
- Développer les petites entreprises de services
- Favoriser l'assistance et le conseil aux PME
- Mieux coordonner l'action publique de promotion des exportations
- Inciter à la prospection
- Faciliter la communication.

Il convient de réévaluer en conséquence la capacité des ministères de tutelle Commerce, Communication, Tourisme, Mefp, Construction, Transports, Recherche ainsi que celle des structures autonomes (Cices, Asace, Chambres de commerce) , celle des organisations patronales Cnp, Cnes, groupements professionnels) et celle des projets d'appui.

SCHEMA

COMPÉTITIVITÉ DU SITE DE DAKAR

Cadre d'analyse adapté de M. Porter*



* Competitive advantage of nations, 1990