

Le magazine sur l'environnement des affaires

# L'INVESTISSEUR

N°1 • Décembre 2019 ●●●



LE CLUB DES INVESTISSEURS SÉNÉGALAIS,  
**UN CLUSTER  
DE PATRIOTES**

## Hommages

M. Ameth AMAR  
M. Gabriel FAL

## Activités du CIS

Projets - Ateliers - Échanges  
Réalizations

## Analyses

Articles



Scannez Moi





CLUB DES  
INVESTISSEURS  
SENEGALAIS



"Ensemble, pour un secteur privé national fort ! "

# SOMMAIRE

## ÉDITORIAL

6 Mot du Président du CIS

## HOMMAGES

8 Hommages à M. Ameth AMAR et M. Gabriel FAL

## ACTIVITÉS

12 Projets  
18 Ateliers  
Echanges  
32 Réalisations

## ANALYSES

39 Les Accords de Partenariat Economique (APE) : Une panne salubre

43 E-commerce et ZLECAF

46 Les relations juridiques entre l'investisseur étranger et son Etat hôte

50 La protection des investissements par L'OHADA : Etat des lieux et perspectives

53 La substitution des Investissements Directs Etrangers (IDE) en investissements nationaux

56 Le Partenariat Public-Privé : une convergence d'intérêts au service de l'économie

60 L'autoroute de l'Avenir : une opportunité ratée mais encore rattrapable pour le secteur privé national

64 Les entraves à l'accès des PME à la commande publique

68 Patriotisme économique : Une solution pour l'industrialisation africaine

71 Politique et Business : Une frontière parfois mince

75 La problématique de la gestion des déchets solides au Sénégal un secteur en quête d'investissements

78 L'économie bleue : Une source de richesses peu exploitée au Sénégal

81 Infrastructures et urbanisation : Une dynamique globale - cas du Sénégal

## Ensemble, pour un secteur privé national fort !

Le Club des Investisseurs Sénégalais a été créé le 02 Juin 2018 par un groupe de chefs d'entreprise Sénégalais, hommes et femmes d'affaires, conscients qu'on ne peut pas atteindre l'émergence sans un secteur privé national fort et dynamique.

### Directeur de publication

Dr. El Hadji Abdouramane DIOUF

### Direction de la Communication

Aissatou Diouf MBENGUE

Pape Abdou MANE

### Service Commercial

77 503 78 21

77 423 11 32

### Rédaction

Dr. El Hadji Abdouramane DIOUF

Fama DIENG

Ibrahima FALL

Dr. Papa Abdoulaye DIOP

Siny GAYE

Soumaila ABDOULAYE

Abdoulaye Wally FAYE

Ami FALL

Tabara THIAM

Fatima FAYE

Fatoumata BA

Ndeye Khady GUEYE FALL

Awa FALL

### Direction Artistique

Franck SANKA

Br LAWSON



### En ligne

[contact@Clubdesinvestisseurs.org](mailto:contact@Clubdesinvestisseurs.org)

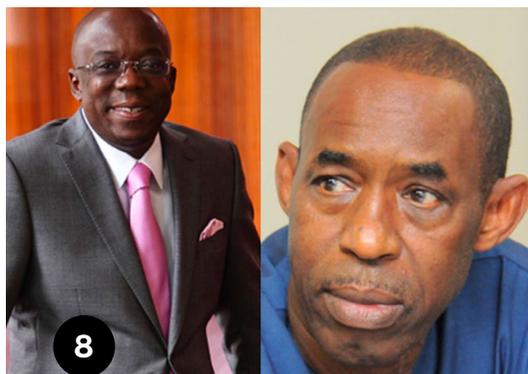
Club des Investisseurs Sénégalais

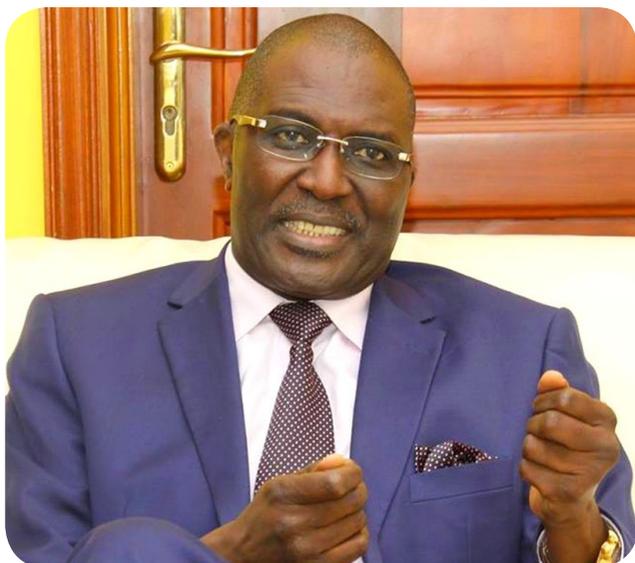


### Contact

Tél: (+221) 33 822 92 73

(+221) 77 774 53 36





# M. Babacar Ngom

Président du Club des Investisseurs  
Sénégalais



Le Sénégal est une jeune nation dont les premières réalisations économiques sont l'œuvre de l'Etat. Celui-ci concentrait en lui les rôles de planificateur, bâtisseur, régulateur, investisseur. L'évolution de notre pays a dévié l'Etat de cette trajectoire initiale et a libéré de l'espace pour le secteur privé national. Sans véritables moyens et stratégie étatique visible, des hommes et des femmes Sénégalais ont pris sur eux d'entreprendre, à leurs risques et périls, pour créer une émulation autour de l'écosystème de l'entreprise et se substituer au service public dans les domaines qui étaient ouverts.

Aujourd'hui, sans être parfait, le secteur privé national Sénégalais existe et s'organise. C'est déjà un mérite ! Mais il reste à l'unifier, à le peaufiner, à mieux l'encadrer et surtout à en faire l'interlocuteur principal des décideurs nationaux et internationaux.

C'est dans cette perspective que nous avons créé, le 02 Juin 2018, le Club des Investisseurs Sénégalais (CIS). Il regroupe des hommes et des femmes Sénégalais, investisseurs ayant fait leur preuve, capitaines d'industries ou dans le domaine des services, champions dans leurs domaines et patriotes dans l'âme. Ceux-ci ont compris la nécessité de la mise en commun de leurs moyens, réseaux et expériences, pour un meilleur contrôle de l'écono-

mie Sénégalaise par le secteur privé national.

Le Club des Investisseurs Sénégalais œuvre pour l'émergence d'un secteur privé national fort. Il travaille pour l'éclosion d'entreprises locales performantes. Il s'érige en partenaire de l'Etat pour une bonne prise en charge de nos intérêts nationaux économiques vitaux.

Le CIS travaille à un meilleur accès au marché national. Notre secteur privé n'est pas hégémonique dans son propre pays. Ses parts de marché sont marginales. Il n'y a pas de système préférentiel prévisible qui le met au cœur de l'économie. Notre ambition est d'être le principal maître d'œuvre des politiques publiques de l'Etat du Sénégal. L'accès à notre marché national doit être naturel et par principe acquis dès lors que nos entreprises nationales ont les compétences de l'exécuter.

Le CIS travaille à ficeler un meilleur partenariat international en matière d'investissements. Notre patriotisme encourage les flux d'investissements étrangers, publics comme privés. En nous associant à eux, nous offrons à nos hôtes des possibilités réelles de co-investissement, la garantie d'un monitoring aligné sur les standards internationaux et la durabilité de leurs projets portés par des locaux.

“

# ENSEMBLE, POUR UN SECTEUR PRIVÉ NATIONAL FORT !

Le CIS travaille à la prise en charge du débat économique national et international par le secteur privé. Les enjeux du monde moderne sont tels qu'un secteur privé progressiste se doit d'impulser une réflexion stratégique qui oriente et affine les politiques publiques. Dans le contexte d'un Sénégal en quête d'émergence, replacer les sujets économiques au cœur du débat est l'une des ambitions du CIS. Le but est de partager son vécu pour faciliter l'adoption de politiques économiques endogènes centrées sur le bien-être économique et social des Sénégalais.

Le CIS est un outil stratégique et opérationnel indispensable à la promotion de l'économie Sénégalaise. Il se met à la disposition de l'Etat, des investisseurs, des entrepreneurs et de toutes les parties prenantes. Exclusivement Sénégalais, il prône un patriotisme économique inclusif qui ne laisse pas de place à la détestation de l'autre. Il recherche l'équilibre entre les besoins d'ouverture du monde moderne et la nécessaire approche situationniste qui permettra à notre pays de tirer son épingle du jeu. Avec cette approche, nous espérons participer à mettre le Sénégal, définitivement, sur la rampe de l'émergence ●





# M. Ameth Amar

Membre du conseil  
d'administration du CIS



*Ameth AMAR, 66 ans, était l'un des chefs d'entreprise les plus influents du Sénégal. Discret dans les affaires, il créa en 1996, le moulin à farine New African, une entreprise industrielle Sénégalaise qui produit de la farine de blé, de l'alimentation pour bétail, de la volaille, de l'alimentation pour poissons et des pâtes.*

*Self-made-man, voilà l'étiquette qui collait le mieux à Ameth AMAR, qui pouvait se targuer d'avoir débuté dans les affaires avec peu de moyens. Comptable de formation, il fut le premier Africain de la sous-région à avoir osé prendre d'assaut le secteur de la minoterie, en 1999. Dans l'optique de satisfaire la demande locale et de lutter contre les importations de farine, le Groupe NMA a investi très tôt sur les technologies de pointe pour accroître sa production et ses parts de marché.*

**A**meth AMAR, 66 ans, était l'un des chefs d'entreprise les plus influents du Sénégal. À 22 ans, il fait des cours du soir en comptabilité à l'Ecole Nationale Universitaire de Technologie (ENSUT). Armé de son bagout et d'un culot d'enfer, le jeune homme sera recruté par une société de pêche comme chef comptable en 1979. Capitaine dans l'âme, il démissionnera par la suite pour commencer son propre business. Il achète une vedette qui fait la navette entre le quai et les bateaux pour ramener les marins et certaines marchandises en terre ferme. Il gagnait **15 mille francs Cfa** par traversée. En 1985, il achète deux camions qui transportent des containers, puis une grue pour faire des prestations de services.

Discret dans les affaires, il créa en 1996, le moulin à farine New African, une entreprise industrielle Sénégalaise qui produit de la farine de blé, de l'alimentation pour bétail, de la volaille, de l'alimentation pour poissons et des pâtes. Décrit par ses proches comme courageux et ambitieux, il com-

mença à régner à l'âge de 59 ans, dans le secteur de la minoterie qui était jusque-là dominé par deux géants de l'industrie Sénégalaise, les Grands Moulins de Dakar, propriété du groupe Mimran et premier groupe agro-alimentaire du Sénégal et les Moulins Sentenac, première minoterie de l'Afrique de l'Ouest. La Nouvelle Minoterie Africaine (NMA) Sanders est une belle histoire qui va démarrer en 1999.

## Un exemple de champion national

Self-made-man, voilà l'étiquette qui collait le mieux à Ameth AMAR, qui pouvait se targuer d'avoir débuté dans les affaires avec peu de moyens. Comptable de formation, il fut le premier Africain de la sous-région à avoir osé prendre d'assaut le secteur de la minoterie, en 1999. Il avait racheté pour **13 millions de Francs Cfa** une PME moribonde de fabrication de nourriture animale à la Senchim, filiale des Industries Chimiques du Sénégal (ICS).

# Un homme au parcours admirable...

En 2015, il s'empare des historiques Moulins Sentezac (MS), un des acteurs de la minoterie les plus anciens d'Afrique de l'Ouest, avant de les transformer entièrement pour environ **12 milliards de Francs Cfa**. Suite à cette opération de rachat et de modernisation, il était l'un des rares entrepreneurs locaux à avoir pris le contrôle d'une compagnie d'origine étrangère. En l'espace de deux décennies, il réussit à faire de la société l'une des toutes premières entreprises agroalimentaires du pays.

NMA Sanders a bien cheminé et son développement est passé par de grandes étapes. La NMA est aujourd'hui l'un des leaders de la filière agro-industrielle au Sénégal. Elle a réalisé, dès la première année, un chiffre d'affaires d'**1 milliard 500 millions de Francs Cfa**. En une décennie, ce résultat a été multiplié par 21 pour atteindre **32 milliards de Francs Cfa**. Aujourd'hui, la société emploie près de 500 personnes, dispose d'un parc automobile de plus de trente camions et réalise un chiffre d'affaires d'environ **60 milliards de Francs Cfa**.

NMA a poursuivi sa stratégie de diversification au fil du temps et c'est désormais 3 grandes unités de production de farine, de pâtes alimentaires et d'aliments de bétail et de volaille, avec des produits de qualité sous les labels KHONTE, FERLO, SUPER LADOUUM, TENOR LADOUUM, PASTAMI. Dans le domaine des aliments pour volaille et bétail, il s'est allié avec le français Sanders (filiale du groupe Avril) dont il tire 40 % de ses revenus.

## Membre fondateur du CIS, engagé pour l'essor du secteur privé national

Dans l'optique de satisfaire la demande locale et de lutter contre les importations de farine, le groupe NMA a investi très tôt sur les technologies de pointe pour accroître sa production et ses parts de marché. Le groupe du Milliardaire Sénégalais est ainsi devenu troisième producteur de farine de blé avec 450 tonnes par jour, le deuxième dans les pâtes alimentaires et d'aliments pour bétail avec 800 tonnes par jour, et le numéro un des aliments pour volaille.

Grand défenseur du secteur privé national, l'un de ses combats a toujours été de résoudre l'équation des importations de pâtes subventionnées. L'homme d'affaire proposait alors, de soutenir l'industrie locale en mettant en place d'autres usines pouvant produire jusqu'à 20 000 tonnes et créer 400 emplois ou bien de créer des joint-ventures entre entrepreneurs locaux et investisseurs étrangers. Un pari qu'il a bien réussi en consolidant ses acquis sur le marché local et en se fixant des objectifs à moyen terme de devenir un champion sous régional.

Conscient que le secteur privé national doit jouer un rôle majeur dans le développement de l'économie Sénégalaise, M. AMAR a toujours été en quête d'investissements rentables et bénéfiques pour le pays.

Actionnaire dans le capital de la Banque Nationale de Développement Economique (BNDE), Président du regroupement des industriels du Sénégal, membre fondateur du Club des Investisseurs Sénégalais (CIS), le combat de M. AMAR était de créer des réseaux d'industriels solides pour mutualiser leurs ressources humaines et financières afin de contribuer plus significativement au développement économique et social du pays. L'objectif principal de tout ceci est ouvertement corporatiste c'est-à-dire fédérer les gros acteurs afin de bâtir un secteur privé national fort et compétitif ●





# M. Gabriel Fal

Président des Conseils  
d'Administration CGF Bourse et  
CGF Gestion



**Gabriel FAL, fondateur de l'intermédiaire en Bourse CGF Bourse et de la société de gestion d'actifs CGF Gestion est décédé le mardi 24 Septembre 2019, à Paris, à l'âge de 64 ans. De Janvier 2013 à Juin 2015, Gabriel FAL a été Président du Conseil d'Administration de la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM) et membre du Comité d'Investissement du Fonds de capital-risque Aureos Capital.**

Arraché à notre affection le 24 Septembre 2019, Gabriel FAL, Expert en Ingénierie Financière émérite, a opéré, pendant de nombreuses années, dans les marchés financiers. Après des études au programme de MBA de l'Université McGill (Canada), il rejoint la Chase Manhattan Bank à New York, en qualité de Représentant adjoint pour l'Afrique de l'Ouest. Mais c'est à la Citibank que Gabriel FAL a passé les moments les plus significatifs de sa carrière de banquier, entre 1982 et 1995. Il a été Directeur du Crédit de Citibank Dakar, Vice-Président des Financements Structurés à Citibank Londres et Directeur Régional « Corporate » pour l'Afrique.

En 1996, en tant que membre du Comité Technique, Gabriel FAL a contribué au démarrage des activités de la BRVM puis, il fonda, en 1998, la première Société de Gestion et d'Intermédiation (SGI) agréée au Sénégal, CGF Bourse. Sa filiale

dénommée CGF Gestion, une société de gestion d'actifs, a été créée en 2001.

De Janvier 2013 à Juin 2015, Gabriel FAL a été Président du Conseil d'Administration de la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM) et du Dépositaire Central - Banque de Règlement (DC/BR), deux structures centrales du Marché Financier de l'UEMOA.

Sur la même période, il a été membre du Comité d'Investissement du Fonds de capital-risque Aureos Capital. Il a été aussi, de Juin 2013 à Mars 2017, le Président du Conseil d'Administration de Ecobank Sénégal.

Gabriel FAL a eu également à participer à d'importants Comités Stratégiques dont le Conseil Présidentiel de l'Investissement du Sénégal ●





Projets

ACADÉMIES



Le Club des Investisseurs Sénégalais et le représentant du groupe SUPREME AVIATION INC. ont tenu une séance de travail sur un projet portant création d'une compagnie aérienne régionale et d'une école de pilotage. Le groupe SUPREME AVIATION est à la recherche de partenaires financiers pour la réalisation du projet.

**11/07**

CRÉATION D'UNE COMPAGNIE AÉRIENNE RÉGIONALE ET D'UNE ÉCOLE DE PILOTAGE

Le Club des Investisseurs Sénégalais a piloté le 12 Juillet 2019 une rencontre avec Dr. Ibrahima DIALLO et M. Cheikh Tidiane LY. Les éventuels partenaires ont présenté au CIS un projet sur le traitement des déchets pour la production d'énergie électrique. Une participation à hauteur de 16% sur le montant de financement est attendu du secteur privé. Le financement restant sera supporté par le groupe Green International, porteur du projet.

**12/07**

16 % de participation sur le projet sur le traitement des déchets pour la production d'énergie électrique

Le Club des Investisseurs Sénégalais a participé à une réunion d'information pour le Forum Japon-Afrique dans le cadre de la tenue de la 7<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Tokyo sur le Développement de l'Afrique (TICAD 7) le 12 Juillet 2019, dans les locaux du Ministère des Affaires Etrangères et des Sénégalais de l'Extérieur.

**7<sup>e</sup>**

Conférence Internationale de Tokyo sur le Développement de l'Afrique

Le Club des Investisseurs Sénégalais a reçu la visite de M. Stanislas de l'Office Chérifien des Phosphates (OCP) et son équipe le 15 Juillet 2019. L'objet de la consultation portait sur le financement de toutes les activités de recherche sur la filière pomme de terre au Sénégal (de la production des semences à la commercialisation). Une présentation plus détaillée du projet a été faite prévue le 07 Août 2019 à 10 heures au siège du CIS.

**15/07**

Visite de M. Stanislas de l'Office Chérifien des Phosphates (OCP) et son équipe

Le Club des Investisseurs Sénégalais a reçu le 25 Juillet 2019 la visite de M. Victor PREVOT et M. Amine El AYOUBI du cabinet International Project Consult (IPC) pour la mise en place d'un fonds de capital investissement avec 5 à 6 tickets par année pour faciliter l'accès des Très Petites et Moyennes Entreprises (TPME). Les consultants recommandent le CIS comme intermédiaire dans la gestion du fonds.

**25/07**

Visite de M. Victor PREVOT et M. Amine El AYOUBI du cabinet International Project Consult (IPC) pour la mise en place d'un fonds de capital investissement

Le Club a reçu le 31 Juillet 2019 la visite de M. TALL des sociétés GENEVIEVE COMPANY LLC et STARCHAIN CAPITAL pour le financement des PME orientées dans la technologie. Une présentation plus détaillée du projet est prévue ultérieurement dans les locaux du CIS. L'objectif est de voir dans quelles conditions le CIS pourrait contribuer au financement du capital.

**31/07**

Visite de M. TALL des sociétés GENEVIEVE COMPANY LLC et STARCHAIN CAPITAL pour le financement des PME orientées dans la technologie

**01/08**

une séance de travail avec  
M. Dexter CUMMINGS  
de la société COOKE

Le Club a organisé le 01 Août 2019 une séance de travail avec M. Dexter CUMMINGS de la société COOKE. L'entrevue avait pour objectif d'identifier les secteurs porteurs à fort impact social sur lesquels pourrait investir la diaspora africaine basée aux États Unis. Il faut rappeler que l'un des principaux objectifs du Club est de faciliter la venue sur le territoire national d'investisseurs Sénégalais et étrangers, y compris les sportifs Sénégalais résidents aux Etats Unis, afin de soutenir les investissements de qualité qui pourront contribuer dans le long terme à la promotion et l'émergence de plus de champions nationaux.

**07/08**

rencontre avec Dr. BLONDIN DIOP  
pour la mise en place d'une clinique  
moderne de 60 lits à Diamniadio

Le Club des investisseurs Sénégalais a tenu une rencontre le 7 Août 2019 avec Dr. BLONDIN DIOP pour la mise en place d'une clinique moderne de 60 lits à Diamniadio. M. DIOP est à la recherche d'un financement complémentaire auprès du CIS. La date de démarrage du projet (construction de la clinique) est prévue en Mars 2020 et le démarrage des activités opérationnelles en 2022.

Il est attendu du projet les résultats suivants :

- La mise en place de soins médicaux répondant au standard international
- La mise en place d'un cadre agréable
- L'amélioration de la qualité des soins
- Une clinique moderne spécialisée dans 2 ou 3 domaines.

Le projet prévoit également d'étendre une chaîne de la clinique privée dans les autres régions du Sénégal et dans la sous-région comme le Mali, la Guinée. Un business plan et une étude de marché sont déjà réalisés et financés par le promoteur. Le projet bénéficie de 2 Ha de terre à Diamniadio, alloués par la Délégation Générale à la Promotion des Pôles urbains de Diamniadio et du Lac Rose (DGPU).

Le Club et M<sup>me</sup> Maimouna BA ont tenu une rencontre dans les locaux du CIS pour discuter du projet KID'Z KOEUR. Ce dernier porte sur la création d'une crèche pour enfants de 0 à 6 ans à Diamniadio. La représentante est à la recherche de partenaires pour le développement du projet.

**14/08**

visite de M. Iba DIAGNE de  
la société NETWORKING OFFICER

Le Club a reçu le 14 Août 2019 la visite de M. Iba DIAGNE de la société NETWORKING OFFICER. La société souhaite une participation optimale des membres du CIS au Sommet Économique Russie-Afrique (en présence de 35 chefs d'Etats africains) qui se tiendra le 22 Octobre 2019 à Sotchi. Des secteurs d'activité d'entreprises russes ont été identifiés pour d'éventuels partenariats avec les membres du Club.

**29/08**

présentation des journées de la mise  
à niveau des entreprises du Sénégal  
(JMAN) prévues les 29, 30 et 31  
Octobre prochain

Le CIS et le Bureau de Mise à Niveau (BMN) se sont réunis dans les locaux du Club. Cette réunion a porté sur la présentation des Journées de la Mise à Niveau des entreprises du Sénégal (JMAN) qui ont eu lieu les 29, 30 et 31 Octobre et les solutions de partenariat avec le CIS. Le BMN sollicite le soutien du CIS et l'implication du CIS dans le comité scientifique pour avoir le point de vue du secteur privé. Le CIS a invité dans ses locaux M. Maguette Mbaye KENDE, General Manager de ETS 2MK pour la présentation d'un projet de mise en place de deux (2) plateformes de

production, de conditionnement, et commercialisation de l'oignon (à Potou) et de la carotte (à Fass Boye). Les résultats attendus d'un tel partenariat sont l'amélioration de la productivité des agriculteurs et la réduction des importations, la meilleure conservation de ses produits pouvant aller de 4 à 6 mois pour la carotte et de 12 mois pour l'oignon, la disponibilité de produits de qualité qui seront achetés bord champs et surtout la création d'emplois et de richesse.

## 30/08

M. Maguette Mbaye KENDE, General manager de ETS ZMK pour la présentation d'un projet de mise en place de deux (2) plateformes de production, de conditionnement, et commercialisation de l'oignon (à Potou) et de la carotte (à Fass Boye)

Le Club a rencontré M. Antoine MENDY pour un possible partenariat afin de créer une unité de production et de mise en bouteille de vins au Sénégal. Disposant d'un apport personnel assez important M. MENDY est à la recherche de partenaires auprès du CIS.

## 03/09

rencontré M. Antoine MENDY pour un possible partenariat afin de créer une unité de production et de mise en bouteille de vins au Sénégal

Le Club des Investisseurs Sénégalais a organisé une réunion en vidéo conférence avec Dr. BLONDIN pour la présentation du projet «la Maison Médicale de Dakar / Avicenne» avec l'ensemble des acteurs financiers, techniques et experts impliqués dans ce projet. Dr. BLONDIN a aussi présenté l'état d'avancement du projet et les prochaines actions à mener.

Le CIS a organisé un entretien avec M<sup>me</sup> Raodath AMINOU, Fondatrice de Ileola Studio. Cet entretien a pour but de discuter de la mise en place d'un startup studio visant à créer un écosystème complet pour faire éclore des projets viables dans tous les secteurs. Après un premier financement de la DER, elle est à la recherche de potentiels partenaires.



Le Club s'est entretenu avec M. Moussa SIGNATE pour la présentation de sa plateforme de communication professionnelle (lusinesenegalaise.com), exclusivement spécialisée dans la diffusion d'une information à caractère industriel destinée aux industriels et professionnels, aux investisseurs, pouvoirs publics, aux éducateurs et formateurs, pour la promotion de l'activité manufacturière au Sénégal. La plateforme sera lancée en Octobre 2019 et il sollicite l'appui du CIS pour avoir du contenu.

## 18/09

entretenu avec M. Moussa SIGNATE pour la présentation de sa plateforme de communication professionnelle

Il s'est tenu dans la salle de conseil du CIS, une séance de travail entre la direction exécutive du CIS et OCP Sénégal. La réunion a démarré par une présentation du contexte du projet et la préoccupation actuelle de l'OCP-Sénégal et ASPRODEB. L'urgence est d'avoir une infrastructure de stockage et de conservation d'une production de 500 tonnes de semences de pomme de terre sur une période de 7 mois (du 01 Mars au 30 Septembre 2020).

## 23/09

une séance de travail entre la direction exécutive du CIS, OCP Sénégal et ASPRODEB

Le CIS a accueilli M. Abdou FALL, Chief Business Development de la société Nadji Bi pour la présentation d'une Plateforme de géolocalisation et de mise en relation entre les consommateurs et les acteurs du secteur informel (menuisiers, plombiers, agriculteurs, maçons, etc.). Plateforme est déjà opérationnelle au Sénégal et en Gambie (téléchargeable via Play store), le promoteur est à la recherche de financement pour attaquer le marché nigérien, ghanéen et ivoirien.

## 25/09

accueilli M. Abdou FALL, de la société Nadji Bi pour la présentation d'une Plateforme de géolocalisation et de mise en relation entre les consommateurs et les acteurs du secteur informel

25/09

visite M. Sanjay MEHTA et M. Cheikh Dr. AME dans ses locaux afin d'établir des relations de partenariat

Le CIS a reçu M. Sanjay MEHTA et M. Cheikh Dr. AME dans ses locaux afin d'établir des relations de partenariat. M. MEHTA détient une liste d'investisseurs indo-britanniques et des opportunités d'affaires qu'il souhaite proposer aux membres du Club. Il est également disponible pour représenter certains membres dans les marchés qu'il couvre.

Le CIS et les organisateurs de Africa Oil & Power (AOP) se sont entretenus dans les locaux du Club. Ces derniers avaient souhaité la participation du CIS en tant que panéliste à leur évènement qui devrait se tenir du 9 au 11 Octobre à Cape Town, Afrique du Sud. Pour cette édition, le rapport d'investissement sur le secteur de l'énergie au Sénégal sera lancé à Cape Town et son Excellence. M. Macky SALL, Président de la République du Sénégal recevra le prix de African Oil Man of The Year.

27/09

Réunion pour discuter de la nouvelle stratégie d'accompagnement du secteur privé avec les représentants régionaux de International Finance Corporation (IFC)

Le Club des Investisseurs Sénégalais et les représentants régionaux de International Finance Corporation (IFC) se sont réunis pour discuter de la nouvelle stratégie d'accompagnement du secteur privé. IFC propose toute une gamme d'instruments de financement pour accompagner les porteurs de projets dans les pays en développement et crée des opportunités en investissant dans des entreprises privées et en fournissant des services de conseil. IFC est disposé à financer à hauteur de 25% à 50%, tous les projets ayant un coût global minimum de **5 milliards de Francs Cfa** et dont le promoteur apporterait les 40%.

02/10

Rencontre avec M. Wonchae YI Directeur Général de POSCO INTERNATIONAL section Afrique de l'Ouest et du Nord

Le Club et M. Wonchae YI, Directeur Général de POSCO INTERNATIONAL/section Afrique de l'Ouest et du Nord se sont réunis au siège du CIS. La société coréenne est à la recherche de partenaires locaux pour la mise en place d'une industrie pharmaceutique au Sénégal. M. YI souhaite également collaborer avec le CIS afin d'investir sur tous les secteurs à forte valeur ajoutée pour le Sénégal.

03/10

séance de travail avec Mesdames Ndéo FAYE, infirmière-formatrice et Yandé DIOUF, Directrice de SANTEVAL SERVICES

Le Club a organisé une séance de travail avec Mesdames Ndéo FAYE, infirmière-formatrice et Yandé DIOUF, Directrice de SANTEVAL SERVICES. En effet, elles sont à la recherche de partenaires dans le cadre d'un projet ayant pour objet la création, d'une part, d'un Organisme de Formation Professionnelle aux métiers d'Auxiliaire Educatif et Social, et d'autre part, d'un Service d'Aide et d'Accompagnement à la Vie Sociale. Dans ce dit service, ce sont les personnes âgées et les handicapés qui sont ciblés. Elles reviendront au CIS afin de nous présenter leur business plan.

Le CIS et M. Arfan DIEME ont tenu une session de présentation de son projet de mise en place d'une unité de production et de commercialisation de produits frais. Il consiste à faire rassir, découper et vendre au détail de la viande crue et des produits de charcuterie. M. DIEME apporte un financement assez conséquent avec des équipements et sollicite un partenariat auprès des membres du Club.

Le CIS a organisé un entretien avec M. KANE pour la présentation d'un projet de mise en place d'un système d'information qui automatise la gestion des tontines financières a été soumis au CIS. La plateforme permet de gérer des tontines à groupes privés, groupes publics et des tontines unipersonnelles. M. KANE est à la recherche du financement restant auprès du Club.

**08/10**

entretien avec M. KANE pour la présentation d'un projet de mise en place d'un système d'information

Le CIS et M<sup>me</sup> Irène MINGASSON, Ambassadrice et Cheffe de la délégation de l'Union Européenne à Dakar accompagnée de M<sup>me</sup> Clarisse, Attachée au Fonds fiduciaire d'urgence de l'UE pour l'Afrique ont eu une séance de travail dans les locaux du Club. Les deux parties ont exploré les opportunités de partenariat pour le renforcement du secteur privé et les possibilités de travailler ensemble sur des reformes stratégiques.

**15/10**

Séance de travail avec M<sup>me</sup> Irène Mingasson, Ambassadrice et Cheffe de la délégation de l'Union Européenne à Dakar et de Mme Clarisse, attachée au Fonds fiduciaire d'urgence de l'UE pour l'Afrique



Club des Investisseurs Sénégalais |



Recherche

J'ai la chance





# Ateliers

ACTIVITÉS



# Loi sur le Contenu Local

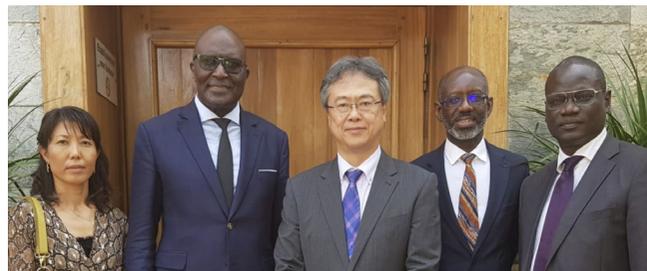
**Communication du Directeur Exécutif du Club des investisseurs Sénégalais**

À l'occasion de l'atelier sur la mise en œuvre de la loi sur le contenu local dans le secteur du pétrole et du gaz qui s'est tenu le 02 Juillet 2019 à Diamniadio, le Directeur Exécutif du Club des Investisseurs Sénégalais (CIS) a fait une communication, en présence du Président de la République Sénégalaise. Son intervention était axée sur la place



qu'occupe le secteur privé national dans les projets d'investissements de l'Etat. Trois assertions ont sous-tendu son argumentaire :

« À chaque fois que nous sommes forts, laissez-nous faire ! Quand nous sommes moyens, agissez d'une seule main ! Mais quand nous sommes faibles, nous comptons sur le chef de l'État » ●



Les représentants du Club des Investisseurs Sénégalais se sont rendus le 03 Juillet 2019 à l'Ambassade du Japon pour échanger sur la préparation de la Conférence Internationale de Tokyo sur le Développement de l'Afrique (TICAD 7), et sur les conditions de participation du secteur privé national. Les équipes de la Direction Exécutive ont également pris part à une réunion d'information du Forum Japon-Afrique dans le cadre de la tenue

# TICAD 7

**La participation du Club des Investisseurs Sénégalais**

de la 7<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Tokyo sur le Développement de l'Afrique (TICAD 7), dans les locaux du Ministère des Affaires Etrangères et des Sénégalais de l'Extérieur. L'évènement s'est tenu à Yokohama, au Japon du 28 au 30 Août 2019 sous le thème de :

« l'Afrique et Yokohama, partageant une passion pour le futur ». Quelques membres du Club ont pu prendre part à cette activité ●

# PCP Sénégal ONUDI

## **Un atelier d'évaluation sur l'état d'avancement du Programme de Partenariat Pays**

Le Club des Investisseurs Sénégalais a pris part à l'atelier d'évaluation sur l'état d'avancement du Programme de Partenariat Pays (PCP) Sénégal-ONUDI qui a été organisé le 16 Juillet 2019, à l'hôtel Terrou-Bi. Les interventions des différents acteurs notamment du Ministère de l'Industrie et de la Petite et Moyenne Industrie, de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI), de la Banque Africaine de Développement (BAD), du CIS et des différents experts ont permis de faire une évaluation pointue des projets phares du PCP, des réformes du régime des Zones Economiques Spéciales et du développement du secteur privé.



Parmi les trois projets agropoles identifiés, celui du centre est le plus avancé et attire actuellement le plus d'investisseurs. La Zone Economique et Spéciale (ZES) la plus avancée est le Parc Industriel International de Diamniadio (P2ID). Pour tous ces projets, le secteur privé est appelé à s'impliquer et d'apporter sa contribution pour la mobilisation des fonds nécessaires à leur réalisation. Une autre rencontre spécifique entre le Ministère de l'Industrie et de la Petite et Moyenne Industrie et le secteur privé a eu lieu le 24 Septembre pour échanger sur l'état d'avancement de l'agropole Sud ●

**25/07**

Rencontre avec M. Alioune THIAM de la société Etair US International pour la mise en place d'une unité industrielle de production et de commercialisation de deux produits spécialisés dans la maçonnerie.

Le Club des Investisseurs Sénégalais a tenu une rencontre le 25 Juillet 2019 avec M. Alioune THIAM de la société Etair US International pour la mise en place d'une unité industrielle de production et de commercialisation de deux produits spécialisés dans la maçonnerie que sont le BEMIX (mélange de ciment, sable et granulats) et le CEMIX (mélange de ciment et sable). Une autre entrevue sera organisée ultérieurement pour fixer les modalités de financement et de cession du capital de l'unité industrielle.



Le Club des Investisseurs Sénégalais a organisé une rencontre avec M. Amadou HOTT, Ministre de l'Economie, du Plan et de la Coopération du Sénégal le jeudi 4 Juillet 2019 dans les locaux de Performances Group. L'objet de la rencontre portait sur la définition d'un cadre de partenariat stratégique entre le Gouvernement du Sénégal et

## M. Amadou HOTT

### **Rencontre avec le Club des Investisseurs Sénégalais**

le secteur privé national. Entre autres engagements, le Ministre a demandé au CIS de lui fournir une liste restreinte d'investisseurs qui pourraient intégrer le capital de la BNDE en achetant les parts de l'Etat. Il attend également du secteur privé, des propositions de réformes, notamment dans le domaine de la fiscalité ●

Le Club des Investisseurs Sénégalais a reçu la visite de la filiale Sénégalaise de l'Office Chérifien des Phosphates (OCP) le 07 Août 2019. L'objet de la visite portait sur la présentation de leur projet JOKKO et les pistes de collaboration entre le CIS et l'ASPRODEB dans le conditionnement des semences de pomme de terre et l'arachide de bouche.

**07/08**  
visite de la filiale Sénégalaise de  
l'Office Chérifien des Phosphates  
(OCP)



# CIS

**Porte d'entrée d'une délégation  
d'entreprises allemandes**

Le Club des Investisseurs Sénégalais a été la porte d'entrée pour une délégation d'entreprises allemandes. Dans ce cadre, il a organisé en partenariat avec l'APIX un forum à l'Hôtel Fleur de Lys le 19 Août 2019. De grands projets d'investissements du gouvernement ont été présentés par l'APIX à l'ensemble des acteurs et du public.

Des séances de rencontre B to B ont été organisées entre les opérateurs sénégalais et les entreprises allemandes opérant principalement dans les secteurs suivants : Ingénierie, Environnement et Géomatique, Energies renouvelables, Ressources en sel, Recyclage, Parc chimique, Cogénération à la biomasse, Pisciculture, Régénération

des sols, Education, Industrie, Boulangerie, Solaire, Nanotechnologie, Matières premières, Transformation et chaîne de valeur des produits, Gaz et Energie, Solutions éoliennes, Réseau de transmission, Investissements forestiers durables, Systèmes agroforestiers, Producteurs laitiers, Importateurs de produits laitiers, Aliments pour animaux de compagnie, Fenêtres, Construction, Finance, Jardinage etc.

La délégation allemande est disposée à apporter un financement conséquent pour un partenariat avec les entreprises du secteur privé sénégalais dans les domaines de l'énergie durable, le méthanol et l'environnement●

Le vendredi 6 Septembre 2019, l'Alliance Mondiale pour la Facilitation des Echanges a organisé une réunion qui s'est tenue au Bureau Régional de la GIZ à laquelle le Club des Investisseurs Sénégalais a pris part. Cette rencontre avait pris la forme d'un Workshop et regroupait les différents groupements patronaux. L'alliance mondiale pour la facilitation des échanges est un partenariat public privé pour la croissance portée par le commerce. Cette première mission exploratoire a pour but d'évaluer la possibilité de développer un projet de facilitation des échanges au Sénégal dans le cadre de l'Initiative Spéciale pour l'Emploi du Ministère Fédéral Allemand de la coopération économique et du développement (BMZ). Un projet Alliance qui viserait à réduire les délais et les coûts du commerce international ainsi qu'à créer des conditions favorables à l'Investissement Direct Etranger (IDE).

**06/09**  
Alliance Mondiale pour la Facilitation  
des Echanges

17/09

Participation au forum sur la promotion du contenu local dans le secteur minier au Sénégal qui se tenait à l'Hôtel Ndiambour

Les 17 et 18 Septembre 2019, le Club des Investisseurs Sénégalais a pris part au forum sur la promotion du contenu local dans le secteur minier au Sénégal qui se tenait à l'Hôtel Ndiambour. Les constats soulevés par les intervenants sont la faiblesse des commandes de la société minière SOMIVA basée en Matam en matière de fournitures de services, faible capacité des opérateurs économiques pour profiter des activités minières.

A Matam, par exemple, il n'y a qu'un seul fournisseur à SOMIVA pour toute une région. Les entreprises minières ne sont pas soumises aux règles des marchés publics. Parmi les recommandations, nous pouvons retenir le réaménagement des dispositions de la loi sur le contenu local de sorte qu'elles couvrent à la fois les secteurs des hydrocarbures et des Mines. De plus, pour l'octroi des permis miniers, il a été suggéré de s'inspirer de l'expérience du Nigéria de la marge d'équivalence. Selon, en effet, la loi nigériane sur le contenu local, «l'offre d'une entreprise nigériane est équivalente à celle d'une entreprise étrangère moins disante si elle ne dépasse pas celle-ci de plus de 10%».

## Atelier de Partage

Le 26 Septembre 2019, un atelier de partage a été organisé entre le Ministère des Infrastructures, des Transports Terrestres et du Désenclavement et le Club des Investisseurs Sénégalais aux sphères ministérielles de Diamniadio. L'Etat a un grand intérêt de travailler avec le CIS et le secteur privé d'une manière générale au bénéfice du peuple Sénégalais. Le secteur des infrastructures, des transports terrestres et du désenclavement a un gros besoin de financement, et un gros besoin d'entreprises aptes à réaliser des projets déclinés au sein de ses directions respectives. L'annonce du prolongement du TER jusqu'à l'AIBD, la



participation du secteur privé y est attendue. L'Etat aussi doit songer à mettre en place une politique de soutien aux entreprises Sénégalaises dans la réglementation communautaire du droit des affaires. En d'autres termes, l'Etat doit favoriser les entreprises Sénégalaises dans les politiques d'intégration régionale. A cette occasion les projets majeurs d'infrastructures et de services de transport en recherche de financement et de partenaires stratégiques ont été présentés au secteur privé national qui y trouve un intérêt. Un comité de pilotage de 10 personnes sera mis en place pour le suivi des différents projets ●





# Union Africaine-CIS

Le Club des Investisseurs Sénégalais a participé à la 2<sup>ème</sup> Conférence de l'UA sur le Commerce électronique et le Commerce numérique du 15 au 17 Octobre 2019 à l'Hôtel King Fahd Palace, à Dakar. Avec la participation des Etats membres de l'UA, des communautés économiques régionales et des chefs d'entreprises africaines, il était question de réfléchir sur le thème : « Réaliser la Zone de Libre-Echange Continentale Africaine (ZLECAF) à travers le commerce électronique et le commerce numérique ».

Pour les panélistes, l'amélioration du commerce électronique pourrait contribuer à la promotion de l'emploi en Afrique. Pour ce faire, il importe de procéder à des investissements dans les infrastructures pour la livraison des biens vendus en ligne, au renforcement des capacités nationales en matière de commerce électronique et à une politique continentale de protection des données à caractère personnel pilotée par l'UA.

Le Club des Investisseurs Sénégalais a participé les 29, 30 et 31 Octobre au King Fahd Palace, à la 4<sup>ème</sup> édition des journées de la Mise à Niveau des Entreprises du Sénégal dont le thème est intitulé « La mise à niveau accélérateur du processus d'industrialisation ».

**29/10**  
4<sup>ème</sup> édition des journées de la Mise à Niveau des Entreprises du Sénégal

À l'issue de ces journées, les présentations et travaux de groupes ont permis de formuler les recommandations suivantes : faire des formations en renforcement de capacités sur la compétitivité interne et externe des entreprises, sensibiliser les entreprises à se former en consortium ou cluster, permettre aux entreprises d'avoir accès au financement, faire du secteur privé le moteur fondamental en termes de création d'emploi, etc.

## OSIDEA-CIS

**Projet GTA : Défis et opportunités économiques autour du projet**

Le Club des investisseurs Sénégalais a pris part le mardi 30 Octobre au Terrou Bi à une table ronde sur le thème « Défis et opportunités économiques autour du projet GTA », organisée par l'observatoire de suivi des indicateurs de Développement Economique en Afrique (OSIDEA) en partenariat



avec l'ONG 3D. Regroupant l'ensemble des familles d'acteurs à savoir l'Etat, la société civile, les universitaires, le secteur privé national et les entreprises, la table ronde a été un cadre privilégié d'échanges et de concertations autour de l'économie pétrolière et gazière. La démarche

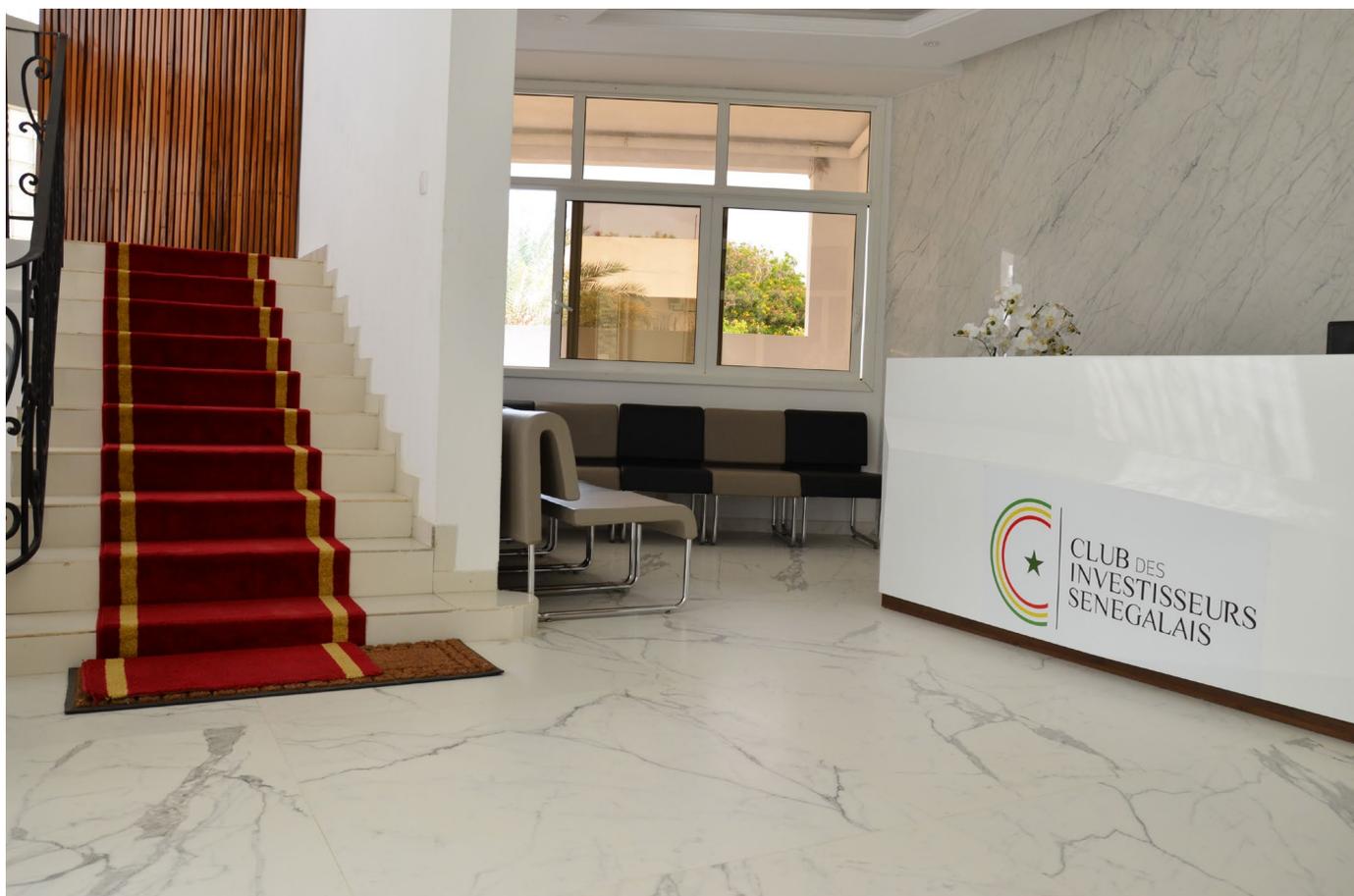
inclusive avait pour intérêt commun de mobiliser les différents acteurs du secteur dans une perspective de développement du pays. Il en est ressorti de ce cadre de réflexions la nécessité d'avoir une stratégie nationale inclusive impliquant la participation de tous pour une démarche complémentaire à l'endroit des organisations et de la société civile.

À travers cette collaboration, il serait opportun de développer des stratégies allant dans le sens d'une vulgarisation de la loi sur le contenu local. Il s'agira alors d'utiliser tout le potentiel du secteur comme source directe de création d'emploi pour nos jeunes, le transfert de technologie et de catalyseur pour le développement de tissu industriel national dans le secteur pétrolier et gazier. Dans la même dynamique, il est important de rappeler que le contexte marqué par l'exploitation de ces ressources est synonyme de nouvelles

opportunités de croissances économiques pour le Sénégal, mais aussi des défis à relever.

C'est en cela que l'accent a été mis sur les défis, les enjeux géopolitiques et géoéconomiques à relever pour avoir une exploitation apaisée des ressources découvertes, la sécurité et la préservation de l'environnement, entre autres. Le gouvernement a adopté plusieurs réformes sur les plans juridiques et institutionnels pour maximiser de façon saine et durable les retombées socio-économiques.

Cela passe nécessairement par le développement du contenu local qui n'est rien d'autre que la promotion de la participation de la main d'œuvre locale, des biens et services et des entreprises locales dans toute la chaîne de valeur ●





# Contributions du CIS sur la loi sur le contenu local

Dr. El Hadji Abdourahmane  
**Diouf**

Directeur Exécutif du Club des  
Investisseurs Sénégalais



*Dans le cadre de l'élaboration des décrets d'application de la Loi n°2019-04 du 24 Janvier 2019 sur le contenu local dans le secteur des hydrocarbures, le Club des Investisseurs Sénégalais (CIS) a réalisé une étude et établit une liste de 9 recommandations pour que cette loi puisse être bénéfique et avantageuse pour les entreprises sénégalaises.*

## 1 Mise en œuvre de la loi sur le contenu local

La mise en œuvre immédiate de la Loi sur le contenu local, telle que déclinée, pose la question fondamentale de son entrée en vigueur immédiate. Les six décrets d'application sont en voie d'élaboration. D'autres décrets pourraient être générés par la mise en pratique de la Loi. Cet état de fait pose la question du régime juridique des actes de contenu local posés, entre l'entrée en vigueur de la Loi et la prise d'effet des décrets. En fonction du contenu des décrets, les droits et obligations des parties prenantes peuvent fluctuer et donner droit à des imbroglios juridiques insolubles. Il s'y ajoute un fort risque d'effervescence de « contenu local » antérieure à la plateforme électronique, à la redéfinition de l'entreprise de droit national, entre autres, et préjudiciable au secteur privé national. Le statu quo doit profiter au secteur privé sénégalais. Entre les dispositions sur le contenu local à minima du code pétrolier de 1998, la non-entrée en matière des décrets d'application, les traités bilatéraux d'investissement et les dérogations liées

aux besoins de stabilisation du co-contractant, il y a une zone grise qui ne donne aucune prévisibilité à la Loi sur le contenu local dont on ne sait plus sous quel empire du droit elle est exercée.

## 2 Distinguer les régimes juridiques du contenu local et de la RSE

Par définition, la responsabilité sociale des entreprises repose sur une base volontaire, une conduite responsable qu'incarnent les entreprises à travers les enjeux sociaux et éthiques dans leurs activités. Le caractère volontaire est revendiqué pour les démarches de la RSE en passant par des politiques de soutien dans différents domaines et le renforcement des capacités. En bref, la RSE est une politique sociale qui ne se fonde que sur l'existence d'un cadre moral.

Quant au contenu local, il est une politique économique couvrant des approches allant de dispositions réglementaires obligatoires à des exi-

gences spécifiques requises. Il se définit comme la somme des biens et services produits dans le pays, des salaires et des dividendes perçus respectivement par les employés et les entrepreneurs nationaux. Le contenu local renvoie à une contrainte juridique contractuelle. Il ne relève pas du pouvoir discrétionnaire de l'entreprise contractante. Il faudrait faire ressortir cette obligation juridique du contenu dans tous les textes pour éviter les confusions avec la RSE.

## 3 Clarifier la notion de société de droit national au profit du secteur privé sénégalais

Le dispositif de la Loi sur le contenu local vise les entreprises de droit sénégalais. La volonté d'être généreuse à leur endroit est encourageante. Mais elle laisse une grande brèche qui risque de réduire à néant tous les efforts de traitement spécial et différencié consentis pour les entrepreneurs sénégalais. Le critère strictement géographique retenu pour caractériser une société nationale ne répond pas au souci d'un développement économique endogène. Il faut l'élargir aux critères liés au capital et au management de l'entreprise. La Loi sur le contenu local est une opportunité de mettre le droit des sociétés au service de l'économie nationale. La définition de l'entreprise de droit sénégalais pourraient inclure les critères supplémentaires :

- Capital social détenu pour 60% au moins par des personnes de nationalité sénégalaise -pour les sociétés en nom collectif, les SARL, les SA et les GIE avec capital social.
- Être dirigé, quantitativement et qualitativement, par des sénégalais. Le personnel de direction doit être à 80% de nationalité sénégalaise. Le personnel hors direction doit être à 90% de nationalité sénégalaise et communautaire.

Il est à noter que la définition d'une entreprise communautaire n'est pas encore actée au niveau de l'UEMOA. Dès lors, la subsidiarité donne la latitude au Sénégal de définir de façon souveraine

ce qu'est une entreprise de droit national.

## 4 Régimes différenciés et Retour graduel

### Régime exclusif et irréversibilité

Le régime exclusif permet de protéger une panoplie d'activités exercées par les entreprises sénégalaises. Ce sont des activités dont l'exploitation est réservée exclusivement aux entreprises sénégalaises. La proposition de redéfinition de la notion d'entreprise sénégalaise retrouve ici tout son intérêt. Ce régime exclusif de protection doit être irréversible et verrouillé, de sorte à ne permettre aucune possibilité de contournement.

### Régime mixte et mise en hiérarchie des bénéficiaires

Dans le régime mixte, les privés national et international s'associent pour exécuter les activités, ou en tout cas se partagent les parts de marché. Il serait judicieux d'établir une relation de hiérarchie qui conforte une préférence nationale claire et qui fait du recours au privé international une option de second rang.

### Régime non exclusif, transfert de technologie et clause de retour graduel

Ce régime renvoie aux activités non protégées ou à faible potentiel du secteur privé national. Elles sont largement ouvertes aux multinationales. Le Sénégal y gagne en termes de transferts de technologies, d'accompagnements et de formations. Mais l'exclusivité de ces activités conférées aux entreprises étrangères pour défaut de compétences locales ne doivent pas être rigides et doivent être assorties d'une clause de retour graduel.

La clause de retour graduelle est arrimée à la progressivité du transfert de technologie attendu des contractants. Elle exprime le besoin et la volonté de résorber le gap technologique en un temps déterminé, quelque soit le délai. Cette solution assurerait un vrai accompagnement aux entreprises sénégalaises bénéficiaires du transfert de technologie. La clause de retour graduel garantira une substitution progressive du secteur privé international par le secteur privé national.

# 5

## Traités bilatéraux d'investissement

La Loi sur le contenu local est de droit sénégalais. Elle est censée s'appliquer aux multinationales contractuelles dans le domaine des hydrocarbures. Elle planifie leurs obligations qui génèrent des droits pour les entreprises de droit sénégalais. Seulement, ces multinationales pénètrent le marché national à travers les Traités Bilatéraux d'Investissements qui lient leurs pays d'origine au Sénégal. Ces instruments de droit international génèrent moins de contenu local et sont supérieurs au droit national. Le risque est important de voir la Loi sur le contenu local vidée de sa substance par des engagements juridiques extérieurs contraignants qui serviront de refuge aux co-contractants. Il est donc urgent de diagnostiquer les TBI existants, d'évaluer l'état des droits et obligations concernés et de les dénoncer dans la perspective d'une application optimale des dispositions de la Loi et des décrets d'application.

Cette difficulté est renforcée par la disposition sur la stabilisation des contrats antérieurs à la Loi sur le Contenu local qui place toutes les activités courantes à but de contenu local hors de son champ.

# 6

## Prestations intellectuelles

La Loi sur le contenu local dispose que les marchés de prestations intellectuelles sont octroyés en priorité aux sociétés de droit sénégalais. Cette formulation laisse une grande marge de pénétration à la concurrence extérieure. Or, le domaine des prestations intellectuelles est celui qui ne requiert aucun standard international en dehors des capacités des sociétés locales. L'entreprise n'exécute pas un marché de prestations intellectuelles par elle-même. Elle le fait par l'entremise d'experts dont la nationalité ne présente pas d'intérêt majeur. L'intérêt réside donc dans le choix du cabinet prestataire qui capte l'essentiel du dividende économique. Il faut lui accorder une exclusivité. Et il faut qu'il soit sénégalais.

# 7

## Plateforme électronique, redevabilité et non-discrimination

La plateforme électronique se chargera de lancer les appels à concurrence en vue de la fourniture des biens et services liés aux activités pétrolières et gazières. Il est important que des membres du secteur privé y soient fortement représentés. Il est surtout très important que la mise en place de la plateforme et ses modes de gestion fassent l'objet d'un appel à candidatures.

Dans la mouture actuelle de la Loi sur le contenu local, l'appel à candidature est soumise à une dérogation importante qui laisse trop de marges de manœuvre au co-contractant. Cela ouvre la voie à une pratique discrétionnaire, voire arbitraire d'octrois de marchés, en dehors des principes d'égalité et de non-discrimination énoncés par la Loi. La transparence et la redevabilité justifient l'importance de rendre obligatoire l'appel à candidature. Le recours au comité de suivi comme alternative au caractère obligatoire de l'appel d'offre risque d'être un biais majeur pour le secteur privé national.

# 8

## Composition du comité national et élaboration d'un document de stratégie

A partir du moment où les grandes orientations de l'Etat sont cristallisées dans la Loi elle-même, une marge de manœuvre importante doit revenir au secteur privé national et à la société civile dans la gouvernance et la mise en œuvre des dispositions de contenu local. La composition de ce comité national sera un premier indicateur de la volonté de transparence. Le secteur privé et la société civile spécialisée devraient y être représentés à hauteur de 70%, au moins.

Il en va de même pour le document de stratégie programmé. Sous l'impulsion du comité, sous sa forme ci-avant proposée, il devra résulter d'une démarche participative, nourrie par de pragmatiques consultations internes. L'approche ne doit pas être technocratique. Elle doit intégrer les contributions de toute la chaîne de valeur et des bénéficiaires potentiels des dispositions de contenu local.

## 9 Sanctions

Le non-respect des dispositions de la Loi sur le contenu local entraîne des sanctions diverses. Les sanctions financières semblent y occuper une place importante. Elles nous semblent les moins dissuasives. La sanction financière n'est pas calibrée pour grever des parts de budget importants à la société fautive.

Mieux, une entreprise peut organiser son impunité à travers la budgétisation de fonds compensateurs qui entretiennent la situation de violation permanente des règles. La sanction financière est dès lors un quitus à une illégalité permanente. Or, le respect des dispositions du contenu local est

une condition du contrat. Il n'est pas une option. Il faut dès lors encourager les mesures dissuasives substantielles, pour renforcer les mesures de protection en place. Les sanctions doivent se concentrer autour de la résiliation graduelle du contrat, de l'exclusion de la plateforme d'appel à concurrence, de l'interdiction de conclure des marchés liés aux activités pétrolières et gazières etc.



# Atelier de Partage

Un atelier de partage a été organisé entre le Ministère de l'Urbanisme, du Logement et de l'Hygiène Publique (MULHP) et le Club des Investisseurs Sénégalais à l'Hôtel Radisson Blu de Dakar. L'Etat du Sénégal a engagé un gros chantier de construction de logements sociaux (100 000) et le CIS manifeste une volonté ferme de partenariat avec le MULHP pour la réalisation des différents projets. Le CIS est conscient des enjeux de la politique du logement et il est plus que jamais engagé à participer aux financements des projets du MULHP. Pour le Ministre, l'implication du CIS est un facteur de succès pour la réalisation des objectifs fixés dans la politique de l'habitat du gouvernement.



Cependant l'Etat du Sénégal attend du secteur privé national, le respect des délais de livraison des travaux. Lors de cet atelier, le MULHP a présenté les deux programmes phares du gouvernement en matière d'habitat qui sont le programme zéro bidonville et le programme zéro déchet, avec notamment plusieurs projets dont les 100 000 logements sociaux. Pour tous ces projets, la participation du secteur privé y est attendue. Un comité de pilotage doit être mis en place pour le suivi des différents projets.

Le Club des Investisseurs Sénégalais a pris part à la Présentation du Plan d'Investissement Extérieur de l'UE (PIE), organisée par la Délégation de l'Union Européenne à l'Hôtel Terrou Bi à Dakar, au Sénégal. L'objectif était d'informer les principales parties prenantes Sénégalaises, et en particulier celles du secteur privé, des opportunités du Plan d'Investissement Extérieur de l'UE et d'échanger sur les enjeux liés au climat des affaires au Sénégal. La Délégation a aussi présenté des garanties d'investissement du PIE et des instruments connexes proposés par les partenaires financiers du PIE susceptibles de s'appliquer au Sénégal dans les domaines du développement des MPME, de l'agriculture et de l'agro-industrie, de l'énergie, des villes durables etc.

Le Club des Investisseurs Sénégalais a participé à Kaolack, au lancement officiel du Projet d'appui au Développement des Compétences et de l'Entrepreneuriat des Jeunes dans les secteurs porteurs (PDCEJ). Mis en œuvre par le Ministère de l'emploi, de la Formation Professionnelle et de l'artisanat, le projet a pour objectif d'améliorer la qualité de la main d'œuvre, la compétitivité des entreprises, et l'entrepreneuriat des jeunes dans les secteurs porteurs de l'industrie et de l'agriculture.

Il vise ainsi à mettre en place un programme de formation et d'incubation pour 3 000 jeunes, former 2 000 jeunes dans les métiers des hydrocarbures, construire et réhabiliter 3 centres de formation sur les métiers du pétrole et du gaz, de l'agroalimentaire et des cuirs et peaux. Il a dégagé une ligne de crédit de 2 milliards pour mettre à niveau 250 entreprises et assurer le financement de 700 start up. La durée de vie du projet est de 5 ans (2019-2023) et les régions ciblées sont Dakar, Thiès, Kaolack, Saint-Louis et Ziguinchor.

05/11

Participation du CIS à la Présentation du Plan d'Investissement Extérieur de l'UE (PIE)

06/11

Club des Investisseurs Sénégalais a participé au Forum ACP-UE qui s'est tenu à l'Hôtel Novotel à Dakar

Le Club des Investisseurs Sénégalais a participé au Forum ACP-UE qui s'est tenu à l'Hôtel Novotel à Dakar les 06, 07 et 08 Novembre 2019. Cette rencontre d'information, de partage des connaissances et de mise en réseau, était l'occasion pour l'UE de vulgariser ses mécanismes de financement pour l'investissement privé. Il a permis de réunir beaucoup d'acteurs économiques des pays d'Afrique de l'Ouest et du Centre et de les imprégner sur les instruments et opportunités de financement et les mécanismes de mise en œuvre. Pour l'essentiel, retenons que l'UE compte utiliser les Banques locales africaines comme des intermédiaires de financement des petites et moyennes entreprises. Du côté du secteur privé africain, ce procédé de l'UE n'a pas été partagé par certains qui considèrent que les conditionnalités des Banques africaines sont trop rigides pour permettre aux PME d'accéder au financement. Il a même été proposé à l'UE de collaborer directement avec les secteurs privés respectifs des Etats africains.

14/11

Participation à la 1ère édition du Forum International des Professionnels du Droit (FIRPOD)

Les 14 et 15 Novembre 2019, le Club des Investisseurs Sénégalais a pris part à la 1<sup>ère</sup> édition du Forum International des Professionnels du Droit (FIRPOD), organisé par l'Ecole Régionale Supérieure de la Magistrature (ERSUMA) de l'Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique (OHADA) à l'Hôtel Terrou Bi à Dakar, Sénégal. Cette édition qui a inauguré l'organisation de cette rencontre bisannuelle s'est déroulée autour du thème : « Négociations et conseils en investissement dans l'espace OHADA ».

L'objectif était de favoriser non seulement la rencontre entre les professionnels du droit mais également celle entre les professionnels et leurs clients, investisseurs et dirigeants d'entreprises. Les échanges ont permis d'apprécier les capacités des professionnels du Droit à répondre efficacement aux demandes de services d'accompagnement des investisseurs locaux et étrangers. Les panélistes ont considéré qu'il était nécessaire d'adapter les services de l'ERSUMA aux besoins de formation spécifiques à la négociation et aux conseils en matière d'investissement, de renforcer les capacités des professionnels du droit sur les techniques de négociation des contrats d'investissements, mais encore d'apprécier le niveau d'attractivité du cadre juridique et fiscal des investissements en Afrique en général, dans l'espace OHADA en particulier.

Le Club des Investisseurs Sénégalais a pris part à la première assemblée générale du réseau africain de la commande publique (RACOP) les 14 et 15 Novembre 2019 à l'Hôtel King Fahd Palace, Dakar. A la suite des échanges, les recommandations suivantes ont été formulées pour que la commande publique puisse répondre aux Objectifs de Développement Durables (ODD) :

- Intégrer des dispositions en faveur de la protection, de la mise en valeur de l'environnement, du progrès social qui favorisent le développement économique
- Prendre en compte la notion d'offre économiquement la plus avantageuse en intégrant des critères environnementaux, sociaux et économiques
- Prendre en compte l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes concernées par l'acte d'achat et contribuer au développement inclusif
- Permettre de réaliser des économies « intelligentes » au plus près du besoin

Toutes ces mesures n'ont qu'un seul but : améliorer les processus de passation des marchés publics en Afrique.





# Exhanges



Le Club des Investisseurs Sénégalais a reçu le 10 Juillet 2019 la délégation allemande dans le but d'échanger sur l'environnement des affaires au Sénégal et les conditions de mise en œuvre des réformes devant débloquent des investissements Européens vers l'Afrique. Le financement des PME et la formation professionnelle étaient au cœur des débats.

**10/07**

CIS reçoit la délégation Allemande dans le but d'échanger

Dans le cadre du programme de l'UE pour l'Afrique, un plan Marshall a été adopté en Allemagne pour toute l'Afrique de l'Ouest. L'UE a mis à la disposition des entreprises Européennes un Fonds pour les projets d'investissement en Afrique. La délégation allemande est disposée à apporter un financement conséquent pour un partenariat avec les entreprises du secteur privé Sénégalais dans les domaines de l'énergie durable, le méthanol et l'environnement. La dite délégation rencontrera la chancelière pour finaliser les démarches d'investissements, au plus tard le 19 Novembre 2019.

Le Club des Investisseurs Sénégalais a reçu le 15 Juillet 2019 la visite de M. Amir Ben YAMED, Directeur Général de Jeune-Afrique pour nouer un partenariat. Il a profité pour inviter le CIS à l'AFRICA CEO FORUM qui se tiendra en Mars 2020 à Abidjan, en Côte d'Ivoire.

**15/07**

visite de M. Amir Ben YAMED, Directeur Général de Jeune-Afrique pour nouer un partenariat

Le Club des Investisseurs Sénégalais a pris part à une séance de travail le 13 Août 2019 avec le Ministère du Commerce et des PME afin de discuter des nouveaux défis de la mise en œuvre de la Zone de Libre-Echange Continentale Africaine (ZLECAF).

**13/08**

une séance de travail avec le Ministère du Commerce et des PME

Le Club des Investisseurs Sénégalais a reçu dans ses locaux, le mercredi 02 Octobre 2019, le Directeur Général de POSCO INTERNATIONAL/section Afrique de l'Ouest et du Nord, M. Wonchae Yi. La rencontre a permis de définir un cadre de partenariat avec le Club. Des discussions sur les secteurs prioritaires pour d'éventuels partenariats ont été entretenues. POSCO INTERNATIONAL souhaite collaborer avec le CIS à travers 2 projets. Il s'agit d'une usine de fabrication des antibiotiques et d'un projet de papeterie.

**02/10**

Le CIS a reçu dans ses locaux, le Directeur Général de POSCO INTERNATIONAL/section Afrique de l'Ouest et du Nord, M. Wonchae Yi

06/11

Journée Brésilienne de  
Networking à l'hôtel  
Radisson Blue de Dakar

Le Club des Investisseurs Sénégalais a participé à la 2<sup>ème</sup> édition de la Journée Brésilienne de Networking qui s'est tenue le 06 Novembre 2019 à l'hôtel Radisson Blue de Dakar. Elle a été organisée en coopération avec les autorités Sénégalaises et l'APEX-Brasil et représente le principal événement en matière de commerce et d'investissement entre les entreprises brésiliennes, Sénégalaises et de la sous-région. Les échanges ont permis d'aboutir aux recommandations suivantes : développer le commerce électronique entre le Sénégal et le Brésil ; booster les relations commerciales et diplomatiques entre les 2 pays par l'ouverture et la consolidation ; mettre en place des stratégies permettant au CIS de s'ouvrir aux partenaires internationaux etc.

14/11

reçu le mercredi 14 Novembre  
2019 dans ses locaux une  
délégation d'hommes d'affaires  
turques, conduite par  
le Président du Conseil d'Affaires  
Turquie-Sénégal, Dr Ihsan SAHIN

Le Club des Investisseurs Sénégalais (CIS) a reçu le mercredi 14 Novembre 2019 dans ses locaux une délégation d'hommes d'affaires turques, conduite par le Président du Conseil d'Affaires Turquie-Sénégal, Dr Ihsan SAHIN. La rencontre avait pour objectif d'exploiter les opportunités de partenariat et d'investissement dans les secteurs du BTP, de la santé, de l'énergie, de la sécurité routière etc. Une invitation a été adressée au CIS pour une participation au Forum des investisseurs qui se tiendra à Istanbul en 2020.

Google

Club des Investisseurs Sénégalais



Recherche

J'ai la chance





CLUB DES  
INVESTISSEURS  
SENEGALAIS



CLUB DES  
INVESTISSEURS  
SENEGALAIS



CLUB DES  
INVESTISSEURS  
SENEGALAIS



CLUB DES  
INVESTISSEURS  
SENEGALAIS

Entrepreneurs  
for an economic  
national future



10 horizontal dotted lines for writing.

# Réalisations

ACTIVÉS





La création du Club a permis de promouvoir les possibilités de co-investissement entre les membres et favoriser des formes de coopération diverses avec les investisseurs internationaux. Les 75 membres ont commencé par initier des relations amicales qui ont poursuivi en relation d'affaires permettant de réaliser de grands projets d'investissements. Parmi les réalisations au Sénégal, nous pouvons citer :

1

African Packaging Company (APACK Sénégal SA) est une unité industrielle de production de sacs tissés mise en place par 5 membres du Club. Avec un capital de **400 millions de Francs Cfa**, la société a produit en 2019, près de 5 millions de sacs pour l'agro-industrie (sacs d'aliment de volaille, de bétail, sacs de riz, d'engrais etc.).

Les différents types de sacs produits par la société sont :

- Des sacs simples non-imprimés (paille d'arachide, sacs tout venant)
- Des sacs simples imprimés (sacs d'aliment de volaille, sacs d'aliment de bétail, sacs de farine de poisson, sacs de tourteaux d'arachide, sacs de sel, etc.)
- Des sacs simples imprimés avec un sac intérieur en polyéthylène (sacs d'engrais, d'attapulгите, sacs de sucre etc.)
- Des sacs laminés imprimés (sacs de riz, sacs de farine) APACK Sénégal SA a créée 45 emplois formels et prévoit pour 2020, une production d'au moins 10 millions de sacs.

2

SAF ingrédients SA est une joint-venture constituée par 5 membres du CIS et leurs partenaires SH Biaugeaud (entreprise d'ingénierie civile) et Dijon Céréales (groupe coopératif agricole). Le projet prévoit la culture d'oignons et la construction d'une usine de déshydratation d'oignons au Sénégal jusque-là absente en Afrique de l'Ouest.

L'usine devra approvisionner des groupes alimentaires de réputation mondiale, en aliments secs, pour leur fabrication de produits industriels, notamment des bouillons. Les débouchés seront locaux et se situeront d'abord sur les marchés Sénégalais, ivoirien et nigérian avant de toucher les autres pays de l'Afrique de l'ouest.



# Analyses





# Les Accords de Partenariat Economique (APE) :

## *Une panne salubre*



**Dr. El Hadji Abdourahmane DIOUF**

Directeur Exécutif  
adiouf@Clubdesinvestisseurs.org

*Les Accords de Partenariat Economique (APE) sont des accords commerciaux visant à développer le libre-échange entre l'Union Européenne et les pays dits ACP (Afrique, Caraïbes, Pacifique). En l'état, ils sont assez déséquilibrés en défaveur des pays africains et ne devraient pas être mis en oeuvre dans ces conditions.*

Les APE ont commencé à être négociés en 2002. Pour le contexte, il faut rappeler que c'est la première codification des relations commerciales entre l'Europe et les pays de l'Afrique-Caraïbes Pacifique. Néanmoins, il y a lieu de rappeler qu'ils n'en sont pas la première tentative.

Des conventions se sont succédé pour entériner l'élargissement de l'UE et du Groupe ACP. Chacune cherchera à corriger les insuffisances de son prédécesseur. C'est dans ce cadre que furent signées le 2 Juillet 1963 les Conventions

de Yaoundé, des conventions qui prévoyaient une aide financière et commerciale aux dix-huit anciennes colonies africaines.

### **Convention de Yaoundé**

La particularité de la convention de Yaoundé est qu'à cette époque les avantages commerciaux que s'accordaient l'Union Européenne et les pays africains étaient réciproques. Les derniers étaient sur un pied d'égalité que l'Union Européenne. Par la suite, il a été constaté que le

niveau faible de développement de ces pays ne pouvait pas soutenir la réciprocité qu'ils ont prônée. Les conventions de Yaoundé ont été réorganisées et initialisées pour donner naissance aux conventions de Lomé.

### Convention de Lomé

Les conventions de Lomé, de 1975 à 2000, donnent la priorité au développement industriel et rural, et mettent l'accent sur la sécurité alimentaire et l'environnement et assurent, sans réciprocité, le libre accès au marché communautaire de la quasi-totalité des marchandises originaires des pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique. La notion se fonde sur le fait que les pays développés ne doivent pas être sur le même rang de mutualité que les pays en voie de développement. Les conventions de Lomé ont introduit pour la première fois un lien explicite entre la promotion des Droits de l'homme et le développement.

### Convention de Cotonou

L'accord de Cotonou parle pour la première fois des APE en partant du principe que les relations commerciales entre l'Europe et les pays de l'ACP doivent continuer d'exister et être encadrées juridiquement. Cet accord a été adopté en 2000 pour remplacer la convention de Lomé de 1975. Il s'agit de l'accord le plus complet entre les pays en développement et l'Union Européenne et concerne 79 pays, dont 48 pays d'Afrique subsaharienne.

L'accord de Cotonou vise à réduire la pauvreté et contribuer à l'intégration progressive des pays ACP dans l'économie mondiale. Il repose sur trois piliers :

- La coopération au développement,
- La coopération économique et commerciale,
- La dimension politique.

### Les raisons d'un APE

- L'échec des conventions de Lomé et des préférences commerciales ;
- L'absence de diversification économique (la plupart des pays ACP sont restés tributaires d'un ou deux produits d'exportation avec les économies et des structures de production extraverties).

### Les accords sont-ils favorables au développement de l'Afrique ?

Les Accords de Partenariat Economique interviennent, après la convention de Lomé initialisés en 1975 et l'accord de Cotonou passé en 2000. Les accords avaient prévu une réduction de 86,9 % des Droits de douanes sur une période maximale de 25 ans. Le conférencier a listé 10 aléas qui font qu'à ce stade, l'APE n'est pas favorable aux pays de de l'Afrique de l'ouest.

#### Aléa 1

L'accès aux marchés, le champ de libéralisation : les accords prônent un taux d'ouverture du marché des pays ACP de 75%. Seuls 25% de produits des pays de l'Afrique de l'ouest seront préservés et échapperont à la libéralisation des échanges commerciaux. Résultat et conclusion : Les marchés des pays de l'Afrique de l'ouest ne seront pas protégés et cela ne favorisera point le développement de leur économie.

L'ouverture des marchés à un taux de 75% risque de remettre en cause la vitalité économique de leurs entreprises qui ne pourront rivaliser avec les grandes multinationales Européennes, étant donné qu'ils viendront vendre leurs produits sans Droit de douanes et sans quota. C'est l'une des pierres d'achoppement des accords de partenariat.

#### Aléa 2

La clause NPF au jour d'aujourd'hui est dans tous les accords de l'APE. La clause traduit une hypothèque sur la diversité des partenariats, une question contentieuse considérée comme un frein exceptionnel pour la diversification des économies des pays africains.

### Aléa 3

Clause de statut quo : cette clause stipule qu'aucun Droit de douane supplémentaire ne peut être introduit sur les échanges avec l'UE, et que ceux existants ne peuvent être augmentés à partir de l'entrée en vigueur de l'accord.

La principale conséquence de la clause de statut quo est que la réduction des Droits de douane ne sera pas calculée sur la base des taux consolidés à l'OMC, mais sur la base des taux appliqués plus bas et moins favorables aux pays d'Afrique de l'ouest.

### Aléa 4

Les mesures de sauvegarde sont des Droits temporaires appliqués pour faire face à des importations massives. Ces mesures existent mais les conditions d'exercice de déclenchement ne sont pas favorables à l'économie ouest africaine.

### Aléa 5

Clauses de non-exécution, aléa plus ou moins relatif : l'Union Européenne a formulé dans les négociations de l'APE, l'introduction d'une clause qui perpétue la relation conditionnée entre l'aide au développement et le commerce. Cette clause résulte de la possibilité de suspendre ses engagements commerciaux, si l'autre partie ne respecte pas des engagements périphériques qui ne concernent pas directement l'objet du contrat initial.

La position de l'UE était de maintenir cette clause de non-exécution dans les APE. Elle considère que l'assistance technique devrait continuer à cohabiter avec les aspects commerciaux dans les APE. Or, les pays de l'ACP soutiennent que les questions commerciales doivent être négociées en dehors de la coopération au développement fournie de manière unilatérale par l'UE et que cette aide ne doit pas justifier des ingérences dans leurs affaires intérieures. Cette clause a finalement été retirée de l'APE.

### Aléa 6

Les mesures sanitaires et phytosanitaires : Au niveau international, des interdictions d'importations sont toujours assignées sur les produits africains. Les mesures sanitaires et phytosanitaires de

l'Europe sont plus drastiques et rigoureuses que les standards internationaux adoptés par l'OMC. L'Europe prône le principe de précaution et veut introduire dans les accords standards propres, plus élevés que ceux internationaux ; et sans les preuves scientifiques qui les justifieraient.

### Aléa 7

Les règles d'origines : Les règles d'origine ont davantage été conçues pour les produits manufacturés, transformés, dont la fabrication impose parfois d'avoir recours à des intrants venus de l'extérieur. Le principe de règle d'origine permet de déterminer quel sera l'origine exacte d'un produit, le pourcentage d'intrants nationaux se trouvant dans un produit. Les avantages commerciaux qui seront octroyés sont liés au taux d'intrants nationaux contenus dans ledit produit. Avant l'APE, les pays ACP bénéficiaient d'un cumul de règles d'origine ACP plus large que le cumul régional restreint à la simple région signataire. Ce cumul restreint est en contradiction avec les efforts de transformation et d'industrialisation faits par les pays de la région.

### Aléa 8

Les subventions sur l'agriculture : la plupart des produits Européens qui arrivent en Afrique sont subventionnés par leur gouvernement. Cette pratique crée des distorsions de concurrence souvent considérées comme contraires aux intérêts des pays en développement dont l'économie nationale ne permet pas des niveaux de subventions aussi élevés que dans les pays développés mais aussi contraire aux objectifs fondamentaux de l'OMC. Le doute persiste sur la volonté Européenne de cesser le recours à ces subventions qui ont un effet de distorsion sur le commerce.

### Aléa 9

Les taxes à l'exportation : Les taxes à l'exportation posent un problème de cohérence des politiques commerciales et nationales. D'une manière générale, une taxe se fait à l'importation pour dissuader et non à l'exportation. Et c'est l'un des domaines où l'Union Européenne n'arrive pas à avoir gain de cause au sein de l'OMC. Par conséquent, elle entend en profiter au niveau bilatéral, et poursuivre des intérêts au-delà du commerce. L'Union Européenne s'acharne à confiner certains

pays de l'ACP dans une situation d'exportateur brut afin qu'ils n'embrassent pas une carrière d'industrie transformatrice. Or, l'APE maintient le principe d'interdiction des taxes à l'exportation ; ce qui constitue un frein à l'ambition des pays de la région de mettre en place des industries de transformation.

### Aléa 10

Les problèmes de ratification : présentement, les APE sont dans une situation de statut quo. L'Union Européenne a stipulé dans les dispositions des APE que l'accord rentrera en vigueur si tous les pays de sa zone d'échange signent les accords sans exception. Or pour les pays d'Afrique de l'ouest, il est clairement spécifié que l'accord entre en vigueur si  $\frac{3}{4}$  des pays signent les APE. Cela signifie qu'une fois que les 16 pays l'auront

ratifié, l'APE pourra entrer en vigueur sans la ratification du Nigeria qui est la principale force économique de la région, et sans la confirmation de son consentement par une ratification explicite. La plupart des pays de l'Afrique de l'ouest - excepté la Mauritanie, la Gambie et le Nigeria - ont signé les accords. Toutefois, les assemblées nationales ne les ont pas encore ratifiés pour permettre leur effectivité. Quoiqu'on puisse dire, le Nigeria ne semble pas être dans les dispositions pour signer l'APE. Condition rassurante, tant que le Nigeria n'aura pas signé, il n'y aura pas d'APE en Afrique de l'ouest.





# E-Commerce et ZLECAF



**Awa FALL**

Chargée de Projets - Petites  
et Moyennes Entreprises  
awafall@Clubdesinvestisseurs.org

*Il n'y a jamais eu de telle période de promesses et de menaces. Nous devons développer une lecture claire et globale quant à l'impact des technologies sur nos vies et comment elles reconditionnent notre environnement économique, social, culturel et humain.*

**LAUS SCHAW**

*L'intégration économique ne peut sans nul doute contourner le commerce numérique qui reste un transformateur des échanges intra africains. Toutefois, il faut souligner qu'il n'est pas exempt d'obstacles qui peuvent être surmontés en mettant en œuvre la ZLECAF qui pourra interagir avec l'économie numérique.*

S'il n'existe pas de définition unique et universellement approuvée du commerce numérique, on s'accorde sur le fait qu'il englobe l'ensemble des transactions numériques liées aux échanges de biens et de services. Celles-ci peuvent être fournies sous forme numérique ou physique, et font intervenir des consommateurs, des entreprises et des pouvoirs publics. Elles apportent un soutien moins direct aux échanges physiques en contribuant à la mise en œuvre des politiques de facilitation des échanges. Par cette

dernière, on peut comprendre la simplification, la modernisation et l'harmonisation des processus d'exportation et d'importation, qui sont donc devenues une question fondamentale pour le système commercial mondial.

Avec la croissance considérable du commerce numérique, les politiques et réglementations ont pris une importance croissante. Au niveau continental, le commerce numérique est désormais un thème pris en considération dans le cadre de la

Zone de libre-échange continentale africaine. La Commission de l'Union Africaine continue d'élaborer une stratégie sur le commerce numérique destinée à examiner ses liens possibles avec l'accord de la ZLECAF.



## **LES ACCORDS COMMERCIAUX RÉGIONAUX EN AFRIQUE SONT SOUVENT MAL APPLIQUÉS, PRINCIPALEMENT À CAUSE D'UNE ABSENCE OU D'UN MANQUE DE VOLONTÉ POLITIQUE.**

Dans une déclaration sur le commerce numérique au sein de l'OMC, le Groupe africain avait indiqué qu'établir de nouvelles règles relatives au commerce numérique lui apparaissait totalement prématuré. Dans ce contexte, comment les pays africains peuvent-ils favoriser le développement de leur économie numérique ?

Les accords commerciaux régionaux en Afrique sont souvent mal appliqués, principalement à cause d'une absence ou d'un manque de volonté politique. Les obstacles sont nombreux et les coûts des transactions commerciales en Afrique sont élevés. La mise en place d'une Zone de Libre Échange Continentale Africaine, ainsi que l'expansion du commerce numérique en Afrique ouvriront de nouvelles perspectives pour le développement du commerce intra-africain et le développement de l'exportation des marchandises vers le reste du monde. La pluralité de questions qui se posent restent à savoir comment le commerce numérique peut profiter aux africains dans la réalisation de la ZLECAF ? Mais également comment surmonter les obstacles à travers des recommandations afin d'y remédier ?

## **Le commerce numérique, un transformateur des échanges commerciaux intra africain comportant des obstacles.**

L'essor de l'Internet et des technologies numériques est en train de transformer l'économie mondiale. L'une des manifestations les plus visibles de cette transformation est le développement rapide du commerce numérique. Avec le développement des plateformes en ligne, par exemple, le nombre de petits colis qui franchissent les frontières internationales a augmenté de manière considérable. Cette situation conduit les responsables des politiques à réfléchir à diverses questions comme la gestion physique des échanges de colis, les implications de la gestion des risques (par exemple en matière de produits de contrefaçon ou de normes de biosécurité) et les incidences de la perception de taxes et de droits de douane sur les recettes.

La rapidité des évolutions technologiques facilite aussi la hausse de la part des services dans les échanges internationaux. Dans ce contexte, le commerce numérique peut réduire considérablement les coûts liés aux échanges, ouvrir l'accès au marché à de nouveaux acteurs africains dans le but de donner plus de valeur au commerce sur le continent. Il peut donc être un formidable levier afin d'accroître le volume des échanges commerciaux entre pays africains. Le commerce numérique intra-africain pourrait contribuer à la promotion de l'emploi en Afrique mais aussi réduire le coût des échanges en Afrique. S'il est admis que l'économie numérique présente des avantages incalculables au point qu'elle soit qualifiée de 4<sup>ème</sup> révolution industrielle, il n'en demeure pas moins qu'elle soulève aussi un bon nombre de préoccupations particulièrement au niveau du continent africain. Les obstacles restent majeurs mais surmontables. Parmi ceux-ci on peut citer :

- L'insuffisance des infrastructures pour la livraison des biens vendus en ligne
- Le défaut de compétences numériques des Micro, Petites et Moyennes Entreprises (PME)
- La non maîtrise des données personnelles
- Le manque de culture numérique, en

passant par la non-protection des données à caractère personnel au sein du continent africain

- Le manque de connectivité lié à la cherté de l'internet en Afrique subsaharienne, et l'absence d'instruments juridiques régissant le commerce numérique.

On peut dès lors affirmer que ceux-ci constituent les plus gros obstacles pour réaliser l'intégration régionale par le commerce numérique en Afrique. Par ailleurs, ces désavantages sont accentués par d'autres obstacles relatifs aux len-



## L'HARMONISATION DES RÉGLEMENTATIONS COMMERCIALES NATIONALES ET RÉGIONALES, LA MISE EN PLACE D'UNE STRUCTURE DÉDIÉE À L'ÉCONOMIE DIGITALE ET LA CRÉATION D'UN VÉRITABLE MARCHÉ NUMÉRIQUE AFRICAIN RESTENT SES PRIORITÉS.

teurs des téléchargements, aux coûts des services à large bande comparés aux niveaux de revenus des populations des pays en développement.

### Recommandations stratégiques pour développer le commerce numérique en faveur de la ZLECAF

Malgré son retard, l'Union Africaine est décidée à présenter une stratégie complète pour la régulation et l'organisation du commerce numérique en Afrique d'ici à son sommet de 2020. Dans le programme de celui-ci, l'harmonisation des ré-

glementations commerciales nationales et régionales, la mise en place d'une structure dédiée à l'économie digitale et la création d'un véritable marché numérique africain restent ses priorités.

Afin de surmonter les divers problèmes que pose le commerce électronique, il serait aussi possible :

- D'envisager la consolidation des infrastructures parce que la facture numérique et le manque d'infrastructures sont les principaux freins au développement du commerce numérique sur le continent

- De miser sur la formation. Le secteur privé se plaint du manque de professionnels qualifiés dans le secteur. Même si la pénétration d'internet s'améliorait, les pays africains ne pourraient pas réellement en profiter à cause d'un manque de compétences.

- De soutenir et de financer les start-ups. Ce qui serait aussi bénéfique car les financements locaux restent pratiquement inexistantes. Le budget national peut, à travers la commande publique, aider les entreprises locales à se développer, même si le secteur privé a aujourd'hui son rôle à jouer pour améliorer la qualité des services et aider à leur numérisation.

D'après le Ministre du Commerce et des PME du Sénégal Mme Aminata Assome Diatta, la promotion des investissements dans le développement des infrastructures serait plus que nécessaire à l'éclosion d'un écosystème numérique solide.

Si le commerce numérique ouvre de nouvelles possibilités économiques, les pays ne sont pas tous sur un pied d'égalité pour en profiter. En Afrique, d'importantes contraintes structurelles, telles que le faible taux de pénétration d'Internet, continuent d'entraver l'émergence d'un environnement permettant de tirer parti de la numérisation. Cette dernière accroît l'envergure, la portée et la rapidité des échanges. Elle permet aux entreprises de proposer des produits et services nouveaux à un plus grand nombre de consommateurs connectés partout dans le monde. La mise en place d'une Zone de Libre Échange Continentale Africaine, ainsi que l'expansion du commerce numérique en Afrique ouvriront de nouvelles perspectives pour le développement du commerce intra-africain et le développement de l'exportation des marchandises vers le reste du monde.



# Les Relations Juridiques entre l'Investisseur Étranger et son Etat Hôte



**Dr. Papa Abdoulaye DIOP**

Consultant en Droit international des investissements  
Coordonnateur – Pôle Partenariat et Développement International (PDI)  
padiop@Clubdesinvestisseurs.org

*Une vision qui ne s'accompagne pas d'actions n'est qu'un rêve. Une action qui ne découle pas d'une vision c'est du temps perdu. Une vision suivie d'une action peut changer le monde.*

**NELSON MANDELA**

*Les relations juridiques entre l'investisseur étranger et son Etat hôte peuvent, pour l'heure, être situées d'une part dans les contrats d'Etat et d'autre part, dans les Traités Bilatéraux d'Investissements (TBI) et Traités Multilatéraux d'Investissements (TMI). Avec la nouvelle configuration du droit des investissements, cependant, leurs relations tendent à s'étendre dans d'autres instruments autres que les TBI et qui ne porteront pas exclusivement sur l'investissement*

Si aujourd'hui, le terme « investissement » est devenu un leitmotiv dans l'actualité économique internationale, c'est parce qu'au-delà des institutions internationales, ses deux acteurs principaux y ont joué un rôle fondamental.

L'investisseur étranger et son Etat d'accueil ont, en effet, sinon conduit, du moins influencé l'évolution de la protection des biens des opérateurs économiques en territoire étranger. Étudier, ainsi leurs relations – juridiques plus précisément – reviendrait

à saisir la quintessence de cette discipline aussi bouleversante que passionnante qu'est le droit international des investissements. Bouleversante parce qu'elle a un impact réel dans l'économie des pays, surtout lorsque survient un contentieux dans lequel l'Etat est condamné à réparer les dommages subis par l'investisseur. Passionnante, car l'ambiguïté de certaines notions qu'elle comporte prête souvent le flanc à des interprétations qui, d'une certaine manière, contribuent à l'enrichissement de la matière.



## **LES CONTRATS D'ETAT, CONTRATS CONCLUS ENTRE UN ETAT, SUJET SOUVERAIN DE DROIT INTERNATIONAL ET UNE ENTREPRISE ÉTRANGÈRE, PERSONNE MORALE DE DROIT PRIVÉ, SONT À DISTINGUER DES CONTRATS PASSÉS PAR L'ETAT-ADMINISTRATION QUI SONT CONCLUS DANS L'ORDRE INTERNE ET SONT SOUMIS AU DROIT INTERNE DE L'ETAT**

---

Si l'on voulait situer rapidement les relations juridiques entre l'investisseur étranger et son Etat d'accueil, on peut dire qu'elles se trouvent dans deux types d'instruments essentiels que sont : les contrats d'Etat et les Traités Bilatéraux et Multilatéraux d'Investissements.

### **Le contrat d'Etat, l'instrument contractuel des relations juridiques entre l'investisseur étranger et son Etat hôte**

N'ayant pas tout le temps les moyens de réaliser leurs projets de grande envergure nécessaires à leurs décollages économiques, les Etats, surtout ceux en développement font souvent appel aux multinationales étrangères. Ces dernières, censées disposer aussi bien les moyens techniques que financiers pour engager de tels projets, signent avec leurs Etats d'accueil ce que l'on a coutume d'appeler « contrats d'Etat », ou « contrats d'investissements ».

La signature de ce type de contrat nécessite un préalable qu'il importe de rappeler. L'admission des investissements sur le territoire de l'Etat n'est pas de droit. Celui-ci en détient un pouvoir souverain conformément au principe fondamental

du droit international coutumier suivant lequel l'Etat dispose pleinement de la liberté de définir les conditions auxquelles un étranger peut être autorisé à entrer et à séjourner sur son territoire. Appliqué au droit des investissements, il s'agira pour l'Etat de définir les secteurs d'activités dans lesquels il souhaiterait attirer les capitaux étrangers. Il peut aussi s'agir de protéger certains secteurs stratégiques ou encore certaines industries naissantes que de ne pas admettre certains types d'investissements.

Pour ces raisons, l'entreprise étrangère, désirant s'installer dans le pays d'accueil, reste soumise à certaines procédures administratives. Elle doit, en effet, fournir un certain nombre de documents auprès des structures étatiques désignées pour l'octroi de l'agrément, instrument administratif indispensable lui donnant autorisation de démarrer ses activités. L'agrément illustre que l'entreprise de l'investisseur est conforme au droit national de l'Etat.

Une fois sur place, l'entreprise étrangère signe avec l'Etat récipiendaire de l'investissement un contrat d'Etat. C'est cet instrument appelé aussi contrat d'investissement qui scelle directement les premiers engagements respectifs de l'investisseur et de l'Etat. Ces engagements se résument au respect des clauses contenues dans le contrat, bref au respect du contrat tout simplement. La notion de contrat d'Etat a connu une évolution en droit international économique qu'il n'importera pas ici de retracer. Faut-il juste retenir qu'elle renvoie au contrat conclu entre un Etat, sujet de droit international, et une personne privée étrangère. Généralement, on le distingue des contrats passés par l'Etat-Administration qui sont conclus dans l'ordre interne et sont soumis au droit interne de l'Etat.

Comme tout contrat, le contrat d'Etat est gouverné par le principe selon lequel les parties disposent de la liberté de définir son contenu. Cela signifie tout simplement que le droit applicable aux relations contractuelles découle de la volonté des parties. C'est ce que l'on appelle, en terme juridique, le principe du respect de l'autonomie de la volonté.

Dans le cadre des contrats d'Etat, cependant, il peut arriver que les parties choisissent le droit de l'Etat hôte comme droit applicable à leur contrat. Mais, c'est une chose extrêmement rare. Ce qui se comprend aisément car, pour des raisons de suspicions de partialité, les investisseurs étrangers n'accepteront pas de se soumettre aux tribunaux nationaux de l'Etat pour la résolution des litiges nés de l'opération d'investissement. Ce qui fait que dans la quasi-totalité des contrats d'investissements, c'est l'arbitrage international qui y est érigé comme mode de résolution des litiges.

Par ailleurs, à côté des contrats d'Etat ou contrats d'investissements, il existe d'autres instruments renfermant les relations juridiques entre les entreprises étrangères et les Etats récepteurs de l'investissement. Il s'agit des Traités Bilatéraux d'Investissements (TBI) et Traités Multilatéraux d'Investissements (TMI).

### **Les TBI et TMI, les instruments conventionnels des relations juridiques entre l'investisseur étranger et son Etat hôte**

C'est ici le lieu de souligner que ce sont ces instruments qui ont révolutionné le droit conventionnel des investissements en ce sens qu'ils ont apporté plus de protection aux opérateurs économiques et à leurs biens en territoire étranger. Un TBI lie deux Etats parties, alors qu'un TMI engage plusieurs Etats, en tout cas plus de deux. La particularité des TBI et TMI par rapport aux contrats d'investissements c'est que ce sont seuls les Etats qui en sont parties, l'investisseur en est seulement bénéficiaire. Plus explicitement, ce sont des traités dans lesquels des Etats s'engagent réciproquement à assurer sur leurs territoires respectifs une protection des ressortissants des autres Etats parties qui y sont installés, et ce, dans le cadre de leurs activités d'investissements.

Faudrait-il à ce stade mentionner que lorsque l'on parle de traités de protection des investissements, c'est plus les TBI qui sont visés et non les TMI. Ces derniers ont connu des tentatives d'élaboration infructueuses. Nous n'allons pas ici nous attarder sur les causes de l'échec de la mise en

place d'un instrument international règlementant l'investissement. Retenons juste que pour l'heure, il n'existe aucune convention de portée générale et ouverte à tous les Etats qui a pour objet de régler tous les aspects du droit des investissements. Ce sont donc les TBI qui mériteront dans cette étude des développements particuliers. Aujourd'hui, l'on compte plus de 3000 TBI en vigueur dans le monde. Les raisons d'un tel succès s'expliquent par les dispositions protectrices des investissements qu'ils renferment. En effet, les TBI contiennent, outre les clauses conventionnelles de traitement des investissements, un mécanisme de règlement des différends efficace pour la protection des opérateurs économiques étrangers. Il s'agit de l'arbitrage transnational.

Si plusieurs centres connaissent de l'arbitrage d'investissement, il faut souligner que c'est le Centre International pour le Règlement des Différends Relatifs aux Investissements (CIRDI) qui assure en grande partie les contentieux en droit international de l'investissement. Le CIRDI a été institué par la Convention de Washington du 18 Mars 1965 sous l'égide la Banque mondiale. L'arbitrage CIRDI a ceci de particulier qu'il offre l'exclusivité de sa saisine à l'investisseur. Dit autrement, seule la requête introduite par l'investisseur devant le tribunal arbitral peut enclencher la procédure contentieuse. L'Etat hôte n'y dispose pas cette faculté.



**LA PARTICULARITÉ DES TBI ET TMI PAR RAPPORT AUX CONTRATS D'INVESTISSEMENTS RÉSULTE DANS LE FAIT QUE CES TRAITÉS N'ENGAGENT QUE LES ETATS PARTIES. L'INVESTISSEUR EN EST SEULEMENT BÉNÉFICIAIRE.**

C'est pourquoi l'arbitrage CIRDI est qualifié d'arbitrage «transnational unilatéral». Il est transnational parce que le contentieux lie deux êtres qui n'ont pas le même statut juridique. Il s'agit de l'Etat, sujet de droit international et l'entreprise étrangère, personne morale de droit privé. Il est encore unilatéral car seule cette dernière peut saisir le tribunal arbitral, elle est la maîtresse de la procédure contentieuse.

À titre récapitulatif, retenons que les relations juridiques entre l'investisseur étranger et son Etat d'accueil peuvent, pour l'heure, être situées d'une part dans les contrats d'Etat, et d'autre part dans les TBI et TMI.

Il convient, enfin, de signaler que ces rapports juridiques entre ces deux acteurs du droit des investissements pourraient trouver à s'appliquer dans d'autres instruments internationaux autres que les TBI et TMI et qui ne porteront pas exclusivement sur l'investissement. Il s'agit des Accords de Libres Echanges qui sont en train d'être conclus entre Etats et institutions communautaires et comportant un volet sur l'investissement. Le CETA (Comprehensive Economic and Trade Agreement) conclu entre l'Union Européenne et le Canada en est un. Ce qui nous ramène au constat selon lequel le droit international des investissements est loin de constituer une discipline statique.





# La Protection des Investissements par l'OHADA :

## *Etat des lieux et perspectives*



**Fatima FAYE**

Chargée de Projets  
Investissements Privés et Bilatéraux  
fatimafaye@Clubdesinvestisseurs.org

*L'investissement est la source durable de développement.*

**JAPHET NSANZUMUKIZA**

*Institué par le traité de Port-Louis en 1993, le droit de l'OHADA est né pour établir un environnement juridique communautaire propice au développement des activités économiques. L'OHADA a consacré beaucoup d'efforts à la sécurité des investissements, mais son droit devrait être renforcé pour mieux garantir la protection des investissements en Afrique.*

L'OHADA définit les règles du jeu économique qui s'appliquent aux activités des hommes d'affaires. C'est un outil juridique dont l'utilité consiste à encourager et à protéger les investissements. À ce jour, le droit de l'OHADA est régi par le Traité et les dix actes uniformes portant sur : le droit commercial général, le droit des sociétés commerciales et du Groupement d'Intérêt Économique, l'organisation des sûretés, l'organisation des procédures collectives d'apurement du passif, l'arbitrage, la médiation, l'organisation et l'harmonisation des

comptabilités des entreprises, l'organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution, les contrats de transport des marchandises par route et les droits des sociétés coopératives.

### **Une protection juridique assurée par le traité et les textes subséquents**

L'OHADA œuvre pour l'unification du droit des Affaires et donc encadre la réglementation des investissements en Afrique. C'est un droit uni-

forme, supranational qui s'attribue l'objectif de faire de cet espace géographique un pôle de développement économique. Pour y parvenir, la sécurité des investissements étrangers et domestiques constitue son principal défi. L'OHADA fait prévaloir la protection des investissements.

D'un point de vue matériel, le droit de l'OHADA crée un climat de confiance en faveur des porteurs d'affaires. Dès la lecture du préambule du Traité, apparaît l'engagement des Etats à « garantir la sécurité juridique des activités économiques, afin de favoriser l'essor de celles-ci et d'encourager l'investissement ». En parallèle, les dix actes uniformes élaborés concourent à la réalisation de l'ambition assignée à l'organisation. Ce dispositif juridique sécurise les investissements. Il arrime l'OHADA aux meilleures pratiques en vigueur. A titre d'exemple, le nouvel Acte Uniforme sur les sûretés n'exige plus l'enregistrement auprès de l'administration fiscale pour la constitution juridique d'une sûreté mobilière. Désormais, le dépôt auprès du registre du commerce et du crédit mobilier local suffit. Le même acte uniforme introduit une innovation majeure qui est la réalisation d'une sûreté « autonome » et extrajudiciaire. En outre, l'acte uniforme sur les Procédures Collectives d'Apurement du Passif en son titre 2, article 5, « régleme les procédures préventives que sont la conciliation et le règlement préventif, destinées à sauvegarder les entreprises en difficulté et à apurer leur passif avant la cessation des paiements ». Hormis la protection matérielle, l'OHADA définit un cadre juridictionnel de protection des investissements.

Sur le plan juridictionnel, l'OHADA promeut « l'arbitrage comme instrument de règlement des différends contractuels » (cf. préambule). L'arbitrage de l'OHADA est encadré dans un premier temps par l'acte uniforme de 1997. Celui-ci est renforcé par le règlement d'arbitrage de CCJA qui prévoit à la fois l'arbitrage Ad-Hoc et institutionnel. En 2017, l'OHADA a réformé son droit de l'arbitrage pour que cet espace juridique attire davantage les investisseurs. Cette dernière réforme a justement permis d'introduire l'arbitrage d'investissement. Il s'agit là d'une innovation majeure, gage de sécurité. En effet, les litiges sur les investissements ne sont généralement pas déclenchés par un défaut

d'exécution des contrats. Ils portent plutôt sur un manquement de la part de l'Etat, à une obligation souscrite avec un investisseur découlant d'un traité multilatéral/bilatéral ou d'une législation nationale.

De même, au cours de la résolution d'un litige, le nouvel acte uniforme en son article 8.1 offre aux parties le droit d'imposer une phase préliminaire de règlement des différends et donc d'éviter le procès. Également, le droit de l'OHADA reconnaît la « sentence rendue par consentement des parties » sans que le tribunal accepte cette sentence (RACCJA, art. 20). Il offre la possibilité au tribunal d'arbitrage de statuer en « aimable compositeur » conformément à l'article 15 de l'AUA. A travers ses principes directeurs que sont l'indépendance des arbitres (Article 7), l'égalité de traitement des parties au litige (article 9) et la célérité de la procédure (article 31), l'OHADA se porte garant d'un procès équitable. En vertu de l'article 20 de l'AUA, la sentence arbitrale doit être motivée. Le défaut de motivation constitue un motif pour déclencher un recours en annulation de la sentence arbitrale. Lorsqu'elle est exécutée par le juge compétent dans l'Etat partie, la sentence arbitrale revêt une force exécutoire.



**L'OHADA EST UNE INITIATIVE DE COMMUNAUTARISATION DU DROIT DES INVESTISSEMENTS QU'IL FAUT NÉCESSAIREMENT SOUTENIR POUR BRANDIR UNE VRAIE INSTANCE AFRICAINE DE RÈGLEMENT DES DIFFÉRENDS PORTANT SUR LES INVESTISSEMENTS.**



Beaucoup d'efforts sont ainsi consentis pour encourager et protéger les investissements en Afrique. L'apport de l'OHADA dans ce domaine est à saluer. Cependant, force est de reconnaître que ce dispositif juridique présente des insuffisances. Concrètement, l'OHADA doit adopter les dispositions nécessaires pour une meilleure protection des investissements.

### **La nécessité de renforcer le cadre juridique pour une meilleure sécurisation des investissements**

Le droit de l'OHADA ne définit pas les rapports juridiques entre le « privé-investisseur » et l'Etat. Aucune disposition communautaire n'est élaborée entre ces acteurs pendant l'exploitation de l'investissement. C'est aberrant puisque la conciliation entre les intérêts de l'Etat et ceux du privé est capitale dans la définition d'une politique d'attractivité des investissements. Dans le contexte actuel marqué par la multiplication des PPP notamment, il est indispensable que l'OHADA se prononce sur la question. En amont, les conditions uniformes d'admission des investissements étrangers dans les Etats membres doivent être fixées. En effet, celles-ci sont à ce jour uniquement régies par les législations internes. Ce sont là entre autres des éléments qui confortent la nécessité de l'adoption d'un acte uniforme sur les investissements. Par la même occasion, l'introduction d'un droit fiscal harmonisé s'avère essentielle. Elle s'impose. Il s'agit là d'un aspect dont l'impact sur la décision d'investir ou de maintenir l'investissement est déterminant. L'absence de normes communautaires dans cette matière constitue sans doute une limite juridique à la protection et promotion des investissements.

Par ailleurs en matière de transparence, l'arbitrage des investissements de l'OHADA fait défaut. En effet, il n'est pas élaboré en conformité avec les standards internationaux, précisément le règlement de la CNUDI adopté en Décembre 2013. Ce règlement sur la transparence garantit la protection des investisseurs et tient compte de l'intérêt public dans le règlement des différends afférents aux investissements. Or, l'arbitrage de l'OHADA obéit à la règle de la confidentialité. Aux termes

de l'article 18 de l'AUA, « les délibérations du tribunal arbitral doivent être confidentielles ».

Cette confidentialité totale est incompatible voire contraire avec l'arbitrage d'investissement qui se distingue de l'arbitrage commercial. Celui-ci présente ses caractéristiques propres. Il répond aux exigences que sont la transparence et la transmission de l'information au public. Cette idée trouve du confort dans les propos de A. PRUJINER selon lesquels en matière d'arbitrage d'investissements, « le principe de confidentialité a été remplacé par un principe de publicité ».

C'est là une faiblesse de l'arbitrage d'investissement de l'OHADA qu'il faut nécessairement corriger pour magnifier les efforts consentis en la matière. En réalité, ce défaut « laisse très peu de chances au centre d'arbitrage de la CCJA de devenir le référentiel pour les contentieux des investissements dans l'espace OHADA, contrairement au CIRDI ».

L'OHADA a le mérite d'avoir réformé juridiquement son espace sur lequel les investissements se multiplient fortement. L'évolution qu'elle a connue témoigne de la volonté de ses membres à réaliser l'objectif visé. À ce stade, la protection juridique accordée aux investisseurs n'est pas parfaite, mais elle tend à le devenir. L'OHADA est une initiative de communautarisation du droit des investissements qu'il faut nécessairement soutenir pour brandir une vraie instance africaine de règlement des différends portant sur les investissements. La réforme de ce droit uniforme régissant les investissements en général et l'arbitrage d'investissements en particulier doit inspirer.



# La Substitution des IDE en Investissements Nationaux :

## *Un pilier pour une croissance inclusive*



**Abdoulaye Wally FAYE**

Chargé de Projets  
Intelligence Economique  
et Analyse des données  
awfaye@Clubdesinvestisseurs.org

*Les investissements d'aujourd'hui  
sont les profits de demain et les  
emplois d'après demain.*

*DE HELMUT SCHMIDT*

*L'investissement Direct Etranger (IDE) constitue une source importante de financement pour les pays africains en général et le Sénégal en particulier. Des réformes incitatives sont mises en œuvre pour capter plus d'IDE. La présence d'entreprises étrangères sur le marché Sénégalais est très importante. Ces entreprises dominent dans tous les secteurs phares de l'économie nationale. La faiblesse de la part des investissements locaux limite les résultats économiques du Sénégal. Pour une croissance inclusive, l'Etat devrait œuvrer fermement à bâtir des champions nationaux.*

En Afrique subsaharienne, la dynamique de l'émergence est plus une réalité qu'un slogan. Cette volonté de transformation des économies nécessite une réorganisation du climat des affaires. Plusieurs Etats du continent noir ont libéralisé leurs régimes applicables à l'IDE et mis en œuvre d'autres mesures pour attirer l'investissement. Force est de reconnaître que la quasi-totalité des pays africains sont extraverties. En outre, leurs niveaux d'épargne et d'investissement intérieurs sont sou-

vent très bas et ils dépendent des investissements étrangers pour financer leur économie. L'IDE est devenu une source de financement privilégiée pour un grand nombre de pays en voie de développement.

**Le Sénégal, une économie extravertie et dominée par des entreprises étrangères**

En réalité, les entreprises étrangères dominent dans tous les secteurs porteurs de

l'économie. Le cas du Sénégal peut être un illustre exemple.



## LA FRANCE OCCUPE UNE POSITION STRATEGIQUE DANS L'ECONOMIE SENEGALAISE

---

Dans le cas du pays de la Téranga, les IDE se ruent vers les secteurs comme l'agroalimentaire, la transformation des produits de la pêche, les produits pharmaceutiques, le raffinage pétrolier, la chimie, la production de ciment, les banques et les assurances, la distribution de l'eau, le transport, les télécommunications et l'hôtellerie/restauration.

La France occupe une position stratégique dans l'économie Sénégalaise. L'ancienne puissance coloniale représente plus de 40% des IDE. Les liens historiques qui unissent le Sénégal et la France, les similitudes dans les environnements institutionnels de ces deux pays ont favorisé leurs relations commerciales et une forte représentativité des entreprises françaises au Sénégal dans tous les secteurs de l'économie. Les entreprises françaises jouent un rôle phare dans la dynamique économique du pays.

Ces entreprises font 25% du PIB. Il est important de mentionner l'importance de la Sonatel, filiale d'Orange, qui occupe le premier rang dans le domaine des télécommunications. Dans la même foulée, d'autres géants français sont présents dans le pays et ils occupent des parts de marché significatives ou dominantes : les BTP avec Eiffage ; les transports maritimes et la logistique avec Nécotrans, Bolloré et Delmas ; les banques et assurances avec SGBS, BNP Paribas, AXA, Gras Savoye ; le tourisme avec Accor, Corsair, Club Méditerranée et Air France ; la distribution avec Total pour les carburants ; Casino, Air France ; Auchan ; la mine de zircon avec Eramet.

## Les implications des IDE dans l'économie sont mitigées.

D'une part ils permettent de financer les projets de développement du gouvernement par les biais d'investissements privés stimulateurs de la production. En tant que source de capitaux d'investissement, l'IDE est un stimulant pour l'emploi. En plus, il est perçu comme un moyen permettant aux pays en développement d'acquérir la technologie de pointe, les nouvelles méthodes de gestion, et d'avoir accès aux marchés des pays développés.

D'autre part, les taux de croissance importants réalisés, par le Sénégal, ces cinq (5) dernières années (7,08% en 2017 et 6,77 en 2018) sont portés en grandes parties par les entreprises étrangères. Cette forte présence étrangère dans l'économie diminue l'impact de la croissance sur l'amélioration des conditions de vie de la population. En dépit de la forte croissance, le gouvernement fait toujours face à des défis cinquantenaires comme l'autosuffisance alimentaire, accès universel à l'eau potable, accès aux soins médicaux, accès universel à l'électricité, le sous-emploi des jeunes, etc. La richesse créée qui devrait relancer l'activité économique est rapatriée vers le pays d'origine par le biais du principe de la libre transférabilité des capitaux, un des critères de convergence de l'UEMOA. Dès lors, la croissance est exclusive et son impact est insignifiant. Cette tendance ne peut être renversée sans un secteur privé national fort qui occupe une part substantielle dans les investissements privés.



## LE SECTEUR PRIVÉ EST UN ACTEUR PRIMORDIAL DU DÉVELOPPEMENT ET SON IMPLICATION SANS FAILLE CONSTITUE UN FACTEUR IMPORTANT POUR LA RÉUSSITE DU PSE

---

Le secteur privé est un acteur primordial du développement et son implication sans faille constitue un facteur important pour la réussite du PSE. Les investissements nationaux doivent être le socle d'un Sénégal qui se dit émergent. Pour ce faire, l'Etat du Sénégal devrait être le premier sponsor du secteur privé en donnant plus de marchés aux entreprises de capital national. Dans toutes les grandes économies du monde, les géants de l'économie sont nés grâce à l'Etat qui les a soutenus dans des contrats d'envergure. Certains pays asiatiques comme l'Inde, la Malaisie, la Chine et la Corée du Sud ont fait sortir des centaines de millions de personnes de la pauvreté. Non pas grâce à l'aide publique au développement, mais grâce à leur croissance économique soutenue, durable et à grande échelle, fruit d'un secteur privé dynamique. En Chine, le secteur privé contribue à plus de 60% à la croissance du PIB et génère plus de la moitié des recettes fiscales du pays.

Plus loin, certains secteurs stratégiques de l'économie devraient être réservés uniquement aux investisseurs nationaux selon l'orientation politique du gouvernement. Cette préférence reconnue et

acceptée par les réglementations internationales, permettrait de bâtir des champions nationaux plus compétitifs et dynamiques. Ce changement de paradigme en faveur des investissements locaux est un facteur essentiel pour l'amélioration de la productivité des entreprises. Ces dernières auront un marché plus significatif grâce à l'absence de la concurrence étrangère.

Certaines statistiques montrent une démarche contradictoire de l'engagement de l'Etat Sénégal de bâtir une croissance portée par les entreprises nationales. Selon la CNUCED, les IDE au Sénégal sont passés de **587 millions de USD** en 2017 à **629 millions de USD** en 2018. Le stock total d'IED s'élevait à **5,3 milliards de USD** (22,1% du PIB) à la fin de 2018, selon le Rapport sur l'investissement dans le monde 2019 de la CNUCED.

Par ailleurs, il ne fait pas de doute qu'un secteur privé à la hauteur de ses ambitions participerait grandement à endiguer le chômage des jeunes. De nombreux pays ont compris cela et n'hésitent pas à mettre en place des politiques incitatives en vue de renforcer leur secteur privé.





# Le Partenariat Public-Privé :

## *Une Convergence d'Intérêts au Service de l'économie*



**Tabara THIAM**

Chargée de Projets  
Partenariats Public Privé  
tabarathiam@Clubdesinvestisseurs.org

*La seule voie qui offre quelque espoir d'un avenir meilleur pour toute l'humanité est celle de la coopération et du partenariat.*

**KOFI ANNAN**

*Le Partenariat Public-Privé (PPP) est apparu comme un moyen permettant le développement d'un pays entre le monopole de l'Etat et le secteur privé. Ils permettent d'améliorer la compétitivité économique des territoires, de compenser les carences dans la gestion des services du pouvoir public et de contribuer à leur autonomie financière à travers de nouvelles sources de financement. Point de convergence d'une véritable synergie, ils s'imposent comme un vecteur de croissance inclusive, consolidant l'aptitude des pouvoirs publics.*

Le Partenariat Public-Privé n'est pas un phénomène nouveau dans la sphère mondiale. La praticité de recourir au mécanisme de PPP a déjà été démontrée dans plusieurs pays à travers le monde.

En effet, jusqu'au début des années 1980, les projets d'infrastructures étaient réalisés et financés par des agents publics. Ce modèle répondait à un choix politico-économique. Les années précédentes furent marquées par des initiatives gouvernementales visant à la fois la redéfini-

tion du périmètre d'action en matière de gestion publique de l'État et des collectivités locales.

Ces derniers accordent une grande importance aux projets publics pour répondre aux besoins communautaires. Dès lors, des questionnements portant sur des préoccupations d'efficacité de l'action publique en matière de développement et de stimulation de l'économie sont plus que jamais au cœur des préoccupations des décideurs politiques.

Théoriquement, avec toutes les variables, les difficultés budgétaires et la recherche d'efficacité accrue dans les secteurs publics ont suscité l'apparition de nouvelles formes d'organisation. Ces configurations organisationnelles permettraient de maintenir le régime public de services d'intérêt général. Les nouvelles formes d'organisation consistent à faire intervenir des organismes publics et des structures relevant de la sphère privée. La participation du secteur privé dans la gestion des projets publics est considérée comme une nouvelle approche de coopération qui vient réformer les pratiques traditionnelles de mise en œuvre des projets publics.



## **PRÈS D'UNE VINGTAINÉ DE PROJETS PPP SONT EN COURS DE RÉALISATION DANS DIFFÉRENTS SECTEURS POUR UN MONTANT ESTIMATIF GLOBAL DE 1587 MILLIARDS DE FRANCS CFA**

Nouvelle forme d'alliance engageant l'État et l'entreprise privée, le Partenariat Public-Privé s'est progressivement imposé comme une configuration organisationnelle hybride soumise à des considérations diverses, quoi qu'essentiellement politiques, budgétaires et économiques.

Ils apparaissent comme un mécanisme permettant le développement dans tous secteurs confondus. Les PPP constituent aujourd'hui un important instrument contribuant à la mise en place de meilleurs services publics pour le développement d'une économie dans un contexte où les tensions budgétaires ne manquent pas d'apparaître.

Cette catégorie de pilotage, point de convergence d'une véritable synergie s'impose dès lors comme

un vecteur de croissance inclusive.

Les opérations bilatérales entre le pouvoir public et le secteur privé sous-tendent un accroissement établi sous de véritables stratégies de développement, une rationalisation de l'action publique axée entre le monopole d'État et la privatisation. Cela est rendu possible grâce à une convergence d'intérêts dans un environnement où d'importantes mutations des modes de gouvernance sont à l'œuvre.

Face à l'accroissement de la dette publique, le nombre de PPP est en hausse dans de nombreux pays africains. Le Sénégal n'a pas hésité à saisir ce mode de financement et fait partie des pays d'Afrique de l'Ouest précurseurs en matière de PPP. Le pays a déjà mis en place des projets importants dans les domaines de gestion de services ou de développement d'infrastructures. Le Plan Sénégal émergent (PSE) offre d'ailleurs de nombreuses opportunités pour développer les projets de Partenariat Public-Privé.

### **Le Partenariat Public-Privé, un outil de performance de l'action publique**

Le Partenariat Public-Privé a connu un essor progressiste en Afrique. Ce dynamisme est lié à la reviviscence que les États portent aux modes de financement alternatif dans un contexte marqué par la réduction des budgets publics, la saturation des sources de financement classiques, le flux de l'aide publique au développement et le besoin de combler le déficit en infrastructures.

Le mécanisme présente de multiples avantages non négligeables pour un État. La collaboration entre les deux entités trouve sa source dans le contexte budgétaire et les contestations de l'efficacité de l'action publique.

La coopération permet de faire appel à l'expertise et à la capacité de financement du secteur privé en vue d'améliorer la compétitivité économique et la satisfaction des populations. Ils présentent un certain nombre d'avantages, en ce qu'ils permettent :

- D'optimiser les ressources
- D'accroître le nombre de projets d'infrastructures

et faire évoluer le secteur afin d'accroître l'innovation et la concurrence

- D'améliorer l'évaluation des projets en équilibrant les intérêts des différentes parties prenantes (État, investisseurs, prêteurs, etc.)
- D'offrir de nouvelles opportunités aux marchés de capitaux locaux, en particulier aux investisseurs nationaux.

Les Partenariat Public-Privé présentent les prérogatives d'une efficacité propice, d'un transfert de risques et d'un partage de coûts entre partenaires publics et privés.

À travers cette collaboration, les PPP permettraient d'améliorer les lacunes dans la conduite des services communs, consolider l'aptitude des pouvoirs publics et ainsi contribuer à leur indépendance financière tout en favorisant l'inclusion du privé dans la gestion publique.

À long terme et au-delà de la promotion des investissements et des avantages précités, les PPP créent des opportunités d'emploi, contribuent à la réduction de la pauvreté et à la croissance économique.

Toutefois, l'utilité des PPP pourrait ne pas être directement appréciable au niveau des pouvoirs publics, en spécifique les aspects relatifs à la capacité à mobiliser des financements privés, aux coûts et à l'entretien des infrastructures et à la répartition du risque. Mais, elle peut être plus nettement visible à l'échelle du budget et des ressources centrales.

Cela dit, il y a lieu de noter que les projets de Partenariat Public-Privé sont rarement durables sans un appui de l'Etat. Généralement, le soutien du gouvernement se traduit par une mise à disposition de parcelles, d'actifs, de garanties ou d'autres valeurs, en particulier lorsque l'administration centrale n'est pas partie prenante aux accords importants du projet.

Les PPP combinent à la fois le dynamisme du secteur public dans son rôle de prestation de services et de coordonnateur à celui du secteur privé dont la priorité est principalement l'efficacité et l'efficacité de leur objectif.



## LE PARTENARIAT PUBLIC PRIVÉ, MÉCANISME DE PROMOTION DE L'ÉCONOMIE, DOIT SE CONCEVOIR COMME UN PRODUIT D'AVENIR CONTRIBUTEUR AU DÉVELOPPEMENT D'UN ETAT.

D'un point de vue empirique, le recours au partenariat est encouragé afin de favoriser le développement de nouvelles infrastructures ou services lesquels ne peuvent être rapidement réalisés par les seuls investissements publics, manifestement insuffisants. Ce faisant, il s'agit bien plus qu'une simple réalisation d'un bien ou d'un service. Mais plutôt d'une convergence de forces appartenant aux catégories-clés du secteur public et du secteur privé.

L'Etat opérera alors très peu comme un acteur du marché des grands projets mais plutôt comme son régulateur. Autrement dit, le recours aux PPP permet dans de tels projets, une optimisation des coûts et des délais de réalisation.

A cet effet, Le Sénégal a choisi une économie libérale orientée vers le mécanisme des Partenariats Public-Privé. Près d'une vingtaine de projets PPP sont en cours de réalisation dans différents secteurs pour un montant estimatif global de **1587 milliards de Francs Cfa**. Ladite somme est financée par le secteur privé à valeur de **1111 milliards de Francs Cfa**.

### L'engagement du secteur privé dans le processus de partenariat public-privé

L'Etat, dans le cadre de sa mission d'intérêt général doit disposer de toutes les ressources et dynamismes essentiels pour la réalisation de projets viables lui permettant ainsi de répondre aux besoins exprimés par ses citoyens.

Seulement, la disponibilité de ces capacités n'est pas la seule conditionnalité pour assurer la demande sociale et économique. Celle-ci doit être accompagnée d'une configuration opérationnelle, impliquant le secteur privé et légitimée par la recherche d'une plus grande efficacité de services aux citoyens.

Dans cette mesure, les contraintes pesant sur les finances publiques ont conduit à un déplacement des charges publiques vers l'efficacité et l'efficience de l'action privée.

Les acteurs du secteur privé s'engagent ainsi à fournir des outils de gestion et à transférer leurs pratiques de stratégies opérationnelles et commerciales aux projets de service public. Ces derniers bénéficient ainsi d'une expertise privée et d'une forte implication dans un objectif d'efficacité, sans pour autant négliger les obligations du service public.

Un des enjeux justifiant l'option de Partenariat Public-Privé est alors la prédisposition à concevoir et produire des projets. Les acteurs privés semblent donc être une alternative plausible aux investissements publics.

Dans le cadre du PSE, l'État du Sénégal ambitionne de faire du secteur privé un vecteur de développement inclusif, promouvant ainsi les secteurs porteurs dans le cadre des partenariats public-privé. En ce sens qu'un pipeline de projets

de PPP a été défini sur des secteurs tels que les infrastructures de transports, l'habitat social et l'énergie.

Par ailleurs, le recours au privé permet de réaliser des projets afin de répondre aux mutations de la société tout en transférant les risques et la responsabilité des investissements publics au secteur privé, et ainsi garantir le domaine public.

Somme toute, la mise en place d'une économie réelle doit être matérialisée par la réalisation de projets répondant à l'intérêt général.

Le Partenariat Public-Privé, mécanisme de promotion de l'économie, doit se concevoir comme un produit d'avenir contributeur au développement d'un Etat. Les opérations de partenariat entre les deux entités devraient alors disposer de toutes les caractéristiques, porteuses d'opportunités et d'espoirs, pour devenir un véritable catalyseur d'une croissance endogène et durable.

L'objectif d'atteindre un niveau d'extension et de qualité du service public conforme aux attentes des autorités publiques conditionne de manière incompressible la réussite d'une véritable coopération entre partenaires publics et privés.

Il y a lieu de concilier la vision stratégique et les exigences du secteur public avec l'expertise et les services plus opérationnels portées par la sphère privée.





**Fama DIENG**

Juriste d'Affaires  
Directrice des Opérations  
famadieng@Clubdesinvestisseurs.org

*Les profits de demain sont la participation des autres, à ton investissement d'aujourd'hui.*

**A FRANCISCO**

*Dans le souci d'impulser le développement socio-économique du pays et d'en faire un Etat émergent, le gouvernement du Sénégal a mis l'accent sur la réalisation de grands projets de développement d'infrastructures. Parmi ces projets de développement, celui relatif à la construction de « l'Autoroute de l'Avenir » est une impulsion forte et est le premier Partenariat Public-Privé d'Afrique sub-saharienne avec un financement de 380,2 Milliards.*

Le Sénégal a confié à Eiffage la conception, la construction, l'exploitation, le financement et la maintenance du tronçon autoroutier qui relie Dakar à Diamniadio pour une durée de 30 ans depuis le 1<sup>er</sup> Décembre 2009. Cette autoroute, longue de 32 km, constitue le premier maillon de l'axe Dakar-Bamako. Le temps de trajet entre Dakar et Diamniadio est censé passer de 2 heures à moins de 30 minutes. C'est un projet urbain qui participe à l'aménagement du territoire Sénégalais et au développement des activités économiques.

### **L'autoroute à péage Dakar- Diamniadio : Un Partenariat Public-Privé plein d'enseignements pour le secteur privé national**

La loi n°2004-13 du 1<sup>er</sup> Mars 2004 relative aux contrats de Construction-Exploitation-Transfert d'infrastructures, dite loi CET, modifiée par les lois N° 2009-21 du 4 mai 2009 et la loi N° 2011-11 du 28 Avril 2011, a permis au Sénégal de se doter d'une législation permettant la réalisation et

l'exploitation, en partenariat public-privé, d'infrastructures d'intérêt public destinées à satisfaire les besoins des populations en matière de mobilité urbaine et interurbaine. La procédure d'appel d'offres a duré environ 3 ans et le lancement de la requalification a eu lieu en Avril 2007. Le contrat est attribué à Eiffage en Décembre 2008 et signé le 2 Juillet 2009.

C'est dans cette optique que l'Autoroute de l'Avenir a mobilisé un financement public de l'Etat du Sénégal (**193,5 Milliards de Francs Cfa**) et ses partenaires : la banque mondiale (**52,5 Milliards de Francs Cfa**), l'Agence Française de Développement (**40 Milliards de Francs Cfa**), la Banque Africaine de Développement (**33,2 Milliards Francs Cfa**).

La société SENAC SA(Société Eiffage de la Nouvelle Autoroute Concédée) qui est détenue à 100% par le Groupe Eiffage a mobilisé sur fonds propres et avec l'aide de ses partenaires financiers la somme de **61 Milliards de Francs Cfa** :

Fonds propres Eiffage (**20,8 Milliards**)

Dette privée supportée par Eiffage :  
International Finance Corporation  
(**13,4 Milliards de Francs Cfa**)

Banque Africaine de Développement  
(**6,8 Milliards Francs Cfa**)

(Banque Ouest Africaine de Développement)  
(**15 Milliards Francs Cfa**)

CBOA (**5 Milliards Francs Cfa**).

### Financement mobilisé 380,2 milliards Franc CFA



## L'Autoroute de l'Avenir Dakar - Diamniadio les travaux en chiffres

Réalisation		Longueur (km)	Configuration	Ouvrages	Coûts des travaux F CFA	Mise en service
Tronçon 1	Malick Sy – Patte d'oie	7 km	2 x 3 voies	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 échangeur</li> <li>6 passerelles</li> <li>2 ponts</li> </ul>	<b>31,3 Milliards</b>	Ouvert à la circulation : <b>Décembre 2008</b>
Tronçon 2	Patte d'oie - Pikine	4,2 km	2 x 3 voies	<ul style="list-style-type: none"> <li>3 échangeurs</li> <li>3 passerelles</li> <li>3 ponts</li> <li>1 rétablissement</li> </ul>	<b>51,5 Milliards</b>	Ouvert à la circulation : <b>Aout 2009</b>
Tronçon 3	Rufisque Ouest – Diamniadio (contournement de Rufisque)	8,5 km	2 x 2 voies	<ul style="list-style-type: none"> <li>4 échangeurs</li> <li>3 passerelles</li> <li>3 rétablissements</li> <li>10 ouvrages hydrauliques</li> </ul>	<b>148,4 Milliards</b>	Ouvert à la circulation : <b>Janvier 2012</b> (mise en service anticipée)
Tronçon 4	Pikine – Keur Massar – Rufisque Ouest	11,8 km	2 x 3 voies ↓ 2 x 2 voies			Fin des travaux: <b>Août 2013</b>
Tronçon 5	Diamniadio – RN2 - AIBD	17 km	(en phase d'études)	(en phase d'études)	(en phase d'études)	Délai prévisionnel: <b>RN2 : Août 2013</b> <b>AIBD : Fin 2013</b>
<b>TOTAL</b>		<b>48,5 km</b>			<b>231,2 Milliards</b>	



## UN GAIN DE 422 MILLIARDS POUR UN INVESTISSEMENT DE 61 MILLIARDS DE FRANCS CFA



Si on rapporte le gain journalier à la durée de la concession qui est de 30ans, Eiffage va encaisser environ **422 Milliards de Francs Cfa** alors que l'entreprise n'a contribué à la réalisation du projet qu'à hauteur de **61 Milliards de Francs Cfa** contre **319,2 Milliards de Francs Cfa** pour l'Etat du Sénégal. Ce qui nous fait dire que la compagnie française a un retour sur investissement en moins de 10 ans, alors que l'état du Sénégal ne récoltera qu'environ **72 Milliards de Francs Cfa** sous forme de TVA durant cette période.

Même si, selon le cahier de charges, le concessionnaire va supporter l'entretien, ainsi que la maintenance, sans oublier la rémunération du personnel, il fait tout de même des marges exceptionnelles qui font penser à un contrat léonin ou à une « concession à la coloniale » à propos de cette autoroute.

### Le secteur privé Sénégalais : un acteur incontournable pour le développement des projets d'infrastructures

L'objectif du gouvernement du Sénégal est de réaliser 800 km d'autoroutes d'ici 2030. Ainsi, pour atteindre ce résultat et permettre la réalisation du PSE, l'implication du secteur privé national s'impose comme moyen de financement alternatif.

Nous avons encore souvenance qu'en 2014, en plus du contrat de l'Autoroute de l'Avenir, Eiffage a remporté le contrat d'extension pour relier Dakar à l'Aéroport International Blaise Diagne. Elle est donc en charge de son financement, de sa conception, de sa construction, de son entretien et de son exploitation pendant 25 ans.

En outre, l'autoroute Ila Touba qui relie la ville de Thiès à la ville sainte de Touba est financée par la

Chine à hauteur de **416 Milliards de Francs Cfa**. Et c'est tout naturellement que les autorités ont confié l'entretien et l'exploitation de cet ouvrage à la société chinoise qui s'est occupée des travaux.



## 25% DES ACTIONS DE L'AUTOROUTE DISPONIBLES POUR LE SECTEUR PRIVÉ NATIONAL, MAIS QUI TARDENT À ÊTRE DISTRIBUÉS



En plus de la société SENAC SA, les opérateurs économiques d'origine asiatique ont une importante proportion du marché national ; ce qui ramène les parts du secteur privé national à une portion congrue. Les sociétés multinationales qui sont aujourd'hui présentes au Sénégal ont les moyens financiers parce que, ayant un levier important sur les finances internationales, pour gagner un certain nombre de marchés tels que les projets d'infrastructures. Or, il est impératif que l'Etat du Sénégal se recentre sur son secteur privé national pour la réalisation de certaines infrastructures dont les capacités de réalisation n'échappent pas à l'expertise locale.

Le souhait de nos gouvernants de mettre le secteur privé national au cœur du Plan Sénégal Emergent ne doit pas être un **vain mot** mais une **réalité**. L'Etat doit promouvoir le savoir-faire Sénégalais et poser des actes forts de nature à faire émerger des entreprises nationales fortes et compétitives.

L'Etat et le secteur privé national doivent marcher main dans la main pour relever les défis économiques. Le secteur privé national doit être un acteur majeur du développement et son implication sans faille constitue un facteur déterminant pour la réussite du PSE.

## 25% des actions de l'Autoroute disponibles pour le secteur privé national, mais qui tardent à être distribués

Aujourd'hui, il nous est apparu que 25% des actions sont à octroyer au secteur privé national dans la gestion de l'Autoroute à péage qui relie Dakar à l'Aéroport International Blaise Diagne, et concédée par l'Etat du Sénégal à la SENAC pour une durée de 30 ans. L'élargissement envisagé du partenariat est une opportunité pour le secteur privé de s'impliquer dans la gestion de cet ouvrage stratégique de notre économie nationale. Le secteur privé national manifeste un intérêt à entrer dans le capital de l'Autoroute à péage et à y acquérir le statut de concessionnaire.

À ce stade, il serait utile que l'Etat communique sur le principe annoncé de l'ouverture du capital, les délais de prise d'effet, le prix de l'action et les modalités pratiques d'inclusion de nouveaux concessionnaires. Ce serait une bonne opportuni-

té pour l'Etat d'avancer sur sa volonté de prendre en charge l'objectif du secteur privé national de se trouver au cœur de tous les grands projets et travaux de la République du Sénégal.

*« À chaque fois que nous sommes forts dans un domaine d'activités, s'il vous plait, croisez les doigts, laissez le marché faire, laissez-nous prendre le maximum de marchés possible. Quand vous verrez de temps en temps que nous sommes moyens, agissez d'une seule main, essayez de nous protéger, faites-en sorte que nos entreprises prennent le maximum de marchés. Mais, quand nous sommes faibles, nous comptons sur le chef de l'Etat du Sénégal, qui doit avoir la capacité de dire : J'ai des industries naissantes, j'ai des problèmes de développement local, j'ai des problèmes de chômage, j'ai la latitude de protéger mon économie », en tenant compte de toutes les protections existantes »* disait Dr Abdourahmane Diouf pour décliner l'approche du CIS en termes de patriotisme économique.





**Siny GAYE**

Coordonnatrice  
Pôle Accès au Marché National (AMN)  
sinygaye@Clubdesinvestisseurs.org

*La commande publique devrait être une opportunité pour les petites et moyennes entreprises sénégalaises. Elle ne l'est pas en réalité. Des réaménagements doivent être faits pour que le secteur privé local y trouve mieux son compte.*

La commande publique constitue un marché considérable pour les petites et moyennes entreprises, elle est même considérée comme l'outil de développement des PME.

Cependant selon l'ADPME 85,2 % des PME sont en difficulté. L'accès de celles-ci aux marchés publics reste faible et contraignant à cause de multiples entraves constatées. On peut néanmoins en citer quelques-unes bien que la liste ne soit pas exhaustive :

- Les entraves liées à l'accès des PME dans les marchés

publics

- Les entraves liées à la réglementation et à l'organisation des marchés publics
- Les entraves liées à la faiblesse des appuis institutionnels et des décisions publiques.

Ces difficultés peuvent être regroupées en deux grandes catégories :

- Les problèmes intrinsèques relatifs à un manque d'organisation, de formalisation et d'information des PME.
- Les problèmes extrinsèques dus à la réglementation et aux lourdeurs administratifs.

## LES PROBLÈMES INTERNES

### CAPACITÉS FINANCIÈRES INSUFFISANTES

La majeure partie des PME évoluant dans le secteur informel, ne tiennent pas une comptabilité conforme aux normes et sont donc dans l'impossibilité de fournir le minimum d'informations financières exigées par les prêteurs.

Même pour les PME formelles, la situation n'est pas des meilleures. Le capital souvent faible reste entre les mains d'un seul propriétaire qui n'a généralement pas une culture de management.

Elles ne disposent pas souvent de plans d'entreprise leur permettant d'évaluer leur coût d'investissement et de fonctionner, de parfaire leurs outils de production et de définir des stratégies de soumission aux marchés, de valorisation des ressources humaines et de recherches de capitaux suffisants.

Ce manque d'organisation est la principale cause de l'insuffisance de trésorerie nécessaire aux PME. Malgré leur poids dans notre économie et en dépit de leur rôle moteur en termes de développement économique, les PME ont un accès très limité au marché des financements.

Ce sont principalement les grandes entreprises, souvent étrangères, qui bénéficient de la majorité des financements. Privées d'accès au marché des financements, les PME couvrent le plus souvent la totalité de leurs besoins par des ressources personnelles.

### FAIBLESSE DES CAPACITÉS TECHNIQUES ET ORGANISATIONNELLES

Les PME ne sont ni bien équipées, ni bien organisées. Elles utilisent d'anciennes technologies et ont peu d'expériences sur le marché national ou international. Elles sont alors confrontées à des besoins énormes en matière d'équipements technologiques. Leur processus à caractère artisanal ne leur permet pas d'améliorer leur production. La démarche qualité, indispensable à la compétitivité, est de ce point de vue quasi inexistante. Les PME manquent souvent de formation appropriée, de compétences managériales et techniques.



## MALGRÉ LEUR POIDS DANS NOTRE ÉCONOMIE ET EN DÉPIT DE LEUR RÔLE MOTEUR EN TERMES DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, LES PME ONT UN ACCÈS TRÈS LIMITÉ AU MARCHÉ DES FINANCEMENTS

Au Sénégal seuls 28% des PME ont accès à la commande publique.

Elles ne sont pas conscientes des facteurs de compétitivité tels que la qualité, l'efficacité, l'innovation etc.

Le système de passation des marchés publics est basé sur la maîtrise des procédures et la plupart d'entre elles n'ont pas en leur sein un spécialiste en passation des marchés qui pourrait les aider à soumissionner et en cas de litiges à suivre les différentes étapes de règlement à l'amiable auprès de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP).

### IGNORANCE DES SERVICES D'APPUI

L'information est un élément important dans les marchés publics. La majeure partie des PME ne vont pas vers l'information pour prendre connaissance des dispositifs institutionnels d'assistance aux PME et des procédures de passation des marchés.

Un ensemble d'outils d'information et de services d'appui sont pourtant mis à la disposition des acteurs : il s'agit de l'ADEPME (Agence de Développement et d'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises), la DPME (Direction des Petites et Moyenne Entreprises), la DASP (Direction de l'Appui au Secteur Privé) entre autres. Seulement 12,6% des PME connaissent le Programme de mise à niveau des entreprises. On note également un faible niveau de connaissance du Programme PACC-PME et des services offerts par l'ITA. Seuls 25,5% ont connaissance

des services offerts au niveau de l'ADEPME et (37,1%) connaissent les services proposés par les Chambres de Commerce.

Aussi la non connaissance des dispositifs institutionnels et juridiques est un élément fondamental dans les difficultés d'accès des PME à la commande publique.

## LES PROBLÈMES EXTERNES

- La faible incitation des PME à la formalisation  
Sur 350 000 Petites et Moyennes Entreprises immatriculées au Sénégal, seules 10 000 déposent régulièrement leur bilan financier (DGID).

La formalisation des PME s'avère nécessaire afin de leur permettre d'atteindre le marché national et étranger.

A l'ADEPME on appelle labellisation le processus qui prépare les PME à l'accès au financement par une amélioration de leur lisibilité et la qualité de leur gestion. Ce processus s'appuie sur un instrument de prédiction qui permet de déceler les dysfonctionnements de la PME en donnant une claire lecture de sa situation financière.

Elles sont ainsi en mesure d'améliorer leur transparence, renforcer leurs capacités et bénéficier d'une meilleure mise à niveau et encadrement créant ainsi une relation de confiance entre les banques et les entreprises.

Une large campagne d'information et de sensibilisation s'avère nécessaire pour mieux inciter les PME à se formaliser car plusieurs manquements sont notés à ce niveau :

- Absence de visibilité des ministères en charge des PME ;
- Insuffisance des moyens opérationnels des institutions d'appui ;
- Absence de coordination des actions en faveur des PME ;
- Tracasseries administratives et fiscales
- Manque de fonds publics de garantie
- Accès difficile au financement bancaire

La première contrainte est la nature des garanties infligées aux PME motif de rejet de leurs dossiers de financement.

La mauvaise formulation des demandes de crédit constitue aussi un frein à l'accès au financement. Ces problèmes sont d'une importance capitale parce que les PME se trouvent très souvent dans l'incapacité de fournir des états financiers conformes à la réglementation des institutions financières du fait d'un manque d'organisation structurelle mais aussi du fait qu'elles évoluent souvent dans le secteur informel et ne tiennent pas une comptabilité régulière.

## LE NON-RESPECT DES DÉLAIS DE PAIEMENT PAR LES AUTORITÉS CONTRACTANTES

Le caractère excessif de certains délais de paiement ainsi que l'importance des retards constatés dans le règlement des factures constituent des pratiques ayant pour effet d'alourdir la gestion financière des PME, d'affecter leur rentabilité et même leur survie.

Des cas de suspension systématique du délai de paiement sans justification ou sous prétexte de défauts dans la qualité du produit livré ou dans celle des prestations réalisées sont très souvent notés.

Certaines autorités contractantes évoquent tardivement un problème technique (parfois même plus de 90 jours après livraison du produit).

Au regard de toutes ces observations faites sur les difficultés d'accès des PME à la commande publique, certaines recommandations s'imposent.

## RECOMMANDATIONS

Une meilleure connaissance des structures d'appui est un facteur d'atout pour les PME désirant accéder à la commande publique. Etant donné que les dispositifs d'aide ont pour rôle d'encadrer et de promouvoir le développement des PME en vue d'améliorer leurs performances économiques et financières, leur connaissance ne peut être qu'un avantage pour ces types d'entreprise.

Pour apporter des solutions à l'ensemble de ces problèmes, l'Etat du Sénégal a entrepris depuis

quelques années des mesures de politiques économiques en faveur des PME. Il s'agit surtout des mesures réglementaires et législatives pour améliorer le niveau de participation des entreprises aux différents appels à concurrence concernant les marchés publics.

Ainsi, le nouveau code des marchés publics (DÉCRET 2014-1212 DU 22/09/2014) a prévu un certain nombre de dispositions pour faciliter le libre accès des PME à la commande publique. Parmi ces dispositions contenues par le code pour promouvoir les PME, on peut noter :

- La sous-traitance
- La constitution sous forme de groupement d'entreprises
- Le relèvement des seuils de dispense de la garantie de soumission (Arrêté N°00860 du 22.01.2015)
- Le relèvement des seuils de dispense de la garantie de bonne exécution (Arrêté N° 00866 du 22.01.2015)

- Le régime préférentiel
- La restriction de la concurrence internationale au profit des PME pour les marchés financés sur budget des autorités contractantes.
- L'allotissement du marché
- La préférence dans le cas d'un marché d'une collectivité locale
- L'avance de démarrage
- La dispense de fournir les attestations de la CSS, de l'IPRES, du quitus fiscal et de l'inspection régionale du travail jusqu'à la signature du marché.

L'Etat du Sénégal bien conscient des difficultés que rencontrent le secteur privé national dans sa diversité ne cesse de mener des rencontres d'échange dont l'objectif est de permettre une meilleure compétitivité du secteur privé national, maillon important de l'économie Sénégalaise.





**Ibrahima FALL**

Coordonnateur - Pôle Stratégie,  
Compétitivité et Innovation (SCI)  
ifall@Clubdesinvestisseurs.org

*On ne prouve pas son patriotisme en détestant le pays des autres.*

**BERTRAND VAC**

***La pratique du patriotisme économique et les préférences nationales de la part de l'Etat, des entreprises et des consommateurs, pourrait conduire à la naissance de champions nationaux et être un élément structurant pour l'industrialisation africaine***

Selon le site de l'intelligence économique, « l'expression patriotisme économique désigne un comportement des pouvoirs publics, des entreprises et des consommateurs visant à favoriser les entreprises nationales et leurs produits, cela au détriment des firmes étrangères. L'objectif de cette démarche, qui s'inscrit dans le contexte d'une politique d'intelligence économique, est de stimuler l'économie nationale ». Trois acteurs économiques sont ainsi interpellés par cette définition qui voudrait qu'ils préfèrent les produits nationaux à

chaque fois qu'ils en auront la possibilité grâce à l'impact positif qu'ils pourraient avoir sur la santé économique de leur pays.

Pour protéger leur marché intérieur et bâtir une croissance forte, certains pays asiatiques, dont la Corée du Sud ou le Taïwan, ont misé sur le développement des exportations couplé à des restrictions sur les importations. Le tissu industriel continue en effet de constituer pour la plupart des pays développés et des pays dits émergents le pilier de l'économie.



## **L'EXPRESSION PATRIOTISME ÉCONOMIQUE DÉSIGNE UN COMPORTEMENT DES POUVOIRS PUBLICS, DES ENTREPRISES ET DES CONSOMMATEURS VISANT À FAVORISER LES ENTREPRISES NATIONALES ET LEURS PRODUITS, CELA AU DÉTRIMENT DES FIRMES ÉTRANGÈRES.**

Que ce soit pour booster la croissance économique, maîtriser le niveau de l'inflation, atteindre le plein emploi ou l'équilibre de la balance des paiements (carré de Kaldor), l'industrialisation est jusqu'à présent perçue comme un chemin inéluctable pour atteindre la prospérité économique. Avec deux siècles d'industrialisation qui ont porté leurs fruits dans les pays occidentaux qui constituent aujourd'hui les principaux pays développés, l'essentiel des pays émergents, tels que les BRICS sont en train de recopier la même leçon. Il semble alors évident pour les pays en développement, principalement les pays africains, d'emprunter le même chemin, au moment où les réalités économiques ont changé, et leurs rapports de force avec les pays développés et les multinationaux ne sont pas toujours à leurs avantages dans ce contexte de mondialisation. Il devient alors légitime de se poser la question de savoir si le patriotisme économique peut aider aussi les pays africains à réussir le pari de l'industrialisation ?

### **Patriotisme économique, une alternative au protectionnisme pour l'industrialisation de l'Afrique**

La politique de préférence nationale a souvent été au cœur des arbitrages entre différents paradigmes de la pensée économique. Comme l'a affirmé récemment le directeur du bureau régional

pour l'Afrique du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), le patriotisme économique qui est totalement différent du protectionnisme économique selon ses propos sur Afrique Renouveau, est l'approche qu'il faut pour l'industrialisation en Afrique. A la question « Comment faire du patriotisme économique si les consommateurs préfèrent les produits importés ? », il répond : « le patriotisme économique devrait commencer avec le gouvernement. Le fait que certains ministères africains importent du mobilier d'Allemagne, de France ou du Royaume-Uni me laisse perplexe. Nous devons utiliser nos entreprises locales. Le Nigéria et le Kenya ont des politiques de préférence locale, tant pour l'achat de biens que pour la priorité accordée à l'entrepreneuriat local ». Les pays africains doivent se frayer leur propre chemin et mettre en place des stratégies industrielles pouvant favoriser les entreprises nationales sur des marchés à fort potentiel. Ces dernières sont en générale naissantes et ont besoin de protection et d'accompagnement pour mieux se développer et s'imposer au niveau mondial.

On voit ainsi de plus en plus de pays africains prendre des mesures associant l'interdiction à l'importation ou l'exportation, pour développer certaines filières locales. Ces décisions ont permis de favoriser l'essor de champions nationaux comme MTN en Afrique du Sud ou Dangote Group au Nigéria. Le patriotisme économique est loin d'être un repli sur soi mais une stratégie pour accompagner les entreprises nationales à gagner plus de parts de marché. D'ailleurs Augustin de Romanet, Directeur Général de la Caisse des dépôts et consignations, disait que « le patriotisme économique, cela veut dire aider une société française à être prospère sur le sol français ». Le patriotisme économique est alors de ce point de vue, la voix du salut car il permettrait, face à la menace des produits étrangers qui sont plus compétitifs, d'assurer une demande sécurisée et suffisante aux entreprises locales. Cela leur permettrait de se développer et de réaliser des économies d'échelles qui leur permettraient de baisser leur coût de production et donc leur prix de ventes à long terme jusqu'à atteindre un prix d'équilibre concurrentiel (C'est-à-dire un prix aussi bas que celui proposé par les multinationaux sur

leurs produits fabriqués à l'étranger et vendu sur le territoire nationale).



## L'INDUSTRIALISATION EST JUSQU'À PRÉSENT PERÇUE COMME UN CHEMIN INÉLUCTABLE POUR ATTEINDRE LA PROSPÉRITÉ ÉCONOMIQUE

### Quelques exemples pratiques de patriotisme économique en Afrique:

**A**u Nigéria, le Président Muhammadu Buhari a demandé en août 2019 à la banque centrale du Nigeria à ce que «La réserve de devises soit utilisée strictement à la diversification de l'économie, et non pas pour encourager l'importation de nourriture étrangère», selon son porte-parole.

**L**e gouvernement kényan a annoncé en Juin 2019 qu'il va appliquer des mesures restrictives sur l'importation des voitures d'occasion afin de stimuler le secteur automobile local. Les autorités espèrent réduire et remplacer «progressivement, mais systématiquement» la part des véhicules et pièces détachées d'occasion au Kenya, au profit de nouveaux produits fabriqués ou assemblés au Kenya.

**D**écidé à renforcer son industrie textile, Vincent Muhyeshyaka, Ministre rwandais du Commerce et de l'Industrie a annoncé en Février 2018 « La position du Rwanda n'a pas changé. Nous voulons construire une industrie textile locale, nous voulons promouvoir le Made-in-Rwanda et combler le déficit commercial en réduisant les importations de biens qui peuvent être produits localement comme les habits et les chaussures. »

**L**e gouvernement du Sénégal, pour soutenir la filière et permettre aux producteurs d'oignon local d'écouler leur production a mis en place une politique consistant à fermer les frontières (gel des importations d'oignon) pendant une certaine du-

rée.

### Les Investissements Directs Etrangers, un complément au patriotisme économique pour l'industrialisation de l'Afrique

Il faut noter que le secteur industriel africain contribue faiblement à la croissance de l'économie malgré un potentiel considérable. En effet, l'industrialisation pour les pays africains doit se réaliser dans un environnement où différents obstacles se dressent à leur chemin :

- Des multinationaux qui assurent leur approvisionnement à moindre coûts de la plupart des produits dont leur population a besoin ;
- Les pays développés font signer des APE qui lèvent toutes les barrières à l'entrée pour leurs entreprises en contrepartie de matière première qui leurs parviennent également à moindres coûts ;
- Les institutions internationales tels que l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), la Banque Mondiale ou encore le Fonds Monétaire International (FMI) leur obligent par exemple des privatisations et suppressions de subvention aux entreprises nationales.

Face à la mondialisation et dans un contexte de rareté des ressources qui caractérise les pays africains, il serait pertinent de rendre le climat des affaires aussi favorable pour attirer d'avantage d'investissements internationaux. Les pays africains, pourraient alors en proposant aux multinationales un facteur travail qualifié à moindre coûts et donc très productif, comme l'ont fait les pays de l'Asie du Sud (Chine, Inde) ou encore les pays de l'Amérique du Sud, attirer les capitaux étrangers vers leur secteur industriel.

Réussir son industrialisation en Afrique dans ce contexte relèverait alors du parcours du combattant. Ainsi, une industrialisation boostée principalement par le patriotisme économique et l'attraction de capitaux directs étrangers semble être le moyen le plus efficace de se procurer à court terme de champions nationaux capables de contribuer significativement à la résorption du problème du chômage et de la pauvreté.



# Politique et Business :

## *Une frontière parfois mince*



**Ami FALL**

Chargée de Projets  
Investissements Publics et Institutionnels  
amifall@Clubdesinvestisseurs.org

*Se réunir est un début ; rester  
ensemble est un progrès ; travailler  
ensemble est la réussite.*

**HENRY FORD**

*Au menu des débats africains de ces décennies, peu importe la couleur que l'on arbore, l'économie et le business feront partie des sujets majeurs débattus. Il est et sera toujours question des intérêts et des rôles des hommes d'affaires sur la chose politique. Plus exactement, le propos est de parler du rôle des chefs d'entreprises en politique. Serait-il un rôle souhaité, un rôle possible ou un rôle réel ?*

De tout temps, les gouvernants se sont tournés vers ceux qui détenaient la fortune. Aucun pouvoir ne peut s'exercer sans puissance financière. Ainsi du business à la politique, il n'y a qu'un pas. La combinaison entre « puissance d'argent » et « puissance décisionnelle » donne un mélange parfois explosif. La conversion d'un capital économique en capital politique n'est pas une opération aussi simple qu'il n'y paraît, et ce, même si la montée du New Public Management a sans doute facilité les choses en alignant la culture et la rhé-

torique politico-administrative sur celle de la gestion.

Les va-et-vient entre les sphères économique et politique sont devenus si fréquents aujourd'hui qu'on ne s'en étonne même plus ou presque. Les exemples sont ainsi légions de grands patrons parvenus à de hautes positions dans la vie politique. Cet article est un prétexte pour voir les motivations et les risques de ces businessmen qui empruntent l'ascenseur des affaires pour se hisser parfois au sommet des postes de décision.



## DES AFFAIRES À LA POLITIQUE, C'EST DEVENU LE CHEMIN CLASSIQUE DE BARONS ÉCONOMIQUES

### Des hommes d'affaires à l'assaut du pouvoir dans le monde : un fait pas nouveau

Ce temps où l'élite politique était recrutée dans les rangs des libérateurs du pays ou parmi les brillants diplômés est dépassé. Les hommes d'affaires ont désormais décidé d'aller à la conquête des urnes. Des affaires à la politique, c'est devenu le chemin classique de barons économiques. Il existe des exemples en Afrique et dans le monde pour montrer que le passage d'un homme d'affaires à un homme politique n'est pas un fait nouveau.

À la tête d'une fortune colossale avec les domaines de la finance, l'agro-alimentaire et l'hôtellerie de luxe, Uhuru Kenyatta, l'homme le plus riche du Kenya a poussé deux fois les portes du State House, le palais Présidentiel.

Après avoir régné sur le coton et le contrôle douanier au Bénin, Patrice Talon est assis sur le fauteuil du Palais de la Marina, d'où on le soupçonne de vouloir sécuriser ses investissements.

Au Palais de l'Afrique du Sud, c'est un magnat des mines et de la franchise des grands groupes américains, Cyril Ramaphosa, qui fait son entrée intérimaire, tout en songeant à y rester.

Comme Marc Ravalomanana et Andry Rajoelina avant eux, respectivement industriel laitier et entrepreneur dans l'événementiel, chacun à la tête d'un groupe médiatique, les deux ex-Présidents de Madagascar se sont écharpés et vont sans doute continuer pour le contrôle de la Grande île. Le point commun entre ces grosses fortunes : tous, ont accédé à la fonction suprême après avoir roulé leur bosse dans le business. Et ils ouvrent la voie à un glissement de la « puissance économique » à

la « puissance décisionnelle ».

### Le choix des hommes d'affaires : une nouvelle façon de faire la politique

Dans un monde où le succès financier est un critère de réussite et où des citoyens inquiets quant à leur avenir cherchent de nouveaux leaders, il est normal que le milieu des affaires apparaisse comme une solution. Et pourquoi pas ?

La classe politique qui monte est celle des gens d'affaires à laquelle on attribue maintenant tous les talents, à tort ou à raison. On semble considérer que ceux qui réussissent en entreprise peuvent aussi prendre les rênes des gouvernements et faire mieux que leurs prédécesseurs.

Curieusement, cette propension des PDG à investir la sphère politique semble épargner les femmes d'affaires, levant le voile sur leur difficile accès au pouvoir. Néanmoins, le mouvement d'anciennes personnalités politiques, en retrait ou à la retraite, qui se lancent dans les affaires, fait son chemin.

Bien des fois, les peuples ont opté pour les hommes d'affaires en visant un changement radical des modes de gouvernance, de gestion financière et de comportement des élites. Avec le chef d'entreprise, réputé être « rassasié », l'on espère généralement une certaine éthique dans la gestion des deniers publics, une imperméabilité à la corruption active et une recherche permanente de la performance, loin des phénomènes de cour, la constitution de formations politiques monolithiques, le clanisme, apanages des politiciens professionnels.

« Ce n'est plus l'argent qui me motive, mais le succès ! », résume Patrice Talon pour le journal Le Monde. Avec la promesse d'appliquer le pragmatisme de leur « succès entrepreneurial » à la gestion des affaires publiques, les businessmen ne se gênent plus de plonger dans le bain politique. Mais l'échec des élites politiques à respecter leur chapelet de promesses électorales, a longuement labouré le champ politique pour les magnats des affaires qui s'y investissent.

Leurs capacités managériales et leur sens de la gestion sont des atouts qui peuvent servir dans le

monde politique. Quoi qu'il en soit, si des ressorts issus du monde de l'entreprise sont utiles dans la gestion des affaires publiques, un pays ne saurait être géré de manière pérenne comme une entreprise. Un conseil des ministres n'est pas un conseil d'administration et le peuple n'est ni un actionnaire, ni un client.

### **La « puissance d'argent » aux commandes publiques : une aventure assez risquée ?**

C'est à la faveur des renouveaux démocratiques des années 1990 et de la construction de grandes fortunes nationales depuis les années 2000 que les hommes d'affaires se sont véritablement lancés en politique. Jusque-là, ils s'affichaient comme des affidés ou des soutiens des régimes en place ou comme des électrons libres plus préoccupés par leur prospérité économique et leur santé financière que par les affaires publiques.

De loin ou tirant les ficelles en coulisses, les grands acteurs économiques ont longtemps courtisé les élites politiques dont ils ont financé les campagnes et les partis. La rançon de ce soutien de la toute-puissance de l'argent serait-il de faire pencher la balance du vote d'une loi en leur faveur ou remplir leurs carnets dans la commande publique ? Ou simplement souhaitent-ils apporter leur pierre à l'édifice de la construction d'une nation forte ?

« Au-delà des convictions supposées ou réelles qu'ils mettent en avant, les hommes d'affaires se lancent généralement en politique par intérêt personnel ou financier et par appétence du pouvoir » prévient pour sa part Nessim Akemakou, coordinateur des études du think tank L'Afrique des idées. L'immixtion de ces hommes d'affaires sur la scène politique conférerait une influence qui est un facteur non négligeable de dynamisation des affaires. Selon ces auteurs, en Afrique, eu égard aux exemples actuels et passés, la politique est encore perçue comme un moyen d'enrichissement. L'État serait une rente sur laquelle il faut capitaliser et un investissement fort lucratif.

« Le plus souvent, un homme d'affaires qui s'en-

gage en politique sur le Continent veut s'assurer une immunité parlementaire contre d'éventuelles poursuites judiciaires, protéger ses propres intérêts en affaires, profiter d'un système de corruption généralisé entre acteurs politiques dans la plupart de nos pays », résume avec conviction Mohamed Ly, consultant et Président fondateur d'Ipode, un think tank indépendant sur les questions politiques africaines.



**POUR EUX, GÉRER UNE ENTREPRISE ET FAIRE DES PROFITS, C'EST UNE CHOSE, COMPRENDRE LES SUBTILITÉS DE LA POLITIQUE ÉTRANGÈRE ET LES RÉALITÉS DOMESTIQUES VÉCUES PAR DES POPULATIONS FAISANT FACE À DES DÉFIS DE TOUTE SORTE, S'EN EST UNE AUTRE**

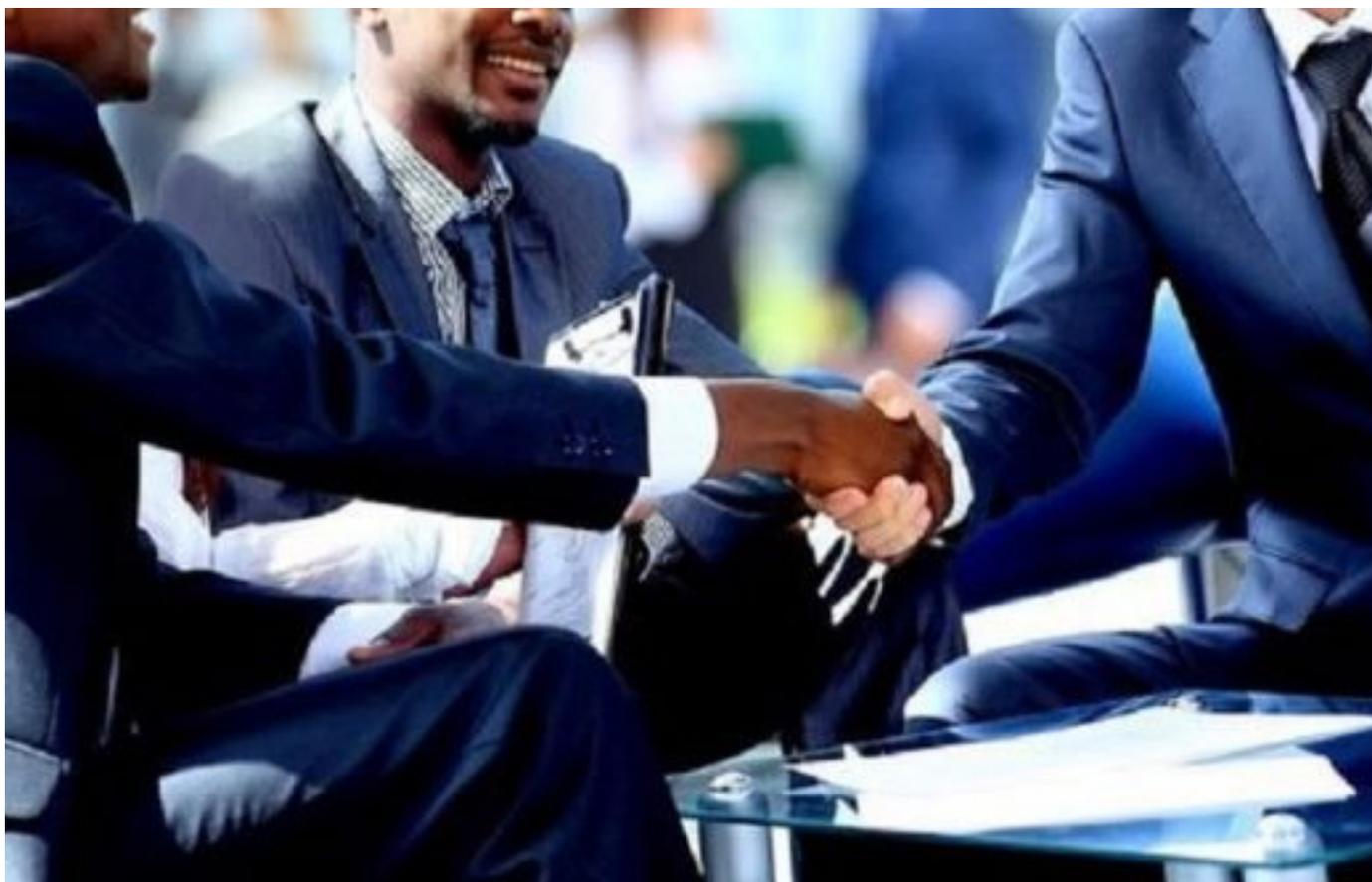
Dans tous les cas, les risques de brouiller la frontière entre le « pouvoir économique », aux mains de capitaines d'industrie, et le « pouvoir décisionnel » ne seraient pas fantasmés. L'inquiétude de ces pourfendeurs parfois justifiée par la pratique de la politique du ventre dans les États africains serait : Comment un individu qui, hier encore, a bâti toute sa fortune sur la poursuite d'un « intérêt privé » peut-il se prévaloir de poursuivre, aujourd'hui, « l'intérêt général » ?

Pour eux, gérer une entreprise et faire des profits, c'est une chose, comprendre les subtilités de la politique étrangère et les réalités domestiques vécues par des populations faisant face à des défis de toute sorte, s'en est une autre. Le plus grand risque serait de voir les politiques publiques déclinées par des personnes qui ne prennent en compte que leurs intérêts financiers personnels et non l'intérêt général. L'autre risque pèserait sur la

démocratie, dans la mesure où les hommes d'affaires qui s'approprient le pouvoir médiatique en achetant les organes de presse pourront influencer sur la construction des opinions et sur la transparence. En dernier lieu, il y a un risque réel d'opacité dans les processus d'attribution des marchés publics et de conflits d'intérêts.

Nessan Akemakou s'inquiète de cette « collusion malsaine entre les deux sphères. L'intérêt général peut être sacrifié sur l'autel des intérêts particuliers. Un des travers de cet investissement dans le monde politique. C'est donc la tentation de s'en servir pour sécuriser et faire fructifier ses avoirs. Un autre risque est de se servir de son influence politique pour tenter de se soustraire à la justice ». Néanmoins force est de constater que se lancer en politique est avant tout une question de convictions et de sacrifices personnels, un don de soi pour le bien de tous. Ainsi, les entrepre-

neurs ont tout pour être de bons politiciens. Ils ont des idées, savent prendre des risques, savent convaincre, sont généralement de bons gestionnaires et, surtout, pensent au présent tout en préparant le futur. On n'a absolument rien contre l'idée qu'un entrepreneur puisse faire de la politique. Cependant, il faut juste s'assurer plus que tout que les intérêts personnels ne prennent pas la place du bien commun.





# La problématique de la gestion des déchets solides au Sénégal :

## *Un secteur en quête d'investissements*



**Fatoumata BA**

Chargée de Projets - Co/Investissements  
fatoumataba@Clubdesinvestisseurs.org

*L'environnement peut nous exterminer lentement et silencieusement si nous le rendons poubelle.*

**LANDRY MAKANA**

*La gestion des déchets solides au Sénégal rencontre de véritables obstacles qui concourent à sa faiblesse. La production de déchets solides est en constante hausse due à plusieurs facteurs devenant ainsi un danger pour la santé des populations et pour l'écosystème en général. Si les autorités publiques mettent en œuvre des moyens pour éradiquer ce fléau, il n'en reste pas moins que les problèmes persistent. Le secteur est caractérisé par un manque de financement, un cadre institutionnel instable et un cadre législatif qui ne répond plus aux exigences du secteur.*

Le Sénégal, à l'instar de beaucoup de pays en développement, est caractérisé par un boom démographique, une urbanisation galopante (estimée à 45%) et une évolution des modes de consommation.

Cette nouvelle tendance n'est pas sans conséquence sur le cadre de vie des populations et sur l'environnement. En effet, des tonnes de déchets solides sont produites chaque jour au Sénégal, plus particulièrement dans la région de Dakar où l'on peut constater

une concentration importante de la population Sénégalaise, soit près du quart de la population totale.

Cette production exponentielle de déchets solides est estimée, pour la seule région de Dakar, à 1500 tonnes par jour. Les décharges sauvages, estimées à 658 unités dans la capitale Sénégalaise, continuent de proliférer constituant une véritable bombe écologique. Situé dans la commune de Malika, Mbeubeuss constitue la principale décharge à ciel ouvert recevant en moyenne,

1300 tonnes de déchets ménagers et industriels par jour. La fermeture de ce site a été décidée par les autorités publiques mais rien n'a été fait jusqu'à présent.

## L'épineuse question de la gestion des déchets au Sénégal

Constituant un véritable problème dans les pays en développement en général, et le Sénégal en particulier, la question de la gestion des déchets demeure un véritable défi. De 1960 à nos jours, la gestion des déchets est passée par plusieurs structures notamment les collectivités locales, l'administration centrale, les agences d'exécution ou structures intercommunales. Cette succession de structure n'a, toutefois, pas permis d'aboutir à des résultats significatifs dans la gestion des déchets. Aujourd'hui, l'Unité de Coordination de Gestion des déchets solides (UCG), sous la tutelle du Ministère de l'Urbanisme, du Logement et de l'Hygiène publique, est chargée de la gestion des déchets solides à Dakar et ce, depuis Octobre 2015.

Dans le cadre de compétences transférées, la gestion des déchets solides devrait être à la charge des collectivités locales. Mais, ces dernières peinent à trouver les moyens financiers nécessaires en plus de faire face au manque de compétences et de structures organisationnelles adéquates pour venir à bout de ce problème. Vu les difficultés auxquelles se heurtent les collectivités locales, l'exécutif a décidé de prendre en main la gestion des déchets dans la région de Dakar par le biais de l'UCG.

Les autorités locales, guidées par la volonté d'offrir aux populations un environnement sain, sont souvent plus concentrées sur le développement des services de propreté de base tels que le balayage des rues, la collecte des ordures, l'entretien des caniveaux et de stockage des déchets au détriment du traitement. Or, la valorisation et le recyclage des déchets ainsi que le développement d'équipements et d'infrastructures contrôlées sont de plus en plus considérés comme essentiels à toute politique publique dans le secteur.

Le secteur des déchets évolue de manière rapide avec les nouveaux modes de consommation. Toutefois, le secteur est actuellement régi par des textes de lois qui remontent à plusieurs dizaines d'années. Une adaptation du cadre réglementaire avec des réformes profondes devient un impératif pour instaurer un cadre favorable à une bonne gestion des déchets.



**CETTE PRODUCTION  
EXPONENTIELLE DE DÉCHETS  
SOLIDES EST ESTIMÉE, POUR  
LA SEULE RÉGION DE DAKAR,  
À 1500 TONNES PAR JOUR.**

### Le Programme National de Gestion des Déchets (PNGD)

Dans un contexte de gestion intégrée et durable des déchets, l'Etat du Sénégal a mis en œuvre le Programme National de Gestion des Déchets (PNGD). Ce programme a été lancé en Juillet 2013 pour une durée de 7 ans et a prévu une somme de **119 milliards de Francs Cfa** pour soutenir techniquement et financièrement les collectivités. Le PNGD vise à contribuer à l'amélioration de la salubrité publique et à la création de richesse et des emplois verts.

Il s'articule autour de cinq axes stratégiques :

- Réformes juridique et financier
- Développement de l'économie des déchets
- Amélioration des systèmes de gestion des déchets solides
- Gestion participative, inclusive et responsable du secteur
- Gouvernance performante du secteur.

Le PNGD a bénéficié, dans sa première phase, à travers le Projet de Gestion Durable des Déchets Solides Urbains (PGDSU), de l'appui financier et

technique de la Banque Islamique de Développement (BID) et l'Etat Sénégalais. Financé à hauteur de dix-sept milliards cinq cents millions Francs Cfa, le PGDSU devrait permettre la construction de trois (03) Centres Intégrés de Valorisation des Déchets (CIVD), de trente-deux (32) points de regroupements normalisés à Dakar, Kaolack, Tivaouane et Touba et du renforcement des moyens matériels des localités cibles et en vue d'améliorer le taux de collecte et l'efficacité du service public de gestion des déchets solides, surtout dans les zones les moins desservies. Le but de ce projet est de permettre d'atteindre à terme un taux de 95% de collecte des ordures ménagères et assimilées dans les communes concernées.

### Un exemple de bonne pratique

En matière de bonne pratique, le Maroc a réussi à mettre en place un bon mécanisme de gestion des déchets. En effet, les pouvoirs publics, ayant bénéficié d'un appui financier de la part de la Banque mondiale, ont su organiser les filières de précollecte et de collecte et des investissements ont été injectés dans la création d'infrastructures lourdes et ce, depuis 2008. Ainsi, des prestataires privés internationaux s'intéressent de plus en plus au Royaume chérifien et de nouveaux champions nationaux tel que le groupe Ozone font leur apparition. Le Maroc est en passe de mettre sur pied une cinquantaine de centres d'enfouissement et de valorisation des déchets de nouvelle génération dans l'objectif d'atteindre un taux de recyclage de 20% en 2022.

### Des opportunités d'investissement à exploiter

Une gestion durable des déchets demande une amélioration du tri, un renforcement du recyclage et la valorisation des déchets, la promotion des décharges mieux encadrées. Cependant, une collecte, un tri et un recyclage adéquats exigent des investissements substantiels dont les pouvoirs

publics des pays en développement en générale sont incapables de satisfaire. Raison pour laquelle ils se tournent de plus en plus vers des partenaires internationaux. Pourtant Jean-Michel Ossete, coordonnateur de la Facilité Africaine de l'Eau (FAE), déplore cette situation car pour lui les Etats, au lieu de se focaliser sur la mobilisation de fonds auprès des partenaires internationaux, devraient prendre en compte l'apport du secteur privé. Le secteur offre de grandes opportunités pour le secteur privé notamment avec les filières de recyclage qui présentent de nombreux débouchés industriels. Cependant, leur développement est ralenti par un manque de réelle volonté politique. Selon Jean-Michel Ossete, « les opportunités d'affaires sont pourtant énormes, il ne faudrait plus parler de déchets mais de ressources. C'est cela que les bailleurs promeuvent en mettant en relation investisseurs et porteurs de projets. »

L'apport d'un secteur privé national fort dynamique et capable de participer au financement de la filière constituera un acte majeur et symbolique. L'implication d'investisseurs nationaux pourrait permettre un développement de la filière qui, jusque-là, est à la traîne et par là impulser des champions nationaux dans le domaine de la gestion des déchets solides dans le pays.



**LE SECTEUR OFFRE DE GRANDES OPPORTUNITÉS POUR LE SECTEUR PRIVÉ NOTAMMENT AVEC LES FILIÈRES DE RECYCLAGE QUI PRÉSENTENT DE NOMBREUX DÉBOUCHÉS INDUSTRIELS.**





# L'Economie Bleue :

## *Une source de richesses peu exploitée au Sénégal*



**Ndeye Khady GUEYE FALL**

Chargée de Projets – Grandes Entreprises  
ndeyefall@Clubdesinvestisseurs.org

**La Formule Bleue : Démasquer les dynamiques politiques derrière la promesse de la Croissance Bleue.**

**ZOE W. BRENT, MADS BARBES-GAARD ET CARSTEN PEDERSEN**

***La pêche Sénégalaise joue un rôle capital dans l'économie nationale, à l'image de la plupart des pays à vocation maritime. C'est la raison pour laquelle l'implication du secteur privé orientera en priorité les besoins du secteur vers le renforcement des capacités des organisations professionnelles en vue de leur permettre de disposer de projets politiques viables pour faire face aux grands défis du secteur***

L'économie bleue peut renvoyer à toutes activités économiques menées dans les rivages, les fleuves, les berges, les lacs, les eaux douces, les cours d'eau, les nappes souterraines, les océans, les mers, les fonds marins, etc. Elle vise à stimuler la croissance économique, à créer des activités génératrices de revenus, tout en assurant la protection de notre environnement. Elle se matérialise entre autres par les travaux portuaires (pêche) et d'autres activités liées au système aquatique. Aujourd'hui, en partie du fait des avancées technologiques et des nou-

velles méthodes disponibles pour extraire la valeur économique des ressources halieutiques, l'océan est de plus en plus reconsidéré. Ce qui permettra l'identification de nouveaux partenaires dans les projets d'investissement ayant trait à la valorisation des produits halieutiques. Et surtout, les partisans de cette croissance teintée de bleue promettent une triple victoire, à la fois écologique, sociale et économique.



## L'ÉCONOMIE BLEUE PERMET D'OPÉRER UN CHANGEMENT IDÉOLOGIQUE AU REGARD DE SA PROFONDEUR STRATÉGIQUE

### La portée de la pêche sur le développement économique Mondiale

L'économie bleue permet d'opérer un changement idéologique au regard de sa profondeur stratégique. L'économie bleue est au centre de la mondialisation du fait que la plupart des échanges commerciaux entre les États se réalisent par voie maritime. A travers les réseaux sous-marins s'opèrent aussi presque la totalité des communications mondiales. L'exploitation des ressources halieutiques constitue une bonne perspective pour les États africains de procéder à des sauts dans le développement industriel qui ne serait plus affiné. Elle permet de procurer des progrès rapides considérant le dérèglement climatique et la pérennité des ressources disponibles.

La production halieutique à l'échelle mondiale est en augmentation et elle atteint près de 171 millions de tonnes, dont près de la moitié provient de l'aquaculture, ce qui représente environ **362 milliards de Dollars** d'après FAO. L'aquaculture continue de croître plus rapidement que les autres grands secteurs de production alimentaire, avec près de 6% de croissance par an. Environ 60 millions de personnes tirent leur principal moyen d'existence de la pêche ou de l'aquaculture, dont plus de 96% dans les pays en développement d'Asie et d'Afrique. Le même nombre de personnes, en particulier des femmes, sont également employées dans la transformation du poisson, la commercialisation et d'autres activités de la chaîne de valeur.

### Le secteur de la pêche occupe une place de choix dans la vie socio-économique Sénégalaise

Le Sénégal présente des avantages géographiques et climatologiques qui confèrent à son littoral une réputation de zone très productive de la côte ouest africaine. Compte tenu de ces atouts, la pêche maritime Sénégalaise occupe une place de choix dans l'économie nationale. Au Sénégal, les pêcheurs sont conscients d'être actuellement parmi les actifs, hommes et femmes, qui contribuent le plus à l'économie du pays, aussi bien dans les zones rurales qu'urbaines. La pêche artisanale est la composante la plus active de la pêche Sénégalaise et fournit la quasi-totalité du poisson consommé localement. Avec 27 kg par personne et par an, le Sénégal se classe parmi les plus grands pays consommateurs de poissons d'après le Collectif National des Pêcheurs Artisans du Sénégal (CNPA). La pêche contribue environ pour 1,8% au PIB total du pays et pour 12 % au PIB du secteur primaire.

En 2018, le Sénégal a exporté en valeurs aux environs de **471 843 milliers de Dollars USD**, soit une croissance annuelle de 20% entre 2017 et 2018. Le Sénégal fait partie des 10 premiers pays africains exportateurs de produits halieutiques avec une part de 0,4% dans les exportations mondiales (Trademap).



## LE SÉNÉGAL FAIT PARTIE DES 10 PREMIERS PAYS AFRICAINS EXPORTATEURS DE PRODUITS HALIEUTIQUES

### Vendre la nature pour la sauver

Pour permettre à l'économie océanique d'atteindre son vrai potentiel, il faut donc non seulement l'adoption d'une gestion prudente des ressources d'une part. Et d'autre part l'identification au sein des projets de conservation, d'opportunités lucratives qui puissent être transformées en actifs. Ce système est utilisé dans l'espoir de fournir des retours sur les investissements attractifs. En effet, il n'accordera pas la priorité à la résolution des troubles écologiques les plus cruciaux.

qui serait contraire aux intérêts des industries dominantes. Au lieu de cela, la conservation est décrite comme quelque chose de complémentaire, à développer en partenariat avec le secteur commercial. Donc investir dans l'économie océanique est une occasion à saisir sur le champ, comme l'indique la Banque mondiale dans un rapport très opportun, intitulé « : The Ocean Economy in Mauritius : Making it happen, making it last », soumis au ministère des Finances en Juillet 2017.

Malgré ses performances pour l'alimentation des populations, les problèmes ne manquent pas pour la pêche artisanale. Il y a le problème de la ressource avec les accords de pêche (par exemple, celui qui lie le Sénégal et l'Union Européenne), qui entraînent :

- La surpêche et la disparition de certaines espèces ;
- La menace d'extinction des stocks.

Il y a aussi les contraintes administratives au niveau des pays, qui empêchent un véritable commerce de poissons et des produits halieutiques. S'agissant de quelques problèmes habituels à la pêche artisanale, nous énumérons entre autres les insuffisances techniques de conservation des produits frais du prix élevé des moteurs hors-bords et des équipements de pêche.

Cependant pour assurer la sécurité alimentaire de nos pays, il faut mettre en place des orientations stratégiques de développement économique et social. Ces stratégies visent à relever les revenus et le niveau de vie des populations tout en améliorant quantitativement et qualitativement la production pour permettre de :

- Rendre le cadre réglementaire plus apte à promouvoir une saine compétition entre les différents acteurs et à favoriser le

renforcement des investissements

- Mettre en place un cadre légal et institutionnel, qui soit propice aux investissements mais qui impose des normes strictes en matière de protection de l'environnement
- Développer l'initiative privée et accompagner les mutations dans le domaine de l'auto-organisation avec une redéfinition de la mission de l'Etat des secteurs de la production
- Réduire la surexploitation et le stress environnemental dans les lagons et dans les zones de pêche
- Améliorer les techniques traditionnelles de transformation des produits halieutiques
- Limiter les accords de pêche pour le renouvellement des stocks de poisson, en tant que base de la nourriture et source de revenu de milliers de personnes.

### Une économie maritime créative et intelligente à travers le développement de Clubs d'Investissement

Au sein de cette organisation, les membres les moins informés auront l'opportunité d'exploiter le capital naturel au contact d'autres partenaires mieux initiés. Ceci permettra de réunir des membres incapables d'investir individuellement en raison de l'insuffisance de leurs ressources financières. En définitive, il convient d'éliminer en priorité les obstacles à la disponibilité des services d'infrastructures et des services financiers du secteur halieutique et les considérer dans la perspective du développement du secteur privé Sénégalais.





# Infrastructures et Urbanisation :

## *Une dynamique globale (cas du Sénégal)*



**Soumaila ABDOULAYE**

Coordonnateur - Pôle Etudes,  
Prospective et Formation (EPF)  
sabdoulaye@Clubdesinvestisseurs.org

*Les infrastructures sont essentielles pour le développement d'un pays. L'implication effective du secteur privé national dans la construction des infrastructures et les investissements structurants peut contribuer au décongestionnement de Dakar.*

Les infrastructures jouent un rôle crucial pour le développement d'un pays. Des systèmes de transport aux installations de production d'énergie, en passant par les réseaux d'alimentation en eau et d'assainissement, les services qui permettent à la société de fonctionner et à l'économie de prospérer sont fournis grâce aux infrastructures. Elles sont donc au cœur des efforts pour une atteinte optimale des objectifs de développement durable. La plupart de ces objectifs de développement durable nécessitent des améliorations dans le domaine des infrastructures.

Dans le cas du Sénégal, le rapport infrastructures et urbanisation est acceptable selon les Nations Unies.

### **L'urbanisation, une force irrésistible**

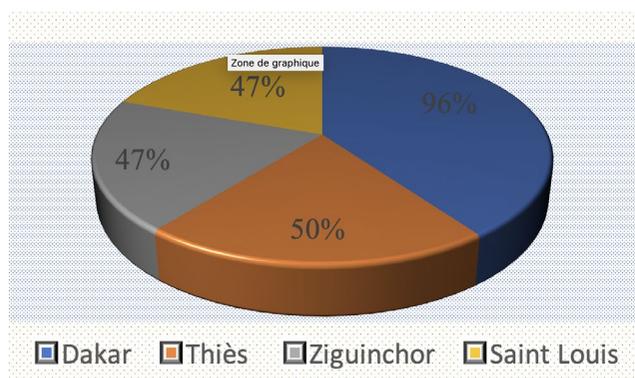
L'urbanisation est un phénomène démographique se traduisant par une tendance à la concentration de la population dans les centres urbains. Elle est l'une des plus puissantes et irréversibles tendances dans le monde. Les difficultés des communautés humaines habitant les villes en croissance rapide



## L'URBANISATION, UNE FORCE IRRÉSISTIBLE

sont réelles. Elles sont terribles, complexes et urgentes. Cependant, on entend encore des décideurs ou des experts affirmer que la croissance des villes peut être jugulée en créant les conditions permettant aux paysans de demeurer dans les zones rurales. Il est sous-entendu que les villes accueillent massivement les immigrants venus des zones rurales. Dans la plupart des pays du monde, ce n'est cependant pas le cas. Hormis dans quelques pays (par exemple la Chine), la migration des zones rurales vers les zones urbaines ne représente plus un facteur de croissance urbaine important. L'augmentation naturelle de la population et la classification de zones rurales en zones urbaines contribuent de manière plus prononcée à la croissance urbaine. Ces évolutions

### Taux d'urbanisation au Sénégal, 2017



accroissent la vitesse de l'urbanisation mondiale. Selon les données de l'ANSD, la région de Dakar compte plus de neuf Sénégalais sur dix qui résident en milieu urbain, soit un taux d'urbanisation de 96%. Ce taux est aussi non négligeable dans les régions de Thiès (50%), Ziguinchor (47%) et Saint-Louis (47%). A l'opposé, les régions de Fatick (17%), Diourbel (16%) et Kaffrine (17%) constituent les localités les moins urbanisées du pays. L'urbanisation au Sénégal révèle des contrastes. Les régions les plus urbanisées se situent dans la partie Ouest du pays. Près de 74 % de la popula-

tion urbaines se retrouvent dans les villes de Saint-Louis, Thiès, Ziguinchor et de Dakar. Aussi, selon l'ANSD le taux d'urbanisation au Sénégal serait de 52% en 2035. Outre l'urbanisation, l'extrême jeunesse de la population constitue également un défi réel à l'échelle nationale pour les décideurs politiques du pays. Valoriser cette richesse démographique passera par la mise en place de politiques d'investissements conséquents sur le capital humain.

### De petites villes mal préparées à croître

Malheureusement, très peu de ces petites villes ou villes intermédiaires sont prêtes à relever le défi urbain. D'après un rapport de Urban indicators Programme, 70 % des villes d'un panel global d'agglomérations mondiales reconnaissent qu'elles n'ont pas les moyens d'encadrer le processus d'urbanisation. Raison pour laquelle les gouvernements ne mettent pas en place de structures de gouvernance adaptées pour bâtir des villes socialement et écologiquement durables.

Ce manque de préparation réside dans le fait que les gouvernements ne créent de façon suffisante les conditions pour répondre aux retards croissants dans l'offre de services de base, ni ne développent des systèmes rendant attractives les villes secondaires. C'est pratiquement le cas au Sénégal, avec Dakar qui englobe une grande partie de la population sénégalaise. Cette tendance n'est pas suivie dans les autres grandes villes à l'intérieur du pays. Si les efforts sont faits dans ce sens, ils permettront de faire face à la grave surpopulation et au manque de logements à Dakar. Cependant, il faut prendre des mesures non seulement dans le sens de faire face à l'urbanisation dans la grande ville qu'est Dakar mais aussi de préparer les autres villes à y faire face.

La concentration croissante de la population autour de la capitale entraîne des distorsions constatées comme le manque d'infrastructures. La construction d'infrastructures adaptées et des politiques appropriées peuvent être des palliatifs pour faire face à la démographie galopante et permettre aux populations d'avoir accès aux

services sociaux de base. Si l'on veut en croire au commun des sénégalais, Dakar est engorgé et à la limite même invivable. En 2030 selon les prévisions de l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie, la population dakaroise passerait à 5 millions d'habitants. Un plan d'investissement adéquat doit être envisagé et cela passera nécessairement par une implication du secteur privé. Le recours au secteur privé dans les plans d'investissements étatiques a permis aux grandes nations de suivre la tendance démographique.

### **Des efforts consentis par l'Etat pour décongestionner dakar**

Du Train Express Régional, des plateformes et pôles urbains disséminés dans le pays au BRT, on pressent l'ambition de l'État non seulement de diminuer la macrocéphale-Dakar mais d'inscrire la construction des infrastructures au cœur du développement. Dans l'optique de prendre les mesures pour suivre la tendance de l'urbanisation, le gouvernement sénégalais a lancé depuis le 28 octobre 2019 un mode de transport dénommé BRT pour fluidifier la circulation des personnes à Dakar. Le projet BRT contribuera à la concrétisation d'un double objectif de mettre fin à l'extrême pauvreté et de promouvoir une prospérité partagée en améliorant l'accès à l'emploi et aux marchés par la mise en place d'un réseau de transport collectif efficace avec un rapport qualité-prix satisfaisant. Cela constitue en dehors du Train Express Régional, un soulagement annoncé pour la population. Le BRT est annoncé pour être effectif en 2022. L'idée également de construire l'Aéroport International à Diass, éloigné de la capitale est excellente dans le sens de décongestionner Dakar de ses embouteillages fréquents. Il faudrait donc plusieurs initiatives de la sorte à l'intérieur du pays.

Par endroits, des critiques sont formulées et des ajustements sont nécessaires en rapport avec les différents investissements étatiques de ces dernières années. Ainsi, l'idée de la plateforme internationale de Diamniadio est salutaire et louable. Cependant, le site choisi à cet effet est très proche de Dakar et les mêmes problèmes s'observent déjà. La meilleure référence en la matière au-

rait été de s'inspirer de la construction de la ville d'Abuja au Nigéria montée de toute pièce.

La dynamique de la construction des infrastructures devrait s'inscrire dans la même tendance que l'urbanisation pour à la longue lutter efficacement contre les effets de cette dernière. On peut aussi constater le rapprochement de Dakar à la nouvelle citée de Diamniadio par exemple ; il faut donc envisager une nouvelle plateforme plus éloignée de Dakar. Le Ministère de l'urbanisme porte en son sein des programmes d'investissements à cet effet.

Pour mieux prendre en compte le phénomène de l'urbanisation, l'État peut initier et accélérer une construction des centres universitaires qu'il faudra disséminer dans toutes les régions du Sénégal. Pour rappel, les centres universitaires permettront non seulement de faire « respirer » l'Université Cheikh Anta Diop (UCAD) qui enregistre actuellement un nombre important d'étudiants, mais aussi de développer les localités dans lesquelles ils sont implantés. Ces centres universitaires participeront à la création de nouveaux hubs locaux. Il ne s'agira pas uniquement des universités publiques. Il faut inciter les ménages, les investisseurs locaux à créer des universités avec la possibilité d'avoir dans toutes les régions du Sénégal la quasi-totalité des formations qui sont à Dakar. Cela permettrait aux populations de ne pas avoir nécessairement à se déplacer sur Dakar pour pouvoir étudier convenablement. Le meilleur exemple à cet effet est l'université Gaston Berger de Saint Louis qui plusieurs années après sa création a eu un effet d'entraînement sur toute la région où elle est implantée. Ses alentours et localités sont développés. La construction des centres universitaires incombe à l'État et aussi au secteur privé.

En collaboration avec les institutions du secteur privé, en l'occurrence le Club des Investisseurs Sénégalais, l'État pourrait lancer une vaste campagne de prolifération desdits centres de telle sorte que les localités puissent se développer rapidement bénéficiant d'un effet d'entraînement. Toutes les formations requises autrefois recherchées dans la capitale seront dispensées dans toutes les contrées pour réduire l'exode rural lié à la recherche de formations qualifiantes. Un autre

aspect pour faire face à l'urbanisation galopante est de permettre aux différentes localités du pays d'avoir accès aux services sociaux de base tels que l'eau, l'électricité y compris tous les moyens de divertissement sans pour autant avoir besoin de se déplacer dans la capitale pour la recherche de solution y afférente.

Le phénomène d'urbanisation est global et mondial et il n'y a pas que Dakar qui le subit. Même les plus grandes villes y font face. La prise en compte de l'Urbanisation est une affaire de tous. L'État et le secteur privé doivent prendre le problème à bras le corps. C'est en cela que la volonté d'avoir un secteur privé national très fort prôné par le Club des Investisseurs Sénégalais est une initiative salubre en ce sens qu'elle permet de se sentir concerné dans la prise en compte des plus grandes décisions de développement du pays. Avec une large palette d'expertises de ses membres et des domaines d'activités très variés et diversifiés, toutes les compétences seront étalées sur l'ensemble du territoire national pour tenter d'établir l'équilibre des infrastructures entre régions du Sénégal. Cet équilibre favorisera sans doute l'installation des citoyens dans n'importe quelle région du pays.

Pour paraphraser George Jellinek : « L'État ayant la compétence de ses compétences », il convient de préparer les villes secondaires à suivre la tendance de l'urbanisation pour désengorger la macrocéphale Dakar. Il s'agira entre autres recommandations d'accompagner les opérateurs économiques pour s'installer dans les régions moins peuplées, donner des avantages d'incitations fiscales qui favorisent la création d'entreprises dans lesdites zones. Il y a lieu de créer un fond d'exploitation spéciale accessible aux entreprises exclusivement implantées dans les régions concernées.



## UNE NECESSAIRE IMPLICATION DU SECTEUR PRIVE DANS LES INVESTISSEMENTS STRUCTURANTS

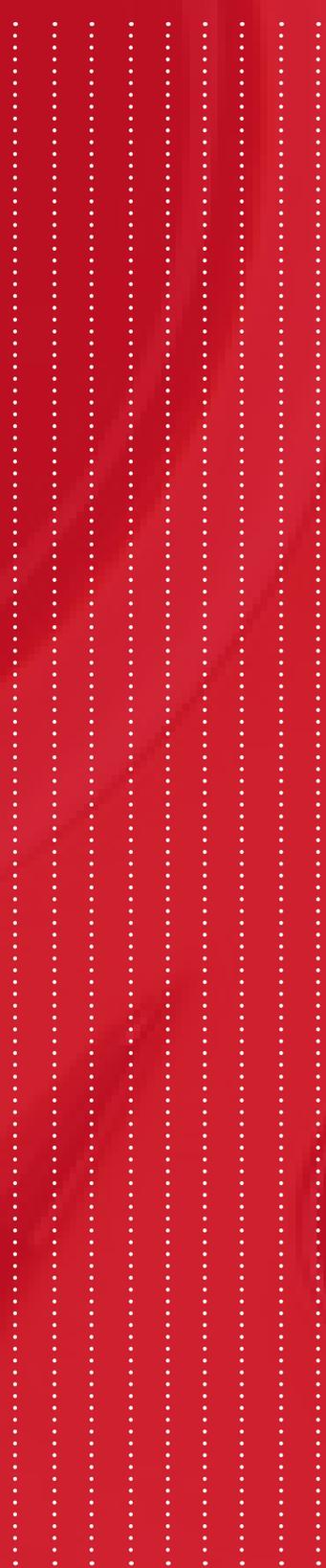




# CLUB DES INVESTISSEURS SENEGALAIS

Ensemble, pour un secteur privé national fort!





# News

ACI  
CITY  
S





### **TEF (TONY ELUMELU FOUNDATION) LA BAD INVITE LES INVESTISSEURS, LES DIRIGEANTS POLITIQUES ET LA COMMUNAUTÉ DES ENTREPRISES À « INVESTIR DANS LA JEUNESSE AFRICAINE »**

Durant les deux jours du forum, la fondation Tony Elumelu a offert une occasion aux jeunes entrepreneurs issus de 54 pays africains de se rencontrer, se créer des réseaux dans un vaste écosystème de l'entrepreneuriat africain voire mondial et se donner un peu plus de pouls entrepreneurial. Un grand rendez-vous qui permet également aux 3000 jeunes sélectionnés parmi plus de 200.000 candidats de bénéficier d'un encadrement, financement et formation.

*Source : Selancer.net, Juillet 2019*

### **LE CINQUIÈME FORUM INVESTIR EN AFRIQUE**

La 5e édition du Forum Investir en Afrique (FIA5), s'est tenu à Brazzaville, en République du Congo, du 10 au 12 Septembre 2019. Cette édition a eu pour objectifs d'examiner comment soutenir au mieux la diversification économique et la création d'emplois dans les pays africains ; de faire le point sur les progrès réalisés et de tracer la voie à suivre.

*Source : GéoAfriqueMédia, Septembre 2019*

### **DAKAR SE DOTE D'UNE INFRASTRUCTURE DE TRANSPORT DE DERNIÈRE GÉNÉRATION**

Le Président Sénégalais, Macky Sall, a procédé, lundi 28 Octobre, au lancement officiel du projet Bus Rapid Transit (BRT) Dakar-Guédiawaye. Cette initiative vise essentiellement à fluidifier le transport entre la capitale Sénégalaise et sa banlieue. La réalisation du projet durera environ 30 mois pour un investissement de **300 milliards de Francs Cfa**, soit environ **457 millions d'Euros**.

L'enveloppe sera décaissée par la Banque mondiale (**182,4 milliards**), la Banque Européenne d'investissement (**54,2 milliards francs**), le Fonds vert pour le climat (**21,5 milliards**), l'Etat du Sé-

négal (**2,5 milliards**) et le secteur privé (**33 à 40 milliards**)

*Source : Fianacialafrik, Octobre 2019*

### **DOING BUSINESS 2020 : 3<sup>E</sup> PAYS LE PLUS RÉFORMATEUR AU MONDE, LE TOGO GAGNE 40 PLACES**

Pour la deuxième année consécutive, le Togo apparaît dans le top 10 des économies les plus réformatrices de la planète. Cette fois-ci, il est même le pays le plus réformateur sur le continent africain, devant le Nigeria. Seulement 9 économies africaines se classent désormais parmi les 100 premières pour ce qui est de la facilité à faire des affaires : Maurice, le Rwanda, le Maroc, le Kenya, la Tunisie, l'Afrique du Sud, la Zambie, le Botswana et le Togo. Les dix économies qui ont connu l'amélioration la plus notable dans le Doing Business 2020 sont l'Arabie saoudite, la Jordanie, le Togo, Bahreïn, le Tadjikistan, le Pakistan, le Koweït, la Chine, l'Inde et le Nigeria.

*Source : Agence Ecofin, Octobre 2019*

### **HYPERDYNAMICS INVESTIT 75.000 MILLIONS DE FRANCS CFA DANS LA PROSPECTION PÉTROLIÈRE**

Hyperdynamics Corporation compte investir **75.000 millions de Francs Cfa (150 millions de Dollars US)** dans la prospection pétrolière en Guinée, après avoir lancé le 2 Octobre dernier, des travaux de forage d'un puits pétrolier, à 133 km de Conakry, sur les côtes guinéennes.

*Source : African business Journal, Octobre 2019.*

### **CLASSEMENT JEUNE AFRIQUE DES 500 PREMIÈRES ENTREPRISES AFRICAINES : LE REDÉMARRAGE SE CONFIRME**

Cette fois, c'est bel et bien reparti ! L'édition 2019 du classement des 500 premières entreprises du continent marque, enfin, une hausse nette de leurs chiffres d'affaires. Exprimée en Dollars, l'ac-

tivité cumulée de ce Top 500 exclusif de Jeune Afrique progresse de 12,1 % sur un an. Un taux qui porte sur l'exercice fiscal 2017, année de référence de la plupart des données figurant dans notre hors-série.

Source : *Jeune Afrique*, Novembre 2019

### **EGYPTE : CONSTRUCTION DU PLUS GRAND PROJET DE DESSALEMENT D'EAU DU PAYS**

L'Égypte prévoit de réaliser le plus grand projet de traitement et de dessalement d'eau de son histoire. L'annonce a été faite par son Président Abdel-Fattah Al-Sissi. Ce gigantesque projet, dont le coût global est estimé à environ **70 milliards de livres égyptiennes** (environ **3,96 milliards de Dollars**), vise à assurer un approvisionnement permanent en eau potable à **94,8 millions d'Égyptiens**.

Source : *Africabusiness*, Novembre 2019

### **URBANISME ET HABITAT SOCIAL : DES NICHES D'INVESTISSEMENT POUR LE SECTEUR PRIVE NATIONAL**

Au Sénégal, des opportunités d'investissement offertes par les projets et programmes du Ministère de l'Urbanisme, du Logement et de l'Hygiène Publique, ont été présentées au secteur privé national au cours d'un atelier d'échanges et de partage organisée le lundi 04 Novembre.

Source : *Agence de Presse Sénégalaise (APS)*, Novembre 2019

### **AMADOU HOTT LISTE LES RÉFORMES ENGAGÉES POUR ATTIRER DAVANTAGE D'INVESTISSEURS**

Plusieurs réformes seront faites pour attirer les investisseurs privés sur la base notamment d'une stratégie de développement du secteur privé, une loi pour booster l'investissement dans les start-ups, une autre sur le Partenariat public-privé modifiée pour la rendre plus effective et faire plus de projets d'infrastructures en mode PPP, a-t-il résumé lors d'un entretien avec l'envoyée spéciale de l'APS au 2e Forum de l'investissement en Afrique.

Source : *Agence de Presse Sénégalaise (APS)*, Novembre 2019

### **COMMERCE MONDIAL : LES INCERTITUDES SONT EN TRAIN DE SAPER LA CROISSANCE**

Alors que l'OCDE (organisation de développement et de coopération économique) vient de réviser à la baisse ses prévisions de croissance pour l'économie mondiale à 3,2% pour 2019, Ali Laïdi reçoit son économiste en chef, Laurence Boone. Elle appelle à éviter «d'urgence» une guerre commerciale entre les États-Unis et la Chine en «asseyant tout le monde autour d'une même table pour discuter» afin de «restaurer la confiance» et «relancer les investissements».

Source : *Ali Laïdi, France 24*, Novembre 2019

### **QUARANTE MULTINATIONALES SE MOBILISENT POUR UNE « CROISSANCE INCLUSIVE »**

Quarante entreprises multinationales du monde entier ont annoncé, mardi 12 Novembre, à Paris, le lancement d'un forum de financement pour la croissance inclusive. A elles seules, ces entreprises réunies dans la coalition Business for Inclusive Growth (B4IG) ont investi plus de **1,4 milliard de Dollars (1,27 milliard d'Euros)** dans plus de 70 initiatives ayant bénéficié à environ 100 millions de personnes. Ce forum a approuvé lundi, lors de sa première assemblée générale, les « principes de fonctionnement d'un incubateur » qui permettra, grâce à l'expertise de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE), d'identifier et de répliquer des modèles d'activité à fort impact social dans les pays riches.

Source : *Le Monde*, Novembre 2019

### **LE BÉNIN ANNONCE LE RETRAIT DES RÉSERVES DE CHANGE DU FRANC CFA QUI SE TROUVENT EN FRANCE**

La Banque centrale des pays d'Afrique de l'Union Monétaire Ouest-Africaine devrait assurer la gestion de ce portefeuille, a expliqué le Président béninois, Patrice Talon. Le Président béninois Patrice Talon a annoncé, jeudi soir 7 Novembre, le « retrait des réserves de change du franc CFA ».

Source : *Le monde*, Novembre 2019

## LE GABON SIGNE AVEC MERIDIAM DEUX PARTENARIATS PUBLIC PRIVÉ DE 300 MILLIONS D'EUROS

Deux projets d'envergure au Gabon – une centrale hydroélectrique et une route – vont être financés en grande partie par le fonds Meridiam, un fonds d'investissement installé en France et spécialisé dans le financement d'infrastructures publiques. D'un investissement total de **300 millions d'Eu-ros**, Meridiam détiendra 60 % de la centrale, qui doit produire 13 % de l'électricité de Libreville.

*Source : Octobre 2019/ Jeune Afrique*

## USA-AFRIQUE : UNE NOUVELLE AGENCE AMÉRICAINE POUR L'INVESTISSEMENT

Les statuts de la Development Finance Corporation (DFC) éliminent deux obstacles majeurs à la participation des Etats-Unis à l'industrie du capital-investissement en Afrique. La nouvelle institution, qui vise aussi à renforcer l'influence américaine sur le continent, démarre officiellement en Octobre

*Source : Jeune Afrique, Novembre 2019*

## INVESTISSEMENT : LES START-UPS AFRICAINES DÉCOLLENT

2018 aura été l'année du décollage des start-up africaines. Selon l'étude réalisée par la société d'investissement Partech, publiée fin Mars, les jeunes pousses du continent ont attiré **1,163 milliard de Dollars** d'investissements sur douze mois, deux fois plus qu'en 2017. Pionnier du secteur sur le continent, Partech dispose d'un siège régional

à Dakar et ouvrira un second bureau à Nairobi cette année. Ainsi, les associés entendent être plus proches du cœur de la révolution numérique africaine et accélérer la cadence de ses investissements. « Nulle part ailleurs dans le monde il n'y a un tel foisonnement d'idées, portées par une génération qui peut, grâce à l'innovation, s'attaquer à des problèmes structurels – notamment de mobilité, de distribution et de paiement », s'enthousiasme Cyril Collon. L'investisseur estime qu'il y a désormais plus de 500 hubs technologiques sur le continent, quand on en comptait seulement quelques dizaines il y a cinq ans.

*Source : jeune Afrique, Novembre 2019*

## L'ITALIE S'IMPOSE DISCRÈTEMENT PARMIS LES GRANDS INVESTISSEURS EN AFRIQUE

Alors qu'entre l'Afrique et Rome la coopération en matière de développement a longtemps pris le pas sur les affaires, les entreprises italiennes se font, ces dernières années, plus visibles sur le continent. On le sait peu, mais selon la Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement (Cnuced) la péninsule s'est hissée en 2018 au rang de sixième investisseur mondial en Afrique, après la France, les Pays-Bas, les États-Unis, le Royaume-Uni et la Chine, avec un stock d'investissements directs étrangers (IDE) de **28 milliards d'Euros**. Et ce sont les pays d'Afrique du Nord qui restent en première ligne, même si, l'an dernier, l'Afrique du Sud et le Nigeria ont été les deux principaux destinataires de ces IDE, avec respectivement **4,5** et **1,3 milliards de Dollars**.

*Source : jeune Afrique, Novembre 2019*





L'INVESTISSEUR



LE MAGAZINE SUR  
L'ENVIRONNEMENT  
**DES AFFAIRES**

