

LES RESULTATS DE L'ENQUETE AUPRES DES INDUSTRIES

Contribution au rapport:

"L'AJUSTEMENT DU SECTEUR INDUSTRIEL AU SENEGAL"

(Chapitre 6, pp. 33-60)

Ministère du Développement Industriel et de l'Artisanat (MDIA)

Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)

Organisation des Nations Unies pour le Développement et l'Industrie (ONUOI)

Dakar, novembre 1989

Alain VALETTE

Département SUD

ORSTOM Dakar

## VI. LES RESULTATS DE L'ENQUETE AUPRES DES INDUSTRIES

L'enquête auprès des entreprises industrielles avait pour objectifs :

- d'identifier les perceptions et les comportements des industriels dans le contexte des politiques d'ajustement structurel ci-haut revues d'une part et
- d'apprécier la manière par laquelle les industriels ont agi ou réagi aux nouvelles conditions de l'environnement d'autre part.

Au niveau méthodologique, il a été procédé à la sélection de 22 entreprises industrielles après la tenue d'un séminaire d'information en juin 1989 sous la présidence de Monsieur le Ministre du Développement Industriel et de l'Artisanat. La sélection a été faite selon une typologie type proposée par l'ONUDI.

Ont été sélectionnées :

- 7 entreprises relevant du sous-secteur de l'agro-industrie
- 3 entreprises relevant du sous-secteur du textile
- 5 entreprises relevant du sous-secteur de la chimie
- 2 entreprises relevant du sous-secteur du papier/carton
- 2 entreprises relevant du sous-secteur des industries mécaniques
- 1 entreprise relevant du sous-secteur des matériaux de construction.
- 2 entreprises relevant du sous-secteur bois et allumettes.

soit au total 22 entreprises industrielles.

Certains reclassements ont été faits à partir de la matière de base ou de l'intrant de base.

C'est le cas pour les allumettes et les pastilles classées dans le bois et la chimie respectivement.

Une segmentation par origine des intrants et par marchés ciblés a été observée pour définir une typologie sommaire des entreprises industrielles.

Cette typologie a ensuite permis la définition de quatre couples stratégiques :

A - le couple (intrants locaux, marché local)

B - le couple (intrants importés, marché local)

C - le couple (intrants locaux, marchés extérieurs)

D - le couple (intrants importés, marchés extérieurs)

qui ont orienté le choix des entreprises industrielles.

Le souci d'une représentativité des activités industrielles dans chaque couple stratégique n'a pu être réalisé pour des raisons de temps, de moyens et d'informations surtout.

Cette précision est à retenir pour éviter toute tentative d'extrapolation des résultats sur l'ensemble des secteurs industriels.

La classification de chacune des entreprises industrielles selon les couples stratégiques n'a pas pu aussi être respectée au sens strict, du fait que certaines industries appartiennent à la fois à 2 ou 3 couples stratégiques distincts (stratégie multisectorielle, intervention sur différents types de marchés, approvisionnement local et extérieur en matières premières).

En conséquence, pour le couple stratégique mixte A on a eu 8 entreprises industrielles concernées dont 4 en couple unique A.

Pour le couple stratégique mixte B, il a été classé 12 entreprises industrielles dont seulement 6 en couple unique B.

Le couple stratégique mixte a concerné 2 entreprises industrielles dont aucune pour être du couple unique C.

Enfin, 5 entreprises industrielles ont été retrouvées dans le couple stratégique mixte D sans qu'aucune en soit du couple unique D.

La prise en compte de la structure du capital et du statut de l'entreprise a conduit à une ventilation plus significative dans les quatre couples stratégiques pour obtenir 10 sous-catégories correspondant au moins à une entreprise industrielle.

La nouvelle répartition a donné :

- Couple stratégique A : 1 entreprise à dominante publique (ajoutée après)  
 2 entreprises privées filiales de sociétés étrangères  
 5 entreprises privées d'assise locale.  
Total : 8 entreprises
- Couple stratégique B : 7 entreprises privées filiales de sociétés étrangères  
 2 entreprises privées d'assise locale  
 2 entreprises privées compétitives avant la N.P.I.  
 1 entreprise dépendante de la protection.  
Total : 12 entreprises
- Couple stratégique C : 1 entreprise privée filiale de sociétés étrangères  
 1 entreprise à capitaux nationaux publics  
Total : 2 entreprises
- Couple stratégique D : 0 entreprise privatisée et la ZFID (Zone Franche Industrielle de Dakar) n'a pas été ciblée.

De ce fait, l'appréciation globale du comportement et la perception des industriels n'inclut pas celle des industries franches ou privatisées.

Ces 22 entreprises ont fait l'objet de visites et d'interviews à réponses essentiellement qualitatives.

Cependant des éléments quantitatifs ont été collectés et analysés à travers les CUCI que toutes ces entreprises ont fourni certaines avec beaucoup de réticence.

Les visites d'entreprises se sont déroulées tout au long des mois de juillet et août 1989.

A remarquer que la période d'investigation n'était pas favorable du fait de l'absence des principaux responsables pour raisons de vacances.

Des retours en entreprises ont donc été nécessaires pour les rencontrer et relativiser nos conclusions.

Au cours du traitement des données CUCI beaucoup de redressements ont été faits nécessitant quelquefois des retours en entreprise.

La cohérence des informations a été vérifiée et rétablie à chaque fois que cela s'avérait nécessaire notamment au niveau de la rédaction des monographies d'entreprises et de l'analyse des données comptables et financières.

Avant la présentation des résultats de l'enquête auprès des industries, il est à rappeler qu'une étude CESAG/BANQUE MONDIALE a été publiée et que les opinions recueillies dans les deux enquêtes ont été rapprochées pour ce qui concerne l'appréciation de la N.P.I.

Mais pour l'enquête PNUD/ONUDI (Projet SEN/87/001), elle va au-delà du recueil d'opinions des industriels.

il s'agissait en plus de savoir comment ont réagi les industries dans la phase d'ajustement du secteur industriel sur la période 1986-1988, en terme de stratégie et quels ont été les résultats obtenus.

Cinq champs d'intérêt ont été cernés par les enquêtes auprès des industries. Il s'agit:

1. De la perception par les industriels du Programme d'Ajustement Structurel (PAS) et plus singulièrement celle de la Nouvelle Politique Industrielle (NPI) y compris le Plan d'Actions pour l'Industrie (PAI);
2. De la perception par les industriels de l'impact du PAS et de la NPI sur l'environnement économique;
3. De la capacité d'ajustement des industries au moment de l'adoption de la NPI;
4. Des stratégies et actions d'ajustement pratiquées par les industriels et;
5. Des résultats de l'ajustement des industries.

## 1) PERCEPTION DU PAS ET DE LA NPI

### a) Evolution de la situation des entreprises industrielles

La situation des entreprises industrielles visitées qui prévalait avant la mise en oeuvre de la NPI indique par rapport au chiffre d'affaires :

- 13 en bonne situation,
- 8 en situation moyenne
- 1 en mauvaise situation.

Les entreprises en bonne situation se répartissent en 6 pour le couple stratégique A (intrants locaux, marché local), 5 pour le couple stratégique B (intrants importés, marché local) et 2 pour le couple stratégique C (intrants locaux, marché extérieur).

L'essentiel des entreprises en situation moyenne se retrouve dans le couple stratégique B, soit un total de 7 sur 8 identifiées.

Deux entreprises en moyenne et mauvaise situation ont été visitées et appartiennent au couple A.

Avec la mise en oeuvre de la NPI, la situation à mi-1989 de ces entreprises, a nettement évolué vers la dégradation.

Selon les résultats de l'enquête, le nombre de 13 entreprises qui affichaient une bonne situation a été ramené à 5, tandis que la situation mauvaise a pris du regain en concernant 11 entreprises contre une seule qui déplorait cet état avant la NPI.

Le nombre d'entreprises en situation moyenne a baissé de 8 à 6.

Le réclassement des entreprises enquêtées par couple stratégique a révélé que c'est le couple B qui a le plus ressenti l'impact de la NPI avec seulement 1 entreprise en bonne situation, 4 en situation moyenne et 7 en mauvaise situation.

Le couple C n'a pas été fortement touché par la NPI à l'inverse du couple A qui enregistre seulement 2 entreprises en bonne situation, 2 en situation moyenne et 4 en mauvaise situation.

En synthèse, il a été noté, avec la mise en oeuvre de la NPI :

- 5 entreprises en bonne situation contre 13 avant la NPI,
- 6 entreprises en situation moyenne contre 8 avant la NPI,
- 11 entreprises en mauvaise situation contre 1 avant la NPI.

L'analyse par branche d'activités de l'évolution de la situation des entreprises visitées a montré que pour :

- le textile, la situation des entreprises était moyenne avant la NPI mais après, on retrouve 1 moyenne et 2 mauvaises;
- la chimie, il y avait 2 entreprises en bonne situation et 3 en situation moyenne, mais après la NPI, il reste 2 moyennes, 2 mauvaises et 1 seule bonne ;
- l'agro-alimentaire part avec 5 entreprises en bonne situation et 2 en situation moyenne pour donner 4 en bonne situation, 1 en situation moyenne et 2 en mauvaise situation;
- la papier/carton se partageait en 1 entreprise en bonne situation, et seconde en situation moyenne. Au passage de l'enquête, l'une d'elle a évolué vers une mauvaise situation tandis que l'autre observait une situation moyenne;
- le métallique a carrément viré d'une situation moyenne à une mauvaise situation pour toutes les deux entreprises visitées;
- le bois et allumettes également a décliné de la bonne situation à mauvaise pour les 2 entreprises concernées par l'enquête;
- le matériau de construction a été seul dans l'échantillon à améliorer

situation de mauvaise à moyenne et n'a concerné qu'une entreprise non conventionnée.

Pour cerner la validité de l'interprétation de ces résultats qui ne portent que sur 22 entreprises, il a été fait recours au test de MC NEMAR pour apprécier l'importance de ces changements.

Le tableau suivant a été obtenu à l'exploitation des données :

		B ou M	Mauvaise
		<u>Situation avant la NPI</u>	B ou M.
	Mauvaise	1	0

B ou M = bonne ou moyenne

Sous l'hypothèse ( $H_0$ ) que la probabilité pour que toutes les entreprises industrielles évoluent de la situation mauvaise à la situation bonne ou moyenne est la même pour qu'elles évoluent de bonne ou moyenne à mauvaise ( $P_m = P_{bm} = 1/2$  avec un niveau de signification = 0,05), nous avons abouti au rejet de l'hypothèse  $H_0$  au profit de l'hypothèse  $H_1$  qui consiste à conclure que les entreprises montrent une tendance significative d'évoluer de bonne ou moyenne à mauvaise situation.

Résultat :  $X^2 = 6,7$  (avec  $df = 1$ )

L'usage de test Mc NEMAR s'explique par le fait qu'il permet d'éviter une erreur de conclusion sur la représentativité de l'échantillon.

CONCLUSION : la mise en oeuvre de la NPI a affecté négativement la situation des entreprises industrielles surtout celles des couples A et B.

Les entreprises du couple C ont quant à elles bénéficié, de situations particulières liées à l'existence d'un marché d'exportation encore entretenu par des accords commerciaux (arachide, poisson).

b) la perception du PAS et de la NPI

La perception de la politique d'ajustement structurel a été mitigée avec 12 contre et 10 pour.

C'est au niveau des entreprises du couple B qu'elle a été le plus mal perçue bien qu'elles la jugent transparente à 66 %.

Les entreprises du couple A sont unanimes sur la transparence de la NPI mais déplorent toutes, autant que celles du couple B, leur marginalisation dans l'élaboration de cette nouvelle politique.

Plus de 80 % d'entre elles souhaitaient être associées à sa définition.

Ayant surtout généré des contraintes selon les industriels, le PAS n'a pas été favorable à la relance du secteur et exige de profondes révisions.

Pour les industriels visités, le PAS n'a pas amélioré la position des syndicats.

Au contraire, il l'a rendu plus ferme et plus intransigeante face aux entreprises industrielles.

La propension au licenciement et à l'exigence de productivité du travail qui accompagnent une restructuration industrielle a exacerbé les syndicalistes.

Selon les industriels, l'Etat et les facteurs techniques de production ont été les plus affectés négativement, dans la mesure où l'Etat rencontre des difficultés d'ajustement et ne peut pas dans sa situation actuelle accepter la baisse des coûts de facteurs techniques tels que l'énergie et le fuel.

Les réactions de l'Etat sont donc dictées par des difficultés de finances publiques et par la pression des bailleurs de fonds (Banque Mondiale, FMI notamment) qui ne disposent pas d'informations fiables pour corroborer leur attitude.

Du côté des banques, les industriels observent un durcissement des conditions de prêts industriels à la faveur du secteur de la distribution qui bénéficie des mesures de libéralisation du marché.

Le système financier présente beaucoup d'insuffisances en matière de financement de l'industrie du fait de la disparition des banques de développement et des sociétés d'investissement suite à la restructuration nécessaire du secteur bancaire.

Les fournisseurs de matières premières importées ont également raffermi leurs conditions de vente accompagnant ainsi les banques dans le sens d'un essoufflement financier des industries.

Le crédit fournisseur a été réduit drastiquement alors que le crédit client devient de plus en plus un paramètre stratégique pour les industriels.

Les attitudes défavorables et inflexibles des banques, des fournisseurs de matières premières et de prestataires de service ont aussi créé des turbulences et cultivé l'incertitude et la méfiance chez les industriels.

Au niveau de la localisation des turbulences et incertitudes, la classification a montré que le marché arrive en tête pour plus de 57 % suivi de l'environnement général pour 26 %.

La main d'oeuvre n'arrive qu'en troisième position (10 % devant la production): les industries n'ont pas osé ou ont très peu touché la variable emploi.

Les principaux acteurs de ces turbulences sont dans l'ordre les commerçants (57 %), la clientèle qui connaît une détérioration de son pouvoir d'achat (26%), les syndicats (16 %) et l'Etat.

Face à ces situations, les réactions des industriels ont surtout porté sur :

- les aspects marketing (politique de prix et de diversification, politique de conditionnement) à 43 %,
- sur l'amélioration de la gestion interne de l'entreprise (gestion des stocks, maintenance, organisation du travail) pour 13 % et
- sur la politique d'investissement (réhabilitation) mais très peu.

Du côté des autres acteurs de l'environnement, les industriels ont surtout observé une attitude passive et procédé à une tactique de résistance aux pressions syndicales parallèlement à la concertation avec tous leurs partenaires qui acceptent de discuter.

Dans cet environnement, une seule parmi les 22 entreprises visitées a décelé des relations favorables qui s'expliquent par l'efficacité des mesures prises par l'Etat pour contrer le dumping qui sévissait dans son secteur d'activité. Mais il a fallu longtemps se battre pour y arriver.

Partout ailleurs, les relations ont été jugées défavorables.

Le couple stratégique A a vivement ressenti les turbulences nées de l'ampleur prise par la fraude.

En effet, 75 % de ces entreprises ont vu leur part de marché baisser régulièrement depuis 1986 atteignant des niveaux assez inquiétants en 1988 et 1989 (40 à - 60 %)

Le secteur informel, les commerçants et la contrainte du pouvoir d'achat des consommateurs sont les principaux facteurs de cette situation contre laquelle a été utilisée surtout une démarche marketing axée sur la baisse des prix par réduction de la marge industrielle et par l'élargissement de la gamme de produits.

Pour ce qui est de cette marge industrielle elle a été aussitôt récupérée par les distributeurs qui ont maintenu certains prix en y alignant les prix de produits concurrents importés à des prix anti-économiques (sous-facturés essentiellement).

Les cas des revêtements de sols et des allumettes ont été bien identifiés dans cette stratégie commerciale au niveau des détaillants, le plus souvent établis hors de portée de la fiscalité.

En plus des turbulences observées sur le marché intérieur, les entreprises de la catégorie B ont connu la pression des syndicats qui n'ont pas favorisé la mise en oeuvre d'une stratégie de compétitivité faisant appel à des réductions de main d'oeuvre ou à l'indexation de la rémunération basée sur la productivité effective du travail.

Cette solution a été plusieurs fois tentée en vain pour contourner la rigidité des coûts de l'énergie sur lesquels les chances de baisse sont encore minces, du moins pour l'instant.

Peut-être une défiscalisation des sursalaires liés à la productivité serait incitative et autoriserait une flexibilité des syndicats employés d'abord et des syndicats ensuite.

Les entreprises du couple stratégique C se sont mieux comporté mais des incertitudes habitent leurs dirigeants et concernent le marché d'exportation et les chances d'utiliser toute leur capacité installée.

Des incertitudes se situent également au niveau de leur approvisionnement en matières premières locales dont les potentialités présentent une tendance à la baisse pour le moyen et long terme en plus de la contrainte difficilement contournable des prix au producteur et des pratiques des intermédiaires.

Aussi doivent elles être dépendantes de la baisse :

- du volume et qualité de la production agricole
- du volume et variétés marchandes du potentiel halieutique

Des inquiétudes ont été recueillies pour le moyen terme et concernent leur part sur leur marché d'exportation face aux profondes mutations de l'Europe des années 90.

C'est donc à cause d'une part, des turbulences et incertitudes et d'autre part des difficultés de cerner durablement les effets de l'ajustement industriel, que la presque totalité des entreprises visitées réclame des révisions de la NPI et du PAS.

La seule entreprise qui ne souhaiterait pas de révision, bénéficie d'un marché captif auto-protégé par les coûts exorbitants de l'importation de produits finis concurrents (effet de volume).

TABLEAU 1 : Perception du PAS et de la NPI

	Couple A	Couple B	Couple C	Total	%
Nombre d'entreprises	8	12	2	22	
1. Perception NPI					
bien	4	5	1	10	45
mal	4	7	1	12	55
2. Transparence NPI					
oui	8	9	2	19	86
non	0	3	0	3	14
3. Associé à la NPI					
Oui	7	12	1	20	91
Non	1	0	1	2	9
4. PAS favorable					
oui	5	4	1	10	45
non	3	8	1	12	55
5. PAS = contraintes					
Oui	8	10	1	19	86
Non	0	2	1	3	14
6. Réviser la NPI					
Oui	8	11	2	21	95

L'impact du PAS sur le comportement des partenaires économiques des industriels a été plutôt négatif surtout pour les entreprises de la catégorie B qui subissent les contraintes des fournisseurs étrangers, celles d'un marché intérieur étroit et libéralisé et celles d'une demande à faible pouvoir d'achat.

Au niveau national, les partenaires des industries que sont les producteurs de fluides, les transporteurs et les distributeurs leur posent beaucoup de problèmes surtout pour les entreprises des couples A et B essentiellement.

TABLEAU 2 : Incidence du PAS sur le comportement des agents et facteurs vis à vis des industriels

	Couple A	Couple B	Couple C	Total	%
1. Impact sur syndicats					
sans négatif	5	5	1	11	50
	3	7	1	11	50
2. Impact sur l'Etat					
sans négatif	3	4	2	9	41
	5	8	0	13	59
3. Impact sur les Banques					
sans négatif	4	6	1	11	50
	4	6	1	11	50
4. Impact sur les com- mercants					
sans négatif	1	3	0	4	18
	7	9	2	18	72
5. Impact sur fournisseurs					
sans négatif	4	6	0	10	46
	4	6	2	12	54
6. Impact sur facteurs techniques					
sans négatif	0	2	0	2	9
	8	10	2	20	91

Selon les industriels, le PAS n'a pas amélioré leurs relations avec les autres acteurs de l'environnement.

Au contraire, la dégradation des relations a été régulière et constante avec des durcissements de position qui ont évolué dans le même sens que la détérioration de l'environnement économique.

Les niveaux de dégradation les plus significatifs ont été observés auprès des commerçants et des fournisseurs de facteurs techniques de production et de matières premières importées.

Le désengagement de l'Etat a été interprété par certains industriels comme une attitude négative qu'ils expliquent par la non prise en compte d'un planning adéquat de libéralisation du marché et par le non respect des mesures d'accompagnement contenues dans le Plan d'Actions pour l'Industrie.

Pour les commerçants, l'ouverture du marché a permis une large concurrence qui a surtout profité aux importateurs de produits finis. La libéralisation a imposé une baisse des prix industriels locaux mais a rétréci leur marché intérieur sans réellement favoriser l'exportation.

Du côté des distributeurs, une nette option sur les produits importés a été perçue par le différentiel de marge commerciale que procure l'importation contre celle des produits locaux.

L'aspect qualité de la production locale a été neutralisée par la consistance des gains obtenus par la vente des produits importés.

Ainsi les stratégies défensives adoptées par 72 % des entreprises visitées ont été généralement inefficaces pour la simple raison que leur tentative de maintenir leur part de marché à travers une politique de baisse de prix (par réduction de la marge industrielle) n'a pas eu l'effet escompté.

Ceci s'explique par le fait que, le secteur de la distribution n'a pas toujours repercuté la baisse des prix au niveau du consommateur final.

A cela, il faut ajouter la recrudescence de la fraude favorisée par la perméabilité des frontières terrestres que ne peuvent efficacement surveiller des services de douanes affectés eux aussi par la faiblesse des ressources financières de l'Etat.

Les réaménagements du système douanier et fiscal dictés par la mise en oeuvre de la NPI et visant à réduire la fraude (baisse de la taxation) n'ont pas discerné les différentes formes de fraude possibles.

Ainsi, la sous-facturation, le dumping et la fraude sur la quantité (métrologie) ont souvent été constatés par les industriels qui mettent en cause les administrations et les commerçants.

La disparition du contrôle et de la répression des fraudes a élargi les dimensions de la fraude, causant ainsi d'importantes pertes fiscales.

Les industriels affirment que le système des mercuriales instauré pour lutter contre le dumping n'a pas été efficace du fait que l'Etat ne procède pas à un arbitrage économique et semble privilégier le secteur de la distribution sans tenir compte des éléments de la structure des prix industriels locaux sur lesquels l'entreprise ne peut agir.

Un préjugé sur l'inefficacité de la gestion des industries sénégalaises est encore présent sans l'esprit des administrations et explique le doute établi sur la fiabilité des structures de prix industriels.

Rappelons que la mise en oeuvre de la NPI visait l'amélioration de la compétitivité de l'industrie par l'instauration de la concurrence.

Mais, selon les industriels, l'environnement économique devait être homogène excluant progressivement les régimes d'exception et plus de la réduction des effets des conventions.

En attendant la fin des effets des conventions, il ne devrait pas être question de demander l'ajustement des industries dépendantes de ces unités conventionnées.

En effet, les industries en aval des entreprises conventionnées n'ont pas eu la possibilité d'importer les matières premières ou de les trouver sur le marché

intérieur, au cours mondial ou à un niveau assez proche de celui-ci sans affecter leur trésorerie (délais trop longs de récupération de la péréquation).

Des produits comme le sucre et le ciment ont été cités et pour lesquels les industries concernées n'ont pu ni améliorer les conditions d'approvisionnement, ni exiger une meilleure qualité des approvisionnements, ni bénéficier du choix de l'origine de leur matière première.

En ce qui concerne les facteurs techniques de production, 91 % des entreprises ont jugé que la mise en oeuvre de la NPI et du PAS a plutôt durci les positions des prestataires de service et producteurs de fluides.

Les exigences monétaristes de certains bailleurs de fonds n'ont pas permis à l'Etat de baisser la fiscalité pétrolière donc les coûts énergétiques.

De ce fait, la baisse encore attendue des coûts énergétiques n'a pu être contenue que par quelques efforts d'économie d'énergie exigeant par ailleurs un investissement complémentaire dont le financement a été fait sur fonds propres s'il n'est pas resté au niveau des intentions et d'un plan hypothétique de restructuration.

Les contraintes évoquées par les industriels se résument dans le tableau 3 qui suit:

**TABEAU 3 : Niveau des contraintes à l'ajustement des industries**

	Couple A	Couple B	Couple C	Total	%
1. Matières premières et intrants					
élevé	5	7	1	13	59
stable					
2. Facteurs techniques					
élevé	7	11	2	20	91
stable	1	1	0	2	9
3. Main d'oeuvre					
élevé	8	10	1	19	86
stable	0	2	1	3	14
4. Financement					
élevé	6	7	2	15	68
stable	2	5	0	7	32
5. Fiscalité					
élevé	6	9	2	17	77
stable	2	3	0	5	23

L'on constatera que les contraintes de coûts les plus importantes pour les industries sont dans l'ordre :

- les facteurs techniques pour ..... 91%
- la rigidité de la main-d'oeuvre pour 86%
- la pression fiscale pour..... 77%
- le financement (taux d'intérêt et niveau des garanties) pour..... 68%

Ce constat reste valable pour tous les segments industriels isolés à cause de la faiblesse de l'intégration de l'industrie sénégalaise.

**TABLEAU 4 : Niveau des contraintes à l'ajustement des industries**

	Couple A	Couple B	Couple C	Total	%
1. Evolution de la demande					
- en hausse	-	-	-	-	-
- stabilité	2	6	1	9	41
- baisse	6	6	1	13	59
2. Evolution de la concurrence					
- en hausse	8	10	1	19	86
- stabilité	-	2	1	3	14
- baisse	-	-	-	-	-
3. Evolution de la fraude					
- en hausse	7	8	1	16	33
- stabilité	1	4	1	6	27
- baisse	-	-	-	-	-
4. Evolution du secteur informel					
- en hausse	6	10	1	17	77
- stabilité	2	2	1	5	23
- baisse	-	-	-	-	-

Une nette tendance à la baisse de la demande intérieure de leur produit a été notée par les industriels qui accusent la fraude (73 %) activée par la concurrence (80 %) et le développement spontané du secteur informel (77 %).

La dynamique du secteur informel a été telle que les industriels lui refusent tout rôle de réservoir de main d'oeuvre et de domaine de réinsertion possible.

Il est au centre de tous les débats même au niveau du commerce structuré.

Pour les industriels, cet élan n'est favorisé que par la faiblesse des moyens de répression de la fraude, une libéralisation non contrôlée et l'appui des banques à un secteur commercial qui utilise l'informel pour asseoir un réseau de distribution ou d'importation des produits concurrents de bas de gamme mais répondant au pouvoir d'achat du consommateur sénégalais.

Pourtant une réflexion sur la vitalité dudit secteur peut déboucher sur des alternatives de petites industrialisations régionalisées.

La chute de la demande intérieure de produits industriels locaux s'explique par l'incapacité des entreprises à rencontrer le pouvoir d'achat sans émarger dans la zone négative de leur rentabilité, en partie affectée par des coûts de production très rigides, (main d'oeuvre, énergie), des frais généraux substantiels et une surcapacité installée et non compétitive à l'exportation.

C'est au niveau du couple stratégique A que les effets de la libéralisation ont été les plus vifs surtout pour le textile, les allumettes et par le couple B avec les piles, le lait et les chaussures.

En dehors du secteur des piles, les entreprises de la catégorie B ont plus souffert de la concurrence légale que de la fraude.

Mais, dans tous les schémas, on remarque que le secteur informel y est bien implanté sans pour autant que l'Etat n'enregistre des recettes fiscales appréciables assises sur les activités dudit secteur.

Pour les industries mécaniques, la baisse de la demande est imputable à la baisse du niveau d'activités des unités en amont.

Ce constat reste valable pour les segments industriels isolés à cause de la faiblesse de l'intégration de l'industrie sénégalaise.

## B) LES CAPACITES D'AJUSTEMENT DES INDUSTRIES

Les 2/3 des entreprises visitées ont déclaré qu'elles avaient les forces d'adaptation à la concurrence.

Mais elles précisait que des mesures d'accompagnement prises dans les délais impartis et le discernement dans les secteurs et dans la vitesse de libéralisation du marché des produits industriels représentaient des conditions essentielles pour maintenir leur capacité d'ajustement.

TABEAU 5 : Capacité d'ajustement des entreprises

	Couple A	Couple B	Couple C	Total	%
1. Forces d'adaptation					
- existaient	2	11	2	15	68
- n'existaient pas	6	1	0	7	32
2. Existence de ressources financières					
- oui	3	6	2	11	50
- non	5	6	0	11	50
3. Disponibilité des ressources humaines					
- oui	5	10	0	15	68
- non	3	2	2	7	32
4. Existence d'une capacité technologique					
- oui	7	11	2	20	91
- non	1	1	0	2	9
5. Connaissance des coûts de production		7	1	11	
- oui	6	11	2	19	86
- non	2	1	0	3	14
6. Existence de marchés connus					
- Oui	7	11	2	20	91
- non	1	1	0	2	9
7. Maîtrise des réseaux de distribution					
- oui	7	6	1	14	64
- non	1	6	1	8	36
8. Existence d'une capacité d'export					
- oui	7	12	2	21	95
- non	1	0	0	1	5

Trois faits saillants, ressortent du tableau 5 :

- l'existence d'une capacité à exporter ;
- l'existence d'une capacité technologique et
- l'existence de marchés connus.

Seulement la libéralisation du marché intérieur n'a pas relancé les exportations industrielles qui se sont heurtées à des barrières protectionnistes érigées sur les marchés extérieurs de la sous-région et de la CEE principalement.

Bien que 86 % des entreprises industrielles affirment connaître leurs coûts de production, peu de résultats ont été obtenus dans la recherche de leur réduction conséquente.

Les conditions de concurrence et de compétitivité n'ont pas été très présentes pendant toute la phase d'ajustement industriel.

C'est ainsi qu'il a été relevé une disparité dans les conditions de fournitures d'énergie sans rapport avec l'incitation à l'investissement industriel.

L'analyse n'a concerné en cela que les entreprises existantes au moment de la NPI et met en évidence le fait que les industries du droit commun supportent indirectement les subventions accordées aux entreprises conventionnées en ce qui concerne l'énergie.

Par ailleurs, les produits concurrents en provenance de la CEE et de l'Asie du Sud Est intègrent dans leur prix des subventions (souvent très fortes comme pour la CEE) s'il ne s'agit pas de prix de dumping (malgré des charges fiscales et énergétiques plus faibles que celles des industries sénégalaises).

Comment dans ces conditions, l'industrie sénégalaise peut être compétitive chez elle et encore moins à l'exportation ?

Il n'y a pas eu de clarification des règles du jeu et le marché intérieur a littéralement été envahi de produits concurrents de qualité souvent douteuse et à des prix ne reflétant pas les conditions du marché international.

A l'analyse, la capacité d'exportation des entreprises sénégalaises restera au stade des volumes car les charges fixes demeurent encore élevées en plus de la rigidité des facteurs de compétitivité.

Une stratégie basée sur l'innovation technologique et l'automatisation se heurterait à la volonté de promouvoir l'emploi au Sénégal.

L'amortissement des coûts fixes ne pouvant se faire sur les marchés extérieurs (absence de compétitivité, problèmes de fret, barrières protectionnistes), les entreprises se sont encore une fois retournées sur le marché intérieur.

Mais cette fois-ci, elles ne pouvaient plus faire supporter leurs coûts aux consommateurs à cause de la concurrence.

En conséquence, les marges industrielles ont été révisées à la baisse (ajustement interne) allant même jusqu'à être négatives, le maintien de la présence de l'entreprise sur le marché étant devenu une priorité.

Cette stratégie encore adoptée par la majorité des entreprises ne peut pas durablement être soutenue car les ressources financières nécessaires à cette démarche font défaut et s'apprécient avec le niveau inquiétant des dettes à court terme des entreprises et de l'absence de trésorerie.

On comprendra dès lors la vitesse de fermeture d'entreprises et la forte tendance à désinvestir ou à déplacer les unités vers des zones mieux réglementées.

### **C) LES ACTIONS D'AJUSTEMENT DES ENTREPRISES**

Les contraintes diverses notées auprès des autres acteurs économiques ajoutées aux turbulences de l'environnement ont imposé une stratégie d'adaptation à plus des 2/3 des entreprises industrielles.

Les autres entreprises se sont contenté d'adopter des attitudes défensives particulièrement marquées par des réactions ponctuelles à chaque changement du contexte économique.

Pour celles qui s'adaptent, elles l'ont fait de façon stratégique en agissant sur cinq leviers d'ajustement :

- en renforçant les actions sur le marché sous-régional et en préservant leur part de marché local;
- en améliorant la qualité des produits et en diversifiant la gamme des produits tout en procédant à des baisses de marge industrielle;
- en améliorant (à défaut de réduction d'effectif) l'encadrement et en investissant dans la formation du personnel technique moyen;
- en élargissant leurs capacités financières par mobilisation de fonds propres, le crédit bancaire étant devenu très difficile et très cher.

En terme de stratégie de restructuration physique, les entreprises n'ont pas pu améliorer leur technologie du fait :

- de l'intransigeance des banques à faciliter la restructuration financière (consolidation des dettes à court terme notamment) et l'incertitude des actionnaires quant à la sécurité et la rentabilité d'un investissement dans un contexte non stable,
- de la faiblesse du pouvoir d'achat de la demande locale et les contraintes d'exportation qui exacerbent les effets de surcapacité de production,

- des difficultés d'adopter les nouvelles techniques qui imposent la réduction des effectifs.
- de l'absence d'une politique délibérée de recherche-développement au sein des entreprises,
- de la persistance des coûts énergétiques élevés et des distorsions créées par la libéralisation du marché intérieur qui hypothèquent la rentabilité de l'exploitation,
- de l'absence de flexibilité de la main-d'oeuvre et de la difficulté d'ajuster les rémunérations à la productivité,
- de l'inadaptation des fonds de restructuration industrielle aux conditions réelles de l'entreprise sénégalaise en ce qui concerne les critères d'éligibilité
- de l'absence révélée d'un tissu financier dense et complet pour le financement d'une industrie subissant la politique de banques commerciales aux objectifs tout à fait différents (manque d'intérêt, évaluation exagérée du risque industriel et faible compétence dans l'évaluation d'entreprises industrielles),
- de l'incertitude relative aux suites de la restructuration du système bancaire qui renforcera la liquidité des banques commerciales mais ne manquera pas de poser à terme le problème des surplus monétaires des pays de l'UMOA qui étaient placés au Sénégal et en Côte d'Ivoire (effet de surliquidité du secteur bancaire) et au silence de l'Etat quant à libéraliser le marché financier pour stimuler la concurrence et développer les prêts à long terme.

Aussi très peu d'entreprises ont agi sur les installations et dans l'ensemble, il s'est agi beaucoup plus de réhabilitations que de reconversions.

Les modernisations d'unités n'ont porté que sur une partie d'un existant fortement affecté par l'obsolescence et la vétusté.

Le recours par les industriels à des appuis extérieurs a été surtout orienté vers le financement des investissements et l'octroi de crédit acheteur. Très peu de recherche de partenaires a été noté du fait que l'instabilité de l'environnement incite la réticence des promoteurs et partenaires extérieurs.

TABLEAU 6 : Leviers d'ajustement des industries

	Couple A		Couple B		Couple C		Total		%	
	oui	non	oui	non	oui	non	oui	non	oui	non
1. Nouveaux marchés										
. intérieur	5	3	8	4	0	2	13	9	59	41
. s/région	5	3	9	3	1	1	15	7	68	32
. ailleurs	4	4	5	7	2	0	11	11	50	50
2. Politique de produits										
. gamme	7	1	7	5	0	2	14	8	64	36
. qualité	8	0	8	4	1	1	17	5	77	23
. prix	3	5	8	4	1	1	12	10	54	46
. conditions vente	4	4	4	8	0	2	8	14	36	64
3. Politique d'approvisionnement										
. coût	3	5	6	6	0	2	9	13	41	59
. qualité	3	5	7	5	0	2	10	12	46	54
. origine	3	5	5	7	0	2	8	14	36	64
4. Politique de personnel										
. réduction	3	5	8	4	1	1	12	10	54	46
. amélioration encadrement	6	2	9	3	2	0	17	5	77	23
. amélioration formation	6	2	9	3	2	0	17	5	77	23
5. Amélioration coûts production										
. coûts facteurs tech.	4	4	1	11	1	1	6	16	27	73
. amél. gestion stocks	6	2	6	6	1	1	13	9	59	41
6. Organisation travail										
. Organisation	7	1	9	3	1	1	17	5	77	23
. Maintenance équipement	8	0	9	3	2	0	19	3	86	14
7. Restructuration physique										
. réhabilitation	5	3	8	4	3	0	15	7	61	32
. reconversion	2	6	5	7	2	0	9	13	41	59
. modernisation technologique	4	4	7	5	2	0	13	9	59	41
. Augment. capacité production	2	6	8	4	2	0	12	10	54	46
8. Elargissement capacités financières										
. endettement	3	5	9	3	0	2	17	10	54	46
. Fonds propres	6	2	8	4	1	1	15	7	68	32
9. Recherche d'appui extérieur										
	6	2	9	3	2	0	17	5	77	23

## D) LES RESULTATS DE L'AJUSTEMENT DES INDUSTRIES

Compte tenu des difficultés de maîtriser les facteurs exogènes notamment l'énergie, la main d'oeuvre et l'appui du secteur bancaire, les entreprises industrielles ont recherché à améliorer leur rendement et leur productivité par des efforts de gestion interne qui n'ont pas pu améliorer leur rentabilité sur cette phase d'ajustement trop courte.

TABLEAU 7 : Résultats de l'ajustement du secteur industriel

	Couple A	Couple B	Couple C	Total	%
1. Rendement et productivité					
. amélioré	5	6	1	12	54
. stable	3	6	1	10	46
2. Augmentation production					
. oui	3	4	1	8	36
. non	5	8	1	14	64
3. Elargissement marché local					
. oui	2	2	0	4	18
. non	6	10	2	18	82
4. Augmentation exportation					
. oui	5	2	2	9	41
. non	3	10	0	13	59
5. Amélioration de la rentabilité					
. oui	3	3	1	7	33
. non	5	9	1	15	67

Les effets de l'endettement à court terme ajoutés à ceux d'une capacité de production supérieure à la demande locale représentent un risque réel de l'effritement continu du tissu industriel voire sa disparition.

La solution de l'exportation, tant prônée par l'Etat et les bailleurs de fonds s'est heurtée aux difficultés de baisse des coûts des facteurs techniques (aspect compétitivité) au faible rapport productivité/rémunération du facteur travail à l'existence de barrières protectionnistes sur les marchés extérieurs et à l'incertitude des effets globalement positifs d'une évaluation du FCFA.

En ce début de la phase dite de relance de la croissance 1989-1992), on note que:

- le repli sur le marché local rencontre la vive concurrence des produits importés empêchant toute répercussion des coûts fixes sur des consommateurs qui gèrent la faiblesse de leur pouvoir d'achat.

Des actions de négoce ont même été entreprises par certaines industries pour améliorer leur rentabilité globale en vain.

Il fallait seulement se contenter du négoce car la partie industrielle demeure encore marginalement négative.

- la stratégie de segmentation du marché local s'est révélée peu profitable du fait de la forte proportion de consommateurs à faible pouvoir d'achat et de leur nouveau comportement dicté par les mesures d'ajustement structurel (biens alimentaires, produits de bas de gamme pour l'habillement, scolarité des enfants et santé).

- sur la période dite d'ajustement industriel (1986-1988), 68 % des entreprises ont enregistré une chute de leur rentabilité.

Pour celles qui, traditionnellement exportaient sur des marchés captifs, il n'a été constaté qu'un maintien de leur part de marché.

- Il n'a pas été identifié d'augmentation très significative des exportations industrielles (en dehors des produits arachidières et halieutiques), ni d'élargissement de leur part de marché intérieur.

- de faibles résultats ont été cependant obtenus au stade de rendement et de la productivité par l'action des industriels sur les volets commerciaux, sur l'organisation du travail, sur l'amélioration de la formation et de l'encadrement du personnel industriel technique.

- la pression des banques a beaucoup altéré la rentabilité interne des entreprises qui n'ont plus été soutenues sur la période contrairement à ce qu'elles connaissaient avant la NPI.

Les perturbations de l'économie expliqueraient les réactions des banques qui attendaient aussi leur restructuration dont la logique devait précéder celle de l'industrie.

- la dépréciation de la demande locale en terme de capacité d'achat a eu des effets appréciables sur la rentabilité de l'exploitation par la réduction de la contribution marginale des produits locaux vendus par rapport au chiffre d'affaires global de l'entreprise.

- le profil présenté par la rentabilité globale des industries incite à la réticence et à la prudence tant auprès des acteurs financiers de l'entreprise que des partenaires actionnaires.

- la baisse de l'activité industrielle, en termes réels, a eu des incidences sur les recettes fiscales et sur le remboursement des crédits bancaires.

- l'insolvabilité de la majorité des entreprises se profile à moyen terme, présageant la fin d'une industrialisation car, les industries locales devront concurrencer avec des unités moyennes et petites de l'Europe de 1992 et avec celles de l'Europe de l'Est (qui seront les plus à redouter) sans qu'il soit revu les conditions d'établir les bases d'une croissance industrielle.

- la relance de la croissance sur la période 1989-1992 ne pourra être une réalité car, il faudra que les unités industrielles parachèvent leur processus de restructuration qui, dans tous les cas, ne peut se faire dans une période où des conventions sont encore en vigueur.

- la libéralisation du marché implique un ajustement des prix au conditions du marché international et doit s'accompagner d'une libéralisation du marché financier et du marché de l'emploi. La logique doit être totale.
- l'aide internationale n'a pas eu des résultats substantiels sur la relance de l'économie globale pour des raisons multiples dont la faible allocation des crédits d'ajustement aux secteurs directement productifs.