

République du Sénégal

**L'étude de collecte de données sur
l'amélioration de l'environnement de
l'investissement et la promotion de
l'entrepreneuriat au Sénégal**

Rapport final

Février 2023

Agence japonaise de coopération internationale (JICA)

International Development Center of Japan Inc.

6 R
J R
23-003

Table des matières

Table des matières des tableaux et des figures

Liste des abréviations

1. Aperçu de l'étude.....	1
1.1. Contexte et objectifs de l'étude	1
1.2. Contenu et méthodologie de l'étude	2
1.3. Membres de l'équipe d'étude	3
1.4. Calendrier de l'étude, principaux sites visités et entretiens	3
2. Plan de développement national du Gouvernement sénégalais	5
2.1. Plans de développement national	5
2.2. Place des politiques d'assistance au climat des investissements et à l'entrepreneuriat dans les plans de développement national	9
3. Situation actuelle et défis du développement du climat des investissements et du soutien à l'entrepreneuriat au Sénégal	11
3.1. Lois et institutions	11
3.2. Autorités compétentes	14
3.3. Politique et planification du développement	18
3.4. Tendances des indicateurs clés	26
3.5. Développement du climat des investissements	40
3.6. Services douaniers.....	53
3.7. Soutien à l'entrepreneuriat	58
3.8. TIC/numérisation	65
3.9. Emploi des femmes, des jeunes et des groupes vulnérables	68
3.10. Relations avec les entreprises japonaises.....	70
3.11. Tendance des soutiens des bailleurs de fonds (y compris les exemples de soutien multisectoriel)	72
4. Finances publiques du Sénégal	77
4.1. Système financier national	77
4.2. Situation financière concernant le développement du climat d'investissement	81
5. Soutien de la JICA au développement du climat d'investissement et à l'entrepreneuriat au Sénégal.....	90
5.1. Politique de la JICA en matière d'assistance au Sénégal.....	90
5.2. Réalisations et défis de l'assistance de la JICA au Sénégal.....	91
6. Recommandations sur le développement du climat d'investissement et le soutien à l'entrepreneuriat.....	99
6.1. Résumé des défis et des actions politiques dans le développement du climat d'investissement et le soutien à l'entrepreneuriat.....	99
6.2. Proposition de mesures de soutien pour la réalisation des actions politiques	105
7. Recommandations avec l'application des prêts pour la politique de développement.....	110
7.1. Processus de préparation du projet de matrice de politique	110
7.2. Aperçu de la matrice de politique, des actions politiques, des effets quantitatifs et qualitatifs proposés	117
7.3. Points à retenir	122
Annexes	123
1. Liste des personnes interrogées lors de la première étude de terrain	123
2. Liste des personnes interrogées lors de la deuxième étude de terrain	125
3. Organigramme de l'APIX	128

Table des matières des tableaux et des figures

Tableau 2-1 : Aperçu des trois piliers du PSE	6
Tableau 2-2 : Objectifs des indicateurs clés du PSE	7
Tableau 2-3 : Exemples de projets PPP par secteur dans le PAP2	8
Tableau 3-1 : 16 projets de réforme dans le PREAC 3.....	20
Tableau 3-2 : Exemples de principaux projets sectoriels dans le PAVIE 1	22
Tableau 3-3 : Programmes pour l'emploi et l'entrepreneuriat des femmes et des jeunes	25
Tableau 3-4 : Flux des IDE du Japon vers le Sénégal	30
Tableau 3-5 : 10 premiers pays investisseurs en matière d'IDE approuvés (2004-2020)	45
Tableau 3-6 : Impôt sur les sociétés	46
Tableau 3-7 : Taux tarifaires.....	54
Tableau 3-8 : Résumé du plan stratégique des douanes	55
Tableau 3-9 : Principales organismes de soutiens aux start-ups du secteur privé	58
Tableau 3-10 : Principales institutions financières pour les start-ups	61
Tableau 3-11 : Principales start-ups au Sénégal.....	63
Tableau 3-12 : Exemples de sociétés de services liées à l'IT/ BPO au Sénégal	67
Tableau 3-13 : Liste des entreprises japonaises au Sénégal	71
Tableau 3-14 : Soutiens des bailleurs de fonds dans le domaine du climat des investissements et des opérations douanières	73
Tableau 3-15 : Soutiens des bailleurs de fonds à l'entrepreneuriat.....	74
Tableau 4-1 : Cycle budgétaire du gouvernement sénégalais (cas du budget 2019).....	80
Tableau 4-2 : Budget du Sénégal 2015-2021	81
Tableau 4-3 : Prévisions budgétaires pour le Sénégal 2021-2026.....	82
Tableau 4-4 : Exécution du budget du PAP1 du Sénégal 2014-2018.....	83
Tableau 4-5 : Budget 2021-2023 du PAP2A, Sénégal.....	84
Tableau 4-6 : Budget de la SNDSP du Sénégal 2022-2026	85
Tableau 4-7 : Document de programmation pluriannuelle des dépenses (DPPD) 2015-2019 du ministère de la promotion des investissements, des partenariats et du développement des téléservices de l'État (MPIPTE)	86
Tableau 4-8 : Plan de dépenses à moyen terme de l'APIX 2018-2022.....	87
Tableau 4-9 : Budget 2016-2018 du PREAC2	88
Tableau 5-1 : Coopération technique, aide financière non remboursable et envoi d'experts au Sénégal (depuis 2010).....	92
Tableau 5-2 : Liste des projets de partenariat avec le secteur privé au Sénégal.....	93
Tableau 5-3 : Résultats et problèmes des projets individuels lancés depuis 2010	96
Tableau 6-1 : Défis identifiés et actions politiques envisagées par l'équipe d'étude.....	100
Tableau 6-2 : Résumé des défis et recommandations sur le développement du climat	

d'investissement dans le rapport du BCG.....	103
Tableau 6-3 : Résumé des mesures de soutien proposées en rapport avec les enjeux présentés au point 6.1.1	105
Tableau 7-1 : Incorporation dans la matrice de politique des éléments et révision des éléments	112
Tableau 7-2 : Projet de matrice de politique basé sur les défis identifiés par l'équipe d'étude	114
Tableau 7-3 : Similitude et relation entre la SNDSP et le DPL.....	115
Tableau 7-4 : Projet de matrice politique pour le DPL.....	119
Tableau 7-5 : Déclencheurs d'action politique, moyens de réalisation et indicateurs d'efficacité opérationnelle proposés.....	121
Figure 3-1 : Aperçu des 5 programmes et des 16 projets de la SNDSP	21
Figure 3-2 : Valeurs du PIB nominal et croissance du PIB réel	26
Figure 3-3 : Évolution du taux d'inflation	27
Figure 3-4 : Solde des comptes courants.....	28
Figure 3-5 : Industries en % du PIB	29
Figure 3-6 : Flux des IDE (en millions de dollars US)	29
Figure 3-7 : Facilité de faire des affaires.....	31
Figure 3-8 : Évolution du nombre de nouvelles sociétés à responsabilité limitée et densité des nouvelles activités au Sénégal	32
Figure 3-9 : Comparaison par pays du nombre de nouvelles sociétés à responsabilité limitée pour 1 000 personnes en âge de travailler (2020)	33
Figure 3-10 : Évolution du nombre total de sociétés à responsabilité limitée et densité totale des activités au Sénégal.....	34
Figure 3-11 : Répartition par pays des investissements en capital-risque dans les entreprises africaines de haute technologie (2021)	35
Figure 3-12 : Répartition des entreprises par taille au Sénégal	35
Figure 3-13 Comparaison des pays selon l'Indice mondial de l'innovation	37
Figure 3-14 : Comparaison des taux d'emploi par sexe.....	39
Figure 3-15 : Emploi en % de la population âgée de 15 à 24 ans, total (%), estimations du modèle de l'OIT	39
Figure 3-16 : Industrie primaire en % du PIB	40
Figure 4-1 : Comparaison des diagnostics de la gestion des finances publiques du Sénégal, de la Côte d'Ivoire et du Maroc	78
Figure 7-1 : Schéma conceptuel du DPL	117

Liste des abréviations

ADEPME	Agence de Développement et d'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises
ADIE	Agence de l'Informatique de l'État
AFD	Agence Française de Développement
ANPEJ	Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes
ANSD	Agence Nationale de statistique et de la Démographie
APIX	Agence pour la Promotion des Investissements et Grands Travaux
APROSI	Agence d'Aménagement et de Promotion de Sites Industriels
ARTP	Autorité de Régulation des Télécommunications et des Postes
ASEPEX	Agence Sénégalaise de Promotion des Exportations
BAD	Banque Africaine de Développement
BCEAO	Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest
BCG	Boston Consulting Group
BID	Banque Islamique de Développement
BPO	Externalisation des Processus d'Entreprise
CEDEAO	Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CFPT	Centre de Formation Professionnelle et Technique Sénégal-Japon
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement
DER/FJ	Délégation Générale à l'Entrepreneuriat Rapide des Femmes et des Jeunes
DGD	Direction Générale des Douanes
DGID	Direction Générale des Impôts et des Domaines
DPL	Prêt pour la Politique de Développement
DPO	Opération de Politique de Développement
FMI	Fonds Monétaire International
FONGIP	Fonds de Garantie des Investissements Prioritaires
FONSIS	Fonds Souverain d'Investissements Stratégiques
IDE	Investissement Direct Étranger
IFC	Société Financière Internationale
ISEP	Institut Supérieur d'Enseignement Professionnel
ISI	Institut Supérieur d'Informatique
MENT	Ministère de l'Économie Numérique et des Télécommunications
MEPC	Ministère de l'Économie, du Plan et de la Coopération
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
OSS	One Stop Shop

PAD	Port Autonome de Dakar
PAP	Plan d'Actions Prioritaires
PAVIE	Projet d'Appui et de Valorisation des Initiatives Entrepreneuriales des Femmes et des Jeunes
PEFA	Dépenses Publiques et Responsabilité Financière
PIB	Produit Intérieur Brut
PPP	Partenariat Public-Privé
PREAC	Programme Triennal de Réformes de l'Environnement des Affaires et de la Compétitivité
PSE	Plan Sénégal Émergent
PME	Petite et Moyenne Entreprise
SNDSP	Stratégie Nationale de Développement du Secteur Privé
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
TICAD	Conférence Internationale de Tokyo sur le Développement de l'Afrique
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
UEMOA	Union Économique et Monétaire Ouest-Africaine
ZES	Zone Économique Spéciale
ZLECAf	Zone de libre-échange continentale africaine

1. Aperçu de l'étude

1.1. Contexte et objectifs de l'étude

Le « Plan Sénégal Émergent (PSE) » (établi en 2014), plan national de développement du Sénégal, repose sur trois piliers stratégiques : « Transformation structurelle de l'économie et croissance », « Capital humain, protection sociale et développement durable » et « Gouvernance, institutions, paix et sécurité ». La croissance économique du Sénégal est ferme depuis 2018, à l'exception de 2020 où elle a diminué en raison du COVID-19, et une nouvelle revitalisation économique est attendue après l'année 2022 avec le démarrage de la production de pétrole et de gaz naturel sur la côte, mais le développement du secteur privé sera important pour une croissance économique durable à l'avenir. En particulier, la priorité est donnée à la revitalisation de l'économie par le biais de la promotion des secteurs de l'agriculture et de la santé ainsi que de l'industrie manufacturière, de la numérisation et du tourisme, dans la perspective d'établir une « souveraineté alimentaire » et une « souveraineté sanitaire ». Dans ce contexte, le Gouvernement sénégalais a identifié quatre enjeux prioritaires pour la période quinquennale 2019-2023 : (i) la réforme fiscale, (ii) la réforme de l'éducation et de la formation professionnelle, (iii) la réforme administrative et (iv) la réforme de l'environnement des affaires.

Le Sénégal est un acteur majeur parmi les pays d'Afrique de l'Ouest avec un marché de 300 millions de personnes. Bien qu'il soit la quatrième économie parmi les 15 pays membres de la Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), à laquelle il appartient, les investissements directs étrangers (IDE) représentent 2,7% de son PIB en moyenne sur 10 ans à partir de 2009, ce qui est un niveau faible même par rapport au Ghana (5,8%) et à la Côte d'Ivoire (2,9%) de la région de l'Afrique de l'Ouest (Banque mondiale, 2020) et laisse une marge d'amélioration du climat des investissements. Le Gouvernement sénégalais a identifié comme quatre enjeux prioritaires (1) l'appui à la jeunesse, (2) l'appui aux femmes, (3) l'amélioration du cadre de vie et (4) la réforme administrative, et tout en poursuivant sa politique d'investissements massifs dans les infrastructures, met la priorité sur un développement social équilibré dans le futur, incluant les groupes marginalisés, et l'amélioration de la qualité de l'administration comme base de sa promotion et de sa réalisation.

Le Gouvernement sénégalais a mis en œuvre plusieurs programmes à l'initiative du Président pour promouvoir l'investissement et soutenir l'entrepreneuriat, mais son budget n'est pas suffisant pour leur mise en œuvre. D'autre part, dans son « Étude de confirmation et de collecte d'informations de base sur l'amélioration de l'environnement de l'investissement en Afrique » (2021), la JICA a identifié les problèmes suivants liés au climat des investissements au Sénégal : la complexité du système de mise en œuvre de la promotion de l'investissement, l'absence de

fonction de service à guichet unique, les informations limitées sur le marché, la difficulté d'accès aux fonds, le manque de transparence dans le système fiscal, l'absence de traitements préférentiels comme la non-conclusion de conventions relatives à la double imposition, la complexité des procédures douanières, les retards dans le développement des infrastructures (électricité, eau, zones économiques spéciales (ZES)) et le manque d'informations sur les entreprises partenaires locales.

À la lumière de ce qui précède, la faisabilité de la création d'un « prêt de politique de développement pour l'amélioration du climat des investissements et le soutien à l'entrepreneuriat » est à l'étude en ciblant les agences gouvernementales sénégalaises qui en sont responsables. Sur la base du contexte ci-dessus, la présente étude a été menée pour collecter et analyser des informations permettant de formuler des actions politiques prioritaires visant à améliorer le climat des investissements et à soutenir l'entrepreneuriat au Sénégal.

1.2. Contenu et méthodologie de l'étude

Dans le cadre de la présente étude, nous avons clarifié les questions liées au Sénégal en collectant et analysant les informations en matière d'aménagement du climat des investissements et d'appui à l'entrepreneuriat, et examiné la capacité d'exécution financière et budgétaire dans ces domaines. Sur cette base, nous avons identifiés les questions hautement prioritaires, et examiné et proposé sous forme de projet de matrice de politique les actions politiques à être soutenues par la JICA. Dans le même temps, nous avons analysé et classé les éléments susceptibles de favoriser l'implantation des entreprises japonaises tout en proposant le système et les méthodes de mise en œuvre et de suivi par la partie sénégalaise des actions politiques.

La présente étude a été réalisée de fin janvier 2022 à fin février 2023. Le calendrier de l'étude de terrain et les personnes interrogées sont indiqués au point 1.4. Les principaux points de travail étaient les suivants.

- Février à mars 2022 : Collecte et analyse des informations existantes relatives au climat des investissements et au soutien à l'entrepreneuriat, et compilation et soumission des résultats d'analyse.
- Février à mars 2022 : Préparation et soumission du rapport de lancement.
- Avril à mai 2022 : Réalisation de la première étude de terrain (collecte et analyse d'informations permettant la formulation de projets de coopération et montrant la capacité d'exécution financière et budgétaire et l'assistance financière générale pour la mise en œuvre de la politique en matière d'aménagement du climat des investissements et de soutien à l'entrepreneuriat).
- Juin 2022 : Préparation et soumission du rapport intermédiaire d'étude de terrain (i).

- Août à septembre 2022 : Mise en œuvre de la deuxième étude de terrain (suivi de la première étude de terrain, et collecte et analyse d'informations et discussions avec les agences sénégalaises concernées pour l'élaboration du projet de matrice de politique).
- Octobre à novembre 2022 : Préparation et soumission du rapport intermédiaire d'étude de terrain (ii).
- Février 2023 : Soumission du rapport final.

1.3. Membres de l'équipe d'étude

L'étude a été réalisée par une équipe de six consultants. Leurs noms et responsabilités sont énumérés ci-dessous.

Responsabilité	Nom	Société
Chef de projet / Climat des investissements 1	Hideaki SHIMIZU	International Development Center of Japan Inc.
Chef de projet adjoint / Climat des investissements 2 / Douane	Yumiko YAMDA	International Development Center of Japan Inc.
Climat des investissements 3	Naomi YAMAMOTO	International Development Center of Japan Inc. (membre de renforcement).
Plan de développement 1 / Finances 1	Tomohide UCHIDA	International Development Center of Japan Inc.
Plan de développement 2 / Finances 2	Kimie TANABE	International Development Center of Japan Inc.
Soutien à l'entrepreneuriat	Yoko NAGAI	International Development Center of Japan Inc. (membre de renforcement).

1.4. Calendrier de l'étude, principaux sites visités et entretiens

La première étude de terrain a eu lieu du 4 avril au 21 mai et la deuxième étude de terrain du 13 août au 27 septembre. Les principaux sites visités et entretiens sont énumérés ci-dessous. La liste des personnes interrogées lors de chaque étude de terrain est jointe en annexe.

Agences gouvernementales sénégalaises	Ministère des Finances et du Budget, Ministère de la Planification et de la Coopération Économique, Agence de promotion des investissements, Délégation Générale à l'Entrepreneuriat Rapide des Femmes et des Jeunes, Agence de promotion des exportations, Agence de l'Information de l'État, Ministère de la Femme, Port Autonome de Dakar, Agence de Développement et d'Encadrement des PME, Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes, Agence d'Aménagement de Promotion de Sites Industriels, Fonds Souverain d'Investissements Stratégique, Ministère de l'Économie Numérique et des Télécommunications, Commune de Sandiara, Fonds de Garantie des Investissements Prioritaires
Bailleurs de fonds	Banque Mondiale, Société Financière Internationale, Fonds Monétaire International, Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel, Banque Africaine de Développement, Union Européenne, Agence américaine pour le développement international, Agence Française de Développement, Société Financière de Reconstruction Allemande, Agence Allemande de Coopération Internationale, Agence Coréenne de Coopération Internationale, Agence Belge de Développement.
Entreprises opérant au Sénégal	ATLA FISH, CFAO, Dai Nippon Construction, Dive into Code, LOGIDOO, Kagome, Komatsu, Mitsubishi Corporation, SC TUBULAR SOLUTIONS SENEGAL SARL, Sentech Energy SUARL, TUMIQUI Japon
Autre	Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture de Dakar, CTIC Dakar, Association des pêcheurs, ISEP Diarniadio, Centre de Formation Professionnelle et Technique Sénégal-Japon

2. Plan de développement national du Gouvernement sénégalais

2.1. Plans de développement national

2.1.1. Plan Sénégal Émergent (PSE)

En 2014, le Gouvernement sénégalais a présenté le « Plan Sénégal Émergent (PSE) », un plan de développement national visant à devenir un pays émergent d'ici 2035. Le PSE est la stratégie de premier plan en matière de politique économique et sociale du Sénégal et se compose des trois piliers suivants.

(i) Transformation structurelle de l'économie et croissance : transformation structurelle de l'économie par le renforcement des moteurs de croissance et la promotion de nouveaux secteurs qui favorisent la richesse, l'emploi, l'inclusion sociale, le développement des capacités d'exportation et l'attraction des investissements.

*La modernisation, la mécanisation et le développement de la chaîne d'approvisionnement en mettant le focus sur les industries agricole, forestière et de la pêche, le secteur primaire, le logement, la logistique, le tourisme et les mines.

(ii) Capital humain, protection sociale et développement durable : amélioration significative des conditions de vie de la population, efforts pour éradiquer les inégalités sociales, et préservation des ressources en assurant les espaces de vie pour la population.

*Le développement des ressources humaines comme l'éducation et la formation, l'amélioration du système de sécurité sociale et l'aménagement des infrastructures de subsistance comme l'eau potable.

(iii) Gouvernance, institutions, paix et sécurité : renforcement de la sécurité, de la stabilité et de la gouvernance, ainsi que de la protection des droits et libertés et de l'État de droit.

Un aperçu des trois piliers susmentionnés est montré ci-dessous.

Tableau 2-1 : Aperçu des trois piliers du PSE

Trois piliers	Objectifs du PSE	Mesures sectorielles	
(i) Transformation structurelle de l'économie et croissance	Stabilité du cadre macroéconomique	Création d'emplois et inclusion sociale	Promotion de l'agriculture commerciale et modernisation de l'agriculture familiale
			Développement des logements et d'un écosystème de construction
			Modernisation socio-économique
	Programme de décollage économique	Promotion des exportations et IDE	Utilisation complète des ressources minières
			Positionner Dakar comme un pôle régional de multiservices pour le développement du tourisme
(ii) Capital humain, protection sociale et développement durable	Programme de sécurité sociale	Amélioration des conditions de vie et lutte contre l'injustice sociale	Renforcement de l'accès aux services sociaux de base de qualité
	Programme d'accès aux services sociaux		Gestion durable des ressources et développement régional équilibré
			Protection des groupes de personnes socialement vulnérables
(iii) Gouvernance, institutions, paix et sécurité	Réforme administrative	Performance, éléments d'une société stable	Renforcement de la paix et de la sécurité
	Programme national de bonne gouvernance		Promotion de la bonne gouvernance
	Développement régional, paix et sécurité, décentralisation et spécialisation régionale des politiques publiques, intégration des sous-régions		Modernisation administrative et économique

Source : équipe d'étude sur la base du PLAN SÉNÉGAL ÉMERGENT 2014.

Les objectifs des indicateurs clés du PSE pour la période 2014-2018 sont les suivants.

Tableau 2-2 : Objectifs des indicateurs clés du PSE

Indicateurs économiques en % du PIB	Valeurs de référence de 2014	Objectifs pour 2018	Moyenne de la période 2014-2018
Croissance du PIB réel (%)	4,9%	8,3%	7,1%
PIB nominal (en milliards de francs CFA)	7 997,0	11 805,6	-
Inflation annuelle moyenne (déflateur du PIB) (%)	1,8%	2,2%	2,3%
Taux d'investissement global (% du PIB)	25,1%	28,3%	28,5%
Taux de pression fiscale (% du PIB)	18,81%	20,9%	20,2%
Croissance des recettes budgétisées (en %)	10,9%	11,6%	12,4%
Croissance des dépenses (%)	10,7%	8,7%	10,2%
Dépenses d'investissement / recettes fiscales sur ressources internes (en %)	33,9%	39,8%	35,4%
Déficit fiscal en % du PIB (%)	-5,2%	-3,9%	-4,7%
Objectif du programme de soutien à la politique économique du FMI (unité)	-4,9	-3,2	-3,9%
Déficit du compte courant par rapport au PIB (%)	-10,4%	-5,9%	-8,5%
Balance globale des paiements (en cent millions de yens)	159,4	100,6	-

Source : équipe d'étude sur la base du PLAN SÉNÉGAL ÉMERGENT 2014.

Dans la deuxième phase du « Plan Sénégal Émergent (PSE) 2019-2023 » élaboré en décembre 2018, des mesures plus étendues et plus concrètes que celles du premier PSE ont été lancées. Ainsi, le pilier 1 « Transformation structurelle de l'économie et croissance » vise à promouvoir les secteurs qui favorisent la croissance, les exportations et l'inclusion sociale, à accroître le niveau et l'efficacité des investissements dans l'économie et à développer des infrastructures de haute qualité, tandis que le pilier 2 « Capital humain, protection sociale et développement durable » cherche à construire des infrastructures pour soutenir la croissance, notamment l'enseignement de qualité et la promotion de la recherche et de l'innovation. Dans le cadre du pilier 3 « Gouvernance, institutions, paix et sécurité », l'objectif principal est d'améliorer la qualité des services publics.

2.1.2. Plans d'Actions Prioritaires (PAP1 et PAP2)

Les détails du PSE sont définis dans les Plans d'Actions Prioritaire (PAP) quinquennaux, la période 2014-2018 étant le PAP1 et celle 2019-2023 est le PAP2. Suite au coup économique majeur d'avril 2020 dû au COVID-19, qui a débuté en 2019, le « Programme de Résilience Économique et Sociale (PRES) » a été mise en œuvre avec un fonds de riposte « Force Covid-19 » de 1 000 milliards de francs CFA, l'équivalent de 7 % du PIB. Cependant, face à la persistance des difficultés économiques et sociales, un autre programme de riposte, « Plan d'Actions Prioritaires 2 Ajusté et Accélééré (PAP2A) » axé sur le « développement intrinsèque », a été

élaboré en décembre 2020.

Les réalisations du PAP1 (2014-2018) comprennent (i) la stabilité et la croissance macroéconomiques (croissance économique réelle de 6,6% en moyenne contre un objectif de 7,1%, taux d'inflation inférieur à 3% en moyenne, etc.), (ii) la promotion des projets d'infrastructures (doublement de la capacité de production d'électricité (de 573 MW en 2012 à 1 130 MW en 2017), extension des autoroutes (de 35 km en 2013 à 113 km en 2018), construction de voies ferrées entre la ville et l'aéroport, construction de ponts internationaux), (iii) le renforcement des services sociaux de base (éducation, santé, sécurité sociale), (iv) la promotion des industries (déficit commercial en pourcentage du PIB : 12,8% pour la période 2014-2018 contre 18,4% pour 2009-2014, acquisition du statut de pays exportateur de produits horticoles pour l'Europe, etc.)

Le PAP2 (2019-2023) suivra également les trois piliers du PSE : 1) « Transformation structurelle économique et croissance », 2) « Capital humain, protection sociale et développement durable » et 3) « Gouvernance, institutions, paix et sécurité », et les activités se poursuivront sur cette base. Dans le cadre du PAP2, le gouvernement se concentrera également sur l'expansion des projets PPP, et prévoit de financer les projets pour un montant total de 460 milliards de yens en attirant des investissements du secteur privé à l'aide d'un fonds public d'environ 100 milliards de yens. Les exemples spécifiques de projets PPP sont montrés ci-dessous.

Tableau 2-3 : Exemples de projets PPP par secteur dans le PAP2

Industrie manufacturière	Industrie de transformation des produits de la mer au pôle industriel, trois agropoles, parc industriel intégré, renforcement de la capacité de production locale d'huile d'arachide, développement d'un deuxième parc industriel
Urbanisation et logement	Zones d'activités commerciales, développement urbain privé à Daga Kholpa.
Commerce et artisanat	Projets de développement commercial et artisanal
Administration	Création de centres de services publics

Source : Plan Sénégal Émergent Plan d'Actions Prioritaires 2019-2023.

En revanche, dans la période du PAP2, l'accent est mis sur le développement social et le domaine de la gouvernance, mais aussi sur le développement économique, avec quatre défis : 1) la réforme fiscale, 2) la réforme de l'éducation et de la formation professionnelle, 3) la réforme administrative et 4) la réforme de l'environnement des affaires. Par ailleurs, dans son discours lors de la cérémonie de prestation de serment pour son second mandat présidentiel en avril 2019, le Président Sall a également évoqué quatre priorités pour son administration : (1) l'appui aux jeunes, (2) l'appui aux femmes, (3) l'amélioration du cadre de vie et (4) la réforme administrative (comme l'accélération de l'administration). Ainsi, tout en poursuivant la politique promue dans le cadre du PAP1 pour les investissements massifs dans les infrastructures, le PAP2 donne la priorité au

développement d'une société équilibrée intégrant les groupes délaissés par ces investissements, et à l'amélioration de la qualité de l'administration publique, élément de base pour la promotion et la réalisation de cette société.

Dans le cadre du PAP2A, la priorité a été donnée à la revitalisation de l'économie par la promotion des secteurs de l'agriculture et de la santé, de l'industrie manufacturière, de la numérisation et du tourisme, en vue d'établir la « souveraineté alimentaire » et la « souveraineté sanitaire ». Le budget était de 9 685,6 milliards de francs CFA pour le PAP1, contre 14 097,9 milliards de francs CFA pour le PAP2 avec environ 700 projets planifiés et mis en œuvre, mais l'enveloppe du PAP2A a augmenté de 4% pour atteindre 12 125 milliards de francs CFA. Ainsi, sur le budget total alloué au PAP2A, 59% ont été consacrés au pilier 1 « Transformation structurelle de l'économie et croissance », tels que les secteurs des transports, agricole, industriel et manufacturier, 30% au pilier 2 « Capital humain, protection sociale et développement durable », tels que les soins de santé, l'eau potable, l'accès à l'assainissement et l'amélioration de la nutrition, et 11% au pilier 3 « Gouvernance, institutions, paix et sécurité », tels que le renforcement de la paix et de la sécurité et la modernisation de l'administration publique.

2.2. Place des politiques d'assistance au climat des investissements et à l'entrepreneuriat dans les plans de développement national

Le développement du climat des investissements et le soutien à l'entrepreneuriat relève du pilier 1 « Transformation structurelle économique et croissance » du PSE, et à ce titre, des mesures de diversification des exportations, de renforcement de la compétitivité des PME, etc. sont mises en œuvre pour créer des secteurs moteurs d'exportation et de croissance. Alors que les projets PPP et de développement d'infrastructures sont réalisés dans le cadre des Plans d'Actions Prioritaires, le PAP2A affiche comme objectif stratégique relatif au pilier 1 « la promotion des secteurs moteurs de croissance, d'exportation et d'inclusion sociale », et met en avant les activités spécifiques comme l'aménagement et le développement des ZES, qui contribuent au soutien à l'entrepreneuriat sur le plan du développement du climat des investissements et des entreprises partenaires locales.

Dans le cadre du pilier 2 du PSE « Capital humain, protection sociale et développement durable », des mesures de réponse telles que l'amélioration de l'emploi des femmes et des jeunes, l'enseignement technique, la formation professionnelle, etc. sont prévues. À cet égard, le PAP2A envisage comme l'une de ses stratégies « la promotion du travail décent », à laquelle participe le soutien à l'entrepreneuriat.

D'autre part, suivant les plans de développement national du Gouvernement sénégalais, le PREAC (Programme Triennal de Réformes de l'Environnement des Affaires et de la

Compétitivité) pour le développement du climat des investissements, et le PAVIE (Projet d'Appui et de Valorisation des Initiatives Entrepreneuriales des Femmes et des Jeunes, Phase 1) pour le soutien à l'entrepreneuriat sont réalisés, et leur aperçu est détaillé à « 3.3 Politique et planification du développement ».

3. Situation actuelle et défis du développement du climat des investissements et du soutien à l'entrepreneuriat au Sénégal

3.1. Lois et institutions

3.1.1. Développement du climat des investissements

Les principales lois et institutions liées au développement du climat des investissements sont le Code des investissements, la loi sur les zones économiques spéciales (ZES) et la loi sur les partenariats public-privé (PPP). Leur aperçu est donné ci-dessous.

(1) Code des investissements

Au Sénégal, la loi n° 2012-32 du 31 décembre 2012 a modifié différentes dispositions législatives du Code des investissements. Toutefois, comme bon nombre des incitations fiscales prévues par lui ont été transférées dans le Code général des impôts n°2012-32, l'intention d'intégrer et de simplifier les lois pertinentes n'a pas été pleinement prise en compte comme cela était prévu à l'origine. Ainsi, des conditions strictes ont été appliquées à l'exonération de la TVA¹, ce qui fait que presque aucune exonération n'a été accordée et qu'une certaine confusion s'est produite. L'actuel Code des investissements se résume comme suit.

(a) Secteurs industriels auxquels le Code des investissements est appliqué

Il existe deux niveaux en fonction des montants. Pour un montant supérieur à 15 millions de francs CFA, les incitations à l'investissement sont applicables aux entreprises de l'industrie primaire, de la santé, de l'éducation et de la maintenance des équipements industriels, tandis que pour un montant supérieur à 100 millions de francs CFA, les incitations sont applicables aux promoteurs immobiliers liées aux industries manufacturière et minière, à l'environnement, à la construction d'infrastructures et aux complexes commerciaux.

(b) Incitations à l'investissement : exonération fiscale

L'actuel Code des investissements prévoit les incitations suivantes.

- (i) Exonération des droits de douane (pendant trois ans), suspension de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) (pendant plus de trois ans).**
- (ii) Exonération de 40% des impôts sur le revenu et sur les sociétés pour les investissements éligibles pendant cinq ans maximum.**

¹ Référence : Projet d'arrêté fixant les modalités d'application de l'article 373 alinéa 2 du Code général des impôts du 17 février 2016.

- (iii) Statut de société d'exportation gratuite pour les entreprises agricoles, industrielles et de télécommunication qui exportent au moins 8% de leur chiffre d'affaires.
- (iv) Entreprises franches d'exportation : agriculture, industrie et téléservices au sens large : réduction de l'impôt sur les sociétés (réduction à 15% au lieu du taux ordinaire de 30%), exonération de la taxe sur les salaires, des droits d'enregistrement et de timbre et de la taxe professionnelle, exonération des droits de douane et des taxes sur les équipements de production et les matières premières pour les entreprises exportant au moins 80% de leur production.

Il a été souligné jusqu'ici que l'actuel Code des investissements est complexe et présente des problèmes d'efficacité en raison de nombreuses lois et réglementations régissant les incitations à l'investissement, les règles de qualification, etc. D'autre part, il y a un débat sur la nécessité de cohérence avec le Code des investissements de la CEDEAO et le Code général des impôts, et le gouvernement procède actuellement à une révision de son Code des investissements, qui devrait être approuvée d'ici la fin de 2022. Les principales révisions sont les suivantes.

- (i) L'actuel Code des investissements ne s'adresse qu'aux investisseurs étrangers multinationaux, mais toutes les entreprises, y compris les entreprises locales et les petites et moyennes entreprises (PME), seront concernées.
 - (ii) Des ajustements seront effectués afin d'éviter les divergences entre le Code des investissements et le Code général des impôts.
 - (iii) Le contenu sera encore simplifié.
 - (iv) Actuellement, les industries minière, pétrolière et gazière sont les cibles du traitement préférentiel, mais celui-ci s'appliquera à toutes les autres industries.
 - (v) Le code s'appliquera à tous les investisseurs à l'intérieur et à l'extérieur de la ZES.
- (2) Loi sur les zones économiques spéciales (ZES)

La loi n° 2017-07 du 6 janvier 2017 relative aux incitations applicables dans les ZES s'applique aux entreprises résidentes des ZES et prévoit les incitations suivantes. Les incitations sont plus favorables que celles destinées aux entreprises d'investissement ordinaires, et sont renouvelables pendant 25 ans.

- (a) Exonération de tous droits et taxes, à l'exception des taxes communautaires sur les matières premières, les équipements et les autres biens, et droit d'exporter gratuitement ces mêmes biens hors de son territoire.
- (b) Exemption du paiement de l'impôt sur le revenu.
- (c) Réduction de l'impôt sur les sociétés de 30 à 15%.

- (d) Exemption de la cotisation de sécurité sociale due aux employeurs, et d'autres impôts dus sur la base du salaire.

La loi actuelle sur les ZES s'inspire de celle de Shenzhen, en Chine, mais elle est un mélange complexe de lois antérieures sur les ZES, et la Société Financière Internationale (SFI) a recommandé des révisions. Selon les entretiens avec le Ministère de l'Économie, du Plan et de la Coopération (MEPC), il est prévu de modifier la loi sur les ZES à l'avenir.

(3) Loi sur les partenariats public-privé (PPP)

La nouvelle loi sur les PPP (décret-loi n° 2021-01 du 22 février 2021) est entrée en vigueur en mars 2021. Son objectif est de réduire les charges financières du gouvernement en attirant les investissements privés. Deux décrets sont actuellement en vigueur : i) le décret n° 2020-1443 portant application de la loi n° 2021-23 du 02 mars 2021 relative aux contrats de partenariat public-privé, et ii) le décret n° 2021-1443 portant application de la loi n° 2021-23 du 15 novembre 2021 relative aux contrats de partenariat public-privé (PPP). Le schéma de procédure est en cours de préparation.

Alors que la nouvelle loi permet aux participants de bénéficier des avantages tels que les procédures simplifiées et les procédures d'appel d'offres en ligne, la loi sur les PPP resserre davantage les conditions de participation au capital des entreprises nationales afin de renflouer les finances de l'État, en relevant son taux à 33% au lieu de 20 %.

3.1.2. Soutien à l'entrepreneuriat

Le paragraphe suivant donne l'aperçu de la loi relative à la création et promotion de la startup, qui est un instrument législatif important du gouvernement dans le soutien à l'entrepreneuriat.

➤ Loi sénégalaise relative à la création et promotion de la startup (loi n°2020-01)

La loi a été promulguée en janvier 2020 et comprend nombreux cadres visant à promouvoir l'innovation et l'entrepreneuriat dans l'économie nationale, conformément au PSE et à la stratégie « Sénégal Numérique 2025 ». Plus précisément, elle prévoit les soutiens et les cadres spécifiques pour les startups, ainsi que le régime juridique pour l'enregistrement et la labellisation des startups au Sénégal. Suivant cette loi, le Gouvernement sénégalais met en place un ensemble de mesures de promotion de la croissance, notamment des agences de soutien, des taux d'imposition réduits, l'accès à des programmes de tutorat et des formations gratuites pour les start-ups.

3.2. Autorités compétentes

3.2.1. Développement du climat des investissements : Agence de Promotion des Investissements (APIX)

Le rôle le plus important dans le développement du climat des investissements est joué par l'Agence de Promotion des Investissements (APIX), qui dépend directement du bureau du Président. Ses activités sont multiples : outre la promotion des investissements exposée ci-dessous, elle est chargée du soutien à la création d'entreprise, de la gestion des ZES, du suivi des projets d'infrastructures et de promotion industrielle, etc. L'aperçu de l'organisation, de la stratégie et les principales tâches de l'APIX sont décrits ci-dessous.

(1) Aperçu de l'organisation

Au sein de l'APIX, environ 70% de ses agents sont impliqués dans la promotion des investissements, et mènent des activités portant sur (i) le développement des investissements, (ii) le service auprès des investisseurs, (iii) l'amélioration du climat des investissements et (iv) la gestion des ZES, et environ 30% restants travaillent dans le cadre des projets contractés par l'APIX. L'agence prévoit d'apporter des modifications à son organigramme joint à l'annexe afin de développer et d'augmenter ses ressources humaines et de réformer son organisation d'ici 2023.

(2) Stratégie

Le Conseil présidentiel de l'investissement de novembre 2017 a clairement indiqué l'importance du secteur privé dans la réalisation de la vision de « l'Horizon 2035 » qui consiste à faire du Sénégal un pays émergent à l'horizon 2035. L'APIX a élaboré une stratégie sectorielle pour y parvenir, et indiqué que des objectifs, des actions prioritaires, des mesures et des indicateurs seraient élaborés² et validés chaque année pour cinq domaines : l'amélioration de l'environnement des affaires et du classement de l'attractivité ; le développement des investissements et soutien aux investisseurs ; le développement et gestion des ZES ; la conception et la mise en œuvre de projets d'infrastructures de transport ; et les services de soutien efficace à la production. Toutefois, les résultats de l'évaluation n'ont pas été rendus publics.

(3) Aperçu des activités

➤ Promotion des investissements

Outre la recherche et l'identification des investisseurs, les relations publiques, le soutien aux investisseurs, les procédures administratives et la fourniture d'informations, l'agence assume

² Plan stratégique APIX Horizon 2023.

également la fonction de point de contact pour les investissements (One Stop Shop), et peut fournir des conseils sur les demandes d'approbation concernant le régime privilégié du Code des investissements et le statut d'entreprise franche d'exportation, et faire des recommandations sur la réorganisation des structures administratives dans le domaine de la promotion des investissements.

➤ Soutien à la création d'entreprise

Au sein de l'agence, le Bureau de Création d'Entreprise (BCE) et le Centre de Facilitation des Procédures Administratives (CFPA) sont mis en place pour l'aide à la création d'entreprise.

➤ Gestion des ZES, et gestion et suivi des grands travaux d'infrastructures

L'agence assure l'aménagement et la gestion des ZES, mais aussi le suivi des travaux d'infrastructures importants pour la logistique des entreprises, notamment l'autoroute à péage Dakar-Thiès-AIBD, le nouvel aéroport international Blaise-Diagne et les chemins de fer.

➤ Projets de développement du tourisme et des entreprises

Dans le cadre de son projet de développement du tourisme et des entreprises, l'agence réalise un programme de développement touristique pour Saint-Louis et d'autres régions. Ce programme vise à développer un tourisme durable en mettant l'accent sur la valorisation des patrimoines historiques, culturels et naturels de Saint-Louis. Le montant total du programme est d'environ 27 millions d'euros, la majeure partie du financement étant assurée par l'Agence Française de Développement (AFD). D'autre part, avec un fonds alloué par la Banque mondiale, l'agence met en œuvre des projets qui a pour objectif de créer les conditions nécessaires à l'augmentation des investissements privés pour le tourisme dans la ville de Saly et de renforcer le développement des entreprises au Sénégal.

(4) Défis auxquels l'APIX est confrontée

➤ Renforcement structurel nécessaire pour promouvoir les IDE

Comme nous l'expliquons plus en détail dans la section « 3.5 Développement de l'environnement des investissements », l'équipe d'étude considère que le Sénégal compte un grand nombre de procédures, et de permis et autorisations liées aux investissements et aux affaires, mais l'absence de l'uniformisation nuit à leur efficacité. En outre, le manque de coordination au sein des agences gouvernementales et de transparence dans le flux d'informations rend inefficace la structure opérationnelle de mise en œuvre des politiques. D'autre part, la numérisation n'est pas avancée en matière de services liés à la mise en œuvre des politiques, et au processus de collecte, d'analyse et de partage des informations. L'APIX doit assurer le suivi des investissements privés et contrôler les investissements et les projets approuvés afin d'augmenter

le volume des investissements privés et de doubler les IDE entrants. Il lui est également nécessaire de développer des centres de services à guichet unique (OSS), qui ne s'occupent actuellement que de la gestion des ZES. L'APIX est également censé coordonner la promotion de l'efficacité opérationnelle intergouvernementale en matière d'IDE, et pour cette raison, elle doit renforcer la coordination globale de la mise en œuvre des politiques. Il est également nécessaire de renforcer la capacité des agences gouvernementales concernées, y compris l'APIX, à promouvoir une numérisation améliorant l'efficacité.

➤ **Élaboration et mise en œuvre de la stratégie de promotion des IDE**

Il a été souligné que la mise en œuvre de la stratégie de promotion des investissements et les activités promotionnelles par l'APIX ne sont pas suffisantes. Ainsi, le manque de budget pour la participation aux expositions à l'étranger et les activités promotionnelles ne lui permet pas de réaliser de manière satisfaisante la fourniture d'informations nécessaires aux investisseurs. À cet égard, l'APIX a expliqué que le budget du gouvernement est alloué à des activités telles que le développement du secteur privé, empêchant l'APIX de disposer d'un budget suffisant pour la promotion des IDE. L'organisation de l'agence doit donc être renforcée par le biais de la construction d'image, du marketing et de l'amélioration du traitement préférentiel pour promouvoir les investissements, mais aussi par une consolidation de son expertise en recrutant des experts des secteurs industriels clés.

3.2.2. Soutien à l'entrepreneuriat : DER/FJ, ADEPME et ANPEJ

Les principales autorités de surveillance en matière de soutien à l'entrepreneuriat sont la Délégation Générale à l'Entrepreneuriat Rapide des Femmes et des Jeunes de la présidence (DER/FJ), qui se concentre sur le soutien financier aux start-ups, l'Agence de Développement et d'Encadrement des PME (ADEPME), qui assure le développement des ressources humaines et le soutien d'affaires pour les PME et les startups, ainsi que l'Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes (ANPEJ). L'aperçu de chaque agence gouvernementale est donné ci-dessous.

(1) **Délégation Générale à l'Entrepreneuriat Rapide des Femmes et des Jeunes (DER/FJ)**

La DER/FJ est une agence nationale lancée par le Président du Sénégal pour les startups, l'entrepreneuriat, le mentorat, le financement et l'implication des femmes pour stimuler l'entrepreneuriat à travers le pays avec un fonds de 30 milliards de francs CFA. Officiellement lancé en avril 2018, ce fonds s'adresse aux jeunes et aux femmes de 18 à 40 ans, et fournit principalement plusieurs types de financement et de soutien à l'entrepreneuriat, notamment les fonds d'incubation, les programmes de formation, les financements par fonds propres et des prêts

à faible taux d'intérêt pour les jeunes entrepreneurs et les femmes. Elle joue également un rôle de construction d'écosystème avec le D-HUB, un programme mis en place au sein de la DER/FJ pour promouvoir l'entrepreneuriat et l'innovation en créant un écosystème au Sénégal. Le D-HUB constituera le noyau des centres d'innovation qui seront déployés à travers le pays, avec des espaces d'événements partagés, des espaces de réunion partagés, des bureaux à louer, des espaces de co-working et un centre de promotion de la création d'entreprise.

(2) Agence de Développement et d'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises (ADEPME)

L'ADEPME est une agence de soutien aux PME créée sous l'égide du Ministère du Développement Industriel et des Petites et Moyennes Industries pour fournir des services non financiers aux PME, et elle mène des activités de soutien à un large éventail de stades de l'entrepreneuriat, allant des appuis aux start-ups jusqu'au soutien aux entreprises de taille moyenne. L'agence soutient les stratégies des PME, et modernise et renforce leur compétitivité en mettant l'accent sur (i) le développement des futurs champions pouvant être des cas de réussite, (ii) la création d'une plateforme intégrée pour les PME, et (iii) l'amélioration de l'accès au financement et au marché. Elle fournit différents types de soutien aux PME sénégalaises, notamment (i) les formations (par exemple sur le marketing, la comptabilité, le paiement des impôts et la manière de préparer les documents pour les appels d'offres dans le cadre de projets de passation de marchés), (ii) les consultations, (iii) la mise en réseau et le rapprochement des entreprises, et (iv) le soutien à l'accès au financement. Son soutien s'adresse également au secteur informel, notamment par le biais des formations permettant d'acquérir les compétences nécessaires à l'enregistrement de société en matière de comptabilité et de paiement des impôts, et de la promotion de la formalisation à travers les consultations.

(3) Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes (ANPEJ)

Il s'agit d'une agence gouvernementale créée en 2014 pour la promotion de l'emploi des jeunes. Disposant d'une autonomie financière, elle est placée sous l'autorité du Ministère de la Jeunesse, de l'Entrepreneuriat et de l'Emploi et du Ministre des Finances et du Budget. Ses principales activités sont : (i) l'élaboration de stratégies pour l'emploi de la jeunesse, (ii) l'offre d'informations sur la demande d'emploi et les formations et (iii) l'offre de formations pour le développement et le rapprochement des compétences. Elle apporte des appuis à l'embauche des jeunes et réalise des formations avec le 3FPT (Fonds de Financement de la Formation Professionnelle et Technique).

3.2.3. Soutien à l'entrepreneuriat (soutien au financement) : FONGIP et FONSI

Outre les agences susmentionnées, il existe les agences gouvernementales relatives au soutien à l'entrepreneuriat, à savoir le Fonds de Garantie des Investissements Prioritaires (FONGIP) et le Fonds Souverain d'Investissements Stratégiques (FONSI), qui sont placés tous les deux sous l'autorité du MEPC. Leur aperçu est décrit dans les paragraphes suivants.

(1) Fonds de Garantie des Investissements Prioritaires (FONGIP)

Le FONGIP a été créé en mai 2013 afin que les PME qui représentent plus de 90% de l'économie sénégalaise puissent bénéficier des financements nécessaires. Il a pour but de promouvoir le financement des PME en apportant des garanties aux institutions financières. Ses principales activités consistent à : (i) atténuer les risques liés à l'octroi des crédits aux PME par les institutions financières, (ii) compléter le dispositif d'intervention des institutions financières en faveur des MPME et (iii) bonifier les taux d'intérêts appliqués par les institutions financières.

(2) Fonds Souverain d'Investissements Stratégiques (FONSI)

Le FONSI pour les investissements stratégiques a été créé en juillet 2013 en tant qu'entreprise à responsabilité limitée du gouvernement. Il investit dans les secteurs stratégiques définis par le PSE, et œuvre pour renforcer les investissements avec le secteur privé afin d'encourager les activités économiques productives. Ses investissements portent sur les actions et les quasi-participations des projets porteurs de croissance et de création d'emplois, et ce aussi bien pour ceux des PME que pour ceux de grande envergure. Par ailleurs, le FONSI a l'obligation de consacrer 20% de ses fonds au fonds d'investissement exclusivement dédié aux PME sénégalaises.

3.3. Politique et planification du développement

Comme nous l'avons évoqué plus haut, le PREAC est réalisé dans le cadre de la politique du Gouvernement sénégalais en matière de développement du climat des investissements. D'autre part, la « Stratégie Nationale de Développement du Secteur Privé (SNDSP 2022-2026) », qui sera mise en œuvre à l'initiative du MEPC, est en cours de finalisation au sein du ministère. Pour ce qui est du soutien à l'entrepreneuriat, il y a le PAVIE. Nous détaillons ci-dessous ces programmes et plans, mais aussi la politique portant sur les TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) et les programmes de l'emploi des femmes et des jeunes qui ont rapport avec le soutien à l'entrepreneuriat.

3.3.1. Politique d'aménagement du climat des investissements : PREAC

En décembre 2012, lors de la 11^e Conférence présidentielle sur l'investissement, le plan triennal de promotion des investissements, PREAC 1 2013-2015, a été formulé avec pour organe exécutif

l'Agence de Promotion des Investissements (APIX) dans le but de faire du Sénégal l'un des dix pays les plus attractifs d'Afrique. Le premier PSE, qui a été adopté par la suite, a indiqué la lenteur de l'évolution du climat des investissements comme l'une des principales raisons de la morosité de l'économie, et a visé, dans le cadre du pilier 1 « Transformation structurelle de l'économie et croissance », à encourager les exportations et à attirer fortement les investissements pour la création de richesse et d'emplois et l'inclusion sociale, et ce à travers la transformation structurelle de l'économie par le développement de nouveaux secteurs. En réponse au PSE, afin de réaliser l'amélioration de l'environnement des affaires, qui a été fixée comme objectif stratégique, le PREAC 2 2016-2018 a été élaboré en juin 2015, et dans le cadre du PREAC 3 2019-2023, une stratégie d'amélioration de l'environnement des affaires a été proposée en considération des priorités du deuxième PSE. L'aperçu du PREAC est montré ci-dessous.

- (a) PREAC 1 2013-2015 : 47 mesures et 56 modifications de procédures administratives ont été réalisées en matière de compétitivité, de cadre juridique et réglementaire et d'investissement. Outre l'amélioration de la qualité des services administratifs, les délais et les coûts des actes administratifs ont été réduits dans les domaines de la création d'entreprise, du transfert de propriété, des permis de construire, du code de commerce, du paiement des impôts, de l'accès à l'électricité, de l'accès au crédit et du commerce transfrontalier.
- (b) PREAC 2 2016-2018 : l'accent a été mis sur l'efficacité, notamment la rationalisation de certains coûts directs liés aux activités commerciales, le renforcement du cadre juridique par la création de tribunaux de commerce, la législation relative aux zones économiques et aux bureaux de crédit, et la protection des investisseurs minoritaires.
- (c) PREAC 3 2019-2023 : il porte sur l'institution de la législation du travail, la révision du code de commerce, les modifications de la loi sur les investissements, le développement d'un système de paiement électronique, la poursuite de la simplification du système de paiement au Port de Dakar, l'exploitation du système de réception d'entrepôt, le développement des start-ups et des PME, la création de plateformes d'investissement, et l'adoption d'une loi sur le partenariat public-privé. D'autre part, en considération de l'adoption du PAP2A, 16 projets de réforme suivants sont prévus dans la période 2020-2023.

Tableau 3-1 : 16 projets de réforme dans le PREAC 3

1. Financement du démarrage des projets	9. Protection sociale
2. Fonds de soutien au secteur privé	10. Achats locaux
3. Développement des zones économiques spéciales	11. Ordre public et moralité
4. Partenariats public-privé	12. Construction du secteur informel
5. Code des investissements	13. Fonds de garantie
6. Justice commerciale	14. Champions nationaux/représentants d'entreprises
7. Santé et médecine	15. Modifications de Code du travail
8. Procédures simplifiées	16. Accès à la propriété

Source : PREAC III 2019-2023.

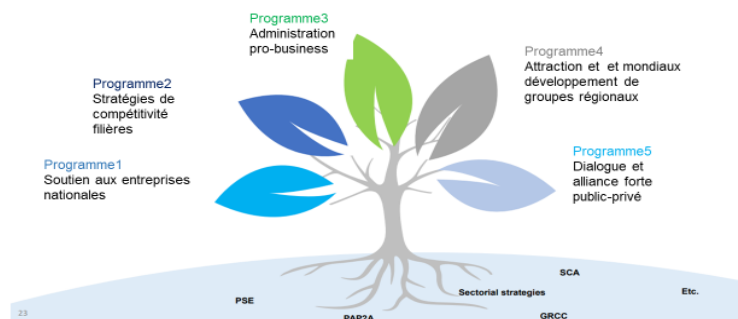
3.3.2. Stratégie Nationale de Développement du Secteur Privé (SNDSP)

La SNDSP a été élaborée afin de parvenir à un fort développement endogène du secteur privé et d'ajuster les politiques économiques nécessaires au réaménagement du PSE, et ce en mettant le focus sur les objectifs du PAP2A et sur les nouveaux défis issus de la crise du COVID-19. Le MEPC prévoit de poursuivre le développement économique et la création d'emplois en renforçant le secteur privé par le biais de la SNDSP. L'aperçu de la SNDSP est donné ci-dessous.

- Objectif : mettre le renforcement du secteur privé au cœur du développement industriel futur.
- Contexte des défis auxquels fait face le Sénégal : 1) un secteur privé fragile (12 220 entreprises formelles en 2017, correspondant à 14 000 emplois seulement), 2) une faible compétitivité industrielle (déficit commercial de 106,1 milliards de dollars en 2019), et 3) une faible croissance due à la fragilité du marché intérieur et des investissements publics.
- Principaux objectifs chiffrés : favoriser le renforcement et la reconfiguration du secteur privé du Sénégal à l'horizon 2035. La formalisation de l'économie devrait s'accélérer en rehaussant le nombre actuel d'entreprises formelles oscillant entre 12 000 et 14 000, jusqu'à 300 000, créant ainsi 3 millions d'emplois formels.

Pour concrétiser ces visions, la SNDSP est constituée de 5 programmes et de 16 projets présentés dans la Figure 3-1.

La stratégie s'articule donc autour de 5 programmes



La SNDSP : 5 programmes et 16 chantiers

05 programmes	16 chantiers			
1. Soutien aux entreprises nationales	1.1. Accès aux marchés domestiques	1.2. Facilitation du financement des PME	1.3. Rationalisation et renforcement de l'assistance technique	1.4. Appui à la formalisation
2. Stratégies de compétitivité filières	2.1. Élaboration et mise en œuvre de 22 stratégies de compétitivité filières	2.2. Mise en place d'organisations professionnelles fortes		
3. Administration pro-business	3.1. Simplification et digitalisation des procédures administratives	3.2. Réforme et amélioration du cadre des affaires	3.3. Renforcement de la régulation de l'économie	3.4. Amélioration de la disponibilité et de la performance des facteurs de production
4. Attraction et développement de groupes régionaux et mondiaux	4.1. Sénégal, hub industriel régional	4.2. Facilités fiscales et administratives	4.3. Alignement de la diplomatie économique	
5. Dialogue et alliance forte public-privé	5.1. Systématisation du dialogue sectoriel dans toutes les filières	5.2. Relance du cadre du dialogue national	5.3. Impulsion d'un nouveau partenariat-public privé à travers « l'Alliance Made in Senegal »	

Source : Matériel de présentation du SNDSP pour MEPC-DDSP.

Figure 3-1 : Aperçu des 5 programmes et des 16 projets de la SNDSP

3.3.3. Politique de soutien à l'entrepreneuriat : PAVIE

Le cœur de la politique de soutien à l'entrepreneuriat est le PAVIE, qui a pour objectif de soutenir la création d'emplois pour les jeunes et les femmes à travers les appuis techniques et financiers aux initiatives entrepreneuriales, promouvant ainsi l'entrepreneuriat et renforçant la base économique des PME.

En collaboration avec la Banque Africaine de Développement (BAD) et l'Agence Française de Développement (AFD), la DER/FJ a officiellement lancé le 15 décembre 2020 la première phase du PAVIE, un projet de soutien et de développement de l'entrepreneuriat au Sénégal.

Le PAVIE 1 vise, dans ce programme de trois ans, à construire des chaînes de valeur artisanales et agricoles au Sénégal. Il est doté d'un budget de 74 milliards de francs CFA, dont un prêt de 41

milliards de francs CFA de la BAD et un prêt de 13 milliards de francs CFA de l'AFD. Il est en ligne avec le PSE et soutient la DER/FJ dans le renforcement des capacités à financer les activités entrepreneuriales des jeunes et des femmes dans les secteurs prioritaires du PSE. La fin de cette première phase est prévue pour décembre 2022.

Le PAVIE 1 se compose de trois composantes. La première concerne la promotion de l'entrepreneuriat dans les chaînes de valeur agricoles et artisanales à fort potentiel de création d'emplois, et est prise en charge par la BAD. La deuxième composante soutenue par l'AFD concerne le développement de petites et micro-entreprises à forte valeur ajoutée et à fort potentiel de création d'emplois dans d'autres secteurs prioritaires du PSE. La troisième composante concerne la gestion de programmes et le renforcement des capacités de la DER/FJ avec l'appui conjoint de la BAD et de l'AFD.

Le PAVIE 1 a pour objectif de financer 14 000 activités entrepreneuriales et de créer 154 000 emplois (dont 60% pour les femmes). Ainsi, il vise à renforcer les compétences techniques par les formations et le renforcement des capacités de 27 000 entrepreneurs, dont plus de 15 000 femmes. D'autre part, la promotion de l'innovation et des technologies numériques est également un rôle clé du PAVIE, qui prévoit d'aider 2 200 entreprises à passer au numérique. Les mécanismes de suivi du financement seront renforcés par un système de suivi des investissements basé sur la localisation.

Les principales industries visées sont les industries primaires telles que l'agriculture, la pêche et l'élevage, ainsi que les services, la manufacture et les entreprises numériques, et les principaux projets dans chaque secteur sont les suivants.

Tableau 3-2 : Exemples de principaux projets sectoriels dans le PAVIE 1

Agriculture	
	<ul style="list-style-type: none"> Production de riz Installation de petites rizeries Production de semences de base et certifiées et commercialisation d'intrants de qualité Création de nouvelles écoles d'agriculture et émergence de jeunes agriculteurs Création d'entreprises de transformation efficaces Installation et modernisation des producteurs et des unités de stockage des fruits exotiques Installation de deux unités de traitement et mise à niveau des normes Aide financière aux horticulteurs et aux vendeurs de semences Installation d'équipements de tri et de transformation des produits horticoles marchands Prêts aux producteurs du secteur des oléagineux Création d'exportateurs de produits oléagineux Installation d'équipements de traitement et de décoquillage
Élevage d'animaux	
	<ul style="list-style-type: none"> Déplacement et installation de fermes avicoles à Dakar et à Thiès dans des zones de production dédiées Création d'abattoirs à petite échelle Financement de l'établissement d'éleveurs, d'aides vétérinaires, de cliniques vétérinaires et de fournisseurs de produits Établissement d'usines de viande

Pêche et aquaculture
Financement d'écloseries modernes Financement d'équipements de production d'aliments extrudés Financement des fermes aquacoles Financement d'abris en fibre de verre Financement de l'amélioration des équipements de transformation Financement de boîtes isothermes et de fabriques de glace avec réfrigérateurs solaires Financement de véhicules frigorifiques
Sel
Aide financière aux producteurs de Fatick, Kaolack et Kafrine Assistance à la commercialisation et à l'organisation des coopératives Installation de deux unités de traitement Création d'un Groupement d'Intérêt Économique (GIE) pour le transport par tricycle Financement des entrepreneurs de la distribution numérique : multi-services
Services, industrie et transports
Création d'installations de stockage agricole Renouvellement des taxis dans le Sud, le Nord et le Centre Renouvellement des camions Création d'unités de production industrielle à petite échelle dans des marchés de niche et émergents (par exemple, restauration, hôtellerie, pétrole et gaz) Financement de petites unités industrielles pour la transformation de céréales, de fruits et de légumes Soutien aux jeunes entrepreneurs
Industrie manufacturière
Création d'entrepôts modernes Restructuration de l'industrie du cuir Soutien financier aux créateurs de mode émergents
Économie numérique et innovation
PME numériques et financement de démarrage Financement de la transformation numérique dans d'autres secteurs prioritaires

Source : <https://der.sn/fr/pavie/le-projet-dappui-et-de-valorisation-des-initiatives-entrepreneuriales-des-femmes-et-des>

3.3.4. Politique des TIC et agences gouvernementales

La transformation numérique de l'économie est un enjeu majeur pour le gouvernement sénégalais. Le Sénégal a engagé des réformes économiques au cours de la dernière décennie, et les accélère notamment avec le PSE annoncé en novembre 2012. Celui-ci vise à promouvoir une croissance économique durable et inclusive et à faire du Sénégal un pays émergent à l'horizon 2035, en considérant le secteur de TIC comme l'un des secteurs prioritaires de l'économie numérique. Par ailleurs, en matière de TIC, la stratégie « Sénégal Numérique 2025 », publiée en 2016, présente une vision d'un écosystème TIC impliquant le secteur privé pour rendre le numérique accessible à tous dans tous les usages, ainsi que les axes prioritaires pour concrétiser cette vision. Les objectifs spécifiques comprennent l'expansion du secteur des TIC à 10 % du PIB d'ici 2025, la création de 54 000 emplois directs et de 162 000 emplois indirects. En outre, dans le cadre du PSE et du Plan d'Actions Prioritaires pour la période 2019-2023, le programme Smart Sénégal³ a été lancé sous l'autorité du Ministère de la Promotion des Investissements, du Partenariat et du Développement des Téléservices de l'État et avec le soutien technique de Huawei.

³ Smart Sénégal : <https://www.smartsenegal.gouv.sn/>

Le programme Smart Sénégal est composé de 5 principaux projets suivants.

- (1) Safe city : son objectif est d'améliorer la sécurité publique par le biais des outils techniques de collecte et d'analyse de renseignements, et de diffusion d'informations.
- (2) Smart éducation : ce projet consiste à moderniser les infrastructures TIC et les appareils multimédia afin de fournir des plateformes technologiques permettant d'améliorer l'enseignement dans les écoles primaires et secondaire, les lycées et les universités du Sénégal.
- (3) Smart territoires : ce projet consiste à fournir des services aux citoyens, aux administrations et aux entreprises par la construction et l'aménagement de 45 installations dédiées appelées « La Maison du Citoyen » dans toutes les régions du pays. Il appuiera, d'autre part, le développement d'applications associées à des secteurs économiques prioritaires du PSE (notamment le tourisme, l'agriculture, le transport, le cadastre).
- (4) Câble sous-marin : son objectif est d'installer un câble sous-marin au Sénégal afin d'augmenter la capacité d'internet.
- (5) Smart wifi : ce projet consiste à augmenter les points d'accès numériques. La connexion sera ouverte à tous pour un accès à Internet à haut débit disponible dans les lieux publics sur tous types de terminaux (smartphone, tablette, ordinateur portable, etc.)

Par ailleurs, en tant qu'agence gouvernementale, le principal organe décisionnel responsable des télécommunications et des technologies de l'information est le Ministère de la Communication, des Télécommunications et de l'Économie numérique, sous lequel est placée l'Autorité de Régulation des Télécommunications et des Postes (ARTP) chargée de la régulation des télécommunications et des TIC. La Commission de Protection des Données Personnelles du Sénégal (CDP) est responsable des contenus de l'Internet, tandis que l'Agence de l'Informatique de l'État (ADIE) est responsable des domaines liés à l'informatique tels que l'ingénierie, la construction d'équipements et d'infrastructures et la formation.

3.3.5. Programmes pour l'emploi et l'entrepreneuriat des femmes et des jeunes

Outre le PAVIE susmentionné, plusieurs programmes sont mis en œuvre en matière d'emploi et d'entrepreneuriat des femmes et des jeunes comme le montre le tableau suivant.

Tableau 3-3 : Programmes pour l'emploi et l'entrepreneuriat des femmes et des jeunes

Abréviation	Nom	Programme
PDCEJ	Projet d'appui au Développement des Compétences et de l'Entrepreneuriat des Jeunes dans les secteurs porteurs (Ministère de la Formation Professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Insertion)	Projet visant à soutenir le développement des compétences et de l'entrepreneuriat des jeunes dans les secteurs industriels en croissance
PADEF-EJ	Projet d'Appui au Développement de l'Entrepreneuriat Féminin et de l'Emploi des Jeunes (Ministère de la Femme, de la Famille et de la Protection des Enfants)	Projet d'appui en faveur de l'entrepreneuriat féminin et de l'emploi des jeunes
PSEJ	Programme Sénégalais pour l'Entrepreneuriat des Jeunes (Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation)	Programme pour l'entrepreneuriat des jeunes au Sénégal

L'aperçu et les objectifs de chaque programme sont décrits ci-dessous.

- (1) **PDCEJ** (Projet d'appui au Développement des Compétences et de l'Entrepreneuriat des Jeunes dans les secteurs porteurs)

L'objectif du PDCEJ est de contribuer à la croissance et à l'emploi en améliorant la qualité de la main-d'œuvre, la compétitivité des entreprises et l'entrepreneuriat des jeunes dans les secteurs industriels porteurs (pétrole et gaz, agriculture, énergie solaire, cuir et industrie du cuir). Le budget est d'environ 12,2 milliards de francs CFA, dont 90% sont pris en charge par la BAD et 10% par le gouvernement sénégalais.

- (2) **PADEF-EJ** (Projet d'Appui au Développement de l'Entrepreneuriat Féminin et de l'Emploi des Jeunes)

Le PADEF-EJ a été élaboré conformément aux objectifs de développement du PSE et est cofinancé par le Sénégal et la Banque Islamique de Développement (BID) pour un montant total de 22,5 millions de dollars US. Le programme comprend cinq composantes : un cadre financier islamique ; des infrastructures et des services publics ; le développement de la chaîne de valeur (riz, lait, horticulture) ; la formation et le renforcement des capacités des parties prenantes ; et la coordination du projet et le soutien à la gestion.

- (3) **PSEJ** (Programme Sénégalais pour l'Entrepreneuriat des Jeunes)

Le PSEJ est un programme national de développement économique élaboré et financé par le Sénégal dans le cadre de l'activité « Adapter l'enseignement supérieur aux besoins économiques », l'une des réformes du PSE. Sa mission est de promouvoir la création d'entreprises en fournissant des formations, un soutien technique et financier, des conseils et des services aux jeunes

entrepreneurs, dans le but d'établir un programme de développement professionnel pour les jeunes diplômés porteurs de projets.

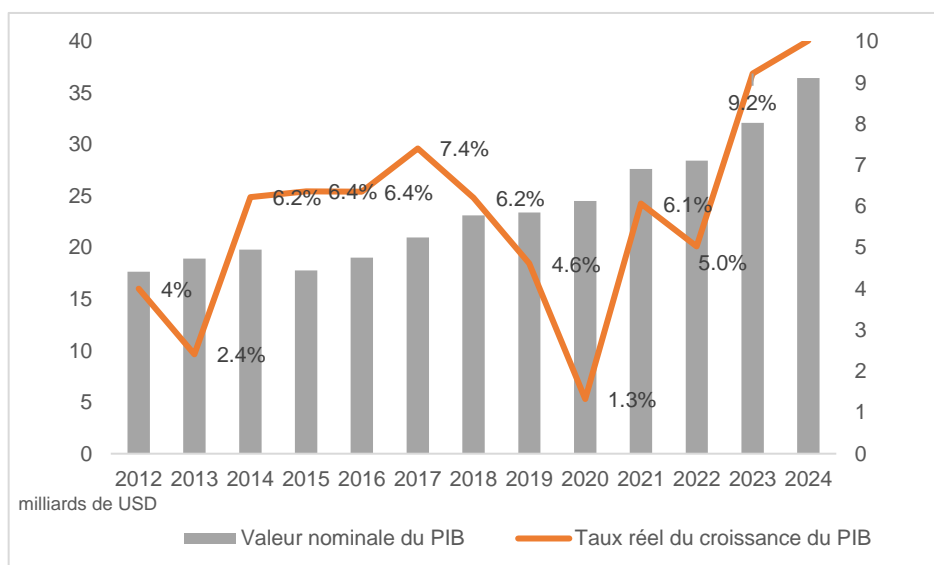
3.4. Tendances des indicateurs clés

Cette section donne un aperçu des principaux indicateurs macroéconomiques, mais aussi de ceux liés au développement du climat des investissements et au soutien à l'entrepreneuriat.

3.4.1. Principaux indicateurs macroéconomiques

(1) PIB

Le Sénégal jouissait d'une croissance économique robuste depuis 2014, mais le COVID-19 a frappé son économie, en particulier les secteurs du tourisme, de l'hôtellerie et des transports, faisant chuter la croissance du PIB réel à 1,3 % en 2020. Toutefois, ses activités économiques ont repris à partir de la mi-2020, et les perspectives économiques futures du Fonds Monétaire International (FMI) sont positives en raison d'une importante population jeune, du démarrage de la production dans les secteurs du gaz naturel et du pétrole, et de la reprise de la consommation et des investissements. L'économie sénégalaise devrait croître de 5 % en 2022 et de 9,2 % en 2023.



Note : Valeurs estimées pour la période à partir de 2019.

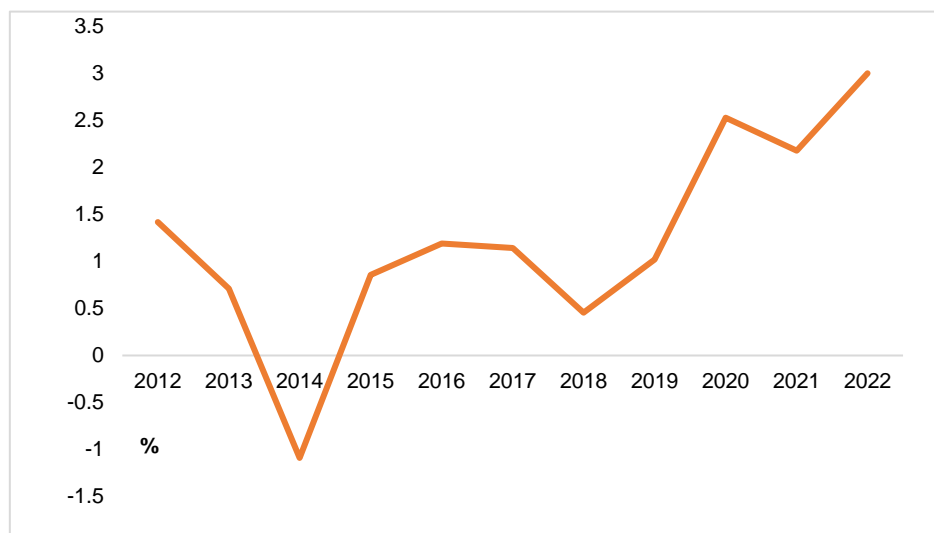
Source : Compilé par l'équipe d'étude de la JICA à partir de la base de données des perspectives économiques mondiales du FMI, avril 2022.

Figure 3-2 : Valeurs du PIB nominal et croissance du PIB réel

(2) Taux d'inflation

L'inflation est restée relativement faible jusque vers 2019, mais a commencé à augmenter à

partir de 2020. En particulier depuis le début de l'année 2022, les prix des denrées alimentaires comme le blé ont augmenté en raison de la dégradation de la situation en Ukraine, et selon la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), le taux annualisé d'augmentation des prix au sein de l'Union Économique et Monétaire Ouest-Africaine était de 7,5 % en juin 2022.⁴



Note : Valeurs estimées pour la période à partir de 2020.

Source : Compilé par l'équipe d'étude de la JICA à partir de la base de données des perspectives économiques mondiales du FMI, avril 2022.

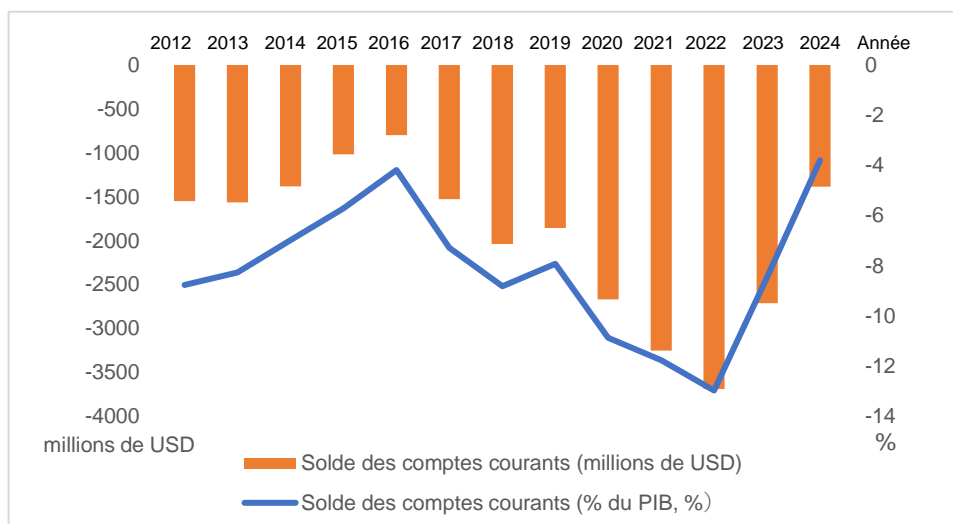
Figure 3-3 : Évolution du taux d'inflation

(3) Solde des comptes courants

Le déficit des comptes courants s'est amplifié ces dernières années et a continué à se creuser depuis 2019 pour représenter 11,7 % du PIB en 2021. Cela est dû à une augmentation des exportations de 18 % par rapport à l'année précédente (dont 38 % pour les ressources naturelles, 60 % pour les produits liés aux noix et 22 % pour les produits chimiques), contre une hausse de 40 % des importations des services liés aux grands investissements pétroliers et gaziers (secteur des hydrocarbures). Cette tendance devrait se poursuivre en 2022, mais la balance des paiements devrait s'améliorer progressivement et se stabiliser à moyen et long terme à un déficit d'environ 4% à 5% du PIB⁵.

⁴ Ambassade du Japon au Sénégal, Bulletin mensuel, août 2022.

⁵ Rapport de consultation du FMI au titre de l'article IV, janvier 2022.



Note : Valeurs estimées pour la période à partir de 2020.

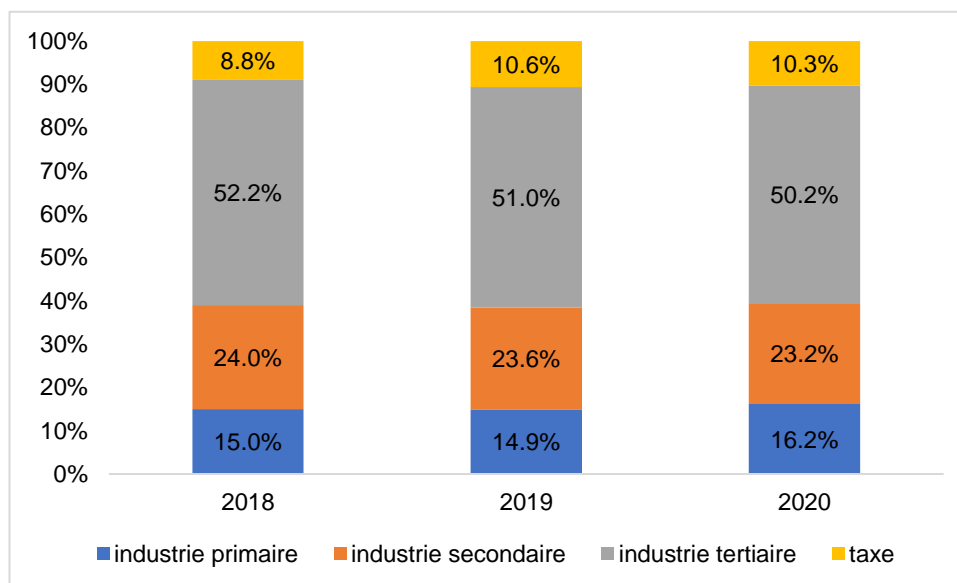
Source : Compilé par l'équipe d'étude de la JICA à partir de la base de données des perspectives économiques mondiales du FMI, avril 2022.

Figure 3-4 : Solde des comptes courants

3.4.2. Indicateurs relatifs au climat des investissements

(1) Structure industrielle

Comme le montre la Figure 3-5, la structure industrielle dans le PIB du Sénégal n'a pas beaucoup changé au cours des trois dernières années, le secteur tertiaire représentant la plus grande part du PIB en 2020, soit 50,2 %, puis le secteur secondaire avec 23,2 % et le secteur primaire avec 16,2 %. Une ventilation par secteur montre que dans le secteur tertiaire, le commerce est le plus grand contributeur avec 12,3 % du PIB, suivi de l'immobilier avec 7,6 % et des services administratifs avec 5,8 %. En raison du COVID-19, le poids des transports et de l'hôtellerie a diminué en 2018 et en 2020, passant respectivement de 3,9 % à 3,3 %, et de 1,3 % à 1,0 %. Dans le secteur secondaire, la part de la production alimentaire est la plus importante avec 7,4 % du PIB, suivie des autres industries manufacturières (5,9 %) et de l'exploitation minière (4,2 %). L'agriculture représente de loin la part la plus importante dans le secteur primaire, devant l'élevage.

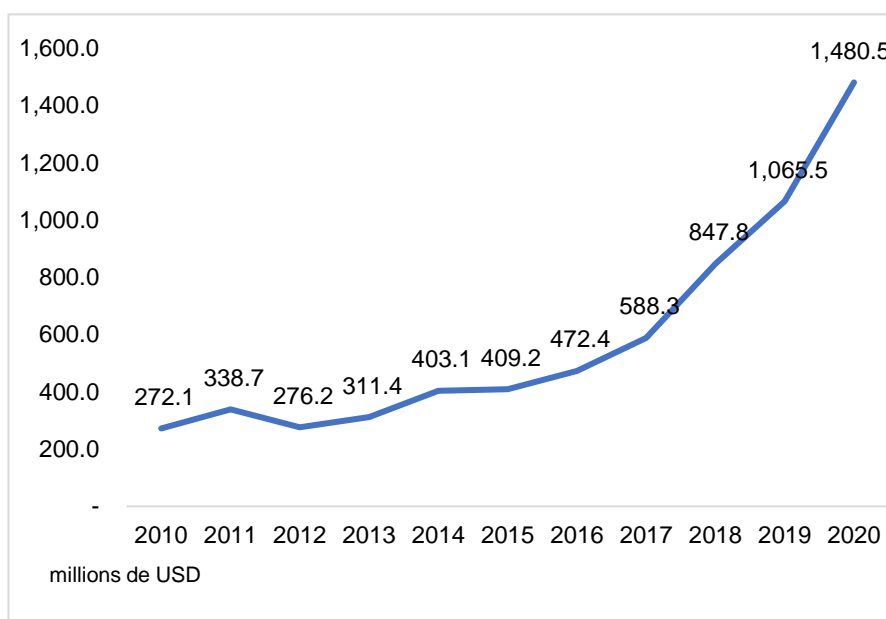


Source : Préparé par l'équipe d'étude de la JICA en référence aux COMPTES NATIONAUX SEMI-DEFINITIFS DE 2020 ET DEFINITIFS DE 2019, ANSD (décembre 2021).

Figure 3-5 : Industries en % du PIB

(2) Flux des IDE

Le Sénégal a connu une forte hausse de l'entrée des IDE suite à la découverte de gisements de pétrole et de gaz en 2016, et a enregistré, pendant l'épidémie de coronavirus de 2019 et de 2020, une augmentation continue des IDE contrairement à la plupart des pays voisins.



Source : Indicateurs du développement dans le monde (dernière mise à jour : 20/07/2022).

Figure 3-6 : Flux des IDE (en millions de dollars US)

Si l'on considère le flux des IDE par pays d'origine, la France est le premier pays avec le nombre de projet IDE approuvés pour la période 2004-2020 devant BP (Royaume-Uni) et Woodside Petroleum (Australie), qui investissent respectivement dans le développement du champ gazier de Tortue et du champ pétrolier de Sangomar, mais aussi DP World de Dubaï, qui investit plus d'un milliard de dollars US dans le port de Ndayane, et la société turque Tosyali Iron and Steel, qui réalise un important investissement en infrastructure dans le port de Bargny. La Chine, le Maroc, l'Indonésie et les États-Unis sont également des investisseurs majeurs.

Le rapport annuel de l'APIX indique que le montant des IDE approuvés par l'APIX en 2021 était de 589 milliards de francs CFA (environ 950 millions de dollars US), soit une augmentation de 47 % par rapport à 2020, mais en raison des divergences avec les chiffres susmentionnés, qui proviennent de la Banque mondiale, il n'a pas été inclus dans la figure ci-dessus. En termes du montant des IDE approuvés en 2021, le premier pays est l'Italie, suivi du Canada, puis du Royaume-Uni et du Burkina Faso.⁶

En ce qui concerne les IDE du Japon vers le Sénégal, ils sont assez limités avec environ 0,6 million de dollars US en 2018 et 0,9 million de dollars US en 2019, comme le montre le Tableau 3-4⁷. Les obstacles sont probablement l'étroitesse du marché sénégalais avec une population de 17 millions d'habitants, la distance géographique entre le Japon et l'Afrique qui limite les informations disponibles, l'opacité dans les infrastructures économiques (procédures, système financier et juridique, système fiscal, main-d'œuvre) et les infrastructures physiques. Lorsque la base est située dans l'UE, notamment en France, la distance ne constitue pas un problème majeur, mais les informations qui devraient la compenser semblent insuffisantes.

Tableau 3-4 : Flux des IDE du Japon vers le Sénégal

Unité : 10 000 dollars US.

2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
0	0	66,8	59,4	84,9	0	51,2

Source : IDE sortants et entrants (par région et industrie, et total de l'année civile), Banque du Japon (taux de conversion : US\$1 = ¥135)

(3) Facilité de faire des affaires

Le Sénégal est classé 123^e sur 190 pays en matière de facilité de faire des affaires en 2020 de la Banque mondiale. Par catégorie, comme le montre la Figure 3-7, le classement du Sénégal est particulièrement bas en ce qui concerne le paiement des impôts et taxes, le commerce, l'exécution

⁶ RAPPORT ANNUEL 2021, Direction des Investissements, APIX.

⁷ Ministère japonais des Finances, Flux des IDE sortants et entrants.

des contrats et les permis de construire.



Source : Compilé par l'équipe d'étude à partir du rapport Doing Business de la Banque mondiale.

Figure 3-7 : Facilité de faire des affaires

3.4.3. Indicateurs relatifs au soutien à l'entrepreneuriat

(1) Aperçu de l'environnement des affaires pour les startups

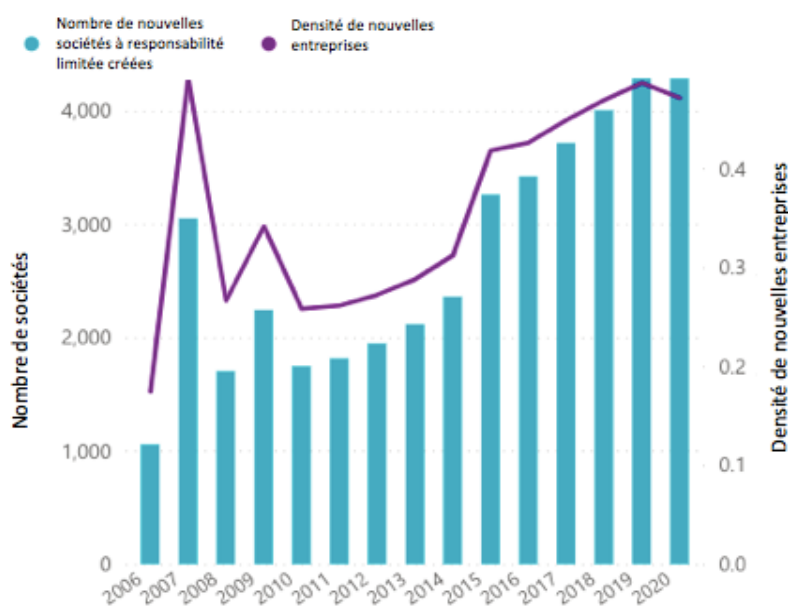
Le Sénégal est l'un des pays les plus réformés d'Afrique en matière de soutien à l'entrepreneuriat, avec de nombreuses innovations pour promouvoir les affaires depuis 2013. La situation au Sénégal en matière de création d'entreprise et d'entrepreneuriat est relativement avancée par rapport à d'autres pays africains, et le pays a été classé au 60^e rang sur 190 pays dans l'étude susmentionnée Ease of Doing Business de la Banque Mondiale pour sa « facilité à créer une entreprise » (Starting a Business) en 2020, et au 4^e rang en Afrique dans l'étude « Smart Africa's Blueprint for the Development of An ICT Start-Ups and Innovation Ecosystem 2020 », qui le considère comme un centre d'innovation en Afrique de l'Ouest. En outre, selon l'Association africaine du capital-investissement (AVCA), le Sénégal a représenté 10 % de la valeur totale des transactions sur le marché ouest-africain du capital-investissement en 2021, ce qui l'a placé en 3^e position derrière le Nigeria et la Côte d'Ivoire. Cette année-là, le Sénégal a attiré 211,4 millions de dollars US de capitaux privés. Cela représente une multiplication par plus de cinq par rapport à 2020, et 53 % du total des opérations de capital privé enregistrées dans le pays entre 2016 et 2021. La très grande opération d'investissement de 200 millions de dollars pour Wave, un service d'argent mobile, en 2021, a également contribué à l'émergence du Sénégal en tant qu'acteur

majeur sur le marché des start-ups en Afrique de l'Ouest francophone⁸.

Avec un environnement relativement favorable aux start-ups, le Sénégal a un grand potentiel pour s'établir comme un centre d'innovation en Afrique occidentale francophone en développant davantage son environnement de soutien à l'entrepreneuriat à l'avenir.

(2) Nombre de nouvelles sociétés à responsabilité limitée créées et densité des nouvelles activités

Ensuite, l'évolution du nombre de nouvelles sociétés à responsabilité limitée créées et de la densité des nouvelles activités, ont présentées ci-dessous.



Source : Base de données de la Banque mondiale sur l'entrepreneuriat.

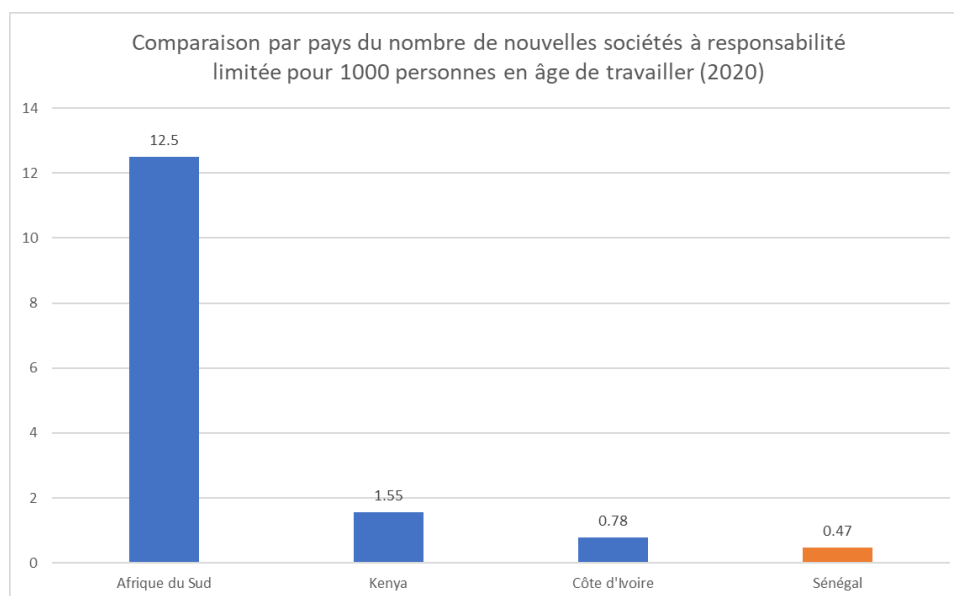
Figure 3-8 : Évolution du nombre de nouvelles sociétés à responsabilité limitée et densité des nouvelles activités au Sénégal

La densité de nouvelles activités est définie comme le nombre de nouvelles sociétés à responsabilité limitée créées pour 1 000 personnes en âge de travailler (15-64 ans). Les entreprises concernées sont des entreprises privées formelles à responsabilité limitée. En 2020, le nombre de nouvelles sociétés à responsabilité limitée créées est de 2 884 et la densité des nouvelles activités est de 0,47.

La densité de nouvelles activités sert à comprendre les tendances en matière de création de

⁸ 2022 AVCA's Country Snapshot Sénégal.

nouvelles entreprises dans les régions et les groupes de revenus. Le tableau suivant compare les densités de nouvelles activités au Sénégal en 2020 et celles en Afrique du Sud, au Kenya et en Côte d'Ivoire, où un nombre relativement important d'entreprises japonaises sont implantées. Le Sénégal est classé 25^e sur 42 pays africains⁹, et il est difficile d'affirmer que la création d'entreprise y est avancée, en considération de sa densité de nouvelles affaires plus faible par rapport à l'Afrique du Sud où la création d'entreprise est active.

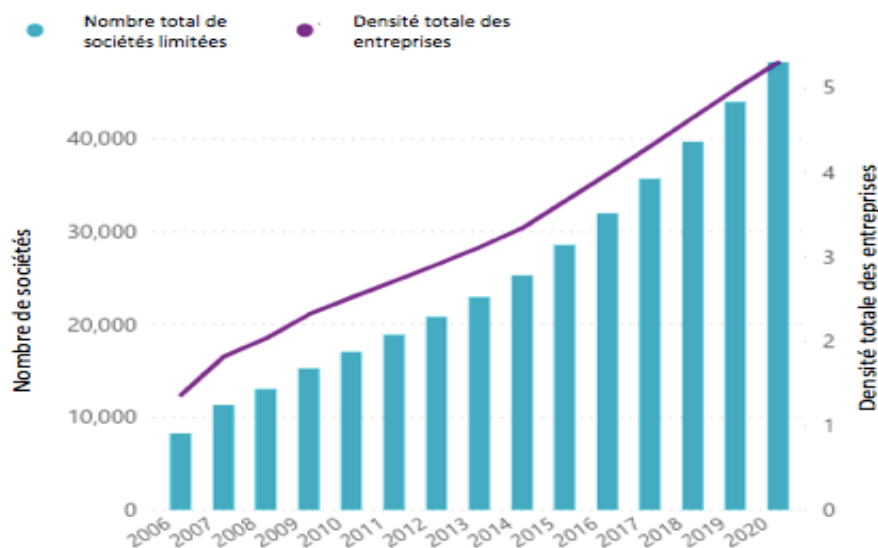


Source : équipe d'étude à partir de la base de données sur l'entrepreneuriat de la Banque mondiale.

Figure 3-9 : Comparaison par pays du nombre de nouvelles sociétés à responsabilité limitée pour 1 000 personnes en âge de travailler (2020)

Le nombre total de sociétés à responsabilité limitée et la densité totale des entreprises au Sénégal sont les suivants.

⁹ <https://www.statista.com/statistics/1284699/new-business-density-in-africa-by-country/>



Source : Base de données de la Banque mondiale sur l'entrepreneuriat

Figure 3-10 : Évolution du nombre total de sociétés à responsabilité limitée et densité totale des activités au Sénégal

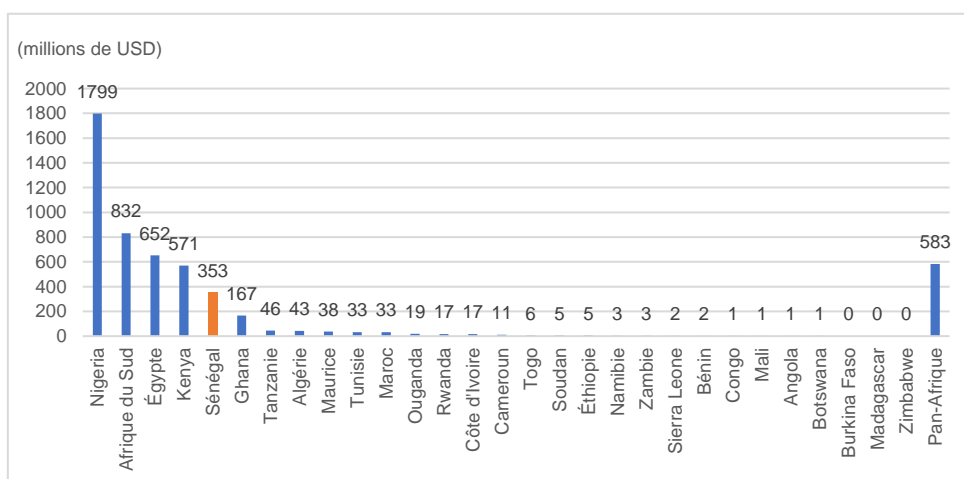
Le nombre total de sociétés à responsabilité limitée au Sénégal était de 48 189 en 2020 avec une densité totale des activités de 5,0, ce qui montre pour les deux indices une augmentation linéaire au cours des 15 dernières années.

(3) Répartition par pays des investissements en capital-risque dans les entreprises africaines de haute technologie

En 2021, il y a un total d'environ 353 millions de dollars d'investissements en capital-risque dans des entreprises de haute technologie au Sénégal, avec 16 accords d'investissement signés¹⁰.

Le montant par pays des investissements en capital-risque dans les entreprises de haute technologie en Afrique est le suivant.

¹⁰ Partech Partners/ 2021 AFRICA TECH VENTURE CAPITAL REPORT.



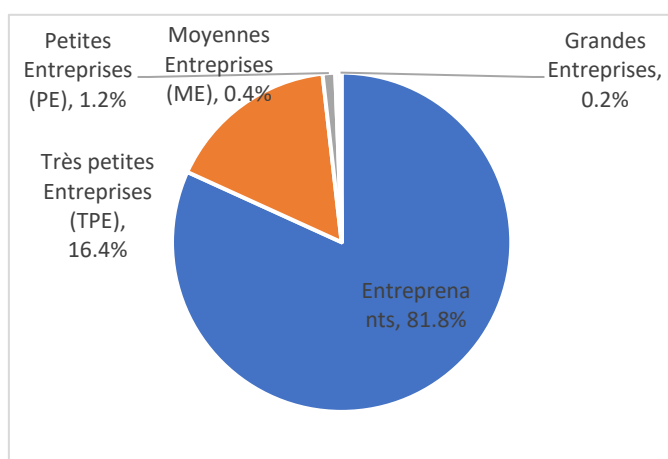
Source : équipe d'étude à partir de Partech Partners/ 2021 AFRICA TECH VENTURE CAPITAL REPORT

Figure 3-11 : Répartition par pays des investissements en capital-risque dans les entreprises africaines de haute technologie (2021)

Le Nigeria, l'Afrique du Sud, l'Égypte et le Kenya sont depuis longtemps considérés comme les quatre premiers pays en matière d'investissements dans les entreprises africaines de haute technologie, et le Sénégal se positionnait en 5^e position en 2021 (9^e position en 2020¹¹). L'accession du Sénégal à la 5^e place des pays africains est en grande partie due au fait que Wave, la première licorne sénégalaise, a réalisé en septembre 2021 une levée de fonds de 200 millions de dollars US par actions privilégiées de classe A, la plus importante parmi les entreprises fintech africaines¹².

(4) Répartition par taille d'entreprise

La répartition des entreprises par taille au Sénégal est la suivante.



Source : équipe d'étude à partir du Rapport global du Recensement général des Entreprises de l'ANSD (Janvier 2017).

Figure 3-12 : Répartition des entreprises par taille au Sénégal

¹¹Partech Partners/ 2020 AFRICA TECH VENTURE CAPITAL REPORT.

¹² Further Africa: <https://furtherafrica.com/2021/09/10/senegalese-startup-wave-closes-largest-series-a-round-for-an-african-fintech-at-us200m/>

La structure économique du Sénégal est soutenue par les petites et moyennes entreprises (PME), y compris les entrepreneurs et les microentreprises. La répartition montre que les entrepreneurs représentent la majorité (81,8%). Ils sont suivis par les microentreprises (16,4%), les petites entreprises (1,2%) et les moyennes entreprises (0,4%). Les grandes entreprises ne représentent que 0,2%. L'ANSD définit la taille de l'entreprise comme suit.

Définition de la taille de l'entreprise

Entrepreneur

- Particuliers, personnes physiques exerçant une activité professionnelle, civile, commerciale, artisanale, agricole ou de services, dont le chiffre d'affaires annuel hors taxes n'excède pas les montants suivants

- Activités commerciales : 30 millions de francs CFA.
- Activités artisanales : 20 millions de francs CFA.
- Services fournis : 10 millions de francs CFA

Pour les entreprises suivantes, personnes physiques ou morales (à l'exclusion des entrepreneurs) exerçant des activités telles que des activités professionnelles, civiles, commerciales, artisanales, agricoles, industrielles ou de services.

Micro-entreprise (TPE)

- Chiffre d'affaires annuel hors taxes inférieur à 100 millions de francs CFA.
- Au moins un système comptable simple est maintenu.

Petite entreprise (PE)

- Chiffre d'affaires annuel hors taxes d'au moins 100 millions de francs CFA et d'au plus 500 millions de francs CFA.
- des contrôles comptables, soit en interne, soit par l'intermédiaire d'un expert-comptable externe, d'un centre de gestion agréé (CGA) ou d'un autre organisme agréé.

Moyenne entreprise (ME)

- Chiffre d'affaires annuel hors taxes d'au moins 500 millions de francs CFA et d'au plus 2 milliards de francs CFA.
- Les comptes sont préparés conformément aux normes comptables normales et certifiés par un expert-comptable.

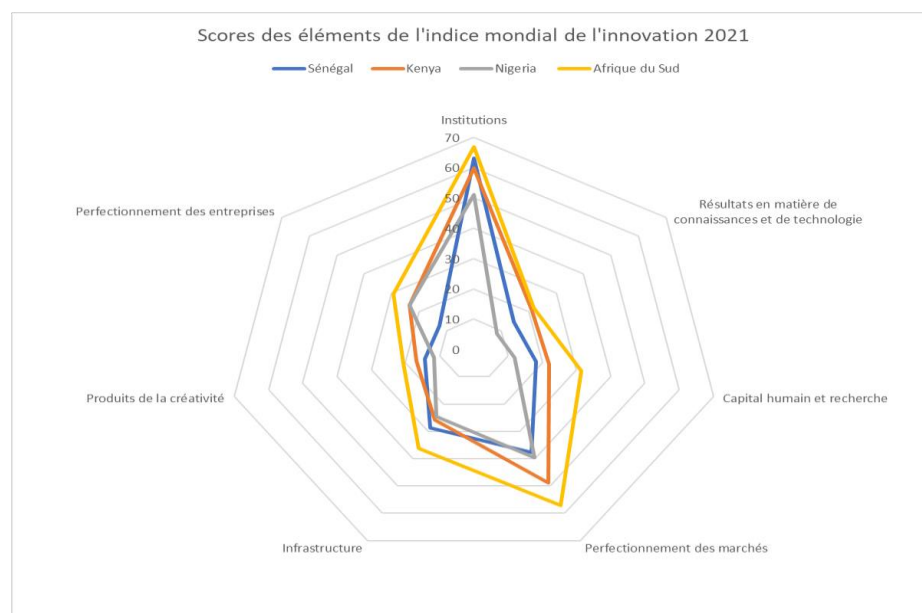
Grande entreprise

- Chiffre d'affaires annuel hors taxes d'au moins 2 milliards de francs CFA.
- Les comptes sont préparés conformément aux normes comptables de la SYSCOA et certifiés par un expert-comptable.

Source : ANSD/ Rapport global du Recensement général des Entreprises (Janvier 2017)

(5) TIC/numérisation

Dans l'Indice mondial de l'innovation 2021, l'un des indicateurs étroitement liés au contexte national en matière de TIC/numérisation, le Sénégal se classe 105^e sur l'ensemble des 132 pays, 19^e sur 34 pays à revenu faible ou intermédiaire et 8^e sur 27 pays d'Afrique subsaharienne. Les résultats du Sénégal par rapport au Kenya, au Nigeria et à l'Afrique du Sud sont les suivants.



Source : équipe d'étude sur la base de l'Indice mondial de l'innovation 2021

Figure 3-13 Comparaison des pays selon l'Indice mondial de l'innovation

Le Sénégal est également classé 111^e dans le domaine des TIC, une sous-catégorie des « infrastructures », parmi les sept éléments de l'Indice mondial de l'innovation.

Au Sénégal, le secteur des TIC est un secteur important pour l'économie et le développement du pays, représentant 3,7 % du PIB en 2020¹³, contre environ 5 % avant le COVID-19¹⁴. Le secteur des TIC au Sénégal est porté par le sous-secteur des télécommunications. Les opérateurs de télécommunications au Sénégal sont quatre entreprises privées : la Sonatel (Société Nationale des Télécommunications du Sénégal, filiale de la société française Orange), Tigo (nom de marque : Free), Sudatel (nom de marque : Expresso), et le CSU (nom de marque : Hayo). La Sonatel, qui a été privatisée en 2009 lorsque la société française Orange/France Telecom a acquis une participation de 52,2 %, est l'une des rares grandes entreprises du Sénégal à détenir une part

¹³ RAC 2021.

¹⁴ RAC 2018.

majoritaire du marché en termes d'utilisateurs et de ventes.

(6) Emploi des femmes, des jeunes et des groupes vulnérables

Le Sénégal a réalisé d'importants progrès dans la promotion de l'égalité des sexes, tant au niveau du cadre juridique et institutionnel que des politiques de promotion des droits des femmes : selon l'indice de genre en Afrique 2019¹⁵, le Sénégal se classe 22^e sur 54 pays africains. Toutefois, des disparités entre les sexes subsistent dans les domaines de l'entrepreneuriat et de l'emploi.

Le taux de chômage au Sénégal en 2020 est estimé à 16,7%¹⁶. Si l'on considère spécifiquement les jeunes (15-34 ans), 33,1% d'entre eux ne sont pas scolarisés, et n'ont ni de formation ni d'emploi. La proportion de ces jeunes, qui ne sont ni sur le marché du travail ni dans l'éducation ou la formation, est plus élevée en milieu rural avec 38,6%, contre 26,0% à Dakar et 30,5% dans les autres zones urbaines. En termes de genre, près de la moitié (47,4%) des jeunes femmes ne sont pas scolarisées, n'ont ni de formation ni d'emploi, contre seulement 18,4% pour les jeunes hommes¹⁷.

Cette situation est due à (1) une structure du marché du travail avec des niveaux élevés d'emplois informels et précaires, (2) une forte proportion de jeunes sans éducation scolaire (34%)¹⁸ et (3) des formations inadéquates pour répondre aux besoins du marché du travail. La BAD (2019) indique que pour réduire de moitié le chômage d'ici 2023, il faut créer en moyenne 200 000 emplois par an¹⁹.

Les femmes sont également sous-représentées dans le domaine de l'emploi salarié au Sénégal. En termes de taux d'emploi dans la population en âge actif, la moyenne nationale pour le quatrième trimestre 2021 est de 39,3%, contre 53% pour les hommes et 28,2% pour les femmes²⁰.

¹⁵ Banque Africaine de Développement : Rapport sur l'indice de genre en Afrique 2019.

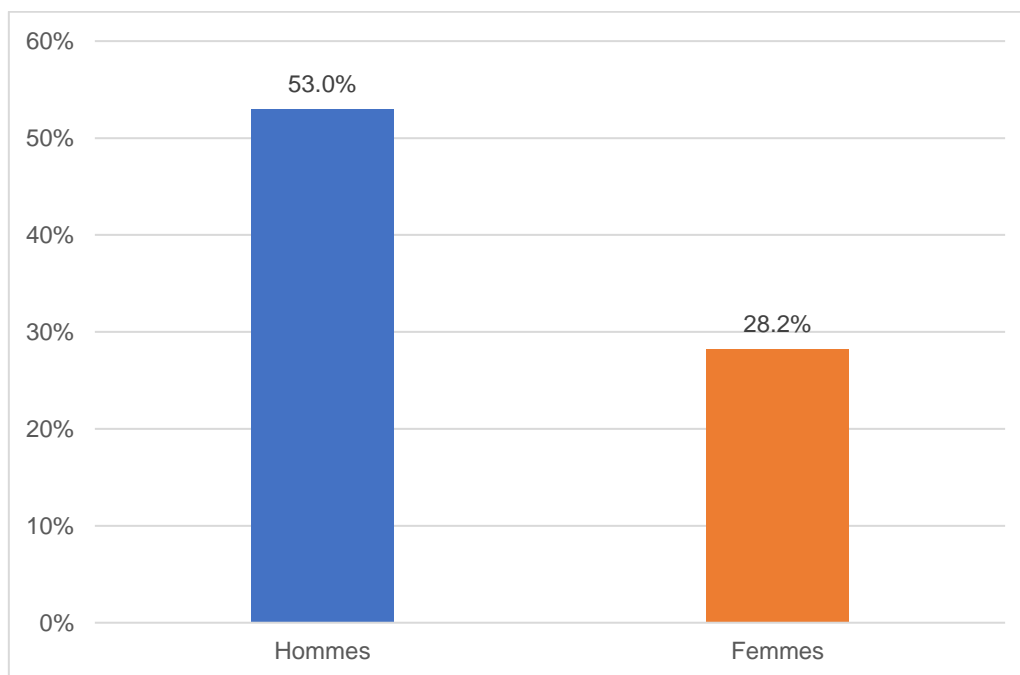
¹⁶ RAC 2021.

¹⁷ SES 2019.

¹⁸ EDPC, « Profil de l'éducation nationale du Sénégal 2018 ».

¹⁹ BAD, « Document de stratégie pays Sénégal 2021-2025 ».

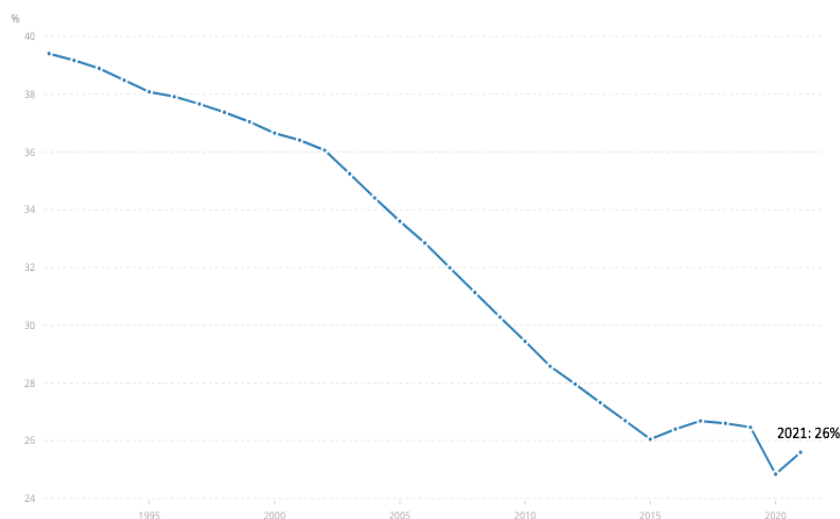
²⁰ ANSD, Enquête nationale sur l'Emploi au Sénégal Quatrième trimestre 2021.



Source : équipe d'étude à partir de l'Enquête nationale sur l'Emploi au Sénégal Quatrième trimestre 2021 de l'ANSD.

Figure 3-14 : Comparaison des taux d'emploi par sexe

Le rapport emploi-population chez les jeunes de 15 à 24 ans est le suivant.

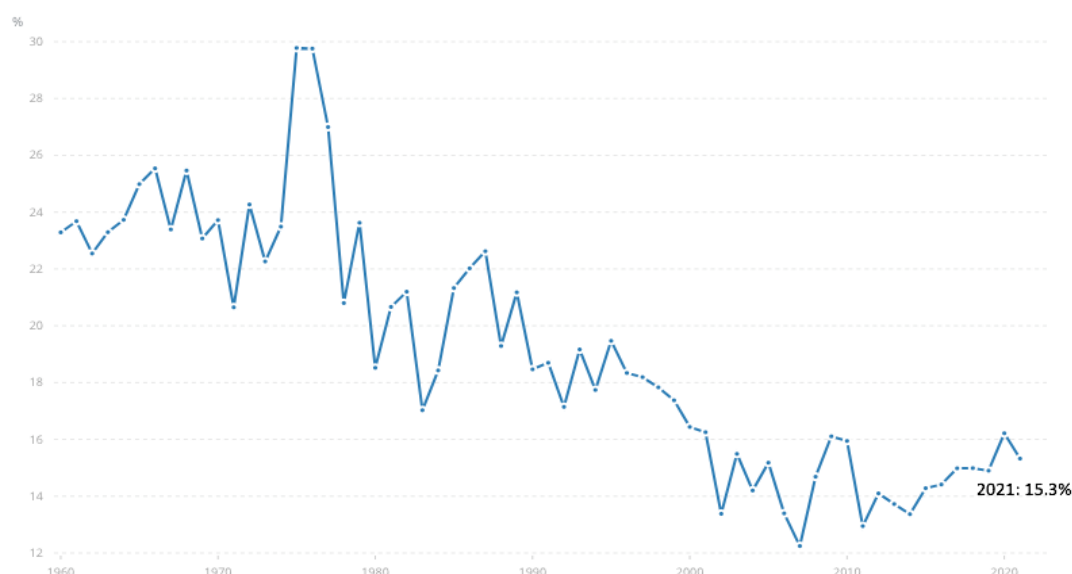


Source : Banque mondiale / Organisation Internationale du Travail, Base de données ILOSTAT, juin 2022.

Figure 3-15 : Emploi en % de la population âgée de 15 à 24 ans, total (%), estimations du modèle de l'OIT

Le secteur primaire, qui a joué un rôle important dans l'emploi, représentait 29,8% du PIB en

1975, contre 15,3% du PIB en 2021²¹.



Source : Banque mondiale / Données de comptabilité nationale de la Banque mondiale, et fichiers de données de comptabilité nationale de l'OCDE.

Figure 3-16 : Industrie primaire en % du PIB

La proportion d'actifs occupés exerçant des activités liées à l'agriculture était de 49% en 1991, contre 30% en 2019. Sur la même période, la part du secteur primaire dans le PIB n'a fait que diminuer, passant de 18,7% à 14,9%²². Du fait que le PIB a plus que triplé, passant de 7,3 milliards de dollars US à 23,4 milliards de dollars US, il est possible d'affirmer que la productivité du secteur primaire s'améliore²³. Si le secteur primaire reste important pour l'économie sénégalaise, le pays devient moins dépendant de lui en termes d'emploi.

3.5. Développement du climat des investissements

Les paragraphes suivants montrent l'aperçu de la situation actuelle et des principales questions relatives au développement du climat des investissements sur le plan des procédures, des services financiers, de la fiscalité, des ressources humaines industrielles, des infrastructures, des ZES et des stratégies de promotion des investissements.

²¹ Banque mondiale, Sénégal : Agriculture, Forêts et Pêche, <https://data.worldbank.org/indicator/NV.AGR.TOTL.ZS?locations=SN>

²² Banque mondiale / Organisation Internationale du Travail, Base de données ILOSTAT : données de janvier 2021.

²³ Banque de données de la Banque mondiale / Indicateurs du développement dans le monde.

3.5.1. Procédures

(1) Processus d'approbation des investissements

Le processus suivant au niveau de l'APIX, de la Direction Générale des Impôts et des Domaines (DGID) et de la Direction Générale des Douanes (DGD) du Ministère des Finances et du Budget est nécessaire, lorsque les entreprises nationales et étrangères veulent obtenir l'approbation des incitations à l'investissement.

(a) APIX : Services de guichet unique (OSS)

- Fournir des informations, recevoir les demandes et aider les demandeurs à préparer leurs dossiers conformément au Code des investissements.
- Convoquer un comité d'approbation présidé par le Directeur Général de l'APIX et composé du coordinateur de l'OSS, d'un représentant de la DGD et de la DGID, pour approuver les incitations fiscales. L'article 12 du Code des investissements stipule que l'approbation est accordée dans un délai de 10 jours ouvrables, mais cette disposition n'a pas été pleinement appliquée en raison des retards causés par l'irrégularité des réunions du comité d'approbation.
- Après l'approbation par le comité d'approbation, préparer et transmettre par l'APIX au Ministère des Finances et du Budget les documents autorisés pour signature.

(b) Ministère des Finances et du Budget : conseiller technique auprès du Ministre des Finances et du Budget

Il approuve le formulaire d'approbation conforme au Code des investissements et la liste des services locaux, des travaux et des véhicules requis par l'entreprise d'investissement.

(c) Bureau des Régimes Fiscaux et Spéciaux (BRFS) : bureau des impôts spéciaux au sein de la DGID

Il approuve les factures soumises par les entreprises locales de services et de construction pour accorder le report de la TVA qui fait partie des incitations fiscales.

(d) Direction Générale de la Facilitation et du Partenariat avec l'Entreprise (DFPE) au sein de la DGD

Elle approuve les Titres d'Exonération qui font partie des incitations fiscales.

Le processus d'approbation susmentionné peut être long en raison des retards de la convocation du comité d'approbation et des procédures au niveau de différents ministères. Pour ce qui concerne

la DGD et la DGID, leurs procédures d'approbation peuvent être retardées lorsque les recettes fiscales nationales diminuent, ce qui engendre des problèmes pour les entreprises comme l'impossibilité de bénéficier d'exonérations fiscales, et une augmentation des coûts de stockage des équipements importés dans les entrepôts sous douane pendant l'attente de l'approbation.

(2) Processus de création d'un bureau

Le processus actuel de création d'entreprise au Sénégal est le suivant.

- (a) Vérifier au tribunal s'il n'existe pas les mêmes noms de société.
- (b) Enregistrer le nom de la société chez le notaire => en ligne.

- (c) Enregistrer les statuts auprès du Ministère des Finances et du Budget.
- (d) Enregistrer les statuts auprès du Registre du Commerce et du Crédit Mobilier (RCCM).
- (e) Obtenir un numéro d'identification national des entreprises et des associations (NINEA) auprès de la DGID.



En plus de ce qui précède, pour employer des salariés, les procédures suivantes sont requises : l'inscription à la Caisse de Sécurité Sociale (CSS) et à l'Institution de Prévoyance Retraite du Sénégal (IPRES), l'obtention d'un visa de travail des expatriés auprès du Ministère de l'Intérieur, la licence d'entreprise (par le ministère compétent), etc.

L'OSS de l'APIX ne concerne que les points décrits dans l'encadré ci-dessus, et le reste de la procédure doit être effectué manuellement en se rendant aux ministères respectifs en charge. Au niveau des bureaux notariaux, en particulier, les formalités après la demande en ligne peuvent prendre beaucoup de temps, et l'attente dure plusieurs semaines dans certains cas. Chaque ministère dispose également de son propre système en ligne, mais celui-ci est parfois incomplet. Le problème le plus important est l'absence de coordination entre différents ministères et agences, qui retarde leur travail et la procédure. D'après les entretiens avec l'APIX, il existe actuellement quelque 200 procédures de création d'entreprise et d'investissement qui peuvent être effectuées à l'APIX, mais il n'est actuellement pas prévu d'intégrer dans l'OSS les procédures susmentionnées qui ne peuvent être effectuées qu'en dehors de l'APIX. À l'avenir, ces procédures devraient être facilitées sous la coordination de l'APIX.

(3) Numérisation des procédures

La numérisation est en cours au Sénégal en ce qui concerne de nombreuses procédures, et les sites web récemment lancés sont les suivants.

- eRegulations Sénégal : un site de service d'information fourni par l'APIX pour aider les entrepreneurs et les investisseurs dans leurs démarches administratives. Il a été créé avec le soutien de l'Union Économique et Monétaire de l'Afrique de l'Ouest (UEMOA), de la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED) et du Luxembourg..
- Sénégal Services : un service administratif en ligne mis en place pour améliorer les procédures administratives, telles que le remboursement d'impôts et taxes et le dépôt des contrats de travail.

Étant donné que toutes les procédures en ligne ne peuvent pas être accomplies actuellement sur un seul site web, mais sur ceux de différents ministères, un portail est nécessaire pour intégrer ces procédures. Par exemple, l'APIX demande l'intégration dans le système douanier « GAINDE » des procédures d'importation effectuées dans les ZES, la création d'un site web des ZES conforme à la législation en vigueur, la numérisation des formalités concernant les cartes d'identité pour les étrangers et la demande de visa de long séjour auprès du ministère en charge de la sécurité publique, le certificat de conformité environnementale et l'autorisation d'ouverture des installations sensibles auprès du ministère en charge de l'environnement, etc²⁴.

3.5.2. Services financiers

Les pays de l'UEMOA ont mis en place un contrôle strict des changes afin d'éviter d'importantes sorties de capitaux à l'étranger. En ce qui concerne la législation sur les changes, la BCEAO, la banque centrale de l'UEMOA, gère les réserves de change des États membres, supervise toutes les institutions impliquées dans les questions de change, et a une compétence centralisée sur les politiques monétaires et financières des pays de la région, y compris l'ajustement de l'offre de devises et la fixation des taux d'intérêt. L'échange du franc CFA à un taux fixe avec l'euro est garanti par le gouvernement français, qui gère la liquidité en devises étrangères de l'UEMOA, constituant un gage de la stabilité économique de celle-ci. Ainsi, comparé à d'autres zones monétaires, le franc CFA est beaucoup moins réglementé en matière de contrôle de change face à la zone franc²⁵ et à l'euro. Les règlements suivants s'appliquent également au secteur formel.

²⁴ 11 mai 2022 Dimnadio ZES APIX interview.

²⁵ Règlement N°09/2010/CM UEMOA relatif aux relations financières extérieures des États membres de l'UEMOA,

(1) Avoirs en devises étrangères

Les devises présentes sur le territoire de l'UEMOA, c'est-à-dire tous les revenus ou gains en devises reçus à l'étranger par les résidents ou payés par les non-résidents, doivent être remis à une banque intermédiaire agréée et doivent être déposés dans cette banque ou convertis en monnaie nationale dans le mois du paiement.

(2) Transferts en capital, frais récurrents

Pour les opérations commerciales, le règlement des importations et exportations de plus de 10 millions de francs CFA en provenance des pays hors zone franc nécessite une procédure de désignation du lieu de paiement des effets (domiciliation) auprès d'une banque agréée traitant les devises. Par contre, pour les opérations non commerciales (services, loyers, bénéfices, salaires et autres paiements récurrents), une autorisation préalable n'est pas nécessaire, mais une autorisation doit être obtenue au guichet lors de la remise des documents à la banque intermédiaire agréée²⁶. Le règlement des importations en provenance de l'étranger ne peut se faire que par le biais des banques intermédiaires agréées²⁷.

Les paiements non commerciaux à destination des pays dont la banque d'émission est liée à l'euro, ainsi que les transferts de capitaux et les paiements non commerciaux dans la zone franc CFA de l'UEMOA²⁸ sont effectués librement. Pour ce qui est des paiements à destination d'autres pays étrangers, tels que les frais courants (frais de service et charges, loyers, primes d'assurance, dividendes, intérêts, bénéfices, salaires, etc.), aucune autorisation préalable particulière n'est requise, mais les documents doivent être soumis et autorisés par une banque agréée²⁹.

3.5.3. Système fiscal

(1) Conventions fiscales

Le Sénégal a actuellement des conventions fiscales bilatérales avec 16 pays, dont les pays de l'UE comme la France, la Belgique, l'Italie, l'Espagne, le Luxembourg, la Norvège, le Portugal, etc., ainsi que la Turquie, le Canada, Taiwan et la Mauritanie³⁰, et signé et mis en vigueur des traités d'investissement réciproques avec 18 pays, dont la France, la Suède, la Roumanie, l'Italie, l'Allemagne, la Suisse, le Royaume-Uni, les Pays-Bas et l'Espagne, mais aussi avec les États-Unis,

article 3, paragraphes 2 et 3.

²⁶ Annexe II du même règlement, article 3.

²⁷ Annexe II du même règlement, article 1.

²⁸ Elle concerne les États membres de l'UEMOA, la France et ses départements et territoires d'outre-mer (y compris Monaco) et les pays ayant un compte au Trésor français (Cameroun, République centrafricaine, Congo, Gabon, Guinée équatoriale, Tchad et Comores).

²⁹ N°09/2010/CM/UEMOA, article 4.

³⁰ <https://investmentpolicy.unctad.org/international-investment-agreements/countries/186/senegal>

le Canada, la Corée du Sud, l'Inde, la Turquie, etc³¹. La France est de loin le premier pays en termes de nombre de projets d'IDE approuvés comme le montre le tableau ci-dessous. Les autres pays classés sont l'Italie, les États-Unis, l'Allemagne et la Suède, ce qui indique que ces traités peuvent avoir un impact positif sur l'appel des investissements.

Tableau 3-5 : 10 premiers pays investisseurs en matière d'IDE approuvés (2004-2020)

Nationalité	Nombre de projets	Montant de l'investissement approuvé (1 milliard de francs CFA)	Emplois créés (personnes)	Convention fiscale bilatérale	Traité d'investissement réciproque
France	166	528	4 476	Conclue	Conclu
Italie	51	145	1 175	Conclue	Conclu
Chine	48	167	4 977	—	—
États-Unis d'Amérique	16	150	386	—	Conclu
Panama	7	126	98	—	—
Allemagne	6	1231	229	—	Conclu
Koweït	5	153	2 390	—	Conclu
Maurice	4	530	331	—	Conclu
Îles Vierges	4	224	123	—	—
Suède	3	388	222	—	Conclu

Source : Évaluation du dispositif sur le code des investissements du Sénégal Tableau 5 : Top Dix nations à l'agrément

Classés en 3^e position, les investissements de la Chine vers l'Afrique ont augmenté rapidement depuis 2003, pour atteindre 4,2 milliards de dollars US³² en 2020. Au Sénégal, elle a beaucoup investi dans les infrastructures, notamment dans la ZES de Diamniadio, depuis le rétablissement des relations diplomatiques en 2006. En outre, un traité multilatéral pour la mise en œuvre des mesures liées aux conventions fiscales avec la Chine et Hong-Kong est entré en vigueur le 1^{er} septembre 2022, ce qui devrait augmenter ses investissements à l'avenir³³.

(2) Charges fiscales sur les entreprises

Les charges fiscales pesant sur les entreprises s'élèvent à 45 % de leurs bénéfices, et comme le paiement de l'impôt sur le revenu et des cotisations de sécurité sociale ne s'applique qu'au secteur formel, qui ne représenterait que 3% du marché, ces charges sont particulièrement lourdes. Dans le même temps, elles sont considérées comme l'une des principales causes de la difficulté à formaliser le secteur informel, qui représente 97 % du marché.

³¹ <https://taxsummaries.pwc.com/senegal/corporate/withholding-taxes>

³² Données : Investissements chinois en Afrique - China Africa Research Initiative (sais-cari.org).

³³ <https://www.orbitax.com/news/archive.php/BEPS-MLI-in-Force-for-China-H-50746>

Tableau 3-6 : Impôt sur les sociétés

	Impôts ou cotisations obligatoires	Taux d'imposition effectif statutaire	Base fiscale	Pourcentage par rapport aux bénéfices
1	Impôt sur le revenu des sociétés	30%	Bénéfice avant impôts	16,17%
2	Coût de la sécurité sociale	10%	Rémunération totale	10,74%
3	Cotisations de retraite	8,4%	Salaire brut	9,48%
4	Taxe sur les salaires	3%	Rémunération totale	3,38%
5	Contribution économique locale/valeur ajoutée	1%	Valeur ajoutée	2,95%
6	Contribution économique locale/location	15%-20%	7% du prix de location/achat	2,07%
Total				44,8%

Source : Banque mondiale, Doing Business 2020.

Avec le Japon, seul le traité de coopération en matière d'administration et d'application de la loi fiscale est conclu, mais sans aucune convention fiscale, ce qui pose des problèmes tels que la double imposition sur les revenus des particuliers.

3.5.4. Ressources humaines des industries

À mesure que l'économie se développe, les ressources humaines requises pour les industries deviennent plus diverses et plus sophistiquées. Le taux d'étudiants entrant dans les écoles professionnelles et les universités après le lycée est d'environ 57%³⁴ au Sénégal, mais le système éducatif n'est pas conçu pour fournir des compétences pratiques, de sorte que même les managers et les ingénieurs n'ont que des compétences rudimentaires et ont besoin de formations pour acquérir des connaissances et des compétences intermédiaires et avancées. Dans le cadre du PSE, qui vise à orienter 30% des sortants du cycle fondamental vers la formation professionnelle et technique, la construction d'écoles professionnelles est prévue dans chacun des 45 départements, mais seulement 15 écoles devraient commencer à être construites³⁵. En outre, seul un nombre restreint d'entreprises sénégalaises sont en mesure de fournir des formations à leurs travailleurs, et les institutions offrant des formations pratiques en cours d'emploi sont également limitées. Il existe donc un écart important entre l'offre et la demande.

³⁴ Institut de statistique de l'UNESCO (Sénégal | ISU de l'UNESCO) Résultats 2020.

³⁵ Étude de collecte de données relatives au développement des ressources humaines pour l'industrie au Sénégal et en République Démocratique du Congo, septembre 2021.

3.5.5. Infrastructures

Le prix de l'électricité est un défi majeur pour les infrastructures. Le coût actuel de l'électricité en pourcentage du PIB par habitant est 40 fois plus élevé que la moyenne des pays de l'OCDE³⁶, ce qui suscite de grands mécontentements chez les abonnés. Il existe également de graves disparités entre les zones urbaines et rurales, le taux d'accès à l'électricité dans les villages représentant un tiers de celui de la capitale Dakar³⁷. De même, le développement des voies terrestres et des infrastructures informatiques se concentre à Dakar.

En matière d'infrastructures de transport, le pays s'est classé 141^e sur 160 pays suivant l'indice de performance logistique de la Banque mondiale en 2018, en baisse par rapport au 132^e rang enregistré avec l'indice précédent de 2016. Notamment les classements concernant les compétences logistiques³⁸ (149^e) et le suivi et le traçage (150^e) indiquent clairement qu'il existe des défis non seulement en matière d'infrastructures elles-mêmes, mais aussi d'opérations. En outre, le transport par la route des 95 % du fret³⁹ rend les embouteillages fréquents à Dakar et dans d'autres centres urbains à croissance rapide, exacerbant encore les graves problèmes de pollution. C'est pourquoi, avec l'appui de plusieurs bailleurs de fonds, des budgets sont alloués au PAP2 pour les routes Mbour-Fatick-Kaolack et Dakar-Thiès-Lomple-Saint-Louis, la construction d'un BRT (Bus Rapid Transit) à Dakar, la rénovation des aéroports du Sénégal pour le transport aéroportuaire, la construction d'un centre de maintenance d'avions, mais aussi les chemins de fer et l'amélioration du transport maritime comme le port de Ndayan. Par conséquent, selon l'indice de développement des infrastructures en Afrique (AIDI) 2020 de la Banque Africaine de Développement (BAD), le Sénégal était le pays dont les infrastructures se sont améliorées le plus parmi les 54 pays africains par rapport à 2018⁴⁰.

En ce qui concerne les infrastructures des TIC, le taux de pénétration d'Internet a atteint 88,74 % en 2020, contre 74,31 % en 2019, stimulé par l'expansion des infrastructures, notamment les câbles de fibre optique répartis sur 13 500 km dans le pays. Pour ce qui est de la couverture de la zone 4G, la Sonatel a commencé en 2016 à fournir des services 4G au Sénégal, et les quatre sociétés de télécommunications susmentionnées proposent désormais des services 4G. En outre, trois nouveaux fournisseurs d'accès à Internet (FAI) (Waw SA, Africa Access et Arc Informatique) ont été créés dans les 14 régions du pays afin d'assurer une couverture équitable de tous les territoires et l'accès à l'Internet pour la population, comme le vise la stratégie « Sénégal

³⁶ Doing Business 2020 Sénégal.

³⁷ Banque mondiale, « COUNTRY PARTNERSHIP FRAMEWORK FOR THE REPUBLIC OF SENEGAL FOR THE PERIOD FY20-FY24 », p9.

³⁸ Capacité et qualité des services logistiques (par exemple, transporteurs, courtiers en douane).

³⁹ Banque mondiale, Cadre de Partenariat Pays pour la République du Sénégal pour la période FY20-FY24, P39.

⁴⁰ BAD, Indice de développement des infrastructures en Afrique (AIDI), 2020, p2.

Numérique 2025 ». Ils fournissent des services 4G depuis mars 2018.

Nous exposons enfin les centres de données. Il s'agit des installations qui fournissent des lieux où les équipements d'informatique comme les serveurs sont mis en place et disposés, et des services permettant une opération stable. Le Sénégal dispose actuellement de trois centres de données suivants, les plus importants d'Afrique de l'Ouest.

(a) Centre de données de Sonatel Rufisque

En juin 2017, le centre de données le plus grand d'Afrique occidentale et centrale a été ouvert à Rufisque, au nord de la capitale Dakar. Il vise à fournir des solutions informatiques pour faciliter l'implantation des grandes entreprises au Sénégal et dans les pays voisins.

(b) Centre de données de Tigo Diamniadio

Il a été ouvert à Diamniadio en juillet 2017 pour un coût de 4,6 millions d'euros.

(c) Centre national de données au Parc technologique numérique de Diamniadio du Gouvernement du Sénégal

Il est géré par Sénégal Numérique, l'entreprise publique d'informatique du Sénégal. Il s'agit d'un centre de données de type Tiers 3 avec plus de 1 000 m² de locaux techniques et une alimentation électrique de 1,4 MW. Au sein du centre national de données, 250 m² sont réservés à l'administration publique et aux entreprises privées nationales et internationales. Le coût total de la construction, qui s'élève à 46 milliards de francs CFA (18,2 millions de dollars US), a été financé par la Chine et construit avec des équipements et un soutien technique de Huawei.

3.5.6. ZES

Quatre ZES sont officiellement reconnues au Sénégal : Diamniadio, Diass, Sandiara et Bargny. Chacune est basée sur son propre décret et spécialisée dans un secteur d'activité particulier. La ZES de Sandiara a été créée par le maire local, et celle de Bargny par une entreprise turque, et l'APIX détermine les critères d'accréditation, etc. en fonction des besoins nationaux. L'APIX est également responsable de leur promotion et organise des ateliers pour les entreprises associées aux ZES. Les locataires des ZES bénéficient de nombreux avantages tels que l'appui aux procédures, la sécurité (militaire) et les OSS, y compris les services liés aux impôts et à la douane, et peuvent également profiter des services de conseil en matière de gestion financière, de main-d'œuvre (salaire minimum, qualifications, etc.), de traités, etc. La procédure relative à la franchise de droits et d'impôts et taxes, dont chaque formalité nécessite d'ordinaire l'approbation de la DGD et de la DGID, est également rapide et simplifiée, parce que les équipements de fabrication et les autres marchandises sont exonérés de droits de douane sur présentation au bureau de douane du

certificat de franchise des droits délivré lors de l'approbation de l'occupation de la ZES. Toutefois, les ZES étant un cadre à des fins d'exportation, la production doit être exportée à hauteur de 50 % à 60 % (selon les produits), et les ventes sur le marché intérieur sont soumises à une taxe de pénalité du même taux (3 %) que les droits d'exportation.

Actuellement, l'OSS véritablement opérationnel n'existe que dans la ZES de Diamniadio, et permet d'effectuer des démarches fiscales, sociales et douanières, et son guichet est ouvert tous les jours ouvrables de la semaine. Ses services sont les suivants.

- (1) Fiscalité : les procédures de demande d'agrément pour les mesures d'incitation à l'investissement de l'APIX peuvent être effectuées. Les fonctionnaires de la DGD et de la DGID sont envoyés par le Ministère des Finances et du Budget pour donner leur avis sur l'approbation de la procédure.
- (2) Secteur social : conseils sur l'embauche d'employés, et l'assistance dans les procédures d'assurance sociale et les formalités de demande auprès des autres ministères (par exemple, pour les questions de licences pharmaceutiques, etc.) Mais les formalités ne s'y accomplissent pas.
- (3) Procédures d'exonération des droits de douane : les transitaires chargés des importations et des exportations pour les locataires sont désignés par ces derniers lorsque leur installation dans la ZES est fixée, et les locataires doivent suivre une formation spéciale à l'antenne de l'APIX à Diamniadio. Les transitaires ne sont pas enregistrés, mais sont désignés au cas par cas. Les formalités douanières sont effectuées à l'aide du système douanier numérique GAINDE, mais celui-ci n'est actuellement pas directement relié au Port autonome de Dakar (PAD), et prend souvent du retard à l'étape finale du processus de chargement.
- (4) Les opérations suivantes, qui ne sont pas réalisées par l'OSS, doivent être effectuées séparément.
 - Enregistrement commercial : l'enregistrement d'une société nécessite une inscription auprès d'un notaire. Étant électronique, la procédure d'approbation de l'enregistrement se termine en environ deux jours.
 - Opérations relatives à l'impôt sur les sociétés : l'e-tax est systématisé et permet d'effectuer les enregistrements relatifs à l'impôt sur les sociétés et à la TVA.
 - Inscription de l'employeur : l'inscription auprès du Ministère du Travail, du Dialogue Social et des Relations avec les Institutions est obligatoire. Elle est actuellement en cours

de numérisation.

En ce qui concerne les ZES, le processus d'obtention de l'approbation du statut d'occupation prend souvent du temps et les coûts d'infrastructures telles que l'électricité et l'eau sont aussi élevés que dans d'autres régions. En outre, comme mentionné ci-dessus, les ZES sont principalement les cadres de promotion des exportations, et selon les entretiens avec le CPPP (un comité mixte public-privé des ZES sous la juridiction du MEPC), les entreprises locataires se plaignent d'être taxées de la même manière que les entreprises hors ZES lorsqu'elles vendent sur le territoire sénégalais.

3.5.7. Stratégie de promotion des investissements

Comme l'indique le « Plan d'action pour la réforme du climat des investissements au Sénégal » de la Banque mondiale, l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies de promotion des investissements visant à attirer et à retenir les IDE sont au point mort. En matière de capacité de promotion des investissements, qui est nécessaire au même titre que la stratégie d'investissement, la fourniture d'informations précises et rapides pour attirer les IDE est entravée par une faible coordination entre les ministères et les agences, mais aussi par une pénurie de ressources humaines et un manque de développement des ressources humaines au sein de l'APIX. Pour résoudre ces problèmes, comme mentionné ci-dessus, un nouveau Code des investissements a été élaboré et fait l'objet de procédures d'approbation au sein du gouvernement.

3.5.8. Défis relatifs au développement du climat des investissements

En ce qui concerne le développement du climat des investissements au Sénégal, nous avons identifié sur la base de la situation actuelle décrite ci-dessus les questions qui pourraient être améliorées par les programmes de coopération de la JICA. Les principales questions sont décrites ci-dessous.

- (1) Centralisation à l'APIX des formalités relatives aux IDE et rationalisation des processus inter-agences

Les obstacles aux IDE comprennent le manque de capacité de coordination du gouvernement, les inefficacités bureaucratiques et les retards dans le remboursement du trop-perçu de l'impôt sur les sociétés par les autorités fiscales. Les entreprises sont également confrontées à des difficultés dues au fait qu'il n'y a que peu ou pas de possibilité de notification et de commentaire sur les changements de règles, et à l'absence de consultation des parties prenantes dans la formulation de la législation et des réglementations à différents niveaux. Dans la politique, la gouvernance et les institutions en matière d'IDE, l'implication de différents ministères et agences concernés rend complexe le processus de prise de décisions.

Il existe de nombreuses procédures et licences liées aux investissements et aux affaires au Sénégal, et l'absence d'unification des procédures et des licences au niveau des ministères et des agences nuit à l'efficacité. Un travail doit être effectué principalement par l'APIX pour améliorer les procédures et licences complexes et diverses pour les investissements et les affaires. En outre, il existe le manque de coordination au sein des agences gouvernementales, l'opacité du flux d'informations, l'inefficacité de la structure opérationnelle de mise en œuvre des politiques, l'insuffisance de digitalisation des processus de collecte, d'analyse et de partage des informations relatives à la mise en œuvre des politiques, et le retard de numérisation des opérations.

Afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle, la coordination globale de la mise en œuvre des politiques doit être renforcée au sein des agences gouvernementales concernées.

(2) Mise en place d'un système de guichet unique au tour de l'APIX et renforcement de l'organisation

Le renforcement des exportations est important pour réduire le déficit commercial, et les mesures pour y parvenir sont de promouvoir davantage les IDE, d'attirer les entreprises exportatrices à capitaux étrangers et de favoriser une plus grande compétitivité sur le marché mondial. À cette fin, il est souhaitable de promouvoir davantage l'implantation des entreprises à capitaux étrangers en renforçant la position de l'APIX en tant que fournisseur de services OSS dans l'ensemble de la chaîne de valeur des IDE, et cela avec une attention particulière accordée à l'APIX.

Actuellement, plusieurs problèmes existent : toutes les procédures de création d'entreprise ne s'effectuent pas en ligne ; il y a un manque de coordination interministérielle (par exemple, des liens insuffisants entre l'APIX, qui octroie les licences pour les incitations relatives à la franchise fiscale, et la DGD, qui gère les procédures effectives de franchise fiscale). L'APIX doit renforcer son système de guichet unique pour rationaliser le processus d'octroi des licences d'affaires et des autorisations d'importation, qui est confronté à une coordination interministérielle complexe.

En outre, bien que l'APIX ait réalisé des améliorations de la promotion des IDE, il est souhaitable de clarifier davantage l'état d'élaboration et de mise en œuvre des stratégies d'attraction et de rétention des IDE (y compris le suivi) pour renforcer la mise en œuvre. Cela nécessite, entre autres, une allocation budgétaire pour le recrutement et la formation d'experts dans les domaines prioritaires, une implication réelle du gouvernement au plus haut niveau dans les questions d'investissement, et des mécanismes de suivi de la formulation des décrets sur la législation de soutien aux investisseurs.

(3) Améliorer l'efficacité des procédures dans les ZES

Le fonctionnement de l'OSS doit être renforcé pour la facilitation des procédures dans les ZES. Il y a des problèmes tels que la faiblesse de la coordination avec les autres ministères et le manque de clarté dans le fonctionnement de la loi sur le cadre de gouvernance et le cadre juridique et réglementaire des ZES.

Comme les ZES jouent un rôle important dans l'accueil des investissements étrangers et la promotion des investissements, il est nécessaire d'améliorer et de centraliser les opérations de l'OSS liées aux ZES et de faciliter les procédures afin que les investisseurs puissent y mener leurs activités sans heurts. En outre, il est souhaitable de simplifier la législation de plus en plus complexe sur les ZES, afin d'en accroître la clarté. Ces améliorations devraient être réalisées dans le cadre d'un guichet unique centralisé de l'APIX, l'autorité de surveillance des ZES.

(4) Renforcer la capacité de promotion des investissements

La mise en œuvre de la stratégie de promotion des investissements de l'APIX et les activités y afférentes sont insuffisantes, et les informations commerciales sur le Sénégal ne sont pas suffisamment communiquées aux investisseurs étrangers. En outre, le budget consacré à la participation aux expositions et aux activités promotionnelles à l'étranger est insuffisant pour les mener à bien. À cet égard, l'APIX nous a expliqué que le budget du gouvernement est alloué à des activités telles que le développement du secteur privé, et que l'APIX n'est pas en mesure d'obtenir un budget suffisant pour la promotion des IDE.

L'agence doit renforcer son image, son marketing et son traitement préférentiel pour promouvoir les investissements, et consolider encore sa structure en recrutant des experts dans les secteurs industriels clés pour accroître sa spécialisation. Il est également souhaitable de reconstituer les ressources humaines capables de promouvoir les investissements, de disposer d'une structure opérationnelle rapide et efficace, d'améliorer les outils de promotion des investissements et d'allouer des ressources budgétaires suffisantes à l'APIX.

(5) Autres questions principales

En plus de ce qui précède, les questions suivantes liées au développement du climat des investissements ont également été examinées.

- Barrières élevées des investissements pour les pays avec lesquels des conventions fiscales bilatérales ne sont pas conclues

Les conventions fiscales ne sont pas conclues avec le Japon, ce qui rend difficile la réalisation des investissements directs compte tenu de la double imposition, et ce serait l'une des raisons pour

lesquelles les investissements en provenance du Japon n'ont pas augmenté. Par conséquent, les investissements sont souvent réalisés par des filiales situées dans les pays avec lesquels les conventions fiscales ont été conclues.

- La nouvelle loi sur les PPP (2021) met des conditions plus strictes de participation des entreprises nationales, rendant la participation étrangère désavantageuse.

La nouvelle loi sur les PPP, adoptée au Parlement le 22 février et promulguée le 3 mars 2021, désavantage la participation étrangère en relevant l'exigence de participation au capital des entreprises nationales de 20 % à 33 %. Pour les PPP, qui sont confrontés à 'un manque de capacité des entreprises publiques, il s'agit d'une mesure protectrice pour les entreprises locales plutôt que d'une procédure d'appel d'offres concurrentiel.

- Formalisation du secteur informel

La plupart des industries nationales étant liées à des entreprises informelles non assujetties aux impôts, la taxation discriminatoire vise les entreprises à capitaux étrangers afin de garantir les recettes fiscales, et les autorités fiscales leur imposent fréquemment des exigences fiscales déraisonnables. Il est souhaitable de renforcer la compétitivité des exportations et d'accroître les recettes fiscales en favorisant la formalisation du secteur privé et en augmentant le nombre d'entreprises capables d'exporter des produits à valeur ajoutée. À cette fin, il est nécessaire de promouvoir l'implantation des entreprises à capitaux étrangers orientées vers l'exportation et leur partenariat avec les parties prenantes locales.

3.6. Services douaniers

3.6.1. Code des douanes et taux tarifaires

Le Sénégal est un pays membre de la CEDEAO et de l'UEMOA et adopte les réglementations communes régionales relatives au régime douanier et aux importations. Le Sénégal a adopté un nouveau code des douanes en 2014 (le Code des douanes de 1987 a été abrogé). Les modifications apportées au code sénégalais visent notamment à l'aligner sur les dispositions internationales et régionales, à renforcer les mesures anti-fraude et à réviser les règles relatives aux litiges douaniers. Le nouveau Code des douanes ont également intégré les dispositions prévues par l'Accord sur l'évaluation en douane de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), la Convention internationale pour la simplification et l'harmonisation des régimes douaniers, la Convention de Johannesburg sur l'assistance administrative mutuelle en matière douanière, et le Code des douanes de l'UEMOA.

En ce qui concerne les taux tarifaires, le Sénégal a adopté le Tarif extérieur commun (TEC) de

la CEDEAO, qui est entré en vigueur en janvier 2015. Les codes SH sont utilisés pour la classification des marchandises, et les taux tarifaires sont classés en cinq catégories allant de 0 % à 35 %.

Tableau 3-7 : Taux tarifaires

Catégorie	Taux d'imposition	Caractéristiques du produit
0	0%	Produits sociaux de base
1	5%	Produits de première nécessité, matières premières, biens d'équipement, biens d'entrée spéciaux
2	10%	Biens d'entrée et produits intermédiaires
3	20%	Biens de consommation finale
4	35%	Produits de base spéciaux pour le développement économique

Source : Préparé par l'équipe d'étude de la JICA en se référant au Tarif extérieur économique commun (TEC) de la Communauté économique des États d'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), à l'Accord de partenariat économique avec l'Union européenne (JETRO, janvier 2016) et à l'Examen des politiques commerciales de l'OMC.

Les autres taxes prélevées sont la taxe communautaire de la CEDEAO de 0,5 % sur les importations en provenance des États non membres de la CEDEAO, la taxe statistique de 1 % sur toutes les marchandises et la taxe de solidarité communautaire de 0,8 %. Par ailleurs, le Sénégal a sa propre taxe, la taxe PROMAD, utilisée pour le Programme de Modernisation de l'Administration Douanière (PROMAD)⁴¹, et applique à ce titre un taux de 1,5 % sur les importations en provenance des États non membres de la CEDEAO et de l'UEMOA.

Le Code des investissements prévoit des incitations en matière de droits de douane, et les entreprises concernées sont exemptées de droits d'importation pendant une période de trois ans⁴². En outre, la loi sur les incitations applicables aux ZES, promulguée en 2017, offre aux entreprises résidentes des ZES une exemption de tous les droits de douane stipulés dans le Code des douanes, à l'exception des taxes communautaires prélevées sur les matières premières, les équipements, etc.

3.6.2. Plan stratégique des douanes

La DGD du Ministère des Finances et du Budget a élaboré un plan stratégique des douanes 2018-2022. Cette stratégie a été élaborée sur la base du plan stratégique précédent (2014-2017) et de l'analyse SWOT de l'organisation, et fixe pour objectif organisationnel de la DGD de « contribuer à la mobilisation des recettes budgétaires et à la promotion d'un environnement économique favorable à la croissance et à la sécurité nationales » tout en visant à l'horizon 2022 à « devenir une autorité douanière régionale propice au développement économique et social ».

Le plan stratégique des douanes définit les priorités et les plans d'action dans cinq domaines

⁴¹ Il s'agit d'un programme mis en œuvre par les douanes sénégalaises, et il a pour principal but de réhabiliter les installations des douanes, de renforcer le système informatique, le développement des ressources humaines, etc.

⁴² Les conditions sont mentionnées à 3.1.1 (1) Code des investissements.

suyvants. Il s'agit de : 1) contribuer à l'amélioration de l'environnement commercial, 2) augmenter les recettes douanières, 3) contribuer à la prévention de la fraude, 4) gérer les ressources humaines, matérielles et financières, et 5) améliorer le leadership au sein de la douane. Un total de 26 priorités et plans d'action spécifique ont été identifiés dans les différents domaines, comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau 3-8 : Résumé du plan stratégique des douanes

Champ	Action prioritaire	Nombre d'activités prévues
1. Contribuer à l'amélioration de l'environnement des entreprises	1. Renforcer les partenariats avec le secteur privé	8
	2. Participation à la mise en œuvre de l'Accord sur la facilitation des échanges	17
	3. Améliorer les systèmes d'information douaniers	12
2. Mobilisation optimale des recettes tarifaires	1. Renforcer l'organisation et le fonctionnement des unités douanières	13
	2. Amélioration des procédures douanières	10
	3. Contribution aux contrôles d'exonération fiscale	5
	4. Amélioration de la gestion des créances douanières	9
	5. Renforcer les contrôles après dédouanement	12
3. Elimination de l'injustice et contribution à la paix et à la sécurité.	1. Renforcer les organisations de lutte contre la fraude, la criminalité transnationale et le terrorisme	18
	2. Renforcer les fonctions d'intelligence	11
	3. Meilleur contrôle de la sécurité	11
	4. Promouvoir la mise en place d'un système coordonné de gestion des frontières	4
	5. Renforcer la coopération avec les autres agences gouvernementales	4
	6. Sécuriser la chaîne d'approvisionnement en ressources	5
	7. Amélioration de la capacité de coordination douanière	5
	8. Contribuer à l'élaboration et à la mise en œuvre de stratégies nationales de lutte contre le blanchiment d'argent, le terrorisme financier et la prolifération des armes	6
4. Amélioration des ressources humaines, matérielles et financières	1. Gestion opérationnelle efficace du personnel et des compétences	13
	2. Amélioration de la qualité de la formation	5
	3. Rationalisation des ressources matérielles et financières	12
	4. Améliorer le bien-être des douaniers	5
5. Développement du leadership	1. Renforcer l'éthique, les codes de conduite et la transparence	8
	2. Assurer un environnement de travail approprié	2
	3. Mise en place de l'accueil, formation des utilisateurs et traitement des plaintes	3
	4. Mettre en place une communication interne et externe	7
	5. Contribution active à la politique publique sectorielle	6
	6. Améliorer le statut international de la DGD	6

Source : Préparé par l'équipe d'étude de la JICA à partir du « Plan stratégique de la direction générale des douanes 2018-2022 ».

3.6.3. Processus de dédouanement

Les documents suivants sont requis pour importer des marchandises au Sénégal : 1) la facture

et la lettre de transport, 2) le certificat d'origine, 3) la liste de colisage, 4) le permis d'importation, 5) le certificat d'assurance, et 6) la déclaration préliminaire d'importation pour les marchandises d'une valeur supérieure à 1 000 000 de francs CFA. D'autres documents peuvent être exigés en fonction du type de marchandises à importer.

L'importation de marchandises au Sénégal implique un certain nombre de processus. La première étape consiste à préparer et à rassembler les documents requis pour l'importation, comme décrit ci-dessus, dans le cadre du processus de prédédouanement. Ces documents sont téléchargés sur le système électronique ORBUS du Ministère des Finances et du Budget pour introduire une demande de permis d'importation anticipé.

Le fret arrivant dans les zones sous douane est soumis à la déclaration douanière. Celle-ci est effectuée par le transitaire, une société qui effectue diverses tâches liées au transport de marchandises, à l'aide d'un système électronique du Ministère des Finances et du Budget, appelé GAINDE. Le processus est électronique et peut être achevé en 24 à 28 heures si les documents sont en ordre. Le système GAINDE est un système propre au Sénégal et ne semble pas être harmonisé avec le système électronique utilisé par les autres pays de l'UEMOA.

Si les marchandises importées peuvent bénéficier d'une franchise de droits, une demande distincte à cet effet doit être présentée à la DGD. Celle-ci examine et approuve les documents y afférents conformément au Code des douanes, mais elle peut rejeter les demandes si les documents sont insuffisants ou présentent des incohérences entre les éléments mentionnés ou encore si les marchandises ne remplissent pas les conditions requises pour bénéficier de la franchise de droits. Les demandes rejetées peuvent faire l'objet d'une nouvelle demande si de nouveaux documents sont préparés. En général, les demandes d'exonération fiscale sont soumises à la DGD, mais dans le cas des sociétés relevant du Code des investissements, la demande est d'abord soumise à l'APIX, puis examinée par la DGD. Dans le cas des multinationales, la demande est d'abord faite auprès du Ministère des Affaires Étrangères et des Sénégalais de l'Extérieur, puis examinée par la DGD. Ces demandes doivent être faites pour chaque importation. Par ailleurs, plusieurs entreprises interrogées ont souligné que la procédure d'exemption de droits est manuelle et prend donc beaucoup de temps, et qu'en cas de retard d'approbation de l'exonération en raison d'une baisse des recettes fiscales nationales, la procédure peut être lente, entraînant des frais de stockage pour les marchandises arrivant au port. Il convient de noter que la procédure d'exemption a été mise en ligne récemment avec le système GRED, mais uniquement pour les secteurs du pétrole et des mines.

Le paiement des droits de douane après la déclaration en douane peut être effectué par le transitaire ou par le système de paiement électronique CORUS. Le paiement au port de Dakar est

électronique, mais il doit être effectué en espèce dans les ports régionaux.

La section suivante décrit le flux du fret maritime importé au Sénégal jusqu'à ce qu'il arrive entre les mains de l'importateur, en utilisant les procédures du port de Dakar comme exemple. Tout d'abord, à l'arrivée au port de Dakar, le conteneur est déchargé par la société privée sous contrat avec le Port Autonome de Dakar (PAD), puis fait l'objet du dédouanement (contrôle). Ce dédouanement est effectué par le PAD, qui vérifie le connaissement (B/L : bill of lading) téléchargé par le transitaire via ORBUS/GAINDE, par rapport à diverses lois, réglementations et informations. Si tous les documents nécessaires sont en règle, la cargaison est ensuite inspectée par le bureau de la DGD détaché au port de Dakar, et les droits de douane sont payés. Dans certains cas, par exemple lorsque les documents nécessaires au dédouanement ne sont pas complets, le conteneur peut être stocké temporairement dans un entrepôt. Le conteneur peut être entreposé gratuitement pendant une période de huit jours, mais dans des circonstances particulières, la période de stockage peut être étendue à 21 jours. Pour le conteneur temporairement retenu, le processus ultérieur est le même que le déroulement mentionné ci-dessus : la DGD vérifie la cargaison, puis le conteneur peut être récupéré après que la DGD, le PAD et d'autres services auront donné leurs sceaux et que le permis d'importation aura été accordé. Cette procédure est effectuée par le transitaire et prend généralement huit jours environ entre l'arrivée du conteneur dans la zone sous douane et son enlèvement par le camion ou d'autres moyens.

Le PAD utilise le système Atlantis pour effectuer les opérations susmentionnées, telles que le dédouanement, les paiements (droits d'entrée, droits portuaires, etc.), et le partage d'informations, etc. Les informations sur les marchandises, etc. nécessaires au dédouanement au PAD sont partiellement partagées en le connectant au système GAINDE de la DGD. Il est prévu d'introduire un système permettant de connecter les parties prenantes concernées (par exemple, les transitaires, les transporteurs, les entreprises privées, le PAD, la DGD, etc.) afin qu'elles puissent utiliser la même plateforme en ligne et faciliter le processus de dédouanement. Toutefois, à l'automne 2022, le chef du département chargé de promouvoir la numérisation au sein du PAD a pris sa retraite et n'a pas été remplacé. Ainsi, on ne sait pas exactement où en est ce plan.

3.6.4. Défis relatifs aux opérations douanières

En ce qui concerne les opérations douanières, notamment les procédures d'importation de marchandises en franchise de droits, les questions suivantes peuvent être envisagées sur la base de la situation actuelle décrite ci-dessus.

- Rationalisation et numérisation des procédures d'importation en franchise de droits dans les opérations douanières

S'agissant des cas avec le statut d'exonération fiscale, il est nécessaire d'obtenir l'autorisation de la DGD, mais comme indiqué plus haut, la procédure de demande d'exonération pour les importations doit être effectuée manuellement sauf pour les secteurs du pétrole et des mines, et il faut compter entre une et trois semaines pour obtenir l'autorisation. D'autre part, la procédure d'approbation peut être retardée lorsque les recettes fiscales nationales diminuent, et, de plus, dans les cas où elle prend beaucoup de temps, les frais de stockage s'avèrent nécessaires pour les marchandises qui arrivent au port.

3.7. Soutien à l'entrepreneuriat

3.7.1. Organismes de soutien aux start-ups du secteur privé

Le Sénégal compte un grand nombre d'organismes de soutien aux start-ups. Diverses agences d'appui fournissent des soutiens aux entreprises, des mentorats, des espaces de co-working, etc., comme le CTIC Dakar, qui a été mis en place grâce à une subvention conjointe de la Banque Mondiale et de la SFI. Les principaux organismes de soutien aux start-ups dans le secteur privé sont énumérés ci-dessous.

Tableau 3-9 : Principales organismes de soutiens aux start-ups du secteur privé

Nom	Description	Adresse URL
CTIC Dakar	Établi en 2011 grâce à une subvention conjointe de la Banque Mondiale et de la SFI. Il s'agit du premier incubateur et pôle d'innovation TIC au Sénégal et en Afrique subsaharienne francophone.	https://www.cticdakar.com
Orange Fab	Il sélectionne des start-ups prometteuses et leur fournit des programmes de développement commercial et des programmes d'amélioration de la gestion. Il établit des partenariats commerciaux avec les lignes de marché d'Orange et celles des principaux partenaires du groupe, tant au niveau national qu'international.	https://www.orange.sn/actualite/orange-fab
Free	Gestion de Free Innovation Xperience (FIX), une plateforme gratuite dédiée à l'innovation.	https://innovation.free.sn/
Expresso Innovation Hub	Basé sur la stratégie Open Innovation Scale-up For Impact 2020 - 2023 d'Expresso, il s'articule autour d'une série de programmes d'entrepreneuriat, d'incubation et d'accélération.	http://innovation.expressotelecom.sn/
Jokkolabs	Il s'agit du premier espace de travail collaboratif en Afrique et d'un réseau d'espaces et de communautés d'innovation répartis dans neuf pays, dont le Sénégal.	http://www.jokkolabs.net/

StartupBootcamp	Accès direct à un réseau international de mentors, de partenaires et d'investisseurs les plus compétents dans chaque secteur d'activité, afin d'aider les fondateurs de technologies en phase de démarrage à développer rapidement leur entreprise.	https://asiprogram.com/
LaStartupStation	Entreprise marocaine. Elle travaille avec des start-ups, des ONG, des autorités publiques et des organisations privées sur des projets innovants du futur.	https://www.lastartupstation.co/
Kinaya Ventures	Une plateforme d'innovation et d'investissement basée à Dakar / Abidjan qui promeut l'innovation ouverte en Afrique sub-saharienne en mettant en relation des entrepreneurs exceptionnels avec de grandes entreprises et des investisseurs.	https://www.kinayaventures.com/
Centre Synapse	Il s'agit d'un espace de co-working multifonctionnel pouvant accueillir de multiples activités et conçu pour mettre en réseau les entrepreneurs et créer des connexions à fort impact.	http://www.synapsecenter.org/
SenFabLab	Espace d'autonomisation où les femmes, les jeunes et les personnes handicapées peuvent apprendre, créer des prototypes et partager des idées tout en promouvant le développement durable.	https://www.fablabs.io/labs/senfablab
Mobile Senegal Hub	Centre technologique axé sur le développement d'applications mobiles. Il propose des cours, des camps d'entraînement, des ateliers et des formations sur la technologie, le génie logiciel, le graphisme, le marketing et l'entrepreneuriat.	http://mobilesenegal.org/mswpsite/

Source : Préparé par l'équipe d'étude.

Les parties prenantes locales, y compris le gouvernement, les organismes de soutien aux start-ups, les organisations internationales et les entrepreneurs, ont identifié trois défis clés dans l'écosystème sénégalais des start-ups : 1) la difficulté d'accès au financement, 2) l'éducation insuffisante des entrepreneurs pour obtenir des fonds, et 3) le renforcement du développement du marché, avec un besoin particulier (1) d'améliorer l'accès au financement et (3) de renforcer le développement du marché. En outre, les dirigeants des start-ups sénégalaises ont déclaré qu'il est très difficile de lever des fonds au Sénégal, et qu'ils le font en priorité en dehors du pays⁴³. D'autre part, certains d'entre eux, qui avaient participé à des programmes destinés aux entrepreneurs, ont

⁴³ Dans un exemple similaire, le fournisseur d'argent mobile Wave, basé au Sénégal, a levé 200 millions de dollars auprès d'investisseurs principalement américains en 2021, lors du plus grand tour de table de série A jamais réalisé en Afrique.

expliqué que leur contenu n'était pas réaliste et ne correspondait pas à la situation réelle au Sénégal, et souhaiteraient un contenu plus substantiel, notamment sur la législation, les droits de propriété intellectuelle et les meilleures pratiques, et que le niveau d'assistance technique fourni soit amélioré pour répondre aux besoins des entrepreneurs.

3.7.2. Financement

L'accès au financement est limité au Sénégal et est particulièrement difficile pour les PME et les start-ups. Les garanties exigées pour obtenir des prêts sont très élevées (271,7% du montant du prêt), et seulement 22,6% des entreprises bénéficient des prêts bancaires ou des lignes de crédit, et seulement 8% des PME (99,8% du nombre total d'entreprises) ont accès au financement⁴⁴. Les principaux obstacles identifiés sont le manque de compétitivité du secteur bancaire et l'insuffisance des infrastructures de crédit. Selon le FONGIP, le déficit des besoins de financement des start-ups sénégalaises est estimé à environ 500 milliards de francs CFA, mais le montant cumulé des garanties de dettes par le FONGIP pour la période 2014-2021 n'est que d'environ 58 milliards de francs CFA pour les banques et la microfinance réunies.

L'accès au financement est important pour les entrepreneurs et les PME afin de réaliser une plus grande croissance des entreprises et de créer plus d'emplois, et les financements aussi bien par emprunt auprès des institutions financières et des investisseurs que par capitaux propres en émettant des actions, etc. sont nécessaires. Le principal accès au financement pour les start-ups se fait actuellement par le financement par capitaux propres provenant de subventions gouvernementales, de capital-risque et d'investisseurs providentiels, car il est difficile de lever des fonds par le biais de prêts. Les principales institutions financières pour les start-ups sont les suivantes.

⁴⁴ Banque mondiale, « SENEGAL JOBS, ECONOMIC TRANSFORMATION AND RECOVERY PROGRAM (2021) ».

Tableau 3-10 : Principales institutions financières pour les start-ups

Nom	Description	Adresse URL
Organismes gouvernementaux (agences)		
DER/FJ ⁴⁵	Agence gouvernementale sous l'égide du Bureau du Président pour soutenir et stimuler l'entrepreneuriat chez les femmes et les jeunes. Elle utilise 30 milliards de CFA par an pour l'autonomisation économique des femmes et des jeunes, en fournissant des financements, des formations et une assistance technique aux start-ups, aux PME et autres.	https://der.sn/
FONSIS	Il s'agit d'un fonds souverain d'investissements stratégiques qui a été créé en juillet 2013. Les cibles d'investissement vont des PME aux projets de grande envergure, avec un investissement obligatoire de jusqu'à 20% des fonds dans un fonds de capital investissement dédié aux PME au Sénégal. Les investissements pour les PME se font principalement sous la forme d'un fonds de fonds, investissant actuellement dans des fonds gouvernementaux tels que l'Agri-Fonds pour les PME et le Fonds pour les femmes entrepreneurs, et plus récemment dans le Fonds Oyass, un fonds pour les PME avec la Banque Mondiale et la KfW d'une valeur totale de 140 millions d'euros.	https://www.fonsis.org/en
FONGIP	Un fonds de garantie des investissements prioritaires dédié aux petites et moyennes entreprises/industries (PME/PMI), aux groupes de femmes et de jeunes et aux porteurs de projets, et sa mission principale est de garantir les prêts bancaires pour le financement de projets porteurs de croissance dans des secteurs prioritaires.	http://www.fongip.sn
Capitaux-risque/fonds d'investissement		
Orange Ventures	Il investit dans les start-ups innovantes dans des domaines d'intérêt stratégique pour Orange (réseaux et informatique, entreprise numérique, cybersécurité, Fintech) et au-delà (plateformes grand public, e-gaming, Edtech, santé, etc.)	https://ventures.orange.com/
Partech	Il investit entre 200 et 500 millions d'euros par entreprise dans des secteurs industriels clés de la technologie et du numérique. Les entreprises à tous les stades de développement sont ciblées, et ses bureaux sont à Dakar, à San Francisco, à Paris et à Berlin.	https://partechpartners.com/
Teranga Capital	Un fonds d'investissement offrant des solutions de financement et de soutien conçues pour répondre aux besoins des PME au Sénégal et en Gambie.	http://www.terangacapital.com
Brightmore Capital	Société de gestion et de conseil en investissement basée à Dakar et à Abidjan, et axée sur le développement des marchés francophones d'Afrique de l'Ouest. La société supervise les entreprises de portefeuille depuis environ quatre à six ans, en leur apportant des capitaux et des expertises.	https://brightmorecapital.com/

⁴⁵ La Banque mondiale a exclu la DER/FJ de son soutien car elle mène des activités financières sans licence financière de la banque centrale et a des problèmes de conformité en tant qu'institution financière.

Investisseurs & Partenaires (IP)	Il établit des partenariats et investit dans des entrepreneurs, des porteurs de projets et des PME en Afrique afin de contribuer à la croissance et au développement durable du continent.	https://www.ietp.com/
Fonds AFIG	Société de gestion de fonds d'investissement privés investissant dans des entrepreneurs locaux en Afrique. La société est une société de fonds d'investissement américaine établie à Maurice avec ses succursales à Dakar et à Johannesburg.	https://afigfunds.com/
Alta Semper	Société de capital-investissement spécialisée dans les soins de santé et les biens et services de consommation sur les marchés africains en croissance.	http://www.altasemper.com/
WIC Capital	VC lancé par le Women's Investment Club (WIC) au Sénégal en mars 2019. Premier fonds d'investissement ciblant exclusivement les entreprises dirigées par des femmes au Sénégal et en Côte d'Ivoire. Investissements dans les micro, petites et moyennes entreprises (MPME) appartenant à des femmes au Sénégal et en Côte d'Ivoire.	https://wic-capital.net/
Banques/microfinances		
Eco Bank	Banque universelle axée sur l'Afrique subsaharienne, offrant des services bancaires de détail, de grande envergure, d'investissement et de transaction destinés aux gouvernements, aux institutions financières, aux multinationales, aux entreprises locales, aux PME et aux particuliers.	https://www.ecobank.com/sn/personal-banking/countries
Baobab Sénégal	La filiale sénégalaise du Groupe Baobab, créée en 2005 sous le nom de Microcred, propose des services de microfinance. Elle compte actuellement environ 390 000 clients au Sénégal.	https://baobabgroup.com/sn/

Source : Préparé par l'équipe d'étude.

3.7.3. Start-ups au Sénégal

Bien qu'il n'existe pas d'informations détaillées basées sur des données statistiques concernant le nombre de start-ups au Sénégal, il est estimé, selon le CTIC Dakar, un incubateur de premier plan, qu'il y a 200 à 300 entreprises, en excluant celles du secteur informel. Selon l'article de Techcabal de décembre 2021⁴⁶, le nombre de start-ups au Sénégal est d'environ 70. Outre WAVE, qui est devenue une licorne, les start-ups les plus connues au Sénégal sont PayDunya et LAfricaMobile (LAM). Les secteurs les plus populaires sont les fintech, les transports, l'e-commerce et le commerce de détail. Les principales start-ups qui ont réussi au Sénégal sont énumérées ci-dessous.

⁴⁶ <https://techcabal.com/2021/12/24/venture-funding-in-senegal/>

Tableau 3-11 : Principales start-ups au Sénégal

Nom de la société	Type d'industrie	Description	Adresse URL
Wave	Fintech	Sur le continent africain, où plus de la moitié de la population ne possède pas de compte bancaire, Wave propose le premier réseau de services financiers utilisables instantanément et partout, sans frais de gestion de compte. Il s'agit de la première entreprise de type licorne en Afrique francophone.	https://www.wave.com/fr/
PayDunya	Fintech	Il s'agit de la seule interface (API) capable de recevoir partout dans le monde les paiements de tous les portefeuilles d'argent mobile (80 % des personnes) et des cartes de crédit/débit d'Afrique.	https://paydunya.com
LAfricaMobile (LAM)	Marketing	Solutions et produits personnalisés pour faciliter la communication entre les entreprises et leurs clients. Sa polyvalence (multi-opérateurs, multi-canaux et multi-pays) permet aux entreprises de toucher un grand nombre de cibles.	https://lafricamobile.com/fr/
Oolu	Énergie	L'entreprise solaire hors réseau qui connaît la croissance la plus rapide en Afrique de l'Ouest. Elle a pour objectif d'être le meilleur fournisseur de services énergétiques et financiers en Afrique de l'Ouest.	https://oolusolar.com
Yobante Express	Transports	Entreprise africaine ayant des bureaux au Sénégal, en Afrique du Sud, au Ghana et au Nigeria. Il s'agit d'une place de marché qui met en relation les transporteurs locaux et le commerce local afin de résoudre les plus grands défis des économies émergentes : la livraison nationale, la livraison transfrontalière et la livraison du dernier kilomètre.	https://www.yobanteexpress.com

Source : équipe d'étude à partir de l'information sur les start-ups sénégalaises de StartupBlink⁴⁷

3.7.4. Questions relatives au soutien à l'entrepreneuriat

En ce qui concerne le soutien à l'entrepreneuriat au Sénégal, notamment les agences de soutien, le financement, l'assistance technique, etc., les questions suivantes peuvent être envisagées sur la base de la situation actuelle décrite ci-dessus.

(1) Organismes de soutien aux start-ups

Au Sénégal, différents incubateurs, publics et privés, proposent des programmes similaires, mais leur contenu n'est pas systématisé, et certains soutiennent que pour renforcer l'écosystème, il est nécessaire d'intégrer ces acteurs et de systématiser leurs offres pour créer des incubateurs

⁴⁷ <https://www.startupblink.com/startupecosystem/dakar+senegal>

avec une forte force motrice. En outre, les services fournis sont répartis entre les agences gouvernementales concernées : la DER/FJ apporte principalement des soutiens financiers aux start-ups, l'ADEPME réalise des assistances techniques et le développement des ressources humaines, et d'autres agences incubent les entrepreneurs, ce qui ne permet pas de renforcer de manière intégrée l'écosystème des start-ups. Selon la SNDSP du MEPC, l'ADEPME et la DER/FJ joueront à l'avenir un rôle central dans la promotion du soutien à l'entrepreneuriat, mais il est souhaitable de renforcer la force motrice en établissant une coopération et une intégration entre les institutions concernées.

(2) Accès au financement

Actuellement, la plupart des start-ups locales rencontrent des difficultés pour accéder au financement. Le renforcement et l'amélioration des mécanismes de financement est une question qui doit être traitée de toute urgence. Les principaux obstacles sont le manque de compétitivité du secteur bancaire, l'insuffisance des infrastructures de crédit, un cadre juridique inadéquat et une intervention publique insuffisante.

Les banques locales fournissent généralement des prêts garantis et exigent souvent des garanties plusieurs fois supérieures au prêt. D'autre part, les prêts non garantis sont presque inexistantes, à l'exception des petits prêts de microfinance, ce qui rend difficile l'accès au financement indirect. Les mesures comme les garanties de la dette par le FONGIP doivent être renforcées pour améliorer les risques de financement. En outre, afin d'accroître la fourniture de fonds par les investissements directs, un grand nombre de fonds pour les PME devraient être créés par le biais de co-investissements avec le secteur privé, principalement à travers le FONSIS, tout en renforçant leur capacité d'investissement.

(3) Renforcer les capacités des PME et des start-ups

Selon l'ADEPME, une enquête a montré que les PME et les start-ups du Sénégal ont le plus besoin d'assistances techniques, et leurs besoins exprimés sont : (i) un renforcement des capacités techniques, (ii) un développement des compétences générales comme le leadership, la communication, la gestion du temps, etc., (iii) un encadrement et un mentorat, et (iv) un accès à la technologie.

Il convient de s'attaquer aux principaux obstacles à l'adoption des technologies, à savoir le manque de financement et de capacité, et les incertitudes qui y sont liées. Il est nécessaire d'aider les start-ups et les PME à obtenir des financements pour accéder à la haute technologie et aux compétences de gestion. Les subventions de contrepartie à cet effet sont gérées par l'ADEPME pour aider l'introduction de nouvelles technologies visant à améliorer les fonctions commerciales

générales et à accroître la productivité des entreprises, mais des soutiens supplémentaires sont nécessaires. Des soutiens techniques et financiers sont également nécessaires pour l'acquisition de matériels et de logiciels pour les technologies numériques et d'autres types de technologies (agricoles, industrielles et logistiques).

3.8. TIC/numérisation

3.8.1. Organismes de soutien/incubateurs

Un exemple d'incubateur dans le secteur des TIC est le CTIC Dakar, mentionné plus haut comme exemple d'organisme de soutien à la création d'entreprise dans le secteur privé. Le CTIC Dakar a été créé à l'initiative de la Fondation sénégalaise de l'incubateur des TIC et fonctionne comme un partenariat public-privé. Il est placé sous la supervision technique de la Direction de l'information, de la communication et de l'économie numérique et ses membres sont issus du secteur privé, de l'administration publique et des établissements d'enseignement supérieur. Il fournit des soutiens en trois phases : pré-incubation, accélération et incubation.

3.8.2. Capital humain en matière de TIC

(1) Établissements d'enseignement

Le Sénégal compte plusieurs universités nationales, dont l'Université Cheikh Anta Diop (UCAD, anciennement connue sous le nom d'Université de Dakar) et l'Université Gaston Berger, ainsi que l'Université Virtuelle du Sénégal (UVS), qui propose des cours en ligne. Il y a aussi des écoles publiques de formation professionnelle telles que le Centre de Formation Professionnelle de Technique Sénégal-Japon, l'Institut Supérieur d'Enseignement Professionnel (ISEP), et des établissements professionnels privés tels que l'Institut Supérieur d'Informatique (ISI).

Parmi eux, les deux établissements suivants sont à noter.

➤ Université Virtuelle du Sénégal (UVS)

Elle a été créée en 2013 en tant que première université numérique publique d'Afrique de l'Ouest sous l'autorité du Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation. Elle compte trois facultés - Sciences, technologie et numérique, Économie, droit et administration publique, et Sciences humaines, sociales et de l'éducation - et accueille environ 60 000 étudiants. Les étudiants inscrits viennent de huit pays, dont le Sénégal, ainsi que des pays voisins, et 48,3% d'entre eux sont des femmes. Environ la moitié des étudiants suivent des cours dans des régions où il n'y a pas d'autres universités en dehors de l'UVS, et environ 30% des étudiants étudient des matières liées aux STEM ou au numérique. Dans son plan de développement stratégique 2018-2022, l'UVS indique qu'elle « mène des activités de recherche

qui ont un impact sur la communauté locale » et vise à mener des activités de recherche et développement innovantes et percutantes qui tiennent compte des besoins des résidents, des communautés et des acteurs économiques. À cette fin, l'université prévoit d'établir des plateformes (par exemple, des fab labs, des incubateurs, des centres technologiques) pour accroître la valeur des résultats de la recherche et les diffuser à l'avenir.

L'enseignement en ligne à l'UVS repose sur une plateforme d'enseignement à distance (Moodle), des classes virtuelles (Blackboard collaborate) et un réseau d'espaces numériques d'enseignement répartis dans les régions du Sénégal. Tous les étudiants reçoivent un ordinateur et une clé 4G avec un forfait internet gratuit lors de leur inscription. Il s'agit d'un mécanisme permettant de donner accès à l'éducation aux étudiants qui ne disposent pas d'une connexion permanente à l'internet.

➤ Institut Supérieur d'Informatique (ISI)

Elle est le principal représentant de l'enseignement des TIC au Sénégal et est une école technique sous la tutelle du Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation. L'école a été créée à Dakar en 1988 et compte aujourd'hui un total de neuf campus à travers le Sénégal. En 2015, elle a été désignée meilleure académie d'excellence de la région subsaharienne par CISCO, et meilleure institution éducative par HUAWEI en 2019. Elle a également conclu des partenariats avec HUAWEI et d'autres entreprises mondiales, et les meilleurs étudiants de l'ISI peuvent effectuer des stages dans les entreprises partenaires après l'obtention de leur diplôme. Le taux d'emploi est supérieur à 80%.

(2) Situation actuelle des établissements d'enseignement

Comme mentionné précédemment, il existe plusieurs établissements d'enseignement liés aux TIC, mais à travers les entretiens avec plusieurs d'entre eux, il a été noté qu'il n'y a pas assez d'entreprises et de postes disponibles après l'obtention du diplôme dans les établissements publics, et que les écoles ne fournissent pas de soutien suffisant pour la création d'entreprise. En termes de soutien à l'entrepreneuriat, il y a un manque de coopération entre les établissements d'enseignement, l'ADEPME et les institutions d'incubation, et les programmes de soutien à l'entrepreneuriat pour les diplômés qui souhaitent créer leur propre entreprise ne sont pas fournis de manière efficace.

Une collaboration étroite entre les entreprises et les établissements d'enseignement est nécessaire pour développer des ressources humaines qui répondent aux besoins de l'industrie. L'encouragement de l'implantation d'entreprises japonaises pourrait se faire en offrant des possibilités de collaboration entre les entreprises et les universités, par exemple en utilisant le

Human Resources Matching Scheme destiné au Japon. Il serait bénéfique pour les deux parties que les entreprises forment des partenariats avec des établissements d'enseignement appropriés afin de fournir un enseignement et une formation adaptés à leurs besoins, prennent en charge le coût de l'acquisition de qualifications de fournisseurs conformes aux normes industrielles, ou fournissent une formation interne de sorte que les stagiaires assurent la liaison entre le Sénégal et le Japon.

3.8.3. Marchés et entreprises des TIC

En ce qui concerne la production et la vente de matériel informatique, le Sénégal n'a pratiquement aucune industrie de fabrication d'ordinateurs, mais seulement quelques entreprises qui assemblent de petites quantités d'ordinateurs, principalement des serveurs. En conséquence, des milliers d'ordinateurs sont importés chaque année. D'autre part, dans le secteur des services liés aux TIC, le Sénégal est sollicité par les grandes entreprises mondiales comme base pour les services de logiciels, l'externalisation des processus d'affaires (BPO) et les centres d'appels.

Tableau 3-12 : Exemples de sociétés de services liées à l'IT/ BPO au Sénégal

Service	Entreprise
Services informatiques	IBM Sénégal, Microsoft, Hewlett Packard, RC Informatique, Homeview, FINETECH, 2SI, GSIE, People Inputs, Solid, Sesam, GAINDE 2000 Orbus, Sonatel, PCCI, ADIE, ATOS.
BPO : Service clientèle	PCCI, Call Me, Computers Frontiers Sénégal, IBEX, Africatel AVS
Opération de post-marché	PCCI, Computers Frontiers Sénégal, IBEX, FINETECH, Africatel AVS
Autres services	PCCI, IBEX, Appelez-moi

Source : équipe d'étude à partir du « Secteur des technologies de l'information au Sénégal et les entreprises », Ambassade d'Inde à Dakar.

Les avantages concurrentiels du Sénégal dans le secteur des TIC et des services de télécommunications sont les suivants :

- Infrastructures de télécommunications de haute qualité
- Facilité de fourniture de services aux pays francophones
- Proximité géographique et de fuseau horaire avec les marchés européens et américains

3.8.4. Défis des TIC et de la numérisation

- Inadéquation entre l'enseignement dispensé par les établissements d'enseignement publics et les besoins des entreprises en matière de TIC

Les éléments pouvant être cités sont le manque d'entreprises et de postes qui acceptent le personnel formé aux TIC et l'inadéquation entre les compétences requises par les entreprises et celles du personnel. En particulier, le taux d'emploi des étudiants qui ont étudié les TIC dans les écoles professionnelles n'est que de 40 % à 65 %.

- Il existe un manque de coopération entre les établissements d'enseignement et les institutions qui soutiennent l'entrepreneuriat.

Les établissements publics d'enseignement supérieur dans le domaine des TIC ne sont pas coordonnés avec l'ADEPME et les institutions d'incubation, et les programmes de soutien à l'entrepreneuriat pour les diplômés souhaitant créer leur propre entreprise ne sont pas fournis de manière efficace.

- Le coût de l'obtention des qualifications de fournisseur est élevé.

L'accès au financement pour le coût de l'obtention des qualifications de fournisseur, etc. aux normes industrielles est nécessaire, car ce coût est très élevé par rapport aux revenus locaux.

3.9. Emploi des femmes, des jeunes et des groupes vulnérables

3.9.1. Situation actuelle de l'emploi des jeunes et des femmes dans le secteur primaire

L'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) a mené une étude sur l'emploi des jeunes et des femmes dans l'industrie alimentaire sénégalaise en 2020⁴⁸. L'étude apporte bien des réflexions sur l'emploi des femmes et des jeunes dans le secteur primaire. Les paragraphes suivants montrent l'aperçu de l'étude et les questions pouvant en être tirées.

- Population enquêtée : 700 producteurs, transformateurs, détaillants, jeunes et femmes de la région des Niayes (nord-ouest du Sénégal), l'une des premières zones de production agricole du Sénégal.
- Situation actuelle
 - Dans les Niayes, **64% des jeunes actifs** travaillent dans **l'industrie alimentaire**. Près de la moitié d'entre eux (45%) sont engagés dans des activités non agricoles telles que la transformation et la commercialisation des aliments, les restaurants et les activités liées à la nourriture de rue. Les jeunes sont particulièrement actifs, puisque plus de 33% des jeunes sont particulièrement actifs, puisque plus de 33% des jeunes actifs ont un deuxième emploi et 41% travaillent plus de 60 heures par semaine.

⁴⁸ OCDE, « L'emploi des jeunes et des femmes dans l'économie alimentaire ».

- Les Niayes sont un centre de production de cultures vivrières (oignons, tomates, choux et autres fruits et légumes). Les agriculteurs des Niayes sont souvent petits mais orientés vers le marché, 86% des cultures vivrières produites étant vendues au marché. 64% des producteurs de cultures vivrières interrogés ont des consommateurs finaux de leurs produits dans la ville de Dakar, et 56% ont déclaré que leur activité s'est développée au cours des cinq dernières années.
- 41% des jeunes travaillant dans l'industrie alimentaire dans les Niayes viennent d'autres régions du Sénégal et 7% d'autres pays. Le caractère saisonnier de la production de cultures vivrières est un facteur important de la migration de la main-d'œuvre, et les jeunes travaillant dans l'agriculture viennent de plus loin que ceux des secteurs situés en aval de la chaîne de valeur alimentaire.
- **77% des femmes** employées dans les Niayes travaillent dans l'industrie alimentaire. La proportion de femmes est particulièrement élevée dans les activités non agricoles, 98% d'entre elles étant employées dans la transformation des aliments et 72% dans la commercialisation des aliments, contre seulement 8% dans l'agriculture.
- Lorsqu'ils recrutent des jeunes, les agriculteurs, les transformateurs et les distributeurs de denrées alimentaires ne recherchent pas de connaissances spécialisées, mais avant tout des compétences non techniques. 9 % des producteurs recherchent une formation ou des qualifications spécifiques.
- Défis de l'emploi pour les jeunes et les femmes dans l'industrie alimentaire de Niayes
 - Étant donné la forte proportion de femmes impliquées dans la transformation et la commercialisation des aliments, les trois principales contraintes à l'expansion des entreprises identifiées par les femmes transformatrices et vendeuses d'aliments sont 1) la forte concurrence et les faibles prix de détail (30%), 2) l'accès au financement (23%) et 3) les prix d'achat élevés (11%).
 - Bien que seulement 9% des employeurs recherchent une formation ou des qualifications, et que les employeurs accordent moins d'importance à la formation de leurs employés, 59% des jeunes des Niayes sont prêts à suivre une formation dans le domaine de l'agriculture et de l'alimentation, ce qui indique une possible inadéquation entre les programmes de formation proposés et les besoins de l'économie alimentaire locale.

3.9.2. Défis de l'emploi des femmes, des jeunes et des groupes vulnérables

➤ Peu d'opportunités d'emploi formel

Le secteur privé est dominé par les micro, petites et moyennes entreprises (MPME) opérant dans le secteur informel, qui offrent peu d'opportunités d'emploi formel. En effet, 98% des entreprises du secteur privé sont des PME et seulement 46% d'entre elles génèrent des emplois. En outre, les PME ne représentent que 30% du chiffre d'affaires de l'ensemble des entreprises, dont la plupart appartiennent au secteur informel⁴⁹.

➤ Décalage entre le contenu de la formation et les besoins

En ce qui concerne l'emploi dans le secteur primaire (agriculture, transformation et commercialisation des aliments), l'enquête dans les zones où l'agriculture est la principale industrie montre que les employeurs n'accordent pas beaucoup d'importance à la formation et aux qualifications des employés, alors que la majorité des jeunes engagés souhaitent une formation dans le domaine de l'agriculture et de l'alimentation, ce qui indique une inadéquation entre la formation offerte et les besoins.

➤ Emploi précaire

Si 30% des employés exercent une activité liée à l'agriculture, les besoins en emplois agricoles saisonniers et précaires sont un autre facteur contribuant à un environnement d'emploi difficile dans le secteur primaire.

3.10. Relations avec les entreprises japonaises

3.10.1. Principales entreprises japonaises au Sénégal

Les entreprises japonaises suivantes implantées au Sénégal ont été identifiées sur la base des informations fournies par l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI). De nombreuses d'entre elles sont positionnées comme points de contact opérationnels par leur siège social au Japon, et sont, pour la plupart, des bureaux de liaison, des sociétés à responsabilité limitée unipersonnelles ou des sociétés à responsabilité limitée.

⁴⁹ Rapport d'évaluation de PAVIE de la BAD.

Tableau 3-13 : Liste des entreprises japonaises au Sénégal

Nom de l'entreprise sénégalaise	Année d'établissement	Siège social au Japon	Type de base
Mitsubishi Corporation	1987	Mitsubishi Corporation	Bureau de liaison
Komatsu	2011	Komatsu Ltd.	Bureau de liaison
Dainippon Construction	2017	Dainippon Doboku	Bureau de liaison
Kagome Sénégal SARL	2017	Kagome Ltd.	Société à responsabilité limitée
NEFIS SARL	2018	Créé au Sénégal par son fondateur japonais	Société à responsabilité limitée
TUMIQUI Japon SASU	2020	SUCRECUBE Japon Inc.	Société par action simplifiée
MODEC S.A.	2020	Mitsui Ocean Development	Société anonyme
SENTECH ENERGY (Tsuji Plastic) SUARL	2020	Tsuji Plastic Co.	Société à responsabilité limitée unipersonnelle
SCTSN (SC Tubular Solutions Sénégal, SumITomo Europe) SARL	2020	Sumitomo Corporation (Europe)	Société à responsabilité limitée
Sen Chat de Mer SAS	2021	Mitsui O.S.K. Lines	Société par action simplifiée
NBF Sénégal SARL	2021	Combustibles végétaux au Japon	Société à responsabilité limitée
Yokogawa Solution Service Sénégal	2021	Services de solutions Yokogawa	Bureau de liaison
Toda Sénégal SUARL	2021	Toda Construction	Société à responsabilité limitée unipersonnelle
Jokko-Eco SAS	2021	IMG Ltd.	Société par action simplifiée
ACTY SENEGAL SARL.	2020	Promoteur exclusif pour les zones économiques spéciales réservées au Japon	Société à responsabilité limitée

Source : équipe d'étude sur la base des données de l'ONU/DI.

Les demandes de la part des agences gouvernementales sénégalaises telles que l'ADEPME et des entreprises locales pour les entreprises japonaises comprennent (i) des investissements, (ii) des assistances techniques (conseils techniques avancés, tutorat, etc.) et (iii) la fourniture d'équipements de haute technologie pour la R&D, etc.

3.10.2. Start-ups

Les start-ups et les entreprises TIC/numériques liées à des entreprises japonaises sont encore largement absentes au Sénégal, bien qu'il existe un petit nombre d'exemples des entreprises

suivantes.

- B-BOXX (<https://www.bboxx.com/>) : une jeune entreprise basée au Royaume-Uni (au stade le plus précoce) dans laquelle Mitsubishi Corporation a investi. L'entreprise est engagée dans la fourniture d'électricité à des zones hors réseau dans 11 pays, principalement en Afrique, à l'aide du Solar Home System (système solaire domestique), qui combine la production d'énergie solaire, des batteries de stockage et des appareils ménagers. Elle s'est implantée au Sénégal en 2019 et opère principalement pour le compte d'Orange, une grande entreprise française d'électricité.
- TUMIQUI Japon (<https://www.tumiqui.com/>) : filiale à part entière de Sucrecube Japon Inc, TUMIQUI Japon promeut depuis 2018 au Sénégal, un pays francophone, le projet TUMIQUI, un projet africain à grande échelle d'infrastructures d'énergies renouvelables et de TIC. Le projet TUMIQUI implique les deux projets suivants au Sénégal : (i) la fourniture d'électricité et d'Internet aux zones sans électricité dans le secteur des soins de santé, et (ii) l'introduction du contenu national d'apprentissage à distance « PROMET » dans les écoles primaires et secondaires publiques locales.

3.11. Tendances des soutiens des bailleurs de fonds (y compris les exemples de soutien multisectoriel)

3.11.1. Tendances des soutiens des bailleurs de fonds au climat des investissements et aux opérations douanières

Les principaux soutiens des bailleurs de fonds dans le domaine du climat des investissements et des opérations douanières sont énumérés ci-dessous.

Tableau 3-14 : Soutiens des bailleurs de fonds dans le domaine du climat des investissements et des opérations douanières

Bailleurs de fonds	Soutiens	Domaines concernés et institutions sénégalaises
BAD	Projet d'Appui Institutionnel à la Mobilisation des Ressources et à l'Attractivité des Investissements (PAIMRAI) : en matière d'investissement, le projet soutient la révision du code des investissements sur le plan de l'appui aux ZES et à la compétitivité, mais aussi les études d'impact socio-économique des réformes des ZES et les études de faisabilité dans les secteurs spécifiques (12,04 millions d'UC, 2019-2023).	<ul style="list-style-type: none"> • Domaines concernés : aspects procéduraux et liés aux ZES. • Institutions concernées : outre l'APIX, la DGID pour les questions fiscales.
	Programme d'Appui à la Mobilisation des Ressources, et à l'Efficacité des Réformes (PAMRER) : dans le domaine de l'investissement, soutien à la révision du code des investissements, à la matérialisation des services à guichet unique dans les ZES et à l'élaboration d'une nouvelle loi sur les PPP (65 millions d'euros en 2021, à mettre en œuvre en 2019, 2021 et 2022).	<ul style="list-style-type: none"> • Domaines concernés : procédures et aspects liés aux ZES. • Institutions concernées : outre l'APIX, la DGID pour les questions fiscales, et le MEPC pour le code révisé des investissements et la nouvelle loi sur les PPP.
Banque mondiale (BM)	Programme de soutien à l'emploi, à la transformation et à la relance de l'économie (P4R) : renforcement de la compétitivité de la chaîne de valeur et des investissements du secteur privé. Les actions relatives au secteur privé sont incluses dans le financement des prêts pour la politique de développement (DPO) actuellement en cours et qui sera abordé plus loin au chapitre 6 (par exemple, la rationalisation des procédures de la TVA, le renforcement du cadre de la participation du secteur privé aux investissements publics).	<ul style="list-style-type: none"> • Domaines concernés : amélioration de la compétitivité de la chaîne de valeur, aspects liés aux PPP, procédures fiscales, etc. • Institutions concernées : MEPC, DGID.
ONUDI	<ul style="list-style-type: none"> • Programme de Partenariat Pays (PCP) : soutien aux réformes industrielles à grande échelle telles que les ZES et les parcs industriels, et coopération technique avec le secteur privé, promotion des investissements et facilitation des échanges. • Soutien au développement de la nouvelle Stratégie politique d'industrialisation (2021-2035). 	<ul style="list-style-type: none"> • Domaines concernés : les infrastructures d'investissement semblent être concernées. • Institutions concernées : le principal ministère homologue semble être le Ministère du Développement Industriel et des Petites et Moyennes Industries.
UE	Dans la matrice du soutien financier (aide non remboursable), il existe des domaines d'amélioration de l'environnement des affaires et de l'emploi.	Elle est spécialisée dans le blanchiment d'argent et l'emploi et ne semble pas avoir de domaines pertinents.
KfW	Un soutien au développement du secteur privé (par exemple, la révision du code du travail) est prévu.	L'assistance n'a pas encore été initiée à ce stade.
Chine	La China Exim Bank a accordé un prêt de 110 millions de dollars US pour l'expansion de la ZES de Diambiadio.	<ul style="list-style-type: none"> • Domaines concernés : infrastructures, probablement.

Source : Préparé par l'équipe d'étude.

3.11.2. Tendances des soutiens des bailleurs de fonds à l'entrepreneuriat

Les principaux soutiens apportés par les bailleurs de fonds à l'entrepreneuriat sont énumérés ci-dessous.

Tableau 3-15 : Soutiens des bailleurs de fonds à l'entrepreneuriat

Bailleurs de fonds	Soutiens	Domaines concernés et institutions sénégalaises
BAD	Projet d'Appui au Développement des Compétences et de l'Entrepreneuriat des Jeunes dans les secteurs porteurs (PDCEJ) : soutenir la qualité de la main-d'œuvre, la compétitivité des entreprises et le développement de l'entrepreneuriat dans les industries des secteurs en croissance et dans l'agriculture afin de promouvoir la croissance et l'emploi (15,6 millions de dollars US, 2018-23).	Promotion de l'entrepreneuriat et l'emploi et développement des ressources humaines (Ministère de la Formation professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Insertion).
	Soutien du DER pour promouvoir l'entrepreneuriat des femmes et des jeunes (PAVIE) : un projet triennal de 90,6 millions de dollars US à partir de 2020 avec l'AFD.	Promotion de l'entrepreneuriat, accès au financement (DER/FJ)
Banque mondiale	Programme de renforcement de la compétitivité de l'agriculture et de l'élevage (P4R) : création de chaînes de valeur pour les produits agricoles prioritaires et amélioration de la productivité et de l'accès au marché dans le secteur de l'élevage.	Accès au marché (Ministère de l'Agriculture, de l'Équipement Rural et de la Souveraineté Alimentaire)
	Programme pour l'emploi, la transformation et la relance de l'économie (P4R) : amélioration du fonctionnement des entreprises et de l'accès aux services financiers.	Promotion de l'entrepreneuriat, accès au financement (MEPC, ADEPME, FONGIP, FONSI)
Banque Islamique de Développement	PADEF-EJ (Projet d'Appui au Développement de l'Entrepreneuriat Féminin et de l'Emploi des Jeunes) : soutenir le développement de l'entrepreneuriat féminin et de l'emploi des jeunes avec un montant total de 22,5 millions de dollars US.	Développement des ressources humaines, accès au financement et création de chaînes de valeur (Ministère de la Femme, de la Famille et de la Protection des Enfants).
Union Européenne (UE)	Programme de développement de l'emploi au Sénégal avec l'AFD et LuxDev comme partenaires (40 millions d'euros). Soutien à la promotion de la capacité d'insertion professionnelle et de la compétitivité des PME dans les premiers stades de l'entrepreneuriat.	Développement des ressources humaines, promotion de l'emploi (ADEPME)
AFD	Appui du DER à la promotion de l'entrepreneuriat chez les femmes et les jeunes (PAVIE) : un projet triennal de	Promotion de l'entrepreneuriat, accès au financement (DER/FJ)

	9,06 millions de dollars US à partir de 2020 avec la BAD.	
	Programme de développement de l'emploi au Sénégal (40 millions d'euros) avec l'Union Européenne et LuxDev comme partenaires. Soutien à la promotion de la capacité d'insertion professionnelle et de la compétitivité des PME dans les premiers stades de l'entrepreneuriat.	Développement des ressources humaines, promotion de l'emploi (ADEPME)
Enabel	Soutien au renforcement de l'entrepreneuriat et des PME et développement des ressources humaines	Développement des ressources humaines, promotion de l'emploi (MENT, ADEPME)
GIZ	Soutenir l'accès des PME au financement, fournir des conseils en matière d'emploi et d'entrepreneuriat.	Développement des ressources humaines, promotion de l'emploi et accès au financement (MENT, ADEPME)
	Réforme de l'enseignement et de la formation professionnels au Sénégal. 2020-2023.	Développement des ressources humaines et promotion de l'emploi (Ministère de la Formation professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Insertion)
USAID	Soutenir la formation à l'encadrement des jeunes. Construire un réseau de leaders en matière de gestion publique, d'entrepreneuriat et d'engagement civique à travers l'Afrique francophone grâce au Centre régional de leadership pour les jeunes leaders africains (YALI), basé à Dakar.	Développement des ressources humaines, promotion de l'entrepreneuriat (mis en œuvre par l'USAID uniquement).
KOICA	7,5 millions de dollars US d'ici 2024 pour l'Institut Supérieur d'Enseignement Professionnel (ISEP), qu'elle a contribué à construire à Diamniadio, afin de former les étudiants à l'entrepreneuriat et de faciliter le lancement de l'écosystème entrepreneurial.	Développement des ressources humaines, promotion de l'emploi et promotion de l'entrepreneuriat (ISEP Diamniadio).
LuxDev	Programme de développement de l'emploi au Sénégal (40 millions d'euros), avec l'UE et l'AFD comme partenaires. Soutien à la promotion de la capacité d'insertion professionnelle et de la compétitivité des PME dans les premiers stades de l'entrepreneuriat.	Développement des ressources humaines, promotion de l'emploi (ADEPME)
BM, AFD, LuxDev	Fonds de Financement de la Formation Professionnelle et Technique 3FPT	Développement des ressources humaines, promotion de l'emploi (3FPT)

Source : Préparé par l'équipe d'étude.

3.11.3. Opération de politique de développement (DPO) de la Banque mondiale

La Banque mondiale met en œuvre depuis 2022 « la Reprise équitable et résiliente au Sénégal », sa politique de développement (ci-après dénommée « la DPO »). Utilisant un cadre de réforme en

matière d'emploi et d'économie, cette DPO a pour objectif de rendre possible une croissance économique compétitive, inclusive et flexible afin d'encourager la réforme structurelle et le développement des ressources humaines. D'autre part, son aspect concernant le renforcement des investissements à l'initiative du secteur privé pour la création d'emplois, s'accorde également avec la SNDSP, la nouvelle politique du MEPC.

L'opération de la DPO est constituée de 2 piliers : le premier consiste à soutenir des réformes politique et institutionnelle pour augmenter la force de reprise et la productivité du budget des ménages et du capital humain des particuliers, tandis que le second appuie des réformes visant à consolider la base d'une reprise pouvant créer des emplois avec une participation active du secteur privé.

Le premier pilier prévoit de soutenir le renforcement de la résilience des ménages et des particuliers, le développement d'un capital humain productif et la mise en valeur sur le marché du travail. Les réformes visent des dépenses sociales plus efficaces et durables en mettant l'accent sur ceux qui fournissent la main-d'œuvre, mais surtout sur le capital humain des particuliers, l'accès à des opportunités économiques et la capacité de réponse aux chocs. En revanche, le second pilier a pour objectif de maximiser la contribution du secteur privé à une croissance inclusive tout en créant un espace budgétaire essentiel à moyen terme. Accordant une attention particulière à une gestion efficace des finances et des dettes, les réformes proposées renforcent l'administration et les politiques qui servent de base pour la perception et l'exonération de la TVA et des droits de douane, afin d'améliorer le recouvrement des recettes et l'équité.

Le contrat de la première phase DPO1 a été conclu en juin 2022 en augmentant le montant de crédit de 180 millions de dollars US à 300 millions de dollars US sur la demande du Gouvernement sénégalais. Après la DPO1, les travaux concernant la DPO2 ont démarré en juillet 2022, et seront réalisés selon le calendrier suivant : l'élaboration d'une note de concept entre octobre et novembre 2022, la réunion interne de la Banque mondiale entre avril et mai 2023, l'achèvement du Document d'information sur le projet (PID) en juin 2023 et la soumission de celui-ci au conseil d'administration en juin 2023.

4. Finances publiques du Sénégal

4.1. Système financier national

4.1.1. Systèmes de gestion des finances publiques et état opérationnel

Selon l'évaluation en 2020 par les Dépenses Publiques et Responsabilité Financière (*Public Expenditure and financial accountability (PEFA)*), le système de gestion des finances publiques du Sénégal n'a pas connu d'améliorations significatives entre 2011 et 2018. En revanche, On a constaté des progrès importants dans les domaines de la « discipline budgétaire », de l'« allocation stratégique des ressources » et de l'« efficacité des services fournis » grâce aux réformes de la gestion des finances publiques, qui ont été pleinement introduites depuis les années 2000. Toutefois, un grand nombre de défis dans les domaines demeurent et des réformes continues de la gestion des finances publiques sont nécessaires⁵⁰.

Dans le cadre de la « discipline budgétaire », du côté des recettes, le ratio des recettes fiscales au PIB s'est amélioré, passant de 15,1 % en 2015 à 17,6 % en 2021, tout comme l'accès aux informations sur les droits et obligations des contribuables. Quant aux dépenses, suite à l'introduction du compte unique du trésor (CUT), les soldes au comptant des comptes gérés par le ministère des finances sont désormais rapprochés quotidiennement. La fiabilité du budget est relativement élevée, car les budgets supplémentaires en cours d'exercice sont également gérés. Par contre, il existe certains problèmes, tels que le taux faible d'exécution du budget, l'accès limité du public aux informations budgétaires, le manque de visibilité des retards de paiement, des transactions de recettes et de dépenses hors budget relativement importantes qui ne sont pas signalées dans les rapports financiers, et une compréhension seulement approximative des recettes et des dépenses des projets financés par les bailleurs de fonds.

Dans le cadre de l'« allocation stratégique des ressources », on peut évoquer comme défis à relever l'absence d'utilisation de classifications fonctionnelles ou de programmes pour la budgétisation, l'exécution et le suivi au niveau national, l'absence d'examen des frais courants des investissements publics à moyen terme et l'existence de stratégies sectorielles basées sur des coûts des projets publics accumulés, dans certains ministères seulement.

Sous la rubrique de l'« efficacité des services fournis », les faiblesses susmentionnées en matière d'allocation stratégique des ressources sont considérées comme ayant un impact significatif sur l'efficacité et l'efficience de la prestation de services publics. En outre, l'absence de plans et de rapports

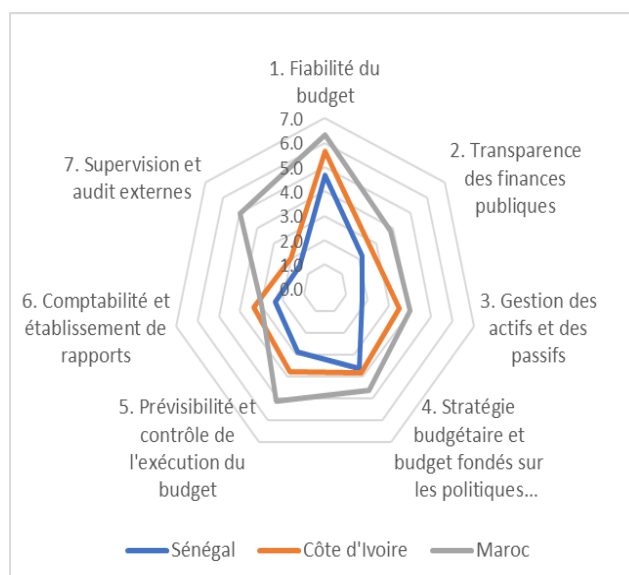
⁵⁰ « PEFA Sénégal 2020 : Évaluation de la performance de la gestion des finances publiques au Sénégal » Gouvernement du Sénégal (2020).

annuels sur les performances et l'accès limité du public aux informations budgétaires constituent des obstacles à la réalisation d'une prestation de services efficaces en termes de transparence et de responsabilité.

4.1.2. Comparaisons de la gestion des finances publiques dans la région

L'évaluation des performances du Sénégal est la suivante. La « fiabilité du budget » (4,7 points sur 7)⁵¹ et la « stratégie budgétaire et budget fondés sur les politiques publiques (3,6) ont obtenu des notes relativement élevées dans ces sept domaines. Par exemple, la différence entre le montant du budget initialement approuvé et les dépenses réelles était de 3,9 %, 3,9 % et 9,6 % en 2015, 2016 et 2017 respectivement, avec une seule année où la différence s'est élevée à plus de 5 % des dépenses budgétaires. Au cours des trois derniers exercices, l'Exécutif a soumis ses propositions budgétaires annuelles au Parlement au moins deux mois avant le début de l'exercice, et le calendrier budgétaire a été correctement géré.

En revanche, les notes du Sénégal pour la « prévisibilité et le contrôle de l'exécution du budget » (2,9 points), la « comptabilité et l'établissement de rapports » (2,3 points), la « transparence des finances publiques » (2,2 points), la « gestion des actifs et des passifs » (1,8 points) et la « supervision et audit externes » (1,5 points) étaient moins favorables. Plus précisément, les données disponibles sur les retards de décaissement n'étaient pas complètes et aucun système n'était en place pour suivre les changements des arriérés. En outre, la fréquence de préparation et de communication des états de rapprochement des comptes bancaires n'a pas été respectée, avec des retards allant jusqu'à huit mois en 2018. Tous les rapports trimestriels d'exécution budgétaire de 2017 ont



Source : Préparé par l'IDCJ en référence aux rapports PEFA Sénégal (2020), PEFA Côte d'Ivoire (2019) et PEFA Maroc (2016).

Note : Echelle : 1 (faible) < 7 (élevé)

Figure 4-1 : Comparaison des diagnostics de la gestion des finances publiques du Sénégal, de la Côte d'Ivoire et du Maroc

⁵¹ Le PEFA a une échelle d'évaluation en sept points : A, B+, B, C+, C, D+ et D, qui a été convertie en un score de 7 à 1 dans le cadre de la présente étude.

également été préparés plus de quatre semaines après la fin du trimestre concerné, et dans deux cas plus de huit semaines. Étant donné que les principales informations des finances publiques n'étaient pas rendues publiques, la « transparence des finances publiques » s'est détériorée par rapport à 2011 où certaines informations étaient accessibles au public. Il n'était pas clair si les actifs financiers étaient inscrits dans le registre, et les actifs fixes ne couvraient pas tous les actifs et les informations n'étaient pas disponibles publiquement. Les données sur les dettes et les garanties intérieures et extérieures du pays n'étaient pas non plus complètes et n'incluaient pas les données sur les dettes des entreprises publiques et d'autres entités, ce qui posait des difficultés pour établir un système global pour la gestion des actifs et celle des dettes. Pour le suivi de la mise en œuvre des recommandations de l'audit, les données n'étaient pas disponibles pour les trois années du passé, et les activités de la commission des comptes publics du Parlement ainsi que ses rapports n'étaient pas accessibles au public.

Si l'on compare le Sénégal à ses concurrents en matière d'attraction des investissements étrangers dans la région de l'Afrique francophone, il a été révélé que la gestion des finances publiques du Maroc et de la Côte d'Ivoire était meilleure que celle du Sénégal dans tous les domaines. Le Maroc s'est avéré très performant dans tous les domaines, à l'exception de celui de la « comptabilité et l'établissement de rapports », tandis que la Côte d'Ivoire s'est également avérée avoir un système de gestion des finances publiques établi et opérationnel de façon plus équilibrée que le Sénégal, bien qu'elle ait été moins bien appréciée dans les domaines de la « supervision et audit externes » et de la « transparence des finances publiques ».

Comme ce qui précède, un grand nombre de défis concernant les institutions et la mise en œuvre de la gestion des finances publiques ont été identifiés au Sénégal. Des efforts continus pour la réforme dans le domaine de la gestion des finances publiques sont requis, afin de promouvoir d'attirer des investissements étrangers au Sénégal.

4.1.3. Processus de budgétisation

L'exercice financier du gouvernement sénégalais est de janvier jusqu'à décembre. Le cycle budgétaire commence à la mi-février par un examen des résultats de l'exécution du budget de l'exercice précédent (voir le Tableau 4-1). Ensuite, les politiques budgétaires pour l'année à venir sont formulées en avril à mai, en même temps que le cadre macroéconomique et le document de programmation budgétaire et économique pluriannuelle (DPBEP). Sur cette base, le ministère des finances et du budget notifie, au début juillet, à tous les ministères le début de la préparation du budget avec le plafond budgétaire. Au début août, les projets de budget de chaque ministère sont soumises au ministère des finances et du budget, et des négociations budgétaires se tiennent entre le ministère des finances et du budget et chacun des ministères. Puis, au début septembre, le

ministre des finances procède à la conciliation et l'intégration budgétaires pour que le projet de loi de finances soit approuvé par le conseil des ministres plus tard dans le mois de septembre. Le projet de loi de finances est ensuite soumis à la mi-octobre au Parlement, où les budgets sont débattus, avant d'être approuvé avant la fin décembre.

Le processus de préparation budgétaire du gouvernement sénégalais est relativement bien géré, le projet de loi de finances étant soumis au Parlement en temps voulu et approuvés par celui-ci avant le début du nouvel exercice financier. Par ailleurs, selon le PEFA, le temps alloué aux ministères pour la préparation des projets de budget a été réduit de six semaines de l'exercice 2011 à quatre semaines à partir de l'exercice 2018, d'où les ministères ne disposent pas de suffisamment de temps pour préparer leur projet de budget, ce qui est pointé du doigt comme problème. Un autre problème relevé est que les limites budgétaires notifiées aux ministères au début du processus de préparation du budget restent toujours non approuvés au préalable par les membres du cabinet. Compte tenu de ce qui précède, il conviendra d'améliorer davantage le processus de préparation budgétaire tout en remédiant à ces problèmes.

Tableau 4-1 : Cycle budgétaire du gouvernement sénégalais (cas du budget 2019)

Période	Activités	Autorités compétentes
15 février – 15 mars	Examen des résultats de l'exécution du budget de l'exercice dernier	Ministère des finances et du budget, ministères sectoriels, agences d'exécution
25 mars	Soumission des résultats du cadre budgétaire au service chargé de la prévision économique	Ministère des finances et du budget
15 avril	Formulation de la première version du cadre macroéconomique	Ministère des finances et du budget
20 avril – 15 mai	Élaboration et soumission de la première version du document de programmation budgétaire et économique pluriannuelle (DPBEP) à la présidence	Ministère des finances et du budget, ministères des secteurs clés et organismes liés à la sécurité sociale
30 avril	Soumission du projet de politique budgétaire à la présidence et notification aux ministères et agences d'exécution	Ministère des finances et du budget, Présidence
31 mai	Notification de la politique budgétaire aux ministères et agences d'exécution	Présidence
15 juin	Décision du DPBEP en conseil des ministres	Présidence, Ministère des finances et du budget
30 juin	Discussion sur l'orientation de la préparation budgétaire	Ministère des finances et du budget, Parlement
5 juillet	Notification des budgets pluriannuels et du début de la préparation budgétaire	Ministère des finances et du budget
2 août	Soumission des projets de budget, document de programmation pluriannuelle des dépenses (DPPD) et plan d'action prioritaire (PAP) par les ministères	Ministères sectoriels, agences d'exécution
4 août	Négociations budgétaires	Ministères sectoriels, agences d'exécution et Ministère des finances et du budget
5 septembre	Conciliation et intégration budgétaire par le ministre des finances	Ministère des finances et du budget

10 septembre	Examen du cadre macroéconomique	Ministère des finances et du budget
20 septembre	Approbation par le conseil des ministres du projet de loi de finances (PLF)	Gouvernement
30 septembre	Mise à jour des DPBEP, DPPD, PAP, finalisation du projet de loi de finances	Ministères sectoriels, Ministère des finances et du budget
15 octobre	Soumission au Parlement du projet de loi de finances	Ministère des finances et du budget
31 décembre	Discussion et approbation du projet de loi de finances	Parlement

Source : Préparé par l'IDCJ en référence au « Décret n° 2019-120 ».

4.2. Situation financière concernant le développement du climat d'investissement

4.2.1. Tendances du budget national

Les dépenses du gouvernement du Sénégal pour l'exercice 2021 étaient de 4 076 milliards de francs CFA, soit une augmentation d'environ 69 % par rapport à l'exercice 2015 (voir le tableau 4-2), tandis que les recettes de l'exercice 2021 étaient de 3 109 milliards de francs CFA, soit une hausse d'environ 54 % par rapport à l'exercice 2015, mais ce taux est inférieur au taux de croissance des dépenses. Pour combler ce déficit de financement, les emprunts, etc. ont été portés à 967 milliards de francs CFA pour l'exercice 2021, soit une augmentation d'environ 150 % par rapport à l'exercice 2015. Ce déficit de financement croissant devrait être dû à l'adoption par le gouvernement du Sénégal d'une politique d'expansion fiscale et à l'important soutien financier d'urgence apporté par les partenaires de développement pour faire face à la propagation de l'épidémie de COVID-19. Par conséquent, cela a entraîné une forte augmentation des dépenses et des emprunts pour les exercices 2020 et 2021.

Tableau 4-2 : Budget du Sénégal 2015-2021

(en milliards de francs CFA)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020*	2021*
Recettes	2 026	2 335	2 377	2 494	2 789	2 843	3 109
revenus	1 597	1 789	1 876	2 016	2 410	2 368	2 691
aide	232	244	264	274	225	325	236
Dépenses	2 413	2 704	2 739	2 946	3 317	3 746	4 076
courantes	1 504	1 613	1 679	1 923	2 157	2 429	2 485
développement	909	1 091	1 059	1 023	1 160	1 317	1 591
Emprunts, etc.	-387	-369	-362	-453	-528	-905	-967

Note : *Valeurs prévisionnelles

Source : Préparé par l'IDCJ en référence aux rapports « Consultations de 2018 au titre de l'article IV Sénégal » FMI (2019), « Consultations de 2021 au titre de l'article IV Sénégal » FMI (2022).

Selon le FMI, les dépenses de l'exercice 2026 devraient atteindre 6 407 milliards de francs CFA, soit une augmentation d'environ 57 % par rapport à l'exercice 2021 (voir le Tableau 4-3). La part des dépenses de développement dans les dépenses totales devrait passer d'environ 39 % de l'exercice 2015 à environ 47 % pour l'exercice 2026. Les recettes, quant à elles, devraient passer à 5 689 milliards de francs CFA, soit une augmentation d'environ 83 % par rapport à l'exercice

2021, ce qui, contrairement aux tendances antérieures, devrait dépasser la croissance des dépenses. Cela devrait être dû à une augmentation de l'aide, en plus d'un élargissement de l'assiette fiscale et de l'ajout des recettes liées au pétrole et au gaz à partir de 2023. En conséquence, les emprunts et autres devraient diminuer de 967 milliards de francs CFA en 2021 à 718 milliards de francs CFA en 2026, et la dette publique devrait présenter une amélioration.

Tableau 4-3 : Prévisions budgétaires pour le Sénégal 2021-2026

(en milliards de francs CFA)

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Recettes	3 109	3 461	3 945	4 482	5 087	5 689
revenus	2 691	3 025	3 469	3 978	4 575	5 144
aide	236	295	323	332	327	347
Dépenses	4 076	4 245	4 629	5 103	5 755	6 407
courantes	2 485	2 473	2 719	2 941	3 133	3 372
développement	1 591	1 772	1 910	2 162	2 622	3 035
Emprunts, etc.	-967	-784	-683	-621	-668	-718

Source : Préparé par l'IDCJ en référence au rapport « Consultations de 2021 au titre de l'article IV Sénégal » FMI (2022).

Au cours de l'exercice 2022, l'économie sénégalaise était en voie de rétablissement après avoir souffert de l'impact de la pandémie de COVID-19, elle a toutefois été gravement touchée par l'augmentation des prix de carburants et de l'alimentation à l'échelle mondiale en raison de la guerre en Ukraine et des sanctions économiques de la CEDEAO contre le Mali. En conséquence, la croissance du PIB réel pour l'exercice 2022 a été revue à la baisse, à environ 4,7 % (les prévisions initiales étaient de 5,5 %), et le taux d'inflation devrait également atteindre 8,5 % (2,5 % selon les prévisions initiales) en raison de la hausse des prix de l'alimentation et de l'énergie. Le déficit budgétaire devait également, selon les prévisions initiales, passer de 6,3 % du PIB de l'exercice 2021 à 4,8 % en l'exercice 2022, mais il a été revu à la hausse, à 6,2 % pour l'exercice 2022, suite à l'adoption de budgets supplémentaires pour les subventions sur l'énergie, les salaires publics, les prestations en espèces et la sécurité. La dette publique devait également avoir une amélioration, passant de 73 % du PIB de l'exercice 2021 jusqu'à 71,6 % du PIB pour l'exercice 2022, toutefois elle devrait être également revue à la hausse pour les raisons mentionnées ci-dessus⁵².

Pour le moyen terme, on a initialement élaboré un scénario optimiste, dans lequel le déficit budgétaire aurait une amélioration pour atteindre 3 % du PIB d'ici à l'exercice 2024 et la dette

⁵² Les services du FMI parviennent à un accord au niveau des services sur l'instrument de coordination des politiques du Sénégal, la facilité de crédit de confirmation, l'accord de confirmation et la demande d'augmentation. Le 19 mai 2022. <https://www.imf.org/en/News/Articles/2022/05/19/pr22162-imf-staff-reach-staff-level-agreement-with-senegal> & IMF Staff Concludes Mission to Senegal. Le 16 novembre 2022. <https://www.imf.org/en/News/Articles/2022/11/16/pr22388-imf-staff-concludes-mission-to-senegal>

publique pour atteindre 60 % du PIB d'ici à l'exercice 2026. Toutefois, l'évolution future des indicateurs macroéconomiques doit être largement surveillée de près, car les facteurs de risque liés à la guerre prolongée en Ukraine se développent et un scénario dans lequel le déficit budgétaire et la dette publique se détériorent rapidement est possible.

4.2.2. Situation financière des PAP

Le gouvernement du Sénégal a introduit le PSE (2014-2023) comme un plan de développement national à long terme dans le but de devenir une économie émergente d'ici 2035. Afin de réaliser les objectifs de ce PSE, le PAP1 (2014-2018) et le PAP2 (2019-2023) sont mis en œuvre en tant que plans d'action à moyen terme. Le besoin de financement total pour le PAP1 était de 9 685,6 milliards de francs CFA. Sur ce montant, le gouvernement devait prendre en charge 4 202,6 milliards de francs CFA (43,4 %), les partenaires de développement comblant le déficit de financement restant, soit 3 909 milliards de francs CFA (40,4 %) et le secteur privé pour 1 574 milliards de francs CFA (16,3 %) par le biais de PPP et d'autres moyens. En revanche, l'exécution réelle du budget n'a été que de 2 989,2 milliards de francs CFA (71,1%) pour le gouvernement, 2 104,7 milliards de francs CFA (53,8%) pour les partenaires de développement et 397,8 milliards de francs CFA (25,3%) pour le secteur privé. En conséquence, le taux global d'exécution du budget est resté faible, à 52,6 %, ce qui pose des problèmes importants en termes de précision de la programmation budgétaire et de mobilisation des fonds (voir le Tableau 4-4).

Tableau 4-4 : Exécution du budget du PAP1 du Sénégal 2014-2018

(en milliards de francs CFA)

	Budget programmé	Montant exécuté	Taux d'exécution (%)
Gouvernement	4 202,60	2 989,24	71,1
Partenaires de développement	3 909,00	2 104,70	53,8
Secteur privé	1 574,00	397,81	25,3
Montant total	9 685,60	5 491,74	52,6

Note : en date du 30 septembre 2018

Source : Préparé par l'IDCJ en référence au « Plan d'Actions Prioritaires 2019-2023 du Plan Sénégal Émergent » République du Sénégal (2018)

En 2020, le gouvernement du Sénégal a publié le PAP2A (2021-2023), une version révisée du PAP2 (2019-2023), compte tenu de l'impact de la propagation de l'infection de COVID-19. La taille du budget du PAP2A est de 12 125 milliards de francs CFA, soit une augmentation de 4 % par rapport au PAP2 (voir le Tableau 4-5). Sur ce montant, les partenaires de développement ont engagé un appui à hauteur de 7 854 milliards de FCFA (65,0 %), prévoyant de combler le déficit de financement pour le PAP2A.

En ce qui concerne le développement du climat d'investissement et l'appui à l'entrepreneuriat, le PAP2A, bien qu'il soit transsectoriel, est principalement concentré dans le domaine de l'« industrie », qui représente 1 667 milliards de francs CFA (8,8 %) de la taille du budget. Cela

comprend principalement (i) la création d'agropoles, (ii) l'aménagement des infrastructures structurantes et de connectivité des zones économiques spéciales intégrées, (iii) la mise en place de plateformes industrielles intégrées (phase 2) et (iv) l'établissement des mécanismes de financement des Petites Moyennes Industries (PMI).

Tableau 4-5 : Budget 2021-2023 du PAP2A, Sénégal

(en milliards de francs CFA)

Secteur	Montant du budget	Rapport (%)
1. Réforme structurelle économique et croissance	7 129	59
1) Infrastructures et services d'énergie	1 698,8	14,1
2) Infrastructures et services de circulation routière	1 068,8	8,8
3) Agriculture, élevage et pêche	1 195,2	9,9
4) Industrie	1 066,7	8,8
5) Tourisme	353,3	2,9
6) Postes, télécommunications et TIC (économie numérique)	146,0	1,2
7) Infrastructures et services de transport aérien	117,0	1,0
2. Capital humain, sécurité sociale et développement durable	3 625	30
1) Santé et nutrition	1 023,7	8,4
2) Urbanisme et logement	935,3	7,7
3) Éducation et formation professionnelle	475,2	3,9
(4) Développement communautaire, équité sociale et territoriale	569,3	4,7
3. Gouvernance, institutions, paix et sécurité	1 371	11
1) Administration	838,6	6,9
Montant total	12 125	100

Source : Préparé par l'IDCJ en référence au « Plan d'actions prioritaires 2 ajusté et accéléré, Plan Sénégal Émergente (PAP 2A) pour la relance de l'économie », République du Sénégal (2020)

4.2.3. Contraintes liées aux données financières pour le développement du climat d'investissement

Le secteur du développement du climat d'investissement au Sénégal est caractérisé par l'implication parallèle et en chevauchement d'un certain nombre de ministères, et la coordination interministérielle est l'un des défis à relever. Par conséquent, les statistiques relatives à ce secteur ne sont pas très développées. En outre, comme indiqué dans le PEFA, le Sénégal est confronté à un problème de « transparence des finances publiques », avec un accès limité du public aux informations budgétaires, en particulier celles relatives à l'exécution du budget. Même les données accessibles au public ne sont pas suffisamment détaillées, et la réorganisation fréquente des ministères a rendu difficile de comprendre, de façon chronologique, le flux des fonds destiné au développement du climat d'investissement. De ce fait, bien que des demandes directes aient été adressées aux ministères pour qu'ils nous partagent leurs données, celles-ci n'ont guère été partagées. La direction du développement du secteur privé (DDSP) du ministère de l'économie, du plan et de la coopération, promoteur du climat d'investissement, n'a pas fait exception et il a été révélé qu'il ne disposait pas de données suffisantes sur le déficit de financement dudit domaine. Compte tenu de ces circonstances, une analyse a été réalisée, avec les données disponibles limitées, sur la situation financière des programmes liés au développement du climat

d'investissement et des ministères responsables.

4.2.4. Situation financière de la SNDSP

La SNDSP est en cours de préparation pour introduire ses programmes en tant que cadre permettant une participation efficace et efficiente du secteur privé dans le PAP2A. Elle est constituée de cinq programmes : le « Soutien aux entreprises nationales », la « Stratégie de compétitivité filières », l'« Administration pro-business », l'« Attraction et développement des groupes régionaux et mondiaux » et le « Dialogue et alliance forte public-privé ». La SNDSP dispose d'un budget de 14,8 milliards de francs CFA (voir le Tableau 4-6). Sur ce montant, 12,3 milliards de francs CFA sont destinés aux investissements substantiels des programmes, 2,5 milliards de francs CFA restants étant destinés au mécanisme de mise en œuvre. La SNDSP n'a pas encore été budgétisée, devant être formellement approuvée au cours de l'exercice 2022. Le déficit de financement de la SNDSP devrait être couvert par les partenaires de développement et le secteur privé, alors que le ministère de l'économie, du plan et de la coopération qui est les autorités compétentes, n'a pas divulgué le budget du gouvernement ni l'ampleur du déficit de financement. Toutefois, compte tenu de l'ampleur du déficit de financement du PAP2A, on estime que la planification ait été faite en supposant que le déficit de financement de la SNDSP soit également complété par un montant raisonnable de financement externe.

Tableau 4-6 : Budget de la SNDSP du Sénégal 2022-2026

Programme	Millions de francs CFA	%
1. Soutien aux entreprises nationales	2 700	18
2. Stratégies de compétitivité filières	6 950	47
3. Administration pro-business	1 600	11
4. Attraction et développement des groupes régionaux et mondiaux	400	3
5. Dialogue et alliance fort public-privé	650	4
6. Gestion de la mise en œuvre	2 500	17
Montant total	14 800	100

Source : Préparé par l'IDCJ en référence à la « Stratégie nationale de développement du secteur privé (SNDSP) 2022 – 2026 », MEPC (2020)

4.2.5. Situation financière du ministère de la promotion des investissements

Sur la base du « document de programmation pluriannuelle des dépenses (DPPD) 2015-2019 » du ministère de la promotion des investissements qui est l'ancienne organisation de l'APIX, une analyse a été menée sur l'allocation budgétaire pour le développement du climat d'investissement des cinq dernières années. Le ministère de la promotion des investissements affiche quatre programmes dans sa « Lettre de politique sectorielle de développement 2016-2020 » : i) la promotion des investissements, ii) le développement des PPP et les financements innovants, iii) l'administration électronique et iv) la gouvernance organisationnelle. Sous la direction du

ministère de la promotion des investissements, l'APIX et la Haute autorité des zones économiques spéciales (HAZES) se sont chargées de la promotion des investissements en tant qu'organes exécutifs, le Comité national d'appui aux partenariats public-privé (CNAPPP) et l'Agence de l'information de l'État (ADIE) respectivement pour les PPP et l'administration électronique.

Le budget des quatre programmes du ministère de la promotion des investissements s'est élevé à 101,8 milliards de francs CFA au total (voir le Tableau 4-7)⁵³. Sur ce montant, la dotation budgétaire du programme de promotion des investissements s'est élevée à 76,2 milliards de francs CFA, soit 74,5 % du budget total du programme. Par ailleurs, le taux d'exécution budgétaire du programme de promotion des investissements en exercice 2015-2016 était faible, avec 39,7 %. Cette situation a été attribuée aux retards dans l'allocation du budget et aux problèmes de pénurie de ressources humaines, qui constituent des obstacles majeurs à la réalisation des objectifs du programme. En outre, l'APIX a dû faire face à des défis tels que des retards dans la numérisation du cadastre, une faible coopération avec l'APIX de la part des agences concernées et des retards dans la révision du cadre juridique des ZES, ce qui pourrait avoir affecté le résultat du taux d'exécution du budget.

Tableau 4-7 : Document de programmation pluriannuelle des dépenses (DPPD) 2015-2019 du ministère de la promotion des investissements, des partenariats et du développement des téléservices de l'État (MPIPDE)

(Unité : francs CFA)

	Programme	Dépenses courantes			Dépenses de développement		Montant total
		Personnel	Biens et services	Transfert courant	Investissement	Transfert de capital	
2015	Promotion des investissements		21 002 000	3 467 301 000	13 600 000 000	12 162 000 000	29 250 303 000
	Total	135 073 680	139 970 000	4 987 078 000	13 600 000 000	13 512 000 000	32 374 121 680
2016	Promotion des investissements	1 436 000	13 302 000	3 517 301 000	4 000 000 000	9 500 000 000	17 032 039 000
	Total	163 765 240	242 860 000	6 337 078 000	4 222 250 000	10 400 000 000	21 365 953 240
2017	Promotion des investissements		13 302 000	3 371 857 405	50 000 000	3 000 000 000	6 435 159 405
	Total	187 022 497	165 110 000	6 075 034 063	200 000 000	4 000 000 000	10 627 166 560
2018*	Promotion des investissements		13 000 000	3 371 857 405	150 000 000	5 596 924 000	9 131 781 405
	Total	202 932 508	155 110 000	6 075 034 063	600 000 000	7 096 924 000	14 130 000 571
2019*	Promotion des investissements		13 000 000	3 680 000 000	100 000 000	10 600 000 000	14 393 000 000
	Total	219 161 997	155 110 000	6 686 087 312	550 000 000	15 700 000 000	23 310 359 309
Montant total		907 955 922	858 160 000	30 160 311 438	19 172 250 000	50 708 924 000	101 807 601 360

Note : * Les chiffres de 2018 et 2019 sont prévisionnels.

Source : Préparé par l'IDCJ en référence au « DPPD 2017-2019 », ministère de la promotion des investissements, des partenariats et du développement des téléservices de l'État (2017)

⁵³ Les chiffres réels pour les exercices 2015 et 2016, les chiffres du projet de budget pour l'exercice 2017. Les chiffres issus du projet de DPPD pour les exercices 2018 et 2019.

4.2.6. Situation financière de l'APIX

Par le biais du « Plan d'activités 2018-2022 » de l'APIX, qui a été transféré à la Présidence de la République après la suppression du ministère de la promotion des investissements, une analyse a été menée sur l'allocation budgétaire pour le développement du climat d'investissement des cinq dernières années. Pour l'exercice 2018, les recettes se sont élevées à 4,34 milliards de francs CFA, dont les recettes publiques ont représenté 76 % (voir le Tableau 4-8). L'analyse a permis d'élaborer un scénario selon lequel les recettes de l'exercice 2022 passeraient à 6,70 milliards de francs CFA, dont les recettes des ZES et les recettes des activités augmenteraient leur part à 43% et 15% respectivement, réduisant ainsi la dépendance à l'égard des recettes publiques. Par contre, les dépenses se sont élevées à 4,33 milliards de francs CFA en exercice 2018 et devraient atteindre 5,12 milliards de francs CFA pour l'exercice 2022. La part de coûts d'activités représentait en moyenne 22% des dépenses. Pour le détail des coûts d'activités, l'« environnement des affaires » compte pour 33%, les « ZES » pour 31%, le « développement et l'investissement » pour 26% et les « services aux investisseurs » pour 10%. Ci-dessus laisse entrevoir que l'APIX a élaboré le DPPD en considérant l'activité SEZ comme l'une des activités principales.

Tableau 4-8 : Plan de dépenses à moyen terme de l'APIX 2018-2022

(Unité : francs CFA)

	2018	2019	2020	2021	2022
Recettes	4 336 252 000	4 666 752 000	5 585 800 000	6 074 740 000	6 698 973 250
Recettes publiques	3 304 752 000	3 304 752 000	3 100 000 000	2 940 000 000	2 800 000 000
Revenu de ZES	731 500 000	957 000 000	1 939 050 000	2 396 627 500	2 902 521 375
Revenu de projets	300 000 000	405 000 000	546 750 000	738 112 500	996 451 875
Dépenses	4 333 463 548	4 519 194 039	4 712 406 399	4 913 437 354	5 122 639 296
Opération	75 000 000	75 000 000	75 000 000	75 000 000	75 000 000
Services généraux	935 884 314	963 960 843	992 879 669	1 022 666 059	1 053 346 041
Coût du personnel	2 347 579 234	2 472 608 196	2 603 179 855	2 739 568 630	2 882 062 587
Coût d'activités	975 000 000	1 007 625 000	1 041 346 875	1 076 202 666	1 112 230 668
<i>Environnement des affaires</i>	<i>325 000 000</i>	<i>336 375 000</i>	<i>348 148 125</i>	<i>360 333 309</i>	<i>372 944 975</i>
<i>Développement et investissement</i>	<i>250 000 000</i>	<i>258 750 000</i>	<i>267 806 250</i>	<i>277 179 469</i>	<i>286 880 750</i>
<i>Services aux investisseurs</i>	<i>100 000 000</i>	<i>103 500 000</i>	<i>107 122 500</i>	<i>110 871 788</i>	<i>114 752 300</i>
<i>ZES</i>	<i>300 000 000</i>	<i>309 000 000</i>	<i>318 270 000</i>	<i>327 818 100</i>	<i>337 652 643</i>
Solde	2 788 452	147 557 961	873 393 601	1 161 302 646	1 576 333 954

Source : Préparé par l'IDCJ en référence au « Plan Stratégique APIX Horizon 2023 : Plan d'affaires 2018-2022 » APIX (2018)

4.2.7. Situation financière du PREAC

Le PREAC1 (2013-2015) a été mis en œuvre en mettant l'accent sur quatre domaines : l'« automatisation des procédures administratives », l'« harmonisation et l'assainissement de l'environnement juridique et fiscal », l'« amélioration de la compétitivité des facteurs de production » et la « promotion de l'investissement à fort impact dans les pôles de

développement ». 85 % de ces mesures ont été mises en œuvre.

Le PREAC2 (2016-2018) a mis l'accent sur les domaines suivants : les « réformes structurelles et sectorielles », la « simplification du système de tarification et de sa taille », la « simplification et la dématérialisation des démarches liées à l'investissement et au commerce » et la « promotion de zones compétitives à travers la mise en place de plateformes d'investissement, d'agropoles et de zones économiques spéciales ». Le budget du PREAC2 s'élevait à 4 815 millions de francs CFA, dont 2 061 millions de francs CFA, soit 43%, ont été alloués comme budget d'activités aux quatre programmes mentionnés ci-dessus (voir le Tableau 4-9).

Tableau 4-9 : Budget 2016-2018 du PREAC2

(en millions de francs CFA)

Poste	Budget
Services de conseil	1 060,00
Acquisition de biens et de services	332,00
Développement des capacités et sensibilisation	882,00
Composantes du programme	2 061,00
<i>Réformes structurelles et sectorielles</i>	<i>648,00</i>
<i>Simplification du système de tarification et du barème</i>	<i>306,00</i>
<i>Simplification et mise en œuvre en ligne des procédures d'investissement et de commerce</i>	<i>693,00</i>
<i>Promotion de la concurrence par le biais de plateformes d'investissement, de ZES et d'agropoles</i>	<i>414,00</i>
Montant total	4 815,00

Source : Préparé par l'IDCJ en référence au document de la « Mission d'assistance technique pour la formulation du document de projet du programme de réforme de l'environnement des affaires et de la compétitivité au Sénégal Phase II (PREAC II) », GEA (2016)

Le PREAC 3 (2019-2023) promeut les réformes dans les domaines suivants : l'« achèvement des réformes structurelles et sectorielles », la « simplification du système de tarification et d'échanges », le « renforcement de la réglementation et de la concurrence » et le « développement de l'environnement des affaires locales ». Plus précisément, il comprend la révision des codes du travail, de commerce et des investissements, de la mise en place du paiement électronique, de la simplification du système de tarification au Port de Dakar, de la mise en œuvre du système de réception en entrepôt, du développement de start-ups et des PME, de la mise en place de plateformes d'investissement et de l'adoption de la loi sur les PPP. Le budget du PREAC 3 est de 21,59 milliards de francs CFA, ce qui représente une augmentation significative par rapport au PREAC2.

Dans le rapport du suivi-évaluation du PREAC, 75 actions sont listées comme des réalisations et des mesures efficaces du PREAC 1 à 3, et toutes les actions sont évaluées comme étant mises en œuvre à 100%. Cependant, il faut être très attentif aux résultats de l'évaluation, car le processus menant à la réalisation de l'action ainsi que l'explication et l'analyse détaillées ne sont pas clairs.

Les données sur la planification et l'exécution du budget n'y figurent pas, de sorte que le déficit de financement et le taux d'exécution du budget sont inconnus.

5. Soutien de la JICA au développement du climat d'investissement et à l'entrepreneuriat au Sénégal

5.1. Politique de la JICA en matière d'assistance au Sénégal

La politique de coopération au développement pays pour le Sénégal a été mise à jour en septembre 2020. Elle a pour politique de base d'« appuyer un développement économique et social équilibré, qui soutient la stabilité et le développement de la région de l'Afrique de l'Ouest ». Elle s'engagera dans le développement social pour corriger les disparités et renforcer la résilience, parallèlement à la promotion du développement économique en vue de favoriser la croissance économique au Sénégal en s'appuyant sur le PSE.

Elle affiche comme domaines prioritaires (i) la mise en place des bases du développement industriel et (ii) la correction des disparités et le renforcement de la résilience, constituant les deux piliers. Pour ce qui est en rapport avec la présente étude, le développement des ressources humaines industrielles et celui des infrastructures de qualité qui contribuent au développement industriel sont évoqués dans le cadre de la mise en place des bases du développement industriel. Plus précisément, en ce qui concerne le plan du développement des ressources humaines industrielles, seront envisagés une contribution au développement des ressources industrielles, l'amélioration des opportunités d'accès au travail décent pour les jeunes, de nouvelles mesures de contribution combinant le développement des ressources humaines industrielles, le partenariat avec le secteur privé et enfin l'appui à l'entrepreneuriat. Quant au développement des infrastructures, seront développés des infrastructures dans les zones urbaines et celle qui permettront de faciliter le commerce et la mobilité au sein de la région ouest africaine. De même, le « Plan de développement des activités pour la République du Sénégal (version septembre 2020) » se propose également comme mesure de réponse, outre l'amélioration des opportunités d'accès au travail décent, les nouvelles mesures de contribution combinant le développement des ressources humaines industrielles, le partenariat avec le secteur privé ainsi que l'appui à l'entrepreneuriat qui sont mentionnés ci-dessus, la réalisation des politiques concernant l'amélioration du climat d'investissement en vue de promouvoir les investissements par les capitaux étrangers, incluant également les entreprises japonaises, dans le domaine du développement des ressources humaines industrielles.

En octobre 2020, la JICA a publié le « Document d'analyse pays pour la République du Sénégal », en se basant sur la politique de coopération au développement pays, résumant les éléments concrets de la coopération dans les domaines prioritaires susmentionnés. À propos de la coopération en matière de mise en place des bases du développement industriel, il est prévu d'apporter le soutien matériel et technique nécessaire au développement industriel, d'améliorer le

climat des investissements et de soutenir l'entrepreneuriat et la formation professionnelle des jeunes et des femmes. En ce qui concerne les orientations plus précises de la coopération de la JICA, les quatre (4) points ci-dessous pourraient être considérés comme étant en rapport avec la présente étude.

1. Partenariats avec le secteur privé : appui aux entreprises japonaises dans leur implantation au Sénégal par le biais de projets de soutien aux petites et moyennes entreprises et affaires contribuant à l'atteinte des ODD ainsi qu'au rapprochement avec des entreprises locales
2. Examen de la formulation d'un projet de prêt d'APD en yens de type assistance aux finances publiques, qui contribue à l'amélioration du climat d'investissement.
3. Examen de la formulation de projets de coopération sur le développement de l'infrastructure numérique et le transfert de technologies liées à l'identification nationale.
4. Développement des ressources humaines industrielles et amélioration des opportunités d'accès au travail décent pour les jeunes, en utilisant les atouts de la coopération de longue date avec le Centre de formation professionnelle et technique Sénégal-Japon (CFPT).

En outre, 20 stratégies ont été élaborées par la JICA pour chacun de ses domaines d'intervention, désignant les stratégies thématiques dans ses objectifs à moyen terme comme le programme mondial. L'une d'entre elles, qui est la stratégie pour le « Développement du secteur privé », vise à assurer une croissance durable et de qualité en encourageant le développement et le renforcement de la compétitivité des entreprises privées locales, l'innovation, la promotion des investissements et le développement industriel. Notamment, le programme « Soutien aux entrepreneurs visant à créer une innovation des affaires (NINJA) », qui consiste à développer des entrepreneurs et des entreprises compétitifs, est considéré comme l'une des initiatives prioritaires et est hautement lié au domaine de soutien à l'entrepreneuriat couvert par la présente étude. De même, le « Renforcement de la connectivité à travers l'appui à la modernisation des douanes » est considéré comme l'une des initiatives prioritaires dans le cadre des « Finances publiques et Systèmes financiers » du programme mondial, et est en rapport avec le domaine de développement du climat d'investissement concerné par la présente étude.

5.2. Réalisations et défis de l'assistance de la JICA au Sénégal

Le soutien de la JICA dans le domaine du développement du climat des investissements et de l'appui à l'entrepreneuriat consiste, comme mentionné au point 4.1, à apporter le soutien matériel et technique nécessaire au développement industriel et à améliorer le climat des investissements et à soutenir l'entrepreneuriat et la formation professionnelle des jeunes et des femmes. L'aide la plus significative de la JICA dans ce domaine est son soutien au CFPT, qui a été mis en œuvre de

manière continue depuis sa création en 1984 grâce à l'aide financière non remboursable (don) du Japon, et a impliqué plusieurs projets de don et de coopération technique. En outre, une coopération technique dans le domaine de l'OVOP (Un Village, Un Produit) et l'envoi des experts individuels sur le climat des investissements ont également été réalisés. Depuis les années 2010, plusieurs projets de partenariat avec le secteur privé ont été mis en œuvre pour soutenir les entreprises japonaises ayant l'intention de s'implanter au Sénégal, à cela s'ajoute la mise en œuvre du projet NINJA comme étant l'initiative de la JICA dans le domaine du soutien à l'entrepreneuriat.

Le tableau ci-dessous résume les résultats des projets de l'aide financière non remboursable (don), de la coopération technique et de l'envoi d'experts réalisés depuis 2010.

Tableau 5-1 : Coopération technique, aide financière non remboursable et envoi d'experts au Sénégal (depuis 2010)

Cadre	Intitulé de projet
Projet de coopération technique	- Projet pour la Promotion de l'Artisanat à Travers le Programme un Village, un Produit (OVOP) (2011-2014) -Projet de renforcement du Centre de formation professionnelle et technique Sénégal-Japon (2011-2015) -Projet d'amélioration de la capacité d'organisation du centre de formation professionnelle et technique Sénégal-Japon (2017-2020)
Aide financière non remboursable (don)	-Projet de renforcement du centre de formation professionnelle et technique (CFPT) Sénégal-Japon (accord de don en 2011/1,074 milliards de yens) -Projet d'amélioration des équipements du Centre de formation professionnelle et technique Sénégal-Japon pour le renforcement du développement des ressources humaines dans le secteur industriel (accord de don en 2019/495 millions de yens).
Envoi d'experts individuels	- Conseiller pour la définition d'une stratégie visant à attirer les investissements japonais (2012-2013) - Conseillère pour le développement du tourisme au Sénégal (2013-2015) - Conseiller pour la promotion des exportations et le renforcement de la compétitivité (2015-2017)

Source : Site web de la JICA

En termes de résultats depuis 2010, tous les projets de l'aide financière non remboursable sont destinés au CFPT, et deux de trois projets de la coopération technique étaient également l'aide au CFPT. Les réalisations et les défis de chacun de ces projets sont détaillés dans le Tableau 5-3, on peut dire que le CFPT est placé à une position importante dans l'aide apportée au Sénégal jusqu'à ce jour dans ce domaine et qu'il a contribué de manière significative au développement des ressources humaines industrielles du pays, en élargissant ses fonctions de centre de formation professionnelle, tout en s'adaptant aux besoins de l'industrie de l'époque. Le CFPT fonctionne également comme un lieu de formation pour la formation professionnelle non seulement pour le Sénégal mais aussi pour les pays africains, accueillant au total près de 400 personnes de 18 pays

dans le cadre des formations organisées dans des pays tiers depuis 1999⁵⁴.

Trois envois d'experts individuels ont été effectués depuis 2010, respectivement auprès de l'Agence Sénégalaise de Promotion des Investissements et des Grands Travaux (APIX), du ministère du tourisme et des loisirs et de l'Agence Sénégalaise de Promotion des Exportations (ASEPEX). Le Tableau 5-3 en donne un résumé.

Depuis les années 2010, les projets de partenariat avec le secteur privé ont été mis en œuvre pour soutenir le développement des activités des entreprises japonaises privées à l'étranger dans les pays en développement, et pour faire valoir les technologies et les savoir-faire que possèdent les entreprises japonaises en vue de résolution des problèmes sociaux et économiques des pays en développement. Au Sénégal, 11 projets ont été retenus à ce jour, couvrant un large éventail de domaines tels que l'agriculture, les soins de santé, l'approvisionnement en eau et le développement des ressources humaines.

Tableau 5-2 : Liste des projets de partenariat avec le secteur privé au Sénégal

Intitulé de projet	Période	Secteur
Étude préparatoire sur le projet d'approvisionnement en eau des villages avec un système d'eau propre en Afrique de l'Ouest (promotion du partenariat avec les activités BoP)	2011-2012	Purification de l'eau, traitement de l'eau
Étude préparatoire pour le projet de culture et de transformation de la tomate (promotion du partenariat avec les activités BoP)	2015-2017	Agriculture
Étude préparatoire sur le projet de fabrication et de vente de navires en FRP (promotion du partenariat avec les activités BoP)	2016-2018	Autre
Étude de faisabilité du développement de petites installations d'approvisionnement en eau en zone rurale par le système de pompage solaire avec pompe à courant continu au Sénégal	2017-2018	Purification de l'eau, traitement de l'eau
Étude de base sur la formulation d'un projet de vente par exportation des produits agricoles transformés avec le baobab, le moringa et l'hibiscus	2017-2019	Agriculture
Étude de base sur l'efficacité de petit incinérateur des déchets médicaux dans le système de traitement semi-décentralisé au Sénégal	2019	Soins de santé
Étude de vérification avec le secteur privé pour la diffusion des technologies japonaises pour la mise à niveau et le développement d'une petite installation d'approvisionnement en eau avec des systèmes de pompage solaires à courant continu et alternatif, en zone rurale au Sénégal	2019-2023	Purification de l'eau, traitement de l'eau
Étude de faisabilité d'un projet de l'introduction de matériaux de réparation routière de haute qualité et à haute performance pour améliorer l'efficacité de l'entretien et de la gestion des	2022-2023	Autre

⁵⁴ Rapport sur l'étude préparatoire pour le projet d'amélioration des équipements du centre de formation professionnelle et technique Sénégal-Japon pour le renforcement du développement des ressources humaines dans le secteur industriel en République du Sénégal, août 2019.

routes et des ponts [de type proposition de thèmes pour l'Afrique]		
Étude sur la formulation d'un modèle d'affaires contribuant à l'atteinte des ODD avec le secteur privé pour une formation en ligne sur les technologies de l'information pour les ressources humaines en technologie de l'information avancée et un développement des propriétaires de produit au Sénégal	2022-2023	Éducation
Étude de faisabilité d'un système de carte de maternité électronique qui contribue à la réalisation de la couverture sanitaire universelle par l'utilisation des TIC	2022-2023	Soins de santé
Étude de faisabilité d'un projet d'électrification rurale et de transfert de technologie par l'installation de systèmes photovoltaïques à petite échelle.	Négociations du contrat en cours	Énergie

Source : Site web de la JICA

En général, lorsque des entreprises privées s'implantent dans un pays en développement, en plus du soutien du secteur public, notamment de la JICA et du JETRO, elles mènent également des recherches et des enquêtes sur l'implantation en utilisant leurs propres ressources humaines, matérielles et financières, etc. Il serait donc difficile de distinguer tout simplement quels résultats sont le fruit de projets de partenariat privé. Par ailleurs, il existe certains cas de projets réalisés après la mise en œuvre de projets de partenariat avec le secteur privé. Par exemple, après avoir mené l'étude préparatoire sur les activités de culture et de transformation des tomates, KAGOME CO., Ltd. a créé au pays en 2017 une entreprise d'exploitation agricole, qui assure la culture, l'achat et la vente des tomates destinées à la transformation. Cette société prévoit, en utilisant ses ressources techniques agricoles, de créer au Sénégal une nouvelle zone de production de tomates industrielles et d'entrer sur le marché des produits transformés de tomates de la CEDEAO à l'avenir.⁵⁵ Yamaha Motor Co., Ltd., de son côté, poursuit ses efforts au pays depuis la réalisation de l'étude préparatoire sur les activités de fabrication et de vente de bateaux en FRP (plastique renforcé de fibres). À partir de 2019, Toyota Tsusho/CFAO a mis en service une usine pilote de fabrication de bateaux en FRP au Sénégal, et Yamaha Motor Co., Ltd., en y apportant un soutien technique, mène les activités contribuant à la sécurité des pêcheurs ayant utilisé des bateaux en bois de type conventionnel et à la promotion de l'industrie de la pêche.⁵⁶ Comme indiqué plus haut, les efforts des entreprises elles-mêmes ont été essentiels pour arriver à rentabiliser les affaires, et il n'est pas possible de déterminer, à partir des données existantes, dans quelle mesure les projets de partenariat avec le secteur privé y ont contribué, mais on peut dire qu'ils y ont contribué de façon quelconque .

Par ailleurs, la JICA apporte son soutien, comme l'une des formes de projets de partenariat avec le secteur privé, aux projets pour lesquels le financement et le prêt ne peuvent pas être assurés

⁵⁵ <https://www.kagome.co.jp/library/company/news/2017/img/17102701.pdf>

⁵⁶ https://www.jica.go.jp/press/2019/ku57pq00002lcaml-att/20190830_01_07.pdf

uniquement par les institutions financières privées, dans le domaine des affaires par des entreprises privées aux pays en développement, par le biais d'investissement et de financement étrangers. En 2019, elle a mis en œuvre le « Projet de fond d'impact pour soutenir les petites et moyennes entreprises (PME) d'Afrique subsaharienne ». Ce projet consiste à fournir des investissements et une assistance technique aux PME par le biais de financements dans des fonds d'investissement d'impact en Afrique subsaharienne, principalement dans les pays francophones, afin de diversifier les industries et de créer des emplois, contribuant à la croissance économique stable des pays de la région. Le portefeuille dudit fonds comprend les entreprises sénégalaises de la santé publique et de la construction.

Enfin, c'est le projet NINJA qui est mis en œuvre depuis 2020, comme les efforts de la JICA dans le domaine de l'entrepreneuriat et du soutien aux start-up. Dans le cadre des activités visant à aider les entrepreneurs à créer des affaires et des innovations dans les pays en développement, sont mis en œuvre les concours d'affaires, les programmes d'incubation, les programmes d'accélération, les partenariats avec des investisseurs et les recommandations politiques visant à renforcer l'écosystème. Dans le cadre du concours de plans d'affaires ciblant 19 pays de la région africaine, trois start-ups du Sénégal ont été sélectionnées comme entreprises d'excellence : santé et soins de santé (fourniture de services de solutions numériques pour les données médicales), agriculture (fourniture de services de soutien pour la production, la distribution et la vente de fraises) et logistique (fourniture de services de plateforme numérique pour les informations logistiques). Étant donné que ce projet vient juste de commencer, il faudra un certain temps pour que les résultats et les problèmes apparaissent.

Tableau 5-3 : Résultats et problèmes des projets individuels lancés depuis 2010

Cadre	Intitulé de projet	Aperçu	Résultats	Problèmes
Projets de coopération technique	Projet pour la Promotion de l'Artisanat à Travers le Programme un Village, un Produit (OVOP) (2011-2014)	La recherche et l'identification d'un village un produit, le renforcement des capacités des groupes de producteurs et le suivi-évaluation ont été menés dans les régions de Kaolack et Fatick dans le but d'établir un modèle « mouvement un Village, un Produit » visant à promouvoir les activités génératrices de revenus par les groupes de producteurs utilisant les ressources locales.	70 groupes OVOP ont été approuvés et soutenus. Grâce à un soutien en matière de marketing et de gestion d'exploitation, la production a augmenté, ce qui a contribué à l'amélioration des revenus des producteurs.	En absence d'un budget constant pour les activités de l'OVOP, il existe les préoccupations concernant l'obtention de ressources financières pour la diffusion et le développement de l'OVOP dans d'autres régions.
	Projet de renforcement du Centre de formation professionnelle et technique Sénégal-Japon (2011-2015)	Pour les filières de maintenance des engins lourds et de maintenance des installations du bâtiment nouvellement créées au CFPT, des programmes de formation ont été établis, des formateurs ont été formés et des partenariats avec les industries ont été mis en place pour soutenir le fonctionnement efficace des filières.	La création de nouvelles unités pédagogiques a contribué à répondre à la demande de main-d'œuvre et à l'augmentation des possibilités d'emploi.	(Inconnu car le rapport d'évaluation ex-post et le rapport d'achèvement de projet ne sont pas rendus publics.)
	Projet d'amélioration de la capacité d'organisation du centre de formation professionnelle et technique Sénégal-Japon (2017-2020)	Le CFPT améliore et renforce la fonction de développement des ressources humaines de manière à répondre aux besoins des entreprises, notamment en améliorant la gestion, renforçant ainsi l'autonomie. Plus précisément, le projet a soutenu 1) le renforcement de la capacité de gestion du centre, 2) le renforcement des partenariats public-privé, 3) le renforcement de la capacité des formateurs et 4) la pratique des activités 5S/kaizen.	L'offre des formations correspondant aux besoins des entreprises ainsi que le renforcement des liens avec les entreprises ont permis de développer les ressources humaines adaptées à la demande et d'assurer l'efficacité de l'établissement scolaire.	En raison notamment de l'impact de COVID-19, peu d'activités de coopération externe avec les entreprises ont pu être mises en œuvre. En outre, il est souhaitable de renforcer le partenariat avec des entreprises et d'autres organisations en utilisant l'outil de gestion des activités de coopération externe du système de gestion des informations de gestion, qui a été introduit au cours du projet.

Aide financière non remboursable (don)	Projet de renforcement du centre de formation professionnelle et technique (accord de don en 2011)	En équipant les deux unités pédagogiques qui seront créés au CFPT (maintenance des engins lourds et maintenance des installations du bâtiment) et les unités pédagogiques existantes du centre avec les matériels nécessaires (y compris un hangar à équipements), le contenu de la formation des unités pédagogiques existantes sera amélioré et des ingénieurs seront formés pour répondre aux nouvelles demandes de main-d'œuvre du secteur industriel.	Le projet a été largement mis en œuvre comme prévu, avec une augmentation du nombre total des étudiants de la filière de qualification de technicien supérieur et des taux de qualification des trois unités pédagogiques. Il y a eu une amélioration de l'environnement de formation pour permettre un renforcement des formations pratiques. Les contributions à la production de diplômés de haute compétence requis par l'industrie, la mise en œuvre des activités de séminaires de formation tant dans le pays qu'à l'étranger et l'augmentation du nombre des étudiants étrangers acceptés ont été confirmées.	Avec le récent départ des formateurs, il est nécessaire de renforcer la dotation en personnel au système d'encadrement et de renforcer le système de formation des jeunes formateurs. En outre, il existe un problème fondamental : il n'existe pas de fonction permettant de collecter systématiquement des données et des informations sur la prise d'emploi des diplômés, et la situation réelle n'est pas comprise.
	Projet d'amélioration des équipements du Centre de formation professionnelle et technique Sénégal-Japon pour le renforcement du développement des ressources humaines dans le secteur industriel (accord de don en 2019)	Le projet vise à renforcer la capacité du CFPT à dispenser des formations et à contribuer au développement des ressources humaines industrielles au Sénégal et dans les régions voisines, et aussi à l'amélioration des services sociaux de base dans le pays, en fournissant les équipements nécessaires à la création au CFPT de nouvelles unités pédagogiques de formation destinées aux ingénieurs des entreprises privées. Plus précisément, le projet permettra d'acquérir le matériel de formation nécessaire à la formation des personnes en activité dans une entreprise, dans des unités pédagogiques nouvellement créés du CFPT (chaudronnerie industrielle et froid et climatisation industrielle) et des unités pédagogiques existantes (filiales CAO/FAO et maintenance mécanique de l'unité pédagogique des machines électriques et l'unité pédagogiques	Non applicable car la mise en œuvre est en cours jusqu'en 2023.	Identique à gauche

		de contrôle automatique).		
Envoi d'experts	Conseiller pour la définition d'une stratégie visant à attirer les investissements japonais (2012-2013)	L'organisme homologue est l'APIX). L'envoi d'experts devrait permettre de promouvoir la compréhension par l'APIX de l'environnement et de la culture des affaires au Japon et de leurs intérêts à l'égard des entreprises japonaises, ou encore d'améliorer la compréhension par les entreprises japonaises du climat des investissements au Sénégal et d'accroître leurs investissements, contribuant ainsi à la revitalisation de l'économie sénégalaise et à l'accomplissement des engagements de la TICAD IV.	Dans le cadre des efforts visant à promouvoir les investissements et les affaires au Sénégal par les entreprises japonaises, des conseils pour la formulation de la stratégie marketing, la compréhension des besoins des entreprises japonaises, des plans d'action pour la promotion des investissements, l'amélioration de l'information sur le Web, etc. ont été réalisés.	L'élaboration des politiques de développement industriel et l'amélioration de l'organisation de l'APIX (par exemple, des activités de promotion, le développement de ressources humaines capables de faire de la promotion etc.) ont été identifiées comme des enjeux.
	Conseillère pour le développement du tourisme au Sénégal (2013-2015)	Au sein du ministère du tourisme et des loisirs, la capacité à promouvoir efficacement l'industrie touristique du Sénégal (capacité à planifier, formuler et mettre en œuvre des stratégies de développement du tourisme) sera renforcée. Plus précisément, le soutien à la formulation d'une stratégie de développement du tourisme était au centre des activités.	L'appui à la formulation de la stratégie de développement du tourisme a permis à un certain niveau de renforcer les capacités de formulation de la stratégie, et de planification ainsi que la capacité organisationnelle de l'organisme homologue.	En raison de retards dans le travail de formulation de la stratégie, le soutien initialement prévu pour la mise en œuvre des projets et la gestion opérationnelle basées sur la stratégie n'a pas été réalisé.
	Conseiller pour la promotion des exportations et le renforcement de la compétitivité (2015-2017)	Le projet soutient le renforcement des activités et de la capacité de fournir des services de l'Agence Sénégalaise de Promotion des Exportations (ASEPEX) dans le but de promouvoir les exportations et de renforcer la compétitivité de l'industrie d'exportation. Il apporte un soutien à l'élaboration d'un plan d'action en identifiant la situation actuelle et les défis liés à l'organisation et au fonctionnement de l'ASEPEX, à la compétitivité de l'industrie d'exportation sénégalaise, aux marchés étrangers de destination des exportations et aux obstacles commerciaux. Un soutien est également apporté à sa mise en œuvre.	La situation actuelle de l'environnement des exportations du Sénégal et l'organisation et les activités de l'ASEPEX ont été résumées, des questions et des recommandations ont été formulées, et les activités à entreprendre par l'ASEPEX pour promouvoir les exportations ont été reprises sous forme de plan d'action. La mise en œuvre des activités basées sur ce plan a été soutenue.	La faiblesse des mesures de soutien à l'exportation par le gouvernement et la difficulté à recevoir des prêts bancaires ont été identifiées comme des problèmes dans l'environnement d'exportation du Sénégal, tandis que ceux de l'ASEPEX portent sur le manque de connaissance sur les pratiques commerciales, le manque de budget et peu de contacts avec le secteur privé.

Source : Préparé par l'équipe d'étude de la JICA, en référence aux divers rapports d'achèvement de projet, rapports d'évaluation ex post, site web de la JICA, etc.

6. Recommandations sur le développement du climat d'investissement et le soutien à l'entrepreneuriat

6.1. Résumé des défis et des actions politiques dans le développement du climat d'investissement et le soutien à l'entrepreneuriat

Quant aux défis relatifs au développement du climat d'investissement et au soutien à l'entrepreneuriat, aux droits de douane et au soutien à l'entrepreneuriat qui devraient être pris en compte au Sénégal en fonction de la situation actuelle, les points ci-dessous ont été identifiés en prenant en considération de l'examen de la situation actuelle réalisée au chapitre 3.

- Développement du climat des investissements (voir « 3.5.8. Questions relatives au développement du climat des investissements »).
 - Centralisation d'une série de procédures relatives aux IDE au sein de l'APIX et rationalisation des processus inter-agences
 - Mise en place d'un système de guichet unique autour de l'APIX et renforcement de l'organisation
 - Améliorer l'efficacité des procédures dans les ZES
 - Renforcer la capacité de promotion des investissements
- Opérations douanières (voir « 3.6.4. Questions liées aux opérations douanières »).
 - Rationalisation et numérisation des procédures d'importation en franchise de droits dans les opérations douanières.
- Assistance à l'entrepreneuriat (voir 3.7.4. Questions relatives à l'assistance à l'entrepreneuriat, 3.8.4. Défis des TIC et de la numérisation, 3.9.2. Défis de l'emploi des femmes, des jeunes et des groupes vulnérables)
 - Intégration et renforcement d'organismes de soutien aux start-ups
 - Amélioration de l'accès au financement
 - Renforcement des capacités des PME et des start-ups
 - Entrepreneuriat et création d'emplois dans le secteur des TIC⁵⁷
 - Augmentation des possibilités d'emploi et renforcement de la formation professionnelle pour les jeunes et les femmes⁵⁸

L'équipe d'étude de la JICA, après avoir classé les défis susmentionnés, a examiné des actions politiques pour répondre à chaque défi. Elle a également procédé à une réflexion sur la relation avec les défis et les recommandations du rapport sur le développement du climat d'investissement au Sénégal, dont la production a été confiée par la JICA au Boston Consulting Group (ci-après désigné « BCG »)⁵⁹, (ci-après désigné le « rapport du BCG »). Les défis ci-dessus sont divisés en deux catégories, soit le

⁵⁷ Les questions présentées au point 3.8.4 sont regroupées sous ce nom.

⁵⁸ Les questions présentées au point 3.9.2 sont regroupées sous ce nom.

⁵⁹ Enquête de collecte de données pour l'amélioration du climat des investissements en Afrique - Rapport pays Sénégal, JICA.

développement du climat d'investissement (y compris les opérations douanières) et le soutien à l'entrepreneuriat, et les détails de chaque défi ainsi que les actions politiques envisagées par l'équipe d'étude sont résumés dans le Tableau 6-1. Le Tableau 6-2, quant à lui, indique des détails sur le rapport entre les défis et les recommandations pour le développement du climat d'investissement présentés dans le rapport du BCG et les défis identifiés par l'équipe d'étude.

Tableau 6-1 : Défis identifiés et actions politiques envisagées par l'équipe d'étude

Défis identifiés dans le cadre de la présente étude	Actions politiques envisagées par l'équipe d'étude
I Développement du climat d'investissement	
I-1 Centralisation de la chaîne de valeur des IDE à l'APIX et rationalisation des processus inter-agences	
<p>Les obstacles aux IDE comprennent les difficultés de coordination au niveau gouvernemental et les inefficacités bureaucratiques. Ils comprennent également les changements discrétionnaires de règles par le gouvernement, les situations où il y a peu de possibilités de notification et de commentaire, et l'absence de consultation des parties prenantes.</p> <p>Politique, gouvernance et institutions en matière d'IDE : L'implication de différents ministères et agences concernés rend complexe le processus de prise de décisions. Il existe de nombreuses procédures et licences liées aux investissements et aux affaires au Sénégal, et l'absence d'unification des procédures et des licences au niveau des ministères et des agences nuit à l'efficacité. Un travail doit être effectué principalement par l'APIX pour améliorer les procédures et licences complexes et diverses pour les investissements et les affaires.</p>	<p>Renforcer la position de l'APIX en tant que fournisseur de services à guichet unique (OSS) dans l'ensemble de la chaîne de valeur des IDE, en se concentrant sur ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) diriger le Conseil présidentiel de l'investissement, afin d'assurer l'implication du gouvernement au plus haut niveau dans les questions d'investissement (ii) créer un comité pour la rationalisation des procédures et licences, sous l'initiative de l'APIX, pour identifier les procédures et licences liés aux IDE auprès des ministères et agences concernés et favoriser leur rationalisation, simplification et automatisation
<p>Il existe le manque de coordination au sein des agences gouvernementales, l'opacité du flux d'informations, l'inefficacité de la structure opérationnelle de mise en œuvre des politiques, l'insuffisance de digitalisation des processus de collecte, d'analyse et de partage des informations relatives à la mise en œuvre des politiques, et le retard de numérisation des opérations.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Créer une Delivery Unit au sein du service responsable de la coordination d'ensemble de la mise en œuvre d'une politique désignée afin de renforcer la coopération avec toutes les agences gouvernementales impliquées dans la mise en œuvre des politiques • Organiser régulièrement des ateliers pratiques pour promouvoir le renforcement des capacités du personnel de gouvernement sur les TIC.
I-2 Mise en place d'un système centralisé de guichet unique autour de l'APIX et renforcement de l'organisation	
<p>Il conviendra de promouvoir davantage l'implantation des entreprises à capitaux étrangers en renforçant la position de l'APIX en tant que fournisseur de services OSS dans l'ensemble de la chaîne de valeur des IDE, et cela avec une attention particulière accordée à l'APIX.</p> <p>L'APIX doit renforcer son système de guichet unique pour rationaliser le processus d'octroi des licences d'affaires et des autorisations d'importation, qui est confronté à une coordination interministérielle complexe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Créer un portail en ligne permettant aux investisseurs étrangers de demander des licences et d'autres services et de suivre leur situation en ligne, pour centraliser les procédures de « licence d'investissement » délégué aux entreprises étrangères par tous les ministères et agences gouvernementaux concernés.
<p>Bien que l'APIX ait réalisé des améliorations de la promotion des IDE, il serait souhaitable de clarifier davantage l'état d'élaboration et de mise en œuvre des stratégies d'attraction et de rétention des IDE (y compris le suivi) pour renforcer ses capacités de mise en œuvre.</p>	<p>Développer les stratégies d'attraction et de rétention des IDE (y compris le suivi) et renforcer sa mise en œuvre à l'APIX, allouer des budgets pour le recrutement et la formation d'experts dans les domaines prioritaires, assurer l'implication du gouvernement au plus haut niveau dans les questions d'investissement, et renforcer les mécanismes de suivi de la formulation des décrets sur la législation du soutien aux investisseurs</p>
I-3 Améliorer l'efficacité des procédures dans les ZES	
<p>Il est nécessaire de renforcer le fonctionnement de l'OSS et de renforcer la coopération avec d'autres ministères et agences pour faciliter les procédures dans les ZES.</p> <p>Les ZES jouant un rôle important dans l'accueil des investissements étrangers et la promotion des investissements, il est nécessaire d'améliorer et de centraliser les opérations de l'OSS liées aux ZES et de faciliter les procédures afin que les investisseurs puissent y mener leurs activités sans heurt. En</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Il est souhaitable que l'opération de l'OSS visant à faciliter des procédures dans les ZES soit promu dans le contexte de la conversion en un guichet unique centralisé de l'APEX qui est l'autorité de supervision des ZES. • Soutenir la mise en place d'une législation sur le cadre de la gouvernance des ZES et la promotion de son application

<p>outre, il est souhaitable de simplifier la législation sur les ZES, de plus en plus complexe, afin d'en accroître la clarté.</p>	
<p>I-4 Renforcer la capacité de promotion des investissements</p>	
<p>La mise en œuvre de la stratégie de promotion des investissements de l'APIX et les activités y afférentes sont insuffisantes et les informations commerciales sur le Sénégal ne sont pas suffisamment communiquées aux investisseurs étrangers. L'offre des informations requises pour les investisseurs est insuffisante et le budget consacré à la participation aux expositions et aux activités promotionnelles à l'étranger est insuffisant pour mener à bien des activités. L'organisation doit renforcer son image, son marketing et son traitement préférentiel pour promouvoir les investissements, et consolider encore sa structure en recrutant des experts dans les secteurs industriels clés pour accroître sa spécialisation. Il est également souhaitable de reconstituer les ressources humaines capables de promouvoir les investissements, de disposer d'une structure opérationnelle rapide et efficace, d'améliorer les outils de promotion des investissements et d'allouer des ressources budgétaires suffisantes à l'APIX.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer la capacité des ressources humaines de l'APIX pour la promotion des investissements, en tenant compte des éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> (i) Classement lié au climat d'investissement (sélection des industries à attirer, révision des incitations pour attirer des investissements) (ii) Analyse du marché d'industries et d'entreprises spécifiques (analyse de la demande nationale, analyse de l'attrait du marché national en tant que marché à investir) (iii) Activités visant à attirer les investissements (planification et mise en œuvre d'approches vis-à-vis des industries et des entreprises spécifiques, coordination avec les agences publiques concernées, préparation de matériel publicitaire). (iv) Réponse rapide aux consultations sur l'investissement (enregistrement des demandes de consultation, identification des tendances, amélioration des systèmes de traitement administratif) (v) Mise en place d'un système de suivi des projets d'investissement (recrutement des experts dans des secteurs clés, mise en place d'un système de suivi)
<p>I-5 Rationalisation et numérisation des procédures d'importation en franchise de droits dans les opérations douanières</p>	
<p>Pour le dédouanement, le fait que seuls les transitaires qui traitent les documents de dédouanement ont accès au système en ligne ne pose pas de problème dans les procédures normales, mais celles-ci prennent de temps lorsqu'il s'agit des cas avec le statut d'exonération fiscale, car il est nécessaire d'obtenir l'autorisation de la DGD. Le processus de demande des autorisations d'importation en franchise de droits a déjà été numérisé pour le secteur pétrolier et minier, mais pas encore pour les autres secteurs. Dans certains cas, l'obtention d'une autorisation prend du temps car la DGD procède à un examen après le contrôle effectué par l'APIX. Dans le cas où elle prend beaucoup de temps, les frais de stockage s'avèrent nécessaires pour les marchandises qui arrivent au port.</p>	<p>Dans les opérations douanières, en ce qui concerne les demandes d'exemption de droits, le système électronique GRED, actuellement utilisé pour les procédures de demande d'exemption de droits dans le secteur minier et pétrolier, devrait être mis à la disposition des autres secteurs afin d'accélérer les procédures. À cette fin, faciliter la numérisation des procédures entre l'APIX et la DGD.</p>
<p>II Assistance à l'entrepreneuriat</p>	
<p>II-1 Intégration et renforcement des organisations de soutien aux start-ups</p>	
<p>Au Sénégal, différents incubateurs, publics et privés, proposent des programmes similaires, mais leur contenu n'est pas systématisé et certains soutiennent que pour renforcer l'écosystème, il est nécessaire d'intégrer ces acteurs et de systématiser leurs offres pour créer des incubateurs avec une forte force motrice. En outre, les services fournis sont répartis entre les agences gouvernementales concernées : la DER/FJ apporte principalement des soutiens financiers aux start-ups, l'ADEPME réalise des assistances techniques et le développement des ressources humaines, et d'autres agences incubent les entrepreneurs, ce qui ne permet pas de renforcer de manière intégrée l'écosystème des start-ups. Il est souhaitable de renforcer la force motrice en établissant une coopération et une intégration entre institutions concernées.</p>	<p>Selon la SNDSP du MEPC, il y a une proposition selon laquelle l'ADEPME et la DER/FJ jouent à l'avenir un rôle central dans la promotion de l'assistance à l'entrepreneuriat, il conviendra de soutenir le renforcement de la force de propulsion par l'établissement d'un système de coopération entre les agences concernées et leur intégration.</p>
<p>II-2 Améliorer l'accès au financement</p>	
<p>Actuellement, la plupart des start-ups locales rencontrent des difficultés pour accéder au financement. Le renforcement et l'amélioration des mécanismes de financement est une question qui doit être traitée de toute urgence. Les principaux obstacles sont le manque de compétitivité du secteur bancaire, l'insuffisance des infrastructures de crédit, un cadre juridique inadéquat et une intervention publique insuffisante.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer les garanties de la dette par le FONGIP pour améliorer les risques de financement, car les banques locales fournissent des prêts garantis et les prêts non garantis sont presque inexistants, sauf pour les petits prêts de microfinance. • Afin d'accroître la fourniture de fonds par les investissements directs, un fonds pour les PME sera créé par le biais d'un co-investissement avec le secteur privé, principalement par le biais du FONSIS, et sa capacité d'investissement sera renforcée.

II-3 Renforcer les capacités des PME et des start-ups	
<p>Selon l'ADEPME, une enquête a montré que les PME et les start-ups du Sénégal ont le plus besoin d'assistances techniques, et leurs besoins exprimés sont : (i) un renforcement des capacités, (ii) des compétences générales, (iii) un encadrement et un mentorat, et (iv) un accès à la technologie.</p> <p>Il convient de s'attaquer aux principaux obstacles à l'adoption des technologies, à savoir le manque de financement, de capacités, de demande et les incertitudes qui y sont liées. Des assistances techniques et financières sont également nécessaires pour l'acquisition de matériels et de logiciels pour les technologies numériques et autres types de technologies (agricoles, industrielles et logistiques).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Afin de promouvoir l'assistance technique et le renforcement des capacités des start-ups et des PME, les activités de soutien de l'ADEPME seront encore renforcées pour apporter une assistance technique et financière contribuant à une amélioration de l'emploi des jeunes et des femmes • Pour renforcer l'incubation des start-ups, l'assistance technique, l'encadrement et le mentorat, le soutien à l'accès au financement et le rapprochement avec des entreprises japonaises seront encouragés. • Introduire des programmes japonais de kaizen destinés aux PME pour promouvoir l'amélioration de la productivité et renforcer la gestion de la qualité
II-4 Entrepreneuriat et création d'emplois dans le secteur des TIC	
<p>Il existe des universités et des centres de formation professionnelle, mais en ce qui concerne les universités, le contenu de l'enseignement ne correspond forcément pas aux besoins des entreprises privées et pour les centres de formation professionnelle, il n'y a pas assez d'entreprises et de postes disponibles pour accueillir les diplômés.</p> <p>Ces centres ne proposent pas de programmes de soutien pour ceux qui veulent créer leur propre entreprise. Une collaboration étroite entre les entreprises et les universités est nécessaire pour développer des ressources humaines qui répondent aux besoins de l'industrie. L'ISEP, l'ADEPME et les institutions d'incubation ne sont pas en bonne collaboration, et les programmes de soutien à l'entrepreneuriat pour les diplômés qui veulent créer leur propre entreprise ne sont pas offerts de manière efficace.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Offrir des possibilités de collaboration entre les entreprises et les universités sur les besoins des entreprises • Soutenir le développement d'un cadre de coopération entre les institutions concernées, y compris l'ISEP et l'intégration de ces dernières dans la promotion du soutien à l'entrepreneuriat par l'ADEPME et la DER/FJ, afin de renforcer la force de propulsion • Fournir des mécanismes, tels que le parrainage d'entreprises, pour permettre aux entreprises d'acquérir des qualifications de vendeur, qui répondent à leurs besoins et qui, une fois acquises, mènent à l'emploi.
II-5 Augmentation des possibilités d'emploi et renforcement de la formation professionnelle pour les jeunes et les femmes	
<ul style="list-style-type: none"> • Peu de possibilités d'emploi formel : Le secteur privé est dominé par les micro, petites et moyennes entreprises (MPME) opérant dans le secteur informel, qui offrent peu de possibilités d'emploi formel. • Décalage entre le contenu de la formation et les besoins : En ce qui concerne l'emploi dans le secteur primaire (agriculture, transformation et commercialisation des aliments), l'enquête menée dans les zones où l'agriculture est la principale industrie montre que les employeurs n'accordent pas beaucoup d'importance à la formation et aux qualifications des employés, mais que la majorité des jeunes engagés souhaitent une formation dans le domaine de l'agriculture et de l'alimentation, ce qui indique une inadéquation entre la formation offerte et leurs besoins, indiquant la possibilité que ce soit le cas. • Emploi précaire : Les besoins en emplois saisonniers et instables est un autre facteur contribuant à un environnement d'emploi difficile dans le secteur primaire. 	<p>Prendre les actions suivantes en ce qui concerne la formalisation des micro, petites et moyennes entreprises afin d'accroître les possibilités d'emplois formels</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réduire les coûts d'inscription et la période de formalités et améliorer l'accès aux services, par exemple grâce aux TIC • Réduire les coûts de mise en conformité en introduisant des systèmes simplifiés d'évaluation et de paiement des impôts • Améliorer l'accès à des services financiers globaux (emprunts et capitaux, paiements, assurances, épargne, garanties, etc.) adaptés à la taille et aux besoins des entreprises • Améliorer les possibilités d'accès à la couverture sociale • Réduire l'emploi précaire par la formation des employeurs

Source : Préparé par l'équipe d'étude.

Tableau 6-2 : Résumé des défis et recommandations sur le développement du climat d'investissement dans le rapport du BCG

Défis et recommandations pour la promotion des IDE dans le rapport du BCG		Défis relatifs identifiés par l'équipe d'étude
Défis identifiés en relation avec les IDE		
Politique, gouvernance et institutions en matière d'IDE : L'implication de différents ministères et agences concernés rend complexe le processus de prise de décisions. Il est nécessaire de renforcer la capacité de l'APIX à aider les investisseurs à résoudre leurs problèmes et à donner la priorité à l'attraction des IDE.		I-1 Centralisation de la chaîne de valeur des IDE à l'APIX et rationalisation des processus inter-agences
Santé du marché : Plusieurs facteurs détériorent le potentiel du marché sénégalais, comme les difficultés d'accès aux institutions financières et la dette de l'État envers les entreprises privées.		II-2 Améliorer l'accès au financement
Incitations et taxes : Les investisseurs supportent les coûts administratifs dus au système fiscal complexe avec divers paiements et aux retards dans la mise en œuvre des incitations pour les ZES. Il est considéré qu'il y a un manque de transparence en ce qui concerne les contrôles fiscaux et les incitations potentielles pour des investisseurs étrangers. Certaines entreprises étrangères sont imposées deux fois, au Sénégal et dans leur pays d'origine.		I-5 Rationalisation et numérisation des procédures d'importation en franchise de droits dans les opérations douanières
Importations et droits de douane : Malgré les progrès réalisés au cours des cinq dernières années, le processus d'importation de marchandises au Sénégal est toujours perçu comme complexe, nécessitant des procédures administratives longues et coûteuses. Cela est dû à la lenteur et à la complexité du dédouanement, au manque de clarté des définitions des marchandises à taxer et à la mise en œuvre incertaine des exemptions de droits de douane.		I-5 Rationalisation et numérisation des procédures d'importation en franchise de droits dans les opérations douanières
Infrastructures : Malgré un important programme d'investissement dans les infrastructures, plusieurs domaines doivent être améliorés, notamment l'approvisionnement en eau et en électricité, qui est irrégulier et pour lequel le coût est élevé, les coûts de transport élevés et les retards dans la construction des infrastructures des ZES.		s/o
Autres : Les investisseurs rencontrent des difficultés pour accéder à des informations précises et normalisées et pour trouver des partenaires locaux du secteur privé.		I-4 Renforcer la capacité de promotion des investissements
Recommandations au gouvernement sénégalais	Organisme d'exécution	Défis relatifs identifiés par l'équipe d'étude
1. S'assurer que les investisseurs savent à quelle agence s'adresser lorsqu'ils rencontrent des problèmes, la coopération est rendue efficace entre les ministères et agences gouvernementaux concernés en matière de promotion, d'attraction et de rétention des investissements		I-1 Centralisation de la chaîne de valeur des IDE à l'APIX et rationalisation des processus inter-agences
1.1. Continuer à évaluer et à réviser le code des investissements	APIX	I-2 Mise en place d'un système centralisé de guichet unique autour de l'APIX et renforcement de l'organisation
1.2. Continuer à gérer un service de guichet unique (OSS) pour faciliter les procédures dans les ZES	APIX	I-3 Améliorer l'efficacité des procédures dans les ZES
1.3. Promouvoir l'application de la loi sur le cadre de la gouvernance des ZES	APIX	I-3 Améliorer l'efficacité des procédures dans les ZES
1.4. Achever le cadre juridique et réglementaire des ZES		I-3 Améliorer l'efficacité des procédures dans les ZES
2. Renforcer la position de l'APIX en tant que fournisseur de service de guichet unique dans l'ensemble de la chaîne de valeur des IDE, avec un accent particulier sur la création et le rétentement des IDE		I-2 Mise en place et renforcement organisationnel d'un système centralisé de guichet unique centré sur l'APIX
2.1. Élaborer et mettre en œuvre une stratégie d'attraction et de rétention des IDE (y compris le suivi)	APIX	I-2 Mise en place d'un système centralisé de guichet unique autour de l'APIX et renforcement de l'organisation
2.2. Allouer des budgets pour le recrutement et la formation d'experts dans les domaines prioritaires	APIX	I-2 Mise en place d'un système centralisé de guichet unique autour de l'APIX et renforcement de l'organisation
2.3. Diriger le Conseil présidentiel de l'investissement, afin d'assurer l'implication du gouvernement au plus haut niveau dans les questions d'investissement	Conseil présidentiel de l'investissement	I-2 Mise en place d'un système centralisé de guichet unique autour de l'APIX et renforcement de l'organisation
2.4. Développer et mettre en œuvre un mécanisme pour surveiller la formulation des décrets sur les lois pour le soutien aux investisseurs	APIX	I-2 Mise en place et renforcement organisationnel d'un système centralisé de guichet unique centré sur l'APIX
3. Un système fiscal favorable aux investisseurs, caractérisé par une grande transparence, un nombre réduit de paiements d'impôts et des procédures entièrement numérisées		I-5 Rationalisation et numérisation des procédures d'importation en franchise de droits dans les opérations douanières
3.1. Introduction d'un système m-taxe, y compris la numérisation des étapes restantes, telles que les déclarations fiscales	DGID	s/o
3.2. Adoption d'un système d'audit fiscal basé sur les risques	DGID	s/o
3.3. Mise en œuvre d'une gestion de la relation client (CRM) pour le paiement des taxes	DGID	s/o
4. Simplification des procédures de dédouanement afin d'achever le dédouanement en trois jours		s/o
4.1. Développer les services de guichet unique (OSS) après dédouanement	Ministère des Pêches et de l'Économie maritime	s/o
4.2. Soutenir la mise en place d'une haute autorité pour la gouvernance du Port de Dakar	Ministère des Pêches et de l'Économie maritime	s/o
4.3. Mettre en place une connexion informatique entre le Sénégal et le système de la CEDEAO	DGD	s/o
4.4. Soutenir l'harmonisation des procédures douanières entre tous les frontières	DGD	s/o
5. Fournir des services publics abordables et fiables aux entreprises et aux ménages		s/o
5.1. Soutenir la mise en œuvre des programmes de l'AEEM visant à réduire la consommation publique d'électricité	Ministère du Pétrole et des Énergies - AEEM	s/o
5.2. Soutenir la mise en œuvre des plans de la Senelec visant à réduire les branchements illégaux d'électricité	Ministère du Pétrole et des Énergies - SENELEC	s/o
5.3. Élaborer un avant-projet pour les infrastructures pétrolières et gazières (y compris la capacité de raffinage, les infrastructures logistiques et les cités de l'énergie)	Ministère du Pétrole et des Énergies - Direction des hydrocarbures	s/o
6. Portail unique d'informations pour les investisseurs		I-4 Renforcer la capacité de promotion des investissements
6.1. Identifier les informations et la précision requises par les investisseurs	APIX	I-4 Renforcer la capacité de promotion des investissements
6.2. Concevoir un processus formel de collecte d'informations sur les tendances et les réglementations du marché	APIX	I-4 Renforcer la capacité de promotion des investissements
6.3. Établir une gouvernance claire pour la divulgation d'informations (tendances du marché, réglementations et incitations)	APIX	I-4 Renforcer la capacité de promotion des investissements
6.4. Développer un canal de communication centralisé dédié à l'information des investisseurs	APIX	I-4 Renforcer la capacité de promotion des investissements
6.5. Concevoir et mettre en place une capacité technique pour numériser les processus de collecte, d'analyse et de partage des informations entre les agences gouvernementales	APIX	I-4 Renforcer la capacité de promotion des investissements

Source : Préparé par l'équipe d'étude sur la base du contenu du rapport du BCG.

En ce qui concerne la relation avec les défis et les recommandations du BCG, pour le compléter, il est présenté les points ci-dessous :

- Le BCG a mené l'étude avec un focus sur le développement du climat d'investissement, qui n'a pas couvert spécifiquement le soutien à l'entrepreneuriat. Son rapport fournit donc peu d'indications sur ladite relation.
- Les défis liés à l'infrastructure ont été exclues du sujet de cette matrice de politique, puisque la JICA a initialement montré son idée de donner la priorité au soutien financier, principalement en termes de systèmes et de procédures. Par conséquent, il n'y a aucun rapport avec la recommandation du BCG « 5. Fournir des services publics abordables et fiables aux entreprises et aux ménages ».
- Pour les services fiscaux, l'enquête de terrain, menée principalement sur les opérations douanières suivant l'intention de la JICA, a permis de révéler que les problèmes de retards dans les procédures de dédouanement s'étaient produits au stade après dédouanement et que le service responsable est le PAD (relevant du ministère des pêches et de l'économie maritime), non pas la DGD. Le PAD explique que, bien qu'il existe un plan de numérisation des procédures de dédouanement, il n'y a pas de progrès en raison d'un manque de partage de l'information interministériel, avec la DGD, et de retards dans la réponse, ceci a fait comprendre que ce problème ne peut être résolu qu'avec un simple soutien financier pour la numérisation, mais qu'il est également affecté de manière significative par les questions de gouvernance entre les ministères concernés. Dans le même temps, les enquêtes par interview menées auprès des entreprises japonaises ont indiqué que les procédures de dédouanement étant essentiellement effectuées par des transitaires intermédiaires, aucun problème majeur direct ne se produit en particulier. Il a été signalé que, plutôt que le problème des retards à l'étape post-dédouanement au PAD, les importations qui avaient bénéficié d'un dédouanement en franchise à l'APIX posaient davantage de problèmes en raison des retards et des coûts encourus, tels que les frais de stockage, à la suite des retards dans le traitement en franchise à la DGD. Cette procédure a déjà été numérisée pour la rationalisation dans des secteurs prioritaires tels que le pétrole, le gaz et les mines, mais dans d'autres secteurs, la procédure reste toujours manuelle, ce qui pose de nombreux problèmes. Ce cas a donc été reconnu comme un problème devant être résolu en promouvant la numérisation entre l'APIX et la DGD sur une base interministérielle. Dans l'ensemble, pour ce qui est des services fiscaux des points 3 et 4 de la recommandation du BCG, il a été décidé qu'il serait pertinent de traiter, dans la matrice de politique de la JICA, la rationalisation et la numérisation des licences de l'exemption de droits des importations, plutôt que les procédures de dédouanement.

6.2. Proposition de mesures de soutien pour la réalisation des actions politiques

Les mesures de soutien nécessaires ou efficaces proposées par la JICA pour réaliser les actions politiques sur les enjeux liés à l'aménagement de l'environnement d'investissement et au soutien à l'entrepreneuriat, présentées au point 6.1, ont été examinées.

Tableau 6-3 : Résumé des mesures de soutien proposées en rapport avec les enjeux présentés au point 6.1.1

Enjeu		Description des mesures de soutien	Forme de coopération	Projets similaires
Aménagement de l'environnement d'investissement				
1	Centralisation la chaîne de valeur des IDE à l'APIX et rationalisation des processus inter-agences	Mise en place et soutien de comités pour la réforme de la réglementation relative aux entreprises (déduplication, procédures simplifiées, en ligne, etc.) en collaboration principalement avec l'APIX et d'autres organisations gouvernementales et du secteur privé liées aux IDE	Projet de coopération technique	Projet PRMI (Pakistan Regulatory Modernization Initiative) de l'aide de la Banque mondiale au Pakistan : https://business.gov.pk/introduction-to-pakistan-regulatory-modernization-initiative/
2	Mise en place d'un système centralisé de guichet unique centré sur l'APIX et renforcement organisationnel	Renforcement du système de guichet unique centralisé principalement à l'APIX pour la promotion des IDE (principalement avec les ZES, les agences gouvernementales liées à la fiscalité, etc.)	Projet de coopération technique	Projet de renforcement des capacités de promotion et de facilitation des investissements au Mozambique (JICA : 2016)
3	Optimisation des procédures dans les ZES	Amélioration des fonctions opérationnelles des ZES	Projet de coopération technique	Conseiller pour les opérations SEZ, Port de Sihanoukville, Cambodge (JICA : 2018)
4	Renforcement des capacités de promotion des investissements	Renforcement des fonctions de promotion des investissements de l'APIX pour attirer davantage d'investissements étrangers	Projet de coopération technique	Projet de renforcement des capacités de promotion et de facilitation des investissements au Mozambique (JICA : 2016)
Opérations douanières				
5	Rationalisation et informatisation des procédures d'exonération douanière pour les produits importés	Promotion de l'informatisation pour renforcer et moderniser les fonctions des opérations douanières	Projet de coopération technique	Projet de promotion du dédouanement électronique au Viêt Nam (JICA : 2012)
Soutien à l'entrepreneuriat				
6	Intégration et renforcement des agences de soutien aux startups	Promotion des startups et renforcement de l'écosystème	Projet de coopération technique	Projet d'incubation d'entreprises au Tadjikistan (JICA : 2020)
7	Amélioration de l'accès au financement	Amélioration de l'accès au financement pour les startups et les PME (par exemple, fonds d'investissement pour les PME, soutien opérationnel, soutien au développement des entreprises)	Projet de coopération financière et technique	Projet de renforcement du financement des PME en Birmanie (JICA : 2015)
8	Renforcement des capacités des PME et des startups	Renforcement de l'écosystème des startups (développement des ressources humaines, soutien technique, soutien en matière de mentorat, etc., par exemple, soutien continu de l'écosystème par le biais de projet NINJA)	Aide non remboursable et projet de coopération technique	Projet global de promotion des PME au Cameroun par la promotion de l'amélioration de la qualité et de la productivité (Kaizen), Cameroun (JICA : 2019)
9	Entrepreneuriat et création d'emplois dans le secteur des TIC	Renforcement de l'écosystème d'innovation des TIC	Projet de coopération technique	Projet de renforcement de l'écosystème d'innovation en matière de TIC au Rwanda (JICA : 2017)

10	Augmentation des possibilités d'emploi et renforcement de la formation professionnelle pour les jeunes et les femmes	Renforcement des fonctions de formation et des liens avec l'industrie au CFPT et dans d'autres écoles de formation professionnelle	Projet de coopération technique	Centre de développement des ressources humaines d'Ouzbékistan-Japon, Projet de renforcement de la fonction de développement et d'échange des ressources humaines des entreprises (JICA : 2015)
----	--	--	---------------------------------	--

Source : préparé par l'équipe de l'étude

Cinq propositions de projets tirées des mesures de soutien proposées ci-dessus sont présentées ci-dessous à titre d'exemples d'études spécifiques.

- Étude de cas du projet 1 (liée à l'aménagement de l'environnement d'investissement de l'enjeu 2 dans le Tableau 6-3)

Nom du projet	Projet de renforcement des capacités de promotion et de facilitation des investissements
Forme de coopération	Projet de coopération technique
Contexte et aperçu	Il existe, au Sénégal, de nombreuses procédures, de multiples permis et licences qu'il faut obtenir pour investir et faire des affaires. Mais, les procédures, les permis et licences ne sont pas uniformisés d'une administration à l'autre, ce qui nuit à l'efficacité. Un travail doit être fait, principalement par l'APIX, pour réduire la complexité et la variété des procédures et des permis et licences nécessaires aux investissements et aux affaires. De plus, la coordination est insuffisante au sein des agences gouvernementales ; le système opérationnel de mise en œuvre des politiques est inefficace en raison d'un manque de transparence dans le flux des informations ; le processus de collecte, d'analyse et de partage de données pour la mise en œuvre des politiques n'est pas suffisamment digitalisé et la numérisation des opérations ne progresse pas. L'APIX doit renforcer le système de guichet unique et rationaliser les processus d'obtention des permis d'exploitation commerciale et des autorisations d'importation qui ont souffert, jusqu'à présent, de la complexité de la coordination interministérielle. En outre, il convient de renforcer l'image, le marketing et les incitations visant à promouvoir l'investissement, ainsi que la structure de l'organisation en améliorant sa spécificité.
Agence d'exécution	APIX
Organisations coopérantes	MEPC, DGD, MENT, autres.
Période de mise en œuvre	4 ans
Activités	<ol style="list-style-type: none"> Fournir le soutien précisé ci-dessous pour le renforcement de l'APIX pour qu'elle devienne un fournisseur du système à guichet unique pour les IDE. <ul style="list-style-type: none"> Mettre en place un comité pour la rationalisation des procédures, permis et licences, dirigé par l'APIX, afin de déterminer les procédures, permis et licences liées aux IDE des administrations concernées, et de promouvoir leur rationalisation, leur simplification et leur automatisation. Établir un portail en ligne pour les demandes et recherches sur le statut des licences et autres services liés à l'IDE, et centraliser les procédures pour les « licences d'investissement » octroyés aux entreprises étrangères par toutes les administrations et organisations gouvernementales concernées. Améliorer et intégrer le fonctionnement du système à guichet unique pour faciliter les procédures dans les ZES. Renforcer la capacité de promotion des investissements de l'APIX sur la base des éléments suivants. <ul style="list-style-type: none"> Organisation de l'environnement d'investissement (sélection des industries à attirer, révision des incitations pour les attirer). Analyse du marché des industries et des entreprises spécifiques (analyse de la demande intérieure, analyse de l'attrait du marché intérieur en tant que cible d'investissement). Activités pour attirer les investisseurs (planification et mise en œuvre d'actions pour attirer des industries et entreprises spécifiques, coordination avec les administrations concernées, préparation de matériel publicitaire). Réponse rapide aux demandes de renseignements sur les investissements (enregistrement des demandes de renseignements, appréhension des tendances, amélioration des systèmes de traitement administratif). Mise en place d'un système de suivi des projets d'investissement (recrutement d'experts dans des domaines clés, mise en place d'un système de suivi).
Remarque	Traitement des enjeux « Mise en place d'un système centralisé à guichet unique centré sur l'APIX et renforcement organisationnel » et « Renforcement des capacités de promotion des investissements ».

➤ Étude de cas du projet 2 (liée aux opérations douanières de l'enjeu 5 dans le Tableau 6-3)

Nom du projet	Projet visant à promouvoir les opérations douanières électroniques
Forme de coopération	Projet de coopération technique
Contexte et aperçu	Au Sénégal, les procédures douanières sont souvent opaques, longues et laborieuses, et requièrent le paiement de diverses taxes et de frais importants. La rationalisation et l'informatisation des opérations douanières doivent se poursuivre ; l'électronisation de ce processus a été proposée, mais, pour l'instant, la mise en œuvre est toujours en cours. En outre, l'octroi d'exonération de droits de douane pour les marchandises importées à la DGD a déjà été informatisé pour le secteur pétrolier et minier, mais pas encore pour les autres industries. Il s'agit d'un processus long et coûteux pour les entreprises, car la demande est vérifiée par l'APIX, puis examinée par la DGD. Par conséquent, ces procédures douanières doivent être simplifiées afin d'accroître l'efficacité et d'accélérer le processus.
Agence d'exécution	DGD
Organisations coopérantes	MFB, APIX, MEPC, MENT, autres.
Période de mise en œuvre	2 ans
Activités	Assurer la modernisation de l'administration douanière au Sénégal par la promotion de l'informatisation du système douanier, dans le but d'accélérer les procédures de dédouanement et de garantir un contrôle approprié. Soutenir la modernisation de l'administration douanière afin de répondre de manière appropriée aux progrès croissant de la logistique internationale, ce qui devrait conduire par là même à l'amélioration de l'environnement des investissements et des affaires. Promouvoir l'informatisation des systèmes douaniers et, parallèlement, soutenir la mise en place de systèmes et le développement des ressources humaines afin d'en assurer le bon fonctionnement et la maintenance.
Remarque	Traitement de l'enjeu « Rationalisation et l'informatisation des procédures d'exonération douanière pour les produits importés ».

➤ Étude de cas du projet 3 (liée à l'accès au financement de l'enjeu 7 dans le Tableau 6-3)

Nom du projet	Projet d'amélioration du financement des petites et moyennes entreprises
Forme de coopération	Projet de coopération financière et technique
Contexte et aperçu	Les PME sont les principaux acteurs économiques au Sénégal, et de nombreuses entreprises ont un accès limité au financement en raison de contraintes telles que des taux d'intérêts élevés et des exigences strictes en matière de garantie immobilière, ce qui est particulièrement difficile pour les PME et les startups. Seulement 22,6 % de toutes les entreprises bénéficient de prêts bancaires ou de lignes de crédit, les garanties exigées pour obtenir des prêts sont très élevées (271,7% du montant du prêt) et seulement 8 % des PME (99,8% du nombre total d'entreprises) peuvent obtenir des prêts. Les principaux obstacles sont le manque de compétitivité du secteur bancaire, l'insuffisance des infrastructures de crédit, l'inadéquation du cadre juridique et l'insuffisance de l'intervention publique. Les banques locales fournissent des prêts garantis et exigent souvent des garanties plusieurs fois supérieures au prêt, et les prêts non garantis sont presque inexistantes, à l'exception des petits prêts pour la microfinance. Comme il est difficile d'avoir accès au financement indirect, il est donc souhaitable d'élargir le financement en développant les garanties de crédit. En outre, l'offre de financement direct est encore insuffisante, de sorte qu'il est nécessaire de développer davantage les fonds d'investissement pour les PME.
Agences d'exécution	FONGIP, FONSI.
Organisations coopérantes	MFB, MEPC, autres.
Période de mise en œuvre	4 ans
Activités	Pour que les PME puissent, à l'avenir, stabiliser et développer leur gestion d'entreprise à moyen et long terme, il est nécessaire d'élargir le financement à moyen et long terme des institutions financières. En apportant un soutien au financement à moyen et long terme des PME et au renforcement des capacités des institutions financières intermédiaires, y compris l'utilisation des mesures ci-dessous et des prêts de l'APD du Japon, il est possible de faciliter les fonctions d'intermédiation financière pour le financement des PME. <ul style="list-style-type: none"> Renforcer les garanties de prêt par le FONGIP pour diminuer les risques de financement des banques locales.

	· Créer un fonds pour les PME, principalement par le biais du FONDIS avec un co-investissement du secteur privé, afin d'augmenter les investissements directs, et de plus, renforcer la capacité d'investissement du fonds.
Remarque	Traitement de l'enjeu « Amélioration de l'accès au financement ».

- Étude de cas du projet 4 (liée au développement des capacités du secteur privé de l'enjeu 8 dans le Tableau 6-3)

Nom du projet	Projet global de promotion des PME par la promotion de l'amélioration de la qualité et de la productivité (kaizen).
Forme de coopération	Projet de coopération technique
Contexte et aperçu	L'enquête de l'ADEPME a montré que ce dont les PME sénégalaises ont le plus besoin est le renforcement des capacités et les technologies ; en particulier, les besoins des entreprises en assistance technique incluent entre autres (i) le développement des capacités, (ii) les compétences générales, (iii) le coaching et le mentorat et (iv) l'accès à la technologie. Il convient de s'attaquer aux principaux obstacles à l'adoption des technologies, à savoir le manque de financement, le manque de capacités, la faiblesse de la demande et les incertitudes qui y sont liées. Il est également nécessaire d'aider les startups et les PME à obtenir des financements pour leur permettre d'accéder aux technologies de pointe et d'obtenir les compétences en gestion. À cet effet, l'ADEPME gère les subventions de contrepartie et encourage l'introduction de nouvelles technologies pour améliorer le fonctionnement commercial général et accroître la productivité des entreprises, mais un soutien supplémentaire est nécessaire. De plus, une aide technique et une aide financière sont nécessaires pour l'acquisition de matériel et de logiciels pour les technologies numériques et autres (agricoles, industrielles, logistiques).
Agence d'exécution	ADEPME
Organisations coopérantes	Ministère du développement industriel et des PME, MEPC, autres.
Période de mise en œuvre	4 ans
Activités	<ul style="list-style-type: none"> ● Afin de promouvoir l'assistance technique et le renforcement des capacités pour améliorer la qualité et la productivité des PME, l'ADEPME renforcera encore ses activités de soutien et fournira une assistance technique pour améliorer également l'emploi des jeunes et des femmes. ● Pour renforcer l'incubation des startups, un soutien technique, un coaching et un mentorat, une aide à l'accès au financement et un jumelage avec des entreprises japonaises seront encouragés. ● Introduire des programmes japonais de kaizen ciblant les PME pour promouvoir l'amélioration de la productivité et le renforcement la gestion de la qualité.
Remarque	Traitement de l'enjeu « Renforcement des capacités des PME et des startups ».

- Étude de cas du projet 5 (liée à l'aide aux startups de l'enjeu 9 dans le Tableau 6-3)

Nom du projet	Projet de renforcement de l'écosystème des startups
Forme de coopération	Projet de coopération technique
Contexte et aperçu	Au Sénégal, différents incubateurs, publics et privés, proposent des programmes similaires, mais leur contenu n'est pas systématisé. Afin de renforcer l'écosystème, il est nécessaire d'avoir un incubateur qui soit un moteur important pour poursuivre l'intégration de ces acteurs et la systématisation du contenu des programmes proposés. Il est souhaitable d'aider les agences gouvernementales à renforcer l'écosystème des startups de manière intégrée. En outre, une collaboration étroite entre les entreprises et les universités est nécessaire pour développer des ressources humaines qui répondent aux besoins de l'industrie. Les programmes de soutien à l'entrepreneuriat pour les diplômés souhaitant créer leur propre entreprise ne sont pas fournis de manière efficace, et le soutien à l'entrepreneuriat devrait être facilité par le renforcement de l'écosystème concerné.
Agences d'exécution	DER/FJ, ADEPME.
Organisations coopérantes	MEPC, MENT, autres.
Période de mise en œuvre	4 ans

Activités	<ul style="list-style-type: none"> ● Les activités suivantes seront menées pour renforcer l'écosystème des startups : 1) promotion d'une utilisation créative des TIC, 2) amélioration du cadre politique, 3) renforcement des partenariats avec le Japon, et 4) renforcement de l'écosystème de l'innovation au Sénégal. ● Fournir une plateforme de collaboration entre les entreprises et les universités sur les besoins des entreprises. ● Intégrer les activités du projet NINJA de la JICA afin qu'elles puissent être mises en œuvre de manière continue. ● Soutenir le renforcement de la promotion de l'aide à l'entrepreneuriat de l'ADEPME et la DER/FJ par la création et l'intégration de systèmes de coopération entre les organismes concernés, y compris l'ISEP. ● Fournir des mécanismes, tels que le parrainage d'entreprises, pour permettre aux entreprises d'obtenir une certification de vendeur correspondant à leurs besoins et qui, une fois acquises, débouchent sur l'embauche.
Remarque	<p>Traitement des enjeux « Intégration et renforcement des agences de soutien aux startups » et « Entrepreneuriat et création d'emplois dans le secteur des TIC ».</p>

En plus des mesures de soutien ci-dessus proposées par l'équipe de l'étude, la formulation du prêt pour la politique de développement (ci-après désigné « DPL » (Development Policy Loan)) afin de fournir un soutien financier aux agences compétentes du gouvernement sénégalais pour réaliser des action politique prioritaires en matière d'amélioration du climat d'investissement et de soutien à l'entrepreneuriat est également proposée comme mesure de soutien par la JICA. Le chapitre suivant présente les détails de la proposition DPL.

7. Recommandations avec l'application des prêts pour la politique de développement

7.1. Processus de préparation du projet de matrice de politique

7.1.1. Points à retenir lors de la préparation du projet de matrice de politique

Sur la base des défis identifiés et des actions politiques correspondantes présentées dans la section 6.1. et en se référant aux commentaires obtenus auprès de la JICA, du MEPC, de la Banque mondiale et d'autres personnes concernées au cours de l'étude sur le terrain, une matrice de politique a été préparée pour que le programme soit opérationnel avec une efficacité en tant que programme de soutien financier ayant pour but principal le développer du climat d'investissement et le soutenir à l'entrepreneuriat avec un accent mis sur la promotion des IDE. Les principaux points à prendre en compte dans l'élaboration de la matrice de politique selon l'équipe d'étude sont les suivants :

(a) Simplification du contenu des questions

Avec le DPL, un soutien financier doit être mis en œuvre pour obtenir des résultats sur une période de deux à trois ans. De ce fait, les éléments de la matrice politique ont été établis de manière à ce que les contenus qui se chevauchent puissent être intégrés autant que possible et que des déclencheurs puissent être fixés pour différents thèmes avec des résultats concrets facilement visibles, la priorité étant donnée aux éléments pour lesquels des résultats rapides peuvent être attendus. Étant donné que les projets d'actions politiques énumérés dans le Tableau 6-1 couvrent un grand nombre des principaux défis liées à la promotion des IDE et au soutien à l'entrepreneuriat, il est nécessaire de les simplifier, par exemple en examinant des propositions de coopération telles que des projets de coopération technique dans certains cas, tout en triant le contenu qui correspond à des actions politiques basées sur des déclencheurs concrets.

(b) Définition de déclencheurs et d'indicateurs

Les déclencheurs de déboursement du DPL seront discutés avec les agences gouvernementales concernées, afin de déterminer leur niveau de capacité et leur situation politique, pour fixer des déclencheurs considérés comme étant réalisables dans un court délai. Les indicateurs de base et les indicateurs cibles ont été définis comme des indicateurs qualitatifs et quantitatifs pour lesquels des données de base existaient et à la fois la collecte de données pouvait être vérifiée comme possible.

(c) Sélection des organismes de mise en œuvre concernés

Afin d'éviter que l'opération et la mise en œuvre du DPL ne soient compliqués, on a prêté une attention à ce que le nombre d'organismes de mise en œuvre concernés ne soit pas trop important. Dans le projet de matrice indiqué par la JICA au début de l'étude, le MEPC, l'APIX, la DGD et la DER/FJ (ou l'ADEPME) ont été suggérés comme candidats pour l'organisme de mise en œuvre concerné. En principe, les organismes ont été sélectionnés sans s'écarter de ces organismes. En ce qui concerne la

rationalisation des procédures douanières et la promotion de la numérisation, il a été supposé que la numérisation des licences de l'exemption de droits des importations soit traitée par l'APIX, et que par la sélection finale, le nombre d'organismes soit réduit à trois, donc trois organismes que sont le MEPC (le DDSF, la Delivery Unit, le FONGIP et le FONSI), l'APIX et l'ADEPME.

(d) Prise en compte de la similitude avec la SNDSP

Les objectifs et les contenus des activités de la SNDSP, que le MEPC prévoit de développer à l'avenir, doivent être harmonisés avec les éléments de ce DPL et élaborés pour contribuer aux objectifs politiques du MEPC. Par conséquent, les contenus à grande similitude avec la SNDSP ont été examinés prioritairement comme élément final du DPL.

(e) Prise en compte des bénéficiaires pour le Japon et de la particularité du Japon

Il est considéré que l'on s'attend à ce que le Japon bénéficie, comme effet, de la mise en œuvre de ce DPL. Il est particulièrement important de contribuer à une augmentation future de cas d'implantation au Sénégal des entreprises privées du Japon, et les éléments de la matrice liés à cet objectif doivent être considérés en priorité. Il a également été reconnu que le fait de montrer la particularité du Japon, visant à se différencier des autres bailleurs de fonds, constitue également un facteur important.

7.1.2. Préparation d'un projet de matrice de politique

Sur la base des points ci-dessus, une étude a été menée pour élaborer un projet de matrice de politique lié aux défis et aux actions politiques présentées au point 6.1. En ce qui concerne les défis, en accord avec le thème qui est la promotion des IDE, et dans le but de créer des entreprises locales prometteuses et de renforcer l'environnement commercial en améliorant le climat d'investissement et en soutenant l'entrepreneuriat, nous avons formulé les observations suivantes sur les éléments pour lesquels des effets d'amélioration significatifs pourraient être attendus grâce au soutien financier du DPL. Le soutien à l'entrepreneuriat se positionne comme l'un des piliers de la promotion des IDE car, au Sénégal dans lequel plus de 90% du secteur est informel et où il n'y a pas assez d'entreprises locales, l'entrepreneuriat et l'amélioration des niveaux techniques et des compétences des ressources humaines sont essentiels pour que les entreprises étrangères puissent s'implanter dans le pays.

Pour le développement du climat d'investissement, la priorité a été donnée principalement aux actions politiques visant à améliorer l'APIX qui joue un rôle central dans ce domaine, celles permettant de connaître un effet concret sur l'amélioration dans un délai de deux à trois ans, qui sont d'une grande importance et pour lesquelles il est facile de définir des indicateurs. Un total de cinq éléments a ensuite été sélectionné, quatre pour le développement du climat d'investissement et un pour les opérations douanières, comme présenté au point 6.1. En ce qui concerne le soutien à l'entrepreneuriat, deux éléments ont été sélectionnés de la SNDSP dont la mise en œuvre par le MEPC est prévue : l'« amélioration de l'accès au financement » et le « renforcement des capacités des PME et des start-ups » dont l'importance et la priorité sont élevées particulièrement pour le renforcement du secteur privé et qui devraient avoir

un impact significatif dans une période de deux à trois ans. Le « renforcement des capacités des PME et des start-ups » est un domaine dans lequel le Japon peut utiliser ses atouts en matière de formation des ressources humaines et d'assistance technique, et peut également les soutenir en introduisant des approches uniques du Japon, telles que le kaizen (amélioration).

Ces points ont été examinés et révisés afin de les intégrer dans la matrice de politique.

Tableau 7-1 : Incorporation dans la matrice de politique des éléments et révision des éléments

Défis identifiés = Éléments de la matrice de politique (projet)		Détails de la révision	Élément secondaire de la matrice correspondant	Organisme d'exécution
1 Principaux éléments d'action relatifs au développement du climat d'investissement				
1-1	Centralisation d'une série de procédures relatives aux IDE au sein de l'APIX et rationalisation des processus inter-agences	Soutenir la centralisation de la chaîne de valeur des IDE à l'APIX, y compris la rationalisation des processus avec les ministères concernés. Le renforcement de la coopération et des capacités en matière de TIC du personnel concerné du gouvernement est séparé et le point 1-6 est nouvellement créé.	I-1. Rationalisation des processus inter-agences sur les procédures et la réglementation	APIX, MEPC (Delivery Unit), +ministères et agences gouvernementaux concernés
1-2	Mise en place d'un système de guichet unique autour de l'APIX et renforcement de l'organisation	Cet élément est conservé, étant donné qu'il est important pour la promotion des IDE, et la rationalisation, incluant l'amélioration et l'intégration des opérations OSS des ZES qu'envisagent les éléments 1 à 3, est intégrée dans le présent élément. En outre, la rationalisation et la numérisation des procédures d'exemption de droits de l'élément 1-4 sont également intégrées dans cet élément.	II-1. Simplification des procédures liées aux entreprises	APIX, MEPC (Delivery Unit), +ministères et agences gouvernementaux concernés
1-3	Améliorer l'efficacité des procédures dans les ZES	L'amélioration de l'efficacité, y compris l'amélioration et l'intégration des opérations OSS des ZES, doit être intégrée dans 1-2. Le développement législatif est supprimé, car il est difficile d'obtenir des résultats à court terme et de fixer des déclencheurs.		
1-4	Rationalisation et numérisation des procédures d'importation en franchise de droits dans les opérations douanières	À traiter dans le cadre de l'amélioration de l'efficacité opérationnelle et de la numérisation de l'APIX, et à intégrer dans 1-2.		
1-5	Renforcer la capacité de promotion des investissements	Cet élément étant important pour la promotion des IDE, il doit être maintenu.	II-2. Renforcement des capacités du personnel des organismes concernés	APIX, MEPC (Delivery Unit), +ministères et agences gouvernementaux concernés
1-6	Renforcement de la coopération entre les personnels des agences gouvernementales concernées	Le renforcement de la coopération et de la capacité du personnel du gouvernement en matière de TIC est séparé du contenu de 1-1, et la rationalisation et la numérisation des opérations liées aux IDE sont promues dans la catégorie du renforcement des capacités des personnels concernés.		
2 Principaux éléments d'action relatifs au soutien à l'entrepreneuriat				
2-1	Améliorer l'accès au financement	Le financement est une question clé qui est également commune avec la SNDSP et le DPO2 de la Banque mondiale, et cet élément est à maintenir.	III-1. Amélioration de l'accès au financement	MEPC (FONGIP, FONISIS)
2-2	Renforcer les capacités des PME et des jeunes entreprises	L'élément est à maintenir, étant donné que le développement des ressources humaines et le renforcement de la structure des entreprises sont liés à la promotion de l'IDE dans la perspective d'attirer des entreprises de capitaux étrangers et qu'il constitue un domaine dans lequel le Japon peut utiliser ses atouts.	III-2. Développement des capacités du secteur privé	ADEPME

Les éléments en jaune sont fusionnés avec d'autres éléments, et supprimés.
Les éléments en orange sont nouvellement créés, séparés des autres éléments.

Source : Préparé par l'équipe d'étude.

Nous avons remplacé les défis identifiés sélectionnées pour la matrice de politique par les éléments de matrice, et classé ces derniers comme indiqué ci-dessus. En outre, nous avons défini les éléments secondaires de la matrice comme indiqué ci-dessus en référence aux éléments utilisés dans le projet de matrice préparé par la JICA et procédé à la catégorisation des éléments associés. Enfin, pour les éléments primaires de la matrice, nous en avons défini deux : « 1. Principaux éléments d'action relatifs au développement du climat d'investissement » est redéfini comme « I. Renforcement de la mise en œuvre des politiques et modernisation administrative dans les domaines liés aux IDE » et à la fois « 2. Principaux éléments d'action relatifs au soutien à l'entrepreneuriat » pour « II. Développement du secteur privé ». Le résumé final, avec l'ajustement des noms des éléments, est présenté dans le tableau ci-dessous.

Tableau 7-2 : Projet de matrice de politique basé sur les défis identifiés par l'équipe d'étude

Projet de matrice de politique		Action politique	Élément secondaire de la matrice	Élément primaire de la matrice	Ministères et agences concernées
1	Centralisation de la chaîne de valeur des IDE à l'APIX	Renforcer la position de l'APIX en tant que fournisseur d'OSS dans l'ensemble de la chaîne de valeur des IDE en mettant l'accent sur (i) Élaborer et mettre en œuvre une stratégie d'attraction et de rétention des IDE (y compris le suivi) (ii) Allouer des budgets pour le recrutement et la formation d'experts dans les domaines prioritaires (iii) Diriger le Conseil présidentiel de l'investissement, afin d'assurer l'implication du gouvernement au plus haut niveau dans les questions d'investissement (iv) Mettre en place un comité pour la rationalisation des procédures et des licences, principalement dirigé par l'APIX, afin d'identifier les procédures et les licences liées aux IDE des ministères et agences concernés et de promouvoir leur rationalisation, simplification et automatisation.	I-1. Rationalisation des processus inter-agences sur les procédures et la réglementation	I. Renforcement de la mise en œuvre des politiques et modernisation administrative dans les domaines liés aux IDE	APIX, MEPC (Delivery Unit), +ministères et agences gouvernementaux concernés
2	Mise en place d'un système centralisé de guichet unique autour de l'APIX	<ul style="list-style-type: none"> Créer un portail en ligne permettant aux investisseurs étrangers de demander des licences et d'autres services et de suivre leur situation en ligne, pour centraliser les procédures de « licence d'investissement » délégué aux entreprises étrangères par tous les ministères et agences gouvernementaux concernés. Améliorer et consolider le fonctionnement de l'OSS pour faciliter les procédures dans les ZES Rationaliser et numériser les procédures d'importation en franchise de droits dans les opérations douanières 	I-2. Simplification des procédures liées aux entreprises		APIX, MEPC (Delivery Unit), +ministères et agences gouvernementaux concernés
3	Renforcer la capacité de promotion des investissements	<ul style="list-style-type: none"> Renforcer les capacités en ressources humaines de l'APIX pour la promotion des investissements, en tenant compte des éléments suivants : (i) Classement lié à l'environnement d'investissement (sélection des industries à attirer, examen des incitations pour attirer des investissements) (ii) Analyse du marché d'industries et d'entreprises spécifiques (analyse de la demande intérieure, analyse de l'attrait du marché national en tant que marché à investir) (iii) Activités visant à attirer les investissements (planification et mise en œuvre d'approches vis-à-vis des industries et des entreprises spécifiques, coordination avec les agences publiques concernées, préparation de matériel publicitaire) (iv) Réponse rapide aux consultations sur l'investissement (enregistrement des demandes de consultation, identification des tendances, amélioration des systèmes de traitement administratif) (v) Mise en place d'un système de suivi des projets d'investissement (recrutement d'experts dans des domaines clés, mise en place d'un système de suivi). 	I-3. Renforcement des capacités du personnel des organismes concernés		APIX, MEPC (Delivery Unit), +ministères et agences gouvernementaux concernés
4	Renforcement de la coopération entre les personnels des agences gouvernementales concernées	<ul style="list-style-type: none"> Créer une Delivery Unit au sein du ministère responsable de la coordination globale de la mise en œuvre de la politique désignée et renforcer la coopération avec toutes les agences gouvernementales impliquées dans la mise en œuvre de la politique Organiser régulièrement des ateliers pratiques et promouvoir le renforcement des capacités des personnels du gouvernement en matière de TIC 			
5	Améliorer l'accès au financement	<ul style="list-style-type: none"> Renforcer les garanties de la dette par le FONGIP pour améliorer le risque de financement, car les banques locales fournissent des prêts garantis et les prêts non garantis sont presque inexistants, sauf pour les petits prêts de microfinance. Afin d'accroître la fourniture de fonds par les investissements directs, un certain nombre de fonds pour les PME seront créés par le biais d'investissements conjoints avec le secteur privé, principalement par le biais du FONSI, et leurs capacités d'investissement seront renforcées. 	II-1. Amélioration de l'accès au financement	II. Développement du secteur privé	MEPC (FONGIP, FONSI, Delivery Unit)
6	Renforcer les capacités des PME et des start-ups	<ul style="list-style-type: none"> Afin de promouvoir l'assistance technique et le renforcement des capacités des start-ups et des PME, les activités de soutien de l'ADEPME seront encore renforcées pour apporter une assistance technique et financière contribuant à une amélioration de l'emploi des jeunes et des femmes Pour renforcer l'incubation des start-ups, l'assistance technique, l'encadrement et le mentorat, le soutien à l'accès au financement et le rapprochement avec des entreprises japonaises seront encouragés Introduire des programmes japonais de kaizen destinés aux PME pour promouvoir l'amélioration de la productivité et renforcer la gestion de la qualité 	II-2. Développement des capacités du secteur privé		ADEPME, MEPC (Delivery Unit)

Source : Préparé par l'équipe d'étude.

Le point de contact sénégalais pour ce DPL sera la direction du développement du secteur privé (DDSP) du MEPC, qui mettra en œuvre la SNDSP comme décrite dans « 3.3 Politique et planification du développement » du chapitre 3. Le contenu du DPL est similaire à de nombreux égards à celui du DPL, et la DDSP demande que le DPL soit mis en œuvre de manière coordonnée avec la SNDSP. Par conséquent, le présent DPL devrait avoir une similitude avec les cinq programmes et les 16 éléments de projet de la SNDSP, et le degré de similitude et la relation entre la SNDSP et les éléments du projet de matrice de politique sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 7-3 : Similitude et relation entre la SNDSP et le DPL

~ Similitude avec les concepts de la JICA pour le DPL		Fort<----->Faible Similitude avec les concepts de la JICA pour le DPL					Éléments concernés de la matrice de politique de la JICA	Candidats à l'agence d'exécution
N°	Programmes et Projets	A	B	C	D	E		
1 Soutien aux entreprises nationales								
1.1	Accès aux marchés domestiques		○				6. Renforcer les capacités des PME et des start-ups ADEPME	
1.2	Facilitation du financement des PME	○					5. Améliorer l'accès au financement MEPC (FONGIP, FONSI)	
1.3	Rationalisation et renforcement de l'assistance technique		○				6. Renforcer les capacités des PME et des start-ups ADEPME	
1.4	Appui à la formalisation		○				6. Renforcer les capacités des PME et des start-ups ADEPME	
2 Stratégies de compétitivité filières								
2.1	Élaboration et mise en œuvre de 24 stratégies de compétitivité d'industrie			○				
2.2	Mise en place des organisations professionnelles compétentes			○				
3 Administration pro-business								
3.1	Simplification et numérisation des procédures administratives	○					2. Mise en place d'un système centralisé de guichet unique autour de l'APIX 4. Renforcement de la coopération entre les personnels des agences gouvernementales concernées APIX, MEPC et organismes concernés	
3.2	Réforme et amélioration de l'environnement des affaires	○					1. Centralisation de la chaîne de valeur des IDE à l'APIX APIX, MEPC et organismes concernés	
3.3	Renforcement de la régulation de l'économie	○					1. Centralisation de la chaîne de valeur des IDE à l'APIX APIX, MEPC et organismes concernés	
3.4	Amélioration de la disponibilité et de la performance des facteurs de production			○				
4 Attraction et développement de groupes régionaux et mondiaux								
4.1	Sénégal, noyau industriel de la région				○			
4.2	Facilités fiscales et administratives		○				2. Mise en place d'un système centralisé de guichet unique autour de l'APIX APIX, MEPC et organismes concernés	
4.3	Sénégal, noyau industriel du monde		○				3. Renforcer la capacité de promotion des investissements APIX, MEPC et organismes concernés	
5 Dialogue et alliance forte public-privé								
5.1	Systématisation du dialogue sectoriel dans tous les secteurs				○			
5.2	Relance du cadre du dialogue national				○			
5.3	Impulsion d'un nouveau partenariat public-privé à travers l'Alliance créée au Sénégal (Made in Senegal)				○			

Source : Préparé par l'équipe d'étude sur la base du contenu de la SNDSP du MEPC.

7.1.3. Bénéfices pour le Japon

Dans ce DPL ont été identifiés les défis dans les domaines du développement du climat d'investissement et du soutien à l'entrepreneuriat au Sénégal, parmi lesquels les éléments ont été sélectionnés pour la matrice de politique en donnant la priorité aux thèmes qui contribueraient à la promotion industrielle et à la revitalisation économique du pays et qui à la fois bénéficieraient au Japon. Dans la perspective d'accorder une importance à l'augmentation du nombre d'entreprises japonaises qui s'installent dans le pays et de promouvoir les investissements en provenance du Japon, en particulier, le soutien à l'amélioration de l'APIX, qui joue un rôle central dans le développement du climat d'investissement et la promotion des IDE, a été retenu comme un élément prioritaire.

Les défis liés au développement du climat d'investissement décrits au point 6.1.1 constituent une source de préoccupation majeure pour les entreprises de capitaux étrangers, y compris les entreprises japonaises, et la forte volonté de l'APIX de relever à ces défis pour des améliorations à l'avenir devrait encourager davantage d'entreprises japonaises à s'installer et à augmenter leurs investissements. La mise en place des services de guichet unique (OSS) centralisés des diverses procédures liées aux investissements et aux ZES, la rationalisation et la numérisation des procédures d'importation en franchise de droits et le renforcement de la promotion des investissements sont des actions politiques importantes, ce qui permet de s'attendre à ce que les améliorations apportées par l'APIX contribuent de manière significative à l'implantation des entreprises japonaises.

Pour l'implantation des entreprises japonaises dans le pays, non seulement le climat d'investissement, mais aussi l'environnement des affaires du pays et la capacité des entreprises privées et des ressources humaines industrielles susceptibles d'être des partenaires locaux auront des conséquences significatives. De ce fait, le renforcement du secteur privé dans le pays peut également être un thème important du point de vue des bénéfices pour le Japon. Dans le pays, il n'y a que quelques grandes entreprises et plus de 90% des entreprises sont des PME du secteur informel, la formalisation des entreprises et le renforcement de leur compétitivité constituent donc la question la plus importante pour le gouvernement. Le résultat de l'étude de l'aspect du soutien à l'entrepreneuriat fait savoir que l'amélioration de l'accès au financement et l'assistance technique ainsi que le renforcement des capacités pour les PME et les start-ups, comme indiqué au point 6.1.1, sont des défis que le gouvernement aborde prioritairement à la forte demande des entreprises privées locales. Il s'agit de thèmes qui ne se limitent pas à l'appui à l'entrepreneuriat pour des start-ups, mais qui concernent également l'industrie dans son ensemble. Le soutien apporté à l'amélioration de ces questions par le biais du DPL contribuera à l'amélioration de l'environnement des affaires du pays et constituera un facteur positif important pour les entreprises japonaises dans leurs activités des affaires.

Comme mentionné ci-dessus, le fait de soutenir l'amélioration du climat d'investissement et des opérations de promotion des IDE, principalement ciblant l'APIX du point de vue des entreprises japonaises s'installant et investissant dans le pays, et d'apporter en même temps un soutien à l'amélioration par le biais du DPL dans les domaines du développement des ressources humaines et de

l'assistance technique, pour lesquels le Japon, avec ses atouts, est hautement apprécié par le Sénégal, en ajoutant le facteur de soutien aux start-ups, devrait améliorer l'appréciation par le pays à l'égard du Japon et constituer des bénéfices pour le Japon. La mise en œuvre du DPL devrait augmenter le nombre d'entreprises japonaises fabriquant et exportant des produits à haute valeur ajoutée, contribuant ainsi à une augmentation des exportations et au renforcement de la compétitivité de l'industrie japonaise au pays et créant une situation gagnant-gagnant pour les deux pays.

7.2. Aperçu de la matrice de politique, des actions politiques, des effets quantitatifs et qualitatifs proposés

7.2.1. Aperçu de la matrice de politique et des actions politiques

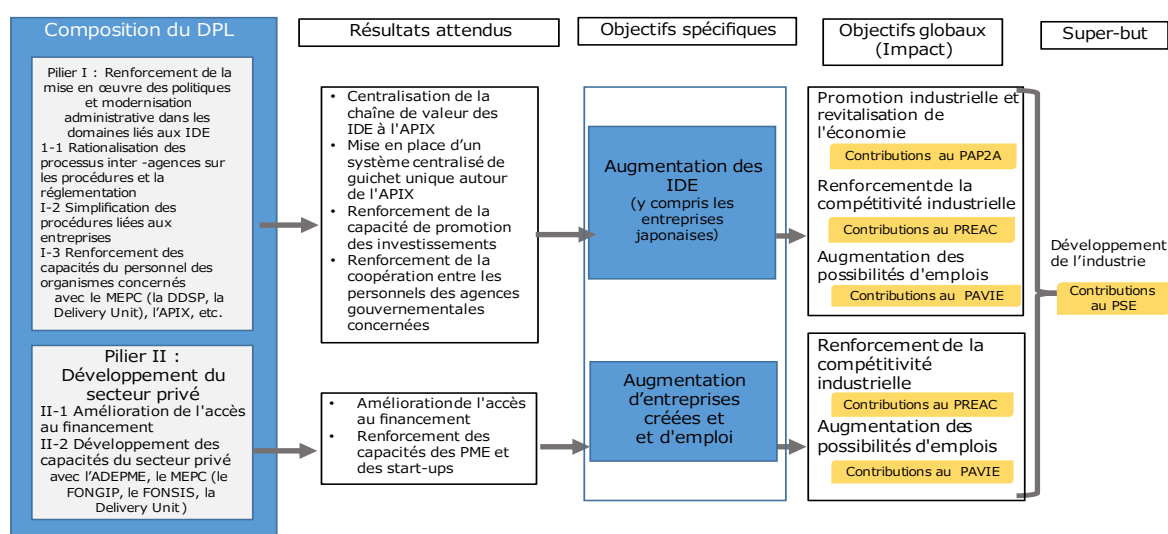
Sur la base de l'ébauche de la matrice de politique présentée au point 7.1.2, les objectifs et le schéma conceptuel du DPL sont présentés ci-dessous.

➤ Objectifs du DPL

Le présent DPL contribue au développement industriel du Sénégal en apportant un soutien financier à diverses politiques et programmes visant à améliorer le climat d'investissement et la promotion de l'entrepreneuriat au pays, favorisant ainsi le développement du secteur privé par le biais de la promotion des IDE et de l'appui à l'entrepreneuriat, augmentant les possibilités d'emploi et renforçant la compétitivité industrielle.

➤ Schéma conceptuel du DPL

Ci-dessous présente le schéma conceptuel développé sur la base du projet de matrice de politique présenté au point 7.1.2.



Source : Préparé par l'équipe d'étude

Figure 7-1 : Schéma conceptuel du DPL

Sur la base du schéma conceptuel ci-dessus, le tableau pour le DPL a été préparé comme ci-dessous, en reclassant sous un autre format les éléments indiqués du projet de matrice de politique présentés dans le Tableau 7-2 du point 7.1.2.

Tableau 7-4 : Projet de matrice politique pour le DPL

Piliers de la matrice	Éléments de la matrice	Organisme d'exécution	N°	Action politique	Description des actions
I. Renforcement de la mise en œuvre des politiques et la modernisation administrative dans les secteurs liés aux IDE	I-1. Rationalisation des processus inter-agences sur les procédures et la réglementation	APIX, MEPC (Delivery Unit), etc.	1	Centralisation de la chaîne de valeur des IDE à l'APIX	Renforcer la position de l'APIX en tant que fournisseur d'OSS dans l'ensemble de la chaîne de valeur des IDE en mettant l'accent sur (i) Élaborer et mettre en œuvre une stratégie d'attraction et de rétention des IDE (y compris le suivi) (ii) Allouer des budgets pour le recrutement et la formation d'experts dans les domaines prioritaires (iii) Diriger le Conseil présidentiel de l'investissement, afin d'assurer l'implication du gouvernement au plus haut niveau dans les questions d'investissement (iv) Mettre en place un comité pour la rationalisation des procédures et des licences, principalement dirigé par l'APIX, afin d'identifier les procédures et les licences liées aux IDE des ministères et agences concernés et de promouvoir leur rationalisation, simplification et automatisation.
	I-2. Simplification des procédures liées aux entreprises	APIX, MEPC (Delivery Unit), etc.	2	Mise en place d'un système centralisé de guichet unique autour de l'APIX.	<ul style="list-style-type: none"> Créer un portail en ligne permettant aux investisseurs étrangers de demander des licences et d'autres services et de suivre leur situation en ligne, pour centraliser les procédures de « licence d'investissement » délégué aux entreprises étrangères par tous les ministères et agences gouvernementaux concernés. Améliorer et consolider le fonctionnement de l'OSS pour faciliter les procédures dans les ZES Rationaliser et numériser les procédures d'importation en franchise de droits dans les opérations douanières
	I-3. Renforcement des capacités du personnel des organismes concernés	APIX, MEPC (Delivery Unit), etc.	3	Renforcement de la capacité de promotion des investissements	<ul style="list-style-type: none"> Renforcer les capacités en ressources humaines de l'APIX pour la promotion des investissements, en tenant compte des éléments suivants : (i) Classement lié à l'environnement d'investissement (sélection des industries à attirer, examen des incitations pour attirer des investissements) (ii) Analyse du marché d'industries et d'entreprises spécifiques (analyse de la demande intérieure, analyse de l'attrait du marché national en tant que marché à investir) (iii) Activités visant à attirer les investissements (planification et mise en œuvre d'approches vis-à-vis des industries et des entreprises spécifiques, coordination avec les agences publiques concernées, préparation de matériel publicitaire) (iv) Réponse rapide aux consultations sur l'investissement (enregistrement des demandes de consultation, identification des tendances, amélioration des systèmes de traitement administratif) (v) Mise en place d'un système de suivi des projets d'investissement (recrutement d'experts dans des domaines clés, mise en place d'un système de suivi).
			4	Renforcement de la coopération entre les personnels des agences gouvernementales concernées	<ul style="list-style-type: none"> Créer une Delivery Unit au sein du ministère responsable de la coordination globale de la mise en œuvre de la politique désignée et renforcer la coopération avec toutes les agences gouvernementales impliquées dans la mise en œuvre de la politique Organiser régulièrement des ateliers pratiques et promouvoir le renforcement des capacités des personnels du gouvernement en matière de TIC
II. Développement du secteur privé	II-1. Amélioration de l'accès au financement	MEPC (FONGIP, FONSI, Delivery Unit).	5	Amélioration de l'accès au financement	<ul style="list-style-type: none"> Renforcer les garanties de la dette par le FONGIP pour améliorer le risque de financement, car les banques locales fournissent des prêts garantis et les prêts non garantis sont presque inexistantes, sauf pour les petits prêts de microfinance Afin d'accroître la fourniture de fonds par les investissements directs, un certain nombre de fonds pour les PME seront créés par le biais d'investissements conjoints avec le secteur privé, principalement par le biais du FONSI, et leurs capacités d'investissement seront renforcées.
	II-2. Développement des capacités du secteur privé	ADEPME, MEPC (Delivery Unit).	6	Renforcement des capacités des PME et des start-ups	<ul style="list-style-type: none"> Afin de promouvoir l'assistance technique et le renforcement des capacités des start-ups et des PME, les activités de soutien de l'ADEPME seront encore renforcées pour apporter une assistance technique et financière contribuant à une amélioration de l'emploi des jeunes et des femmes Pour renforcer l'incubation des start-ups, l'assistance technique, l'encadrement et le mentorat, le soutien à l'accès au financement et le rapprochement avec des entreprises japonaises seront encouragés Introduire des programmes japonais de kaizen destinés aux PME pour promouvoir l'amélioration de la productivité et renforcer la gestion de la qualité

Source : Préparé par l'équipe d'étude.

7.2.2. Aperçu des effets quantitatifs et qualitatifs

Le tableau suivant montre les déclencheurs d'action politique, les moyens de réalisation et les indicateurs d'efficacité opérationnelle.

Tableau 7-5 : Déclencheurs d'action politique, moyens de réalisation et indicateurs d'efficacité opérationnelle proposés

Les piliers de la matrice	Éléments de la matrice	Organisme d'exécution	Action politique	N°	Première tranche Déclencheurs d'action politique (projet) Délai de réalisation : xx mois 2023	Moyens de vérifier que les actions ont été réalisées (projet)	N°	Deuxième tranche Déclencheurs d'actions politiques (projet) Délai de réalisation : xx mois 2024	Moyens de vérifier que les actions ont été réalisées (projet)	Indicateurs d'efficacité opérationnelle (projet) Après 2 ans d'achèvement du projet
I. Renforcement de la mise en œuvre des politiques et modernisation administrative dans les domaines liés aux IDE	I-1. Rationalisation des processus inter-agences sur les procédures et la réglementation	APIX, MEPC (Delivery Unit), etc.	Centralisation de la chaîne de valeur des IDE à l'APIX	1T-1	Préparer une liste des membres du comité, avant la création d'un comité pour la rationalisation des procédures et des licences	Liste des membres du comité préparée	2T-1	Présenter à la JICA le plan de mise en œuvre des évaluations, pour identifier les procédures et les licences liées aux IDE des ministères concernés	Plan d'évaluations préparé	Nombre d'experts dans les secteurs prioritaires nouvellement employés
	I-2. Simplification des procédures liées aux entreprises	APIX, MEPC (Delivery Unit), etc.	Mise en place d'un système centralisé de guichet unique centré sur l'APIX.	1T-2	Nommer des membres d'un groupe d'enquête qui mènera des évaluations des détails des procédures et d'autres services de chaque ministère concerné	Liste des membres du groupe d'enquête préparée	2T-2	Préparer les directives pour le portail en ligne	Directives pour le portail en ligne préparées	Nombre d'accès aux portails en ligne par des investisseurs étrangers
	I-3. Renforcement des capacités du personnel des organismes concernés	APIX, MEPC (Delivery Unit), etc.	Renforcement de la capacité de promotion des investissements	1T-3	Créer un groupe de travail technique sur le renforcement des capacités de promotion des investissements	Liste de toutes les personnes responsables préparée	2T-3	Tenir la première réunion du groupe de travail technique	Notes de réunion et documents de présentation préparés	Organisation des ateliers réguliers sur la promotion des investissements (au moins deux fois par an).
			Renforcement de la coopération entre les personnels des agences gouvernementales concernées	1T-4	Préparer un organigramme de Delivery Unit et des projets de TdR précis pour chaque service responsable	Organigramme et termes de référence (TdR) préparés	2T-4	Préparer un plan de formations pour le renforcement des capacités	Plan de formations préparé	Organisation des ateliers réguliers pour le renforcement des liens (au moins deux fois par an).
II. Développement du secteur privé	II-1. Amélioration de l'accès au financement	MEPC (FONGIP, FONSI, Delivery Unit)	Amélioration de l'accès au financement	1T-5	Préparer un plan d'activité pour la création d'un nouveau fonds de crédit	Plan d'activité présenté	2T-5	Préparer les lignes directrices de la gestion des fonds FONSI et FONGIP	Lignes directrices élaborées	Nombre d'utilisateurs du nouveau fonds de crédit
	II-2. Développement des capacités du secteur privé	ADEPME, MEPC (Delivery Unit)	Renforcement des capacités des PME et des start-ups	1T-6	Élaborer un plan de formations pour le renforcement des capacités, y compris un programme kaizen.	Plan de formations préparé	2T-6	Organiser le premier atelier sur Kaizen visant des start-ups et des PME	Rapport de l'atelier Kaizen	Nombre d'entreprises participant aux formations sur les capacités de kaizen

Source : Préparé par l'équipe d'étude.

7.3. Points à retenir

- Étant donné que les agences d'exécution de la proposition de DPL sont multiples, le rôle de la Service Delivery Unit du MEPC qui est responsable de la coordination globale, est important. Par conséquent, il est nécessaire de prêter attention aux progrès réalisés dans le renforcement des compétences du personnel de la Service Delivery Unit, dès les premières étapes du projet. Outre l'amélioration des compétences du personnel de l'APIX, principale agence d'exécution du pilier 1 du projet, leur motivation, leur enthousiasme et leur engagement devraient avoir un impact significatif sur les résultats du projet.
- La convocation du comité de pilotage et du comité technique doit être prévue longtemps à l'avance, car il sera probablement difficile de coordonner les calendriers étant donné qu'ils sont composés de représentants de plusieurs agences gouvernementales concernées.
- Le Sénégal a mis en place une stratégie de promotion des investissements, mais sa mise en œuvre a pris du retard. Il va sans dire que la promotion joue un rôle important dans la mise en œuvre des stratégies de promotion des investissements. La clarification des secteurs prioritaires pour attirer les IDE et l'amélioration des capacités de promotion de l'APIX sont des enjeux importants.
- Lors de la finalisation de la matrice politique, chaque action et déclencheur, ainsi que les éléments à vérifier pour leur réalisation doivent être soigneusement discutés avec le gouvernement sénégalais, car ils comprennent souvent des contenus politiquement et administrativement sensibles.
- Le DPO2 de la Banque mondiale est en cours de préparation pour approbation par le Conseil permanent en juin 2023 ; le financement parallèle ne sera donc possible que si la mise en œuvre du DPL de la JICA peut commencer au même mois de juin, ou au plus tard en septembre. Par conséquent, la réalisation du financement parallèle dépend largement du calendrier d'approbation de la part de la JICA et du gouvernement japonais.

Annexes

1. Liste des personnes interrogées lors de la première étude de terrain

➤ Agences gouvernementales sénégalaises

Organisation	Nom	Poste
Ministère des Finances et du Budget (MFB)	Mme Diop Ndiaye	Responsable du Japon, Direction de l'Ordonnancement des Dépenses Publiques (DODP)
	M. Colonel Samba Souna FALL	Inspecteur principal des douanes, DGD
	M. Babacar NDIAYE	Directeur adjoint, DCEF
	Mme Seynabou Ben MESSAOUD DIAKHATE	Directrice de la Programmation Budgétaire, DGB
	M. Issakha SECK	Chef de la Division des Secteurs de Souveraineté, DGB
	M. Basirou SARR	Conseiller technique
	M. Babacar CISSE	Directeur, DDP
Ministère de l'Économie, du Plan et de la Coopération (MEPC)	M. H. Ibrahima B. MANE	Directeur Général de la Coopération, des Financements Extérieurs, du Développement de Secteur Privé et des Partenariats
	Mme Ndeye Maguatte Diouf	Directrice du Développement du Secteur Privé
	Mme Sarah SY	Secrétaire permanente, Comité paritaire public-privé des ZES (HAZES)
	M. Moustapha DJITTE	Expert juridique en PPP, Unité Nationale d'Appui aux PPP
Agence de Promotion des Investissements et Grands Travaux (APIX)	M. Mamadou Lamine BA	Directeur de l'environnement des affaires
	M. Aliou MARA	Administrateur délégué des ZES
	Mme Katy CISS BATHIERY	Cheffe de Centre de facilitation des processus d'affaires ZES
Délégation générale à l'Entrepreneuriat Rapide des Femmes et des Jeunes (DER/FJ)	M. Cheikh A. Bamba Fall	Secrétaire général
	M. Mamadou Ndiaye	Directeur de la promotion de l'Entrepreneuriat
Agence Sénégalaise de Promotion des Exportations (ASEPEX)	M. Ndiassé NGOM	Directeur de la Promotion, Intelligence Économique et Commerciale
Agence de l'Informatique de l'État (ADIE)	M. Abdou Ndiaye	Responsable Partenariats
Ministère de la Femme, de la Famille et de la Protection des Enfants	M. Mohamed Ndiaye	Directeur de cabinet
Port Autonome de Dakar (PAD)	M. Ousseynou NDIAYE	Directeur technique
	Mme Astou TOURE	Directrice du revenu et du patrimoine
	Mme Marie Ndé SENE	Directrice du Digital

Agence de Développement et d'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises (ADEPME)	Dr Mbaye Jean Marie Diouf	Secrétaire général
Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes (ANPEJ)	M. Boucar FAYE	Responsable de programme
Agence d'Aménagement et de Promotion de Sites Industriels (APROSI)	M. Bohoum Sow	Secrétaire général
Fonds Souverain d'Investissements Stratégiques (FONSIS)	M. Babacar Gning	Directeur Exécutif en charge des Investissements
	M. Papa Samba Dieye	Directeur de la stratégie et du développement commercial
	Mme Fatoumata Sène	Directrice Pilotage et Communication
Ministère de l'Économie Numérique et des Télécommunications (MENT)	Mme Ndeye Fatou Coundoul THIAM	Conseiller technique en matière de TIC et coordinatrice en chef de la Cellule d'Étude et de Planification
Commission de réforme du code des investissements	M. Cheikh A. Bamba FALL	Président

➤ Bailleurs de fonds

Organisation	Nom	Poste
Banque africaine de développement (BAD)	M. Alain Fabrice EKPO	Chef de la gouvernance et de la gestion économique
	M. Olivier Beguy	Économiste-pays
Banque mondiale (BM)	M. Theo David Thomas	Directeur de cabinet
	M. Edouard Al-Dahdah	Économiste-pays principal
	M. Laurent Gonnet	Spécialiste principal du secteur financier
	Mme Meriem Ait Ali Slimane	Économiste senior
Agence américaine pour le développement international (USAID)	Mme Christine NDIAYE	Spécialiste des investissements, du commerce et de la politique
Agence française de développement (AFD)	Mme Sophie DERUDDER	Directrice adjointe de l'agence de Dakar
	M. Kevin Kossi A. LECOURBE	Chargé de programme
Fonds Monétaire International (FMI)	M. Mesmin Koulet-Vickot	Représentant résident
Union européenne (UE)	M. Amaury HOSTE	Chef d'équipe - Gouvernance et Stabilité
	M. Pablo CENDOYA REVENGA	Chargé de coopération

Société financière allemande pour la reconstruction (KfW)	Mme Lisa Stanecher Mme Elena Mathiolius	Chargé de programme
Organisation des Nations unies pour le développement industriel (ONUDI)	M. Christophe YVETOT	Représentant
	Mme Aissatou Ndiaye	Conseiller nationale

➤ Entreprises

Organisation	Nom	Poste
Komatsu	M. Takeharu Kihara	Responsable de service
Mitsubishi Corp.	M. Takayuki Sakata	Représentant
Kagome	Mme Mayumi Ando Ndiaye	Consultante, Développement des affaires en Afrique
LOGIDOO	M. Tamsir Ousmane TRAORE	Cofondateur et PDG
ATLA FISH	M. Maktar Thiam	PDG
TUMIQUI Japon	M. Koichi Sato	PDG
CFAO	M. Alexis MADRANGE	Directeur général, CFAO Technology & Energy
	M. Pascal Louchelart	Directeur général, CFAO Sénégal
Dai Nippon Construction	M. Amadou Moctar Sarr	Directeur représentant
SC TUBULAR SOLUTIONS SENEGAL SARL (SCTSN)	M. Hikari Murakami	Responsable pays
Sentech Energy SUARL	M. Moustapha Thiam	Fondateur et PDG

➤ Autres

Organisation	Nom	Poste
Conseil National du Patronat du Sénégal	M. Alioune Ba	Secrétaire général adjoint
CTIC Dakar	M. Isidore MBODJ	Directeur général
UPAMES (Association de pêche)	M. Makhtar Thiam	Secrétaire général

2. Liste des personnes interrogées lors de la deuxième étude de terrain

➤ Agences gouvernementales sénégalaises

Organisation	Nom	Poste
Ministère des Finances et du Budget (MFB)	M. Colonel Samba Souna FALL	Inspecteur principal des douanes, DGD
Ministère de l'Économie, du Plan et de la Coopération (MEPC)	M. H. Ibrahima B. MANE	Directeur Général de la Coopération, des Financements Extérieurs, du Développement de Secteur Privé et des Partenariats
	Mme Ndeye Maguatte Diouf	Directrice du Développement du Secteur Privé
	M. Mamour Ousmane BA	Directeur de la Coopération Économique et Financière
	Mme Sarah SY	Secrétaire permanente, Comité paritaire public-privé des ZES

	M. Mamadou TOURE	Chargé de programme, Direction de Coopération Économique et Financière (DCEF)
Agence de Promotion des Investissements et Grands Travaux (APIX)	M. Colonel Mamadou Mamoudou DIALLO	Directeur général adjoint
	M. Mamadou Lamine BA	Directeur de l'environnement des affaires
	Mme Kadio Fofana DIOP	Directrice de l'Investissement
	M. Mouhamadou Ben Oumar BA	Chef de la Promotion des investissements /ZES
	Mme Fatma Diouf Fall	Cheffe de département Veille et Partenariats, ZES
	Mme Katy CISS BATHIERY	Cheffe de Centre de facilitation des processus d'affaires ZES
	M. Cheikh Tidiane TOURE	Chef de département Orientation et Facilitation
	Mme Khady Ndour	Superviseur guichet unique ZES
	M. Moustapha CISSE	Directeur de la stratégie et du capital humain
	Mme Ndeye Fatou	Département comptable et financier
Commune de Sandiara	Dr Serigne Gueye DIOP	Maire
Port Autonome de Dakar (PAD)	Mme Ndeye Coumba DIOP KANE	Cheffe de département de la facturation
	M. Aliou Farba BA	Service de suivi de la redevance sûreté portuaire et de l'amende fixe
Agence de Développement et d'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises (ADEPME)	Dr Mbaye Jean Marie Diouf	Secrétaire général
	M. Abdoulaye FAYE	Directeur Formalisation et Génération d'entreprises
Fonds Souverain d'Investissements Stratégiques (FONSIS)	M. Papa Samba Dieye	Responsable de la stratégie et du développement commercial
	M. DIONE	Responsable d'investissements
	M. Paul Sarr	Chargé d'investissements
	Mme Bator Diagne	Responsable des partenariats et des relations extérieures
Fonds de Garantie des Investissements Prioritaires (FONGIP)	M. Abdoulaye DIASSE	Secrétaire général
	M. Abdou Diouf NDIAYE	Directeur du partenariat, de la préparation des projets et du marketing
	M. Ben Benoît DIATTA	Directeur des Risques
	M. Mouhamadou Moustapha TALL	Directeur des Opérations et réseaux
	Mme Kaltom GUEYE	Cheffe de la cellule communication

➤ Bailleurs de fonds

Organisation	Nom	Poste
Banque mondiale (BM)	M. Theo David Thomas	Directeur de cabinet
	M. Edouard Al-Dahdah	Économiste-pays principal
	Mme Daniela Marotta	Économiste principale
	M. Felix Oppong	Économiste
	M. Alexandre Henry	Économiste
Agence coréenne de coopération internationale (KOICA)	M. Mouhamed Maktar DIAGNE	Assistant WFK
	M. Youssoupha NDAO	Coordinateur des projets agricoles et

		WASH
Agence belge de développement (Enabel)	M. Annick Peeters	Responsable de portefeuille-pays
	Mme Aïssatou Keita MBENGUE	Cheffe de projet ACTIV'INVEEST
	M. Tourado SOW	Expert en droit des affaires
Société financière internationale (SFI)	M. David Ivanovic	Chargé d'opérations senior
	M. Pedro Andres Amo	Chargé d'opérations
	M. Pierre	Chargé de l'agrobusiness
	M. Craig Giesze	Chargé d'investissement dans les ZES internationales
	M. Seydou Mouh Bassirou Kane	Avocat international
Établissement de crédit pour la reconstruction (KfW)	Mme Lisa Stanecher Mme Elena Mathiolius	Chargé de programme
Agence allemande de coopération internationale pour le développement (GIZ)	M. Severin PETERS	Directeur du projet "accès au financement"
	M. Viktor SIEBERT	Directeur du projet "TVET"
Organisation des Nations unies pour le développement industriel (ONUDI)	Mme Aissatou Ndiaye	Conseiller nationale

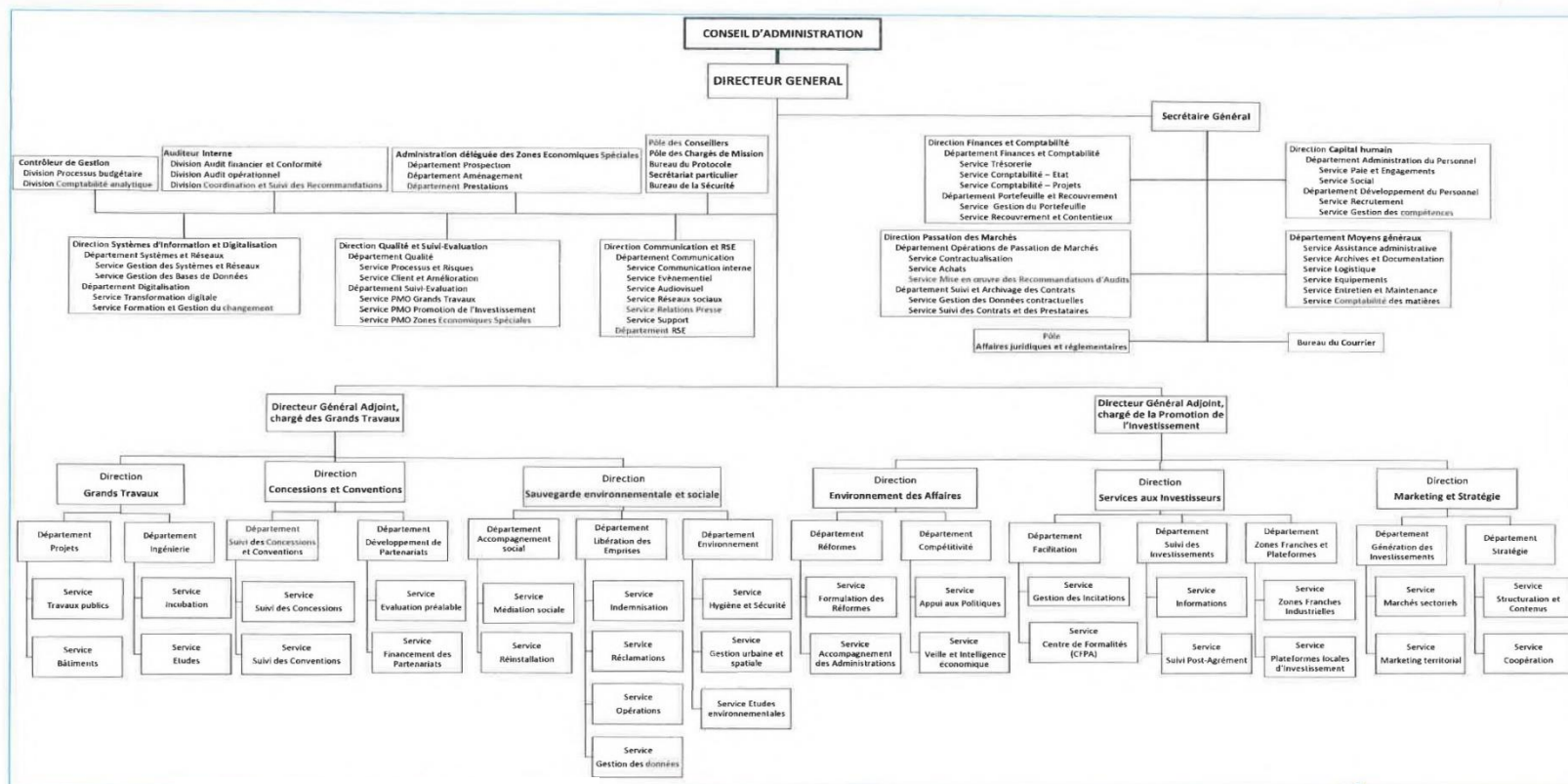
➤ Entreprises

Organisation	Nom	Poste
Kagome	Mme Mayumi Ando Ndiaye	Consultante, Développement des affaires en Afrique
TUMIQUI Japon	M. Koichi Sato	PDG
	Mme Kana Hirose	Responsable du Sénégal
	Mme Aichatou ADJA-BODE	Directrice technique
DIVE INTO CODE	M. Hiroyoshi NORO	PDG
	M. Mouhamed Diop	Responsable d'unité en ligne

➤ Autres

Organisation	Nom	Poste
CCIAD (Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture de Dakar)	M. Mbaye Chimère NDIAYE	Secrétaire général
	M. Abdoul Aziz Sabaly	Chef de département Formation et Insertion Professionnelle
ISEP Diamniadio	Mme Mbossé NDIAYE GUEYE	Directrice
	M. Amar DIOP	Directeur des études
	Mme Ndeye Rokhaya GUEYE	Responsable du partenariat et de la communication
Centre de Formation Professionnelle et Technique Sénégal-Japon (CFPT)	M. Babacar SECK	Directeur

3. Organigramme de l'APIX



Source : obtenu auprès de l'APIX, janvier 2023.