

Tome 2

Chapitre 1

*Compétitivité du Sénégal :
Revue du Cadre des Affaires et
de la Promotion des Exportations*

SÉNÉGAL

***CADRE INTÉGRÉ
ETUDE DIAGNOSTIQUE DE
L'INTEGRATION COMMERCIALE***

May 28, 2002

Liste des Abréviations

APIX	Agence Nationale pour la Promotion des Investissements et des grands Travaux
ASECNA	Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar
BCEAO	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BIC	Bénéficiaire Industriel et Commerce
BM	Banque mondiale
BVRM	Bourse Régionale des Valeurs Mobilières
CCI	Chambre de Commerce Internationale
CCJA	Cour Commune de Justice et d'Arbitrage
CICES	Centre International du Commerce Extérieur du Sénégal
CIE	Carte d'importateur-exportateur
CNUCED	Commission des Nations Unies pour le Commerce Extérieur et le Développement
CSS	Caisse de Sécurité Sociale
EFE	Entreprise franche d'exportation
ERSM	Ecole Régionale Supérieure de la Magistrature
FCR	France Câbles et Radio
FIAS	Foreign Investment Advisory Service
FMI	Fonds Monétaire International
GIE	Groupement d'Intérêt Economique
GRCC	Groupe de réflexion pour la croissance et la compétitivité
IATA	International Air Transport Association
IED	Investissements étrangers directs
IPM	Institut de Prévoyance Maladie
IPRES	Institut de Prévoyance Retraite du Sénégal
IRVM	Impôt sur le Revenu sur les Valeurs Mobilières
ISN	Institut sénégalais des normes
NTIC	Nouvelles technologies de l'information et de la communication
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
OACI	Organisation de l'Aviation Civile Internationale
OAPI	Organisation africaine de la propriété industrielle
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
PAD	Port Autonome de Dakar
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PMI	Petites et Moyennes Industries
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPEA	Projet de Promotion des Exportations Agricoles (financement Banque mondiale)
PTB	Petit Train Bleu
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine
UMOA	Union Monétaire Ouest-Africaine
RCFM	Régie des Chemins de Fer du Mali
RF	Revenu Foncier
SdE	Sénégalaise des Eaux
SFI	Société Financière Internationale

SMIG	Salaire Minimum Industriel Garantie
SNCS	Société Nationale des Chemins de fer du Sénégal
SONAC	Société Nationale d'Assurances du Crédit et du Cautionnement
SONES	Société Nationale des Eaux du Sénégal
SPIT	Société de la Propriété Industrielle et Technologique
TCI	Taxe Conjoncturelle à l'Importation
TDP	Taxe Dégressive de Protection
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
ZFID	Zone Franche Industrielle de Dakar

TABLE DES MATIÈRES

CHAPITRE 1 COMPÉTITIVITÉ DU SÉNÉGAL : REVUE DU CADRE DES AFFAIRES ET DE LA PROMOTION DES EXPORTATIONS	1
1.1 INTRODUCTION	1
1.2 ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES ET COMPÉTITIVITÉ DU SÉNÉGAL	2
1.2.1 Environnement financier et bancaire	2
1.2.2 Environnement juridique des affaires	5
1.2.3 Environnement fiscal des affaires	7
1.2.4 Cadre administratif et support aux entreprises	14
1.2.5 Revue des infrastructures et coûts des facteurs	17
1.3 RECOMMANDATIONS ET FORMULATION D'UN PLAN D'ACTION	30
1.3.1 Recommandations	30
1.3.2 Plan d'action	33
ANNEXE 1 LISTE DES EFE À FÉVRIER 2002	36
ANNEXE 2 CARACTÉRISTIQUES NOMINALES DU PARC DE PRODUCTION SUR LE RÉSEAU INTERCONNECTÉ	41
LISTE DES RÉFÉRENCES	42

FIGURES

Figure 1.1 Répartition des Crédits Bancaires	4
Figure 1.2 Les EFE AU Sénégal (répartition sectorielle (fev 2002))	11
Figure 1.3 Carte Electrique Du Sénégal	19

TABLEAUX

Tableau 1.1 Principaux Obstacles Locaux Perçus par les PME-PMI par Degré d'Importance	5
Tableau 1.2 Leurs Principales	8
Tableau 1.3 Régimes et les Avantages Accordés	10
Tableau 1.4 Documents Administratifs et Délai de Réalisation	15
Tableau 1.5 Distribution de Abonnés de la SENELEC	20
Tableau 1.6 Tarifs Pratiqués par la SONATEL	21
Tableau 1.7 Tarifs de l'eau en 2000 (Urbain)	21
Tableau 1.8 Comparaison des Redevances d'Atterrissages, Aéroports Africains (Avril 1999)	23
Tableau 1.9 Tarifs fret Maritime au Départ de Dakar pour un Échantillon de Destinations Internationales (ECU)	24
Tableau 1.10 Tarifs du les Deux Principaux Compétiteurs	24
Tableau 1.11 Comparaison les Différents Coûts des Facteurs	26
Tableau 1.12 Plan d'Action	33
Tableau 1.13 Liste des EFE	36
Tableau 1.14 Caractéristiques Nominales du Parc de Production Sur le Réseau Interconnect	41

CHAPITRE 1

COMPÉTITIVITÉ DU SÉNÉGAL : REVUE DU CADRE DES AFFAIRES ET DE LA PROMOTION DES EXPORTATIONS

1.1 INTRODUCTION

Le Gouvernement du Sénégal s'est affiché un objectif doublement ambitieux: promouvoir le développement économique du pays par l'attrait d'Investissements Étrangers Directs (IED) et relancer les exportations sénégalaises dans un contexte international devenu très compétitif. Cette initiative part d'un constat critique sur l'évolution de l'économie sénégalaise, qui a effacé les gains de compétitivité acquis après la dévaluation de 1994, et sur le niveau des exportations en forte baisse de ces dernières années.

Les raisons qui affectent les flux des IED dans les pays émergents ont fait l'objet de nombreuses études qui soulignent trois constantes essentielles: les opportunités spécifiques pour l'investisseur potentiel, les avantages comparatifs de localisation et de coûts et la possibilité de domination du ou des marché(s) ciblé(s). Ces déterminants s'appliquent de la même façon aux entreprises désireuses de développer une stratégie d'exportation sur le long terme. Dans le cas du Sénégal, cela représente d'emblée des challenges à surmonter, puisqu'il s'agit d'un marché de petite taille (10 millions d'habitants), avec pas ou peu d'accès aux grands marchés régionaux, et qui n'est pas doté en ressources naturelles d'énergie comparables à des pays voisins.

Les efforts du Gouvernement sénégalais doivent donc se porter à deux niveaux pour ce faire: (i) les conditions d'accès au marché, avec notamment le degré d'ouverture des secteurs d'intérêt pour le secteur privé, la qualité des infrastructures d'accueil, la présence d'une population éduquée et en bonne santé, etc., mais également sur (ii) les règles du jeu qui affectent l'environnement des affaires. Dans la mesure où l'essentiel de l'économie sénégalaise et des emplois est le fait des Petites et Moyennes Entreprises (PME)-Petites et Moyennes Industries (PMI) locales, ce dernier point revêt donc une importance particulièrement stratégique si on compte atteindre les objectifs fixés.

Ce rapport s'attachera donc à faire une évaluation succincte, mais détaillée, de l'environnement des affaires du pays, ainsi que des contraintes qui affectent les opérateurs économiques locaux et étrangers. L'analyse débouchera sur les recommandations pour la mise en œuvre de solutions pour chacun des grands problèmes identifiés à la fin du document.

1.2 ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES ET COMPÉTITIVITÉ DU SÉNÉGAL

1.2.1 Environnement financier et bancaire

Contexte général

Le Sénégal dispose d'un système financier et bancaire parmi les plus développés de la sous-région, avec un total de 10 établissements bancaires, 4 institutions financières non-bancaires, 15 compagnies d'assurances, environ 500 organismes de micro-finance et le réseau national d'épargne postale. Le secteur bancaire est dominé par la présence de filiales des grands groupes bancaires français et de l'américain CITIBANK. La régulation sectorielle repose sur un ensemble d'institutions régionales, comprenant:

- La Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), qui est responsable de l'application des normes prudentielles et de l'impression de la monnaie régionale,
- L'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA) et l'Union Economique Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) qui définissent, en parallèle avec les autorités sénégalaises, les règles d'application générales sur la législation financière par le biais des différents traités signés, et
- L'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droits des Affaires (OHADA), en charge de l'harmonisation des instruments juridiques pour la sous-région ainsi que des mesures d'arbitrage dans le cadre de résolution des conflits.

Une Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BVRM), opérationnelle à Abidjan depuis 1998, constitue le marché des capitaux pour les huit pays de l'UEMOA. Elle ne cotait que 41 valeurs boursières en 2001 pour une capitalisation d'environ 1,1 milliards de dollars US et un volume journalier d'échanges variant entre 50 et 100.000 dollars US. En ce qui concerne les marchés de capitaux internationaux, le Sénégal s'est vu attribué par *Standard and Poor's* une notation B en début 2001¹, devenant ainsi le seul pays en Afrique de l'Ouest à obtenir une appréciation du risque par une agence d'évaluation indépendante et internationalement reconnue.

Dans le domaine de l'exportation, il existe peu de facilités accordées aux entreprises sénégalaises en dehors de ceux proposés par certains organismes comme le Projet de Promotion des Exportations Agricoles (PPEA), financé par la Banque mondiale, ou encore la Société Nationale d'Assurance du Crédit et du Cautionnement (SONAC) (anciennement ASACE). Le PPEA assiste principalement les producteurs-exportateurs dans les missions de prospections à l'étranger et dans la promotion des exportations agricoles, avec un programme axé sur les critères de qualité² de production. Au niveau de la SONAC, SA au capital de 500 millions de FCFA³, les risques commerciaux export et politiques sont couverts à hauteur de 90% et 75% respectivement. Bien que les autres groupes bancaires au Sénégal ne soient pas présents sur ce marché, un petit

¹ Notation de B+ sur le long terme et B sur le court et moyen terme, identique aux appréciations sur la Russie, le Pakistan ou la Roumanie. Pour référence, les Etats-Unis et la France sont notés AAA sur le long terme, et une appréciation neutre au long terme correspondrait à BBB, attribués au Maroc ou à la Colombie (données du 07 Mars 2001, cf. www.standardandpoors.com).

² Une analyse menée par le spécialiste en agriculture est disponible séparément.

³ Répartition du capital social: SONAM (63%), CICA (10%), Etat (25%) et autres privés (2%). On peut également noter que le capital de la SONAM est détenu à 25% par l'Etat.

nombre élabore avec la SONAC l'introduction d'une gamme de nouveaux produits couvrant les cautions de garantie bancaire export, le financement des importations, ou encore les possibilités d'affacturage.

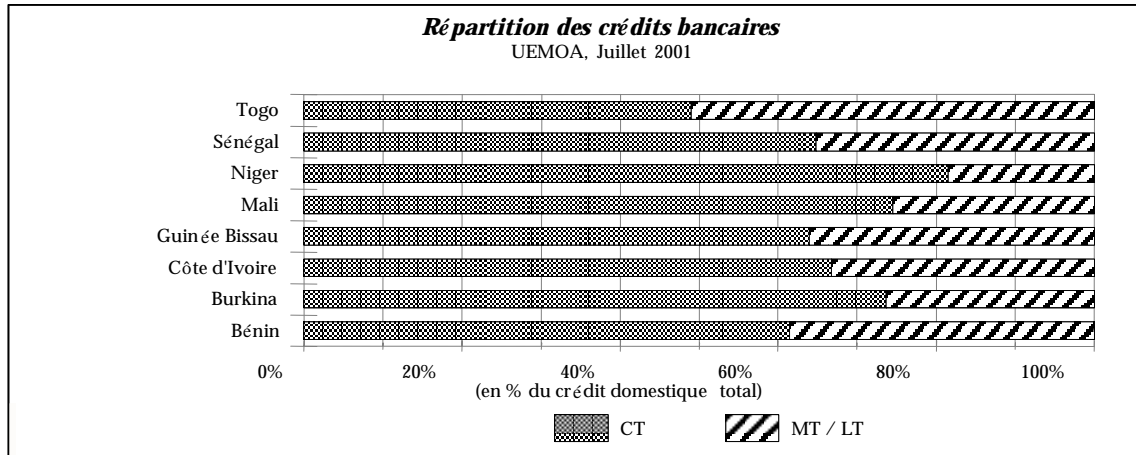
La réglementation des changes a été révisée depuis 1999 et les opérateurs sont dans l'obligation de domicilier leurs opérations courantes auprès d'une banque locale pour toute transaction d'un montant supérieur ou égal à 5 millions de CFA. Les investisseurs étrangers ne sont pas soumis à autorisation préalable pour le contrôle des changes, mais doivent obtenir une autorisation préalable de la Direction de la Monnaie et du Crédit dans le cadre de rapatriement de bénéfices ou de versement d'acompte en devises pour une importation. Les ressortissants sénégalais sont soumis au même contrôle pour tout investissement hors de la Zone Franc, assorti d'une condition supplémentaire de financement extérieur à hauteur de 75%. Ils ne peuvent en pratique pas posséder de comptes en devises étrangères et ont une obligation de rapatrier les devises obtenues au cours des opérations d'exportation.

Analyse du secteur

Bien que l'objectif de ce rapport ne puisse intégrer une analyse en profondeur du secteur financier et bancaire sénégalais, il apparaît cependant important de relever les faiblesses sectorielles constatées, du fait de leur impact sur l'environnement des affaires. A cet égard, le système financier sénégalais accuse un retard par rapport à d'autres pays moyennement avancés, dans la mesure où, selon les estimations du Fonds Monétaire International (FMI), environ 95% des transactions financières domestiques se feraient en espèces. L'usage des chèques et des autres méthodes de paiements (cartes de débit ou de crédit, bons de trésorerie, etc.) s'est davantage développé ces dernières années, notamment du fait des filiales de banques étrangères implantées au Sénégal. Cependant, **les délais encourus d'encaissement des chèques restent encore très importants** pour les créanciers, puisque les chèques locaux ne sont crédités sur compte qu'à J+ 3 en moyenne, tandis que les chèques en provenance de l'étranger peuvent nécessiter plus de deux semaines.

De manière générale, la lenteur dans les systèmes de paiement est due au fait de la **nécessité de traiter manuellement une grande partie des transactions financières**. Cette situation aggrave davantage les risques commerciaux pour les opérateurs économiques sénégalais, mais plus particulièrement les exportateurs, dans la mesure où elle exacerbe encore plus leurs besoins en fonds de roulement. De même, le développement d'un marché dynamique d'exportation doit pouvoir s'appuyer sur un système de paiement interbancaire efficace, et qui offre des méthodes de paiement électronique actuellement en usage ailleurs dans les grands pays exportateurs.

FIGURE 1.1 REPARTITION DES CREDITS BANCAIRES



Source: BCEAO

En ce qui concerne les crédits accordés par les institutions financières, on constate également que la majorité des prêts est à courte échéance. Au Sénégal, ils représentent environ 65% du total, mais cela est également le cas dans les autres pays de l'UEMOA tel que le montre le graphe ci-contre. Une des raisons principales proviendrait de la difficulté pour les opérateurs financiers à déterminer le risque commercial, puisqu'il n'existe *pas d'agence d'évaluation des risques au niveau local ou régional*.

Ce problème de la qualité de l'information commerciale se répercute également dans secteur des exportations puisque la SONAC ne peut couvrir que les risques à 180 jours au maximum. Ces difficultés de développement des couvertures de risques export expliqueraient le faible chiffre d'affaires de la société, évalué à environ 60 millions de FCFA en 2001. De plus, il faut noter que la majorité des crédits ou couvertures de risques accordés par les institutions financières au Sénégal porte sur des grandes ou moyennes entreprises, tandis que les *PME-PMI ont plus de difficultés à accéder aux mêmes facilités de financement*. Une étude menée par la SFI en 1999/2000 sur plus de 10.000 entreprises dans le monde⁴, semble corroborer cet état de fait. Le tableau qui suit présente un extrait des principales contraintes perçues pour un groupe de pays africains sélectionnés.

⁴ Firm size and the business environment: Worldwide Survey Results, IFC 2000.

**TABLEAU 1.1 PRINCIPAUX OBSTACLES LOCAUX PERÇUS
PAR LES PME-PMI PAR DEGRÉ D'IMPORTANCE**

Echantillon de pays africains	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Sénégal	2	3	4	7	6	8	1	5	9
Côte d'Ivoire	3	7	1	4	6	9	2	5	8
Egypt	4	1	3	9	5	8	2	7	6
Ghana	1	3	7	9	2	5	4	6	8
Kenya	5	1	8	4	6	9	2	3	7
Madagascar	2	4	5	7	3	8	1	6	9
Nigeria	7	1	9	3	6	8	2	5	4
Afrique du Sud	6	9	3	8	7	5	4	1	2

Légende : A : Financement B : Infrastructures C : Taxes et réglementation
 D : Instabilité politique E : Inflation F : Taux de change
 G : Corruption H : Crimes communs I : Crime organisé

Source : SFI, 2000

En dehors de la question des facteurs de coûts d'accès aux financement export, il faudrait se demander s'il n'existe pas également un ***problème de culture tournée vers l'exportation*** puisque la majorité des intervenants rencontrés n'ont connaissance ou utilisés que des activités de type salon/foire ou de promotion exports à court terme. Ainsi, l'essentiel de la clientèle de la SONAC est constitué par les entreprises de la Zone Franche Industrielle de Dakar (ZFI), en dépit d'un coût d'accès identique en matière de couverture des risques export pour les PME-PMI. Il faut noter que l'enquête sur les entreprises locales menée dans le contexte du Cadre intégré, et dont les éléments finaux seront publiés séparément, pourrait permettre d'affiner le contexte dans lequel les entreprises sénégalaises opèrent aujourd'hui.

1.2.2 Environnement juridique des affaires

De même que pour l'environnement financier et bancaire, cette section n'a pas pour objectif la revue détaillée du système juridique sénégalais, mais elle veut davantage mettre l'accent sur ses incidences dans l'environnement des affaires. Elle utilise les commentaires et les analyses qui ont pu être recueillis afin de présenter un inventaire de la situation et des problèmes relevés.

Contexte général

La fonction judiciaire au Sénégal est réglementée par le décret 84-1194 du 22 octobre 1984, et révisée en 1999, qui organise la disposition de l'appareil judiciaire. Le pays est membre du Traité de l'OHADA depuis 1993, avec 15 autres signataires⁵ dont les pays de l'UEMOA. Le Traité a permis l'introduction de sept Actes uniformes afin de pallier aux différences juridiques dans le droit des affaires, et qui ont porté sur: le droit commercial, la constitution de sociétés, l'organisation de sûretés, les procédures de recouvrement et d'apurement de passif, l'organisation d'un système d'arbitrage et l'harmonisation de la comptabilité des entreprises

⁵ Membres OHADA: Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Centrafrique, Comores, Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Guinée, Guinée-Bissau, Guinée Equatoriale, Mali, Niger, Sénégal, Tchad et Togo.

régionales. Cette législation régit toute création de nouvelle société sur le territoire sénégalais et impose aux entreprises existantes une mise aux normes de l'OHADA. Une Cour Commune de Justice et d'Arbitrage (CCJA), basée à Abidjan, statue sur les projets d'Actes uniformes avant leur adoption à l'unanimité par le Conseil des Ministres.

Les entrepreneurs sénégalais peuvent sélectionner quatre formes sociales pour leurs sociétés, en tant que société anonyme, société à responsabilité limitée, société en nom collectif ou société en participation. La constitution du dossier juridique de création de la société, hors formalités administratives générales, comportent trois étapes majeures:

- l'élaboration des statuts par un notaire privé,
- l'enregistrement des statuts au Tribunal de commerce ainsi qu'à la Direction des Impôts, et
- l'agrément par les services du Guichet unique à l'Agence nationale pour la Promotion des Investissements et des Grands Travaux (APIX), si la société compte bénéficier des avantages liés au Code des investissements ou pour obtenir le statut d'Entreprise Franche d'Exportation (EFE). Ces différents régimes d'agrément sont expliqués plus loin.

D'autres formes de constitution de société sont possibles, comme le Groupement d'Intérêt Économique (GIE), offrant la même protection juridique qu'une personne morale, mais avec moins de démarches administratives à accomplir.

En matière de législation du travail, tout employé sénégalais doit être déclaré par l'entreprise au Ministère chargé du Travail et inscrit à la Caisse de Sécurité Sociale (CSS), l'Institut de Prévoyance Retraite (IPRES) et l'Institut de Prévoyance Maladie (IPM). De même, un travailleur expatrié doit obtenir une autorisation préalable auprès du Ministère du Travail ainsi qu'une carte d'identité d'étranger délivrée par le Ministère de l'Intérieur. Le contrat à l'essai est autorisé pour les employés locaux et la législation n'autorise que des contrats de durée déterminée ou indéterminée, sur la base de 40 heures hebdomadaires de travail. Parmi les autres champs législatifs s'appliquant au cadre des affaires, on peut également citer l'enregistrement des droits de propriété industrielle au Société de la Propriété Industrielle et Technologique (SPIT) et la législation fiscale, qui sera développée plus bas.

Analyse des contraintes de l'environnement juridique

De manière générale, les opérateurs économiques rencontrés au cours de la mission, s'accordent sur un fonctionnement relativement bon de l'appareil judiciaire au Sénégal. Cependant, ils notent aussi des faiblesses dans un certain nombre de domaines, qui pourraient nuire au développement économique à long terme du pays. Ces observations, ainsi que l'analyse de la mission, portent sur les points suivants:

- Au niveau de la spécialisation des tribunaux de commerce, le problème de ***l'absence de juges spécialisés*** dans les domaines du droit commercial ou de la fiscalité des entreprises a été relevé⁶, en dépit de la mise en place de l'Ecole Régionale Supérieure de la Magistrature (ERSM) créée dans le contexte de l'OHADA. De plus, les tribunaux et greffes au Sénégal ne sont pas suffisamment informatisés pour mener à bien les missions qui leur ont été confiées, d'où quelques lenteurs procéduriales dans les décisions et la publication de celles-ci. Cette

⁶ Les tribunaux se réfèrent généralement aux avis des services fiscaux ou douaniers par défaut, alors que c'est en général avec ceux-ci que les entreprises sont en litige.

situation pose les questions de crédibilité du système judiciaire et de transparence des décisions et devrait être rapidement remédiée.

- L'utilisation des procédures de droit civil au Sénégal a permis à des débiteurs de retarder considérablement le **recouvrement des créances** par les entreprises, créant des coûts additionnels à engager par ces dernières. Cette situation est d'autant plus aggravée qu'il n'y a pas encore de tribunal spécialisé dans le droit commercial.
- La décision de créer 3 nouvelles **cours d'appel** en 1999 (décret 84-1184) n'a pas encore été entièrement opérationnalisée, dans la mesure où la cour d'appel de Dakar continue de recevoir les requêtes normalement attribuées à deux de ces institutions en voie d'établissement.
- Enfin, mais de première importance, la question se pose sur la **législation du travail** actuelle, peu avantageuse aux entreprises exportatrices du fait que les employés sénégalais sont rémunérés sur une base horaire et que les limites de gain de productivité ont longtemps été atteintes selon un grand nombre d'entreprises. De plus, les majorations d'heures supplémentaires définies dans les textes actuels ne permettent pas de réaliser de gains supplémentaires⁷ de productivité pour les entreprises. D'autres pays exportateurs, comme le Lesotho, ont développé une législation du travail orientée vers une rémunération à la pièce, qui leur a rapidement permis de gagner en compétitivité et en nouveaux marchés. Il semble nécessaire que l'Etat sénégalais s'engage dans une réflexion approfondie sur cette question s'il veut s'appuyer sur les exportations locales comme source de croissance économique au long terme.

1.2.3 Environnement fiscal des affaires

Contexte général

Le Sénégal s'est engagé dans une politique pour attirer l'investissement privé, notamment étranger, à travers différents régimes d'investissement et par le biais de mesures incitatives pour développer les secteurs tournés vers l'exportation. Les spécificités de ces régimes, ainsi que le régime commun en vigueur pour les autres entreprises, ont fait l'objet d'une revue par le Groupe de Réflexion pour la Croissance et la Compétitivité (GRCC), et plus récemment, par le Foreign Investment Advisory Service (FIAS) en 2000. La section suivante s'est basée sur les travaux existants pour présenter l'état des lieux et intégrer les observations recueillies lors de la mission de février 2002 à Dakar.

⁷ Au-delà des 40 heures hebdomadaires, la majoration sur le coût horaire pour l'entreprise est de +15% jusqu'à 48 h et +40% au-delà. Les horaires de nuit sont majorés à 40%.

Dispositions et régimes fiscaux

Régime Commun

Le régime fiscal de droit commun au Sénégal comporte un nombre d'impôts et de redevances supportées par les entreprises et qui peut être classifié en quatre catégories: les impôts et taxes liés à la création de l'entreprise, les impôts liés à son exploitation, les impôts sur les personnes physiques et les retenues à la source pour le compte de l'Etat. Le tableau synthétique ci-dessous présente leurs principales caractéristiques.

TABLEAU 1.2 LEURS PRINCIPALES

Libellé	Application	Dispositions
A. Impôts et taxes liés à la création d'une entreprise:		
Droits d'enregistrement		5.000 CFA si $K < 5M$, 50.000 CFA si $5M < K < 10M$, 2% du K si $> 10M$
Timbres fiscaux	2000 CFA / feuille	-
TVA sur honoraires notaire	20%	Sur le montant des honoraires
Greffe du tribunal	Fixe de 30.000 CFA	+ 90 CFA / tranche de 1M de K
Insertion journal d'annonces	Variable/journal	25.000 FCA $<SARL < 75.000$ et 50.000 CFA $<SARL < 100.000$ CFA
Honoraires notaire	Taux dégressif	2% si $K < 10M$ et dégressif à 0,1% si $K > 800M$
Timbres répertoire	2.000 CFA	-
Frais généraux	150.000 CFA	-
Frais de correspondance	3.000 CFA	-
Frais d'expédition	200.000 CFA	Pour les SA
B. Impôts appliqués aux sociétés:		
Impôt sur les Sociétés (IS)	35% sur bénéfices	Sur les sociétés et autres personnes morales
Impôt Minimum Forfaitaire (IMF)	Sur CA HT	500.000 CFA si $CA < 500M$, 1M si $CA > 500M$
Impôts sur le Revenu (IR)	Barème progressif	Applicable par catégorie de revenus, taux maximal de 50%
Impôt sur le Revenu des Valeurs Mobilières (IRVM)	En fonction des types de valeurs	Prélevé à la source : 10% (actions), 13% (obligations), 15% (lots), 16% (autres revenus)
Contribution Forfaitaire Employeur (CFE)	3% locaux 6% expatriés	Applicable sur la masse salariale
Patente	Barème variable	En fonction de 7 classes, variant de 5.000 à 100.000 CFA
Impôt du Minimum local	600 à 12.000 CFA	Applicable à tout résident propriétaire d'une activité/d'actifs
Taxe représentative de l'impôt du minimum fiscal	900 à 18.000 CFA	Selon le niveau des revenus du propriétaire résident
Contribution Foncière (CF)	15% sur le bâti 5% sur non-bâti	Sur la valeur des immobilisations, et avec un abattement de 50% sur les usines et de 40% sur les autres immeubles

TABLEAU 1.2 LEURS PRINCIPALES

Libellé	Application	Dispositions
Taxe sur les ordures ménagères	6%	Sur la valeur des immobilisations foncières
Taxe sur les Opérations Bancaires (TOB)		Substituée à la TVA pour les établissements financiers, et applicable à l'ensemble des intérêts, commissions, revenus perçus
C. Impôts spécifiques sur les personnes physiques:		
Impôt sur Traitement, Salaires, pensions (ITS)	11% sur les salaires > à 600.000 CFA	Applicable aux employés de l'entreprise
Impôt sur le Bénéfice réel (BIC)	25% si bénéfices > 330.000 CFA	Applicable aux personnes physiques avec CA > 30M (commerce) ; CA > 20M (artisans), CA > 10M (autres activités).
Régime de déclaration contrôlée	Idem BIC	Pour les professionnels non commerçants
Taxe d'Égalisation (TE)		Remplace la TVA pour le secteur informel
D. Impôts collectés pour le compte de l'État par l'entreprise:		
Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA)		10% sur produits d'alimentation de base e 20% sur les biens de consommation
Taxe à la consommation	De 11% à 30%	Café, produit pétroliers, alcools, sucre, véhicules, tabac, ciment.
Droits de porte/ Tarif Extérieur Commun (TEC)	0, 5, 10 et 20%	Applicable aux importations extérieures à l'UEMOA, avec en sus une taxe statistique de 1% et une taxe sur les chargeurs de 2%

Légende : CA : Chiffre d'Affaires K : Capital M : Millions de CFA
 Source : Etude FIAS (2000) et autorités sénégalaises

Des mécanismes de protection temporaire du marché intérieur commun sont également prévus dans le cadre de l'UEMOA pour pallier au variation des prix des produits agricoles et de la pêche. Il s'agit de la TDP et de la TCI:

- La Taxe Dégressive de Protection (TDP) est une taxe sur la valeur ajoutée, accordée par la Commission de l'UEMOA dans l'espace communautaire en fonction du produit, et qui est destinée à être retirée définitivement au 1^{er} janvier 2003, et
- La Taxe Conjoncturelle à l'Importation (TCI), taxe sur la valeur ajoutée et équivalente à 10% du prix de déclenchement, une fois que la Commission est saisie par l'un des pays-membres.

Code des Investissements

Le Code des investissements au Sénégal date de 1987 (loi 87-25 du 18 août 1987), et définit les modalités d'application des régimes d'exemption qui sont accordés aux investisseurs sur le territoire national. Il est amené à être remplacé à terme, dès que les champs d'application du nouveau Code des investissements communautaire auront été approuvés par l'UEMOA. Le Code des investissements définit des catégories de régimes particuliers pour les entreprises, auxquelles se superposent des avantages fiscaux supplémentaires en fonction de la localisation géographique. Le tableau suivant présente les différents régimes et les avantages accordés:

TABLEAU 1.3 RÉGIMES ET LES AVANTAGES ACCORDÉS

Régimes	Critères	Exonérations Accordées
1. Régime commun	-	<i>Période d'installation</i> : droits et taxes des matières premières non disponibles au Sénégal <i>Période d'exploitation</i> : taxes sur CA facturé par fournisseurs locaux.
2. Régime des PME	5 à 200M CFA d'investissement + 3 salariés locaux permanents + normes comptables sénégalaises	<i>Période d'installation</i> : droits liés à la constitution du capital <i>Période d'exploitation</i> : IMF et charges sociales, ainsi que la patente si installation en dehors de la zone A.
3. Régime de valorisation des ressources locales	65% des consommations intermédiaires d'origine sénégalaise+ coût des consommations intermédiaires importées < 65% du coût des produits transformés	- IMF - Patente si localisation en dehors de la zone A
4. Régime de l'innovation technologique	% du CA investi dans la recherche avec un organisme local	Charges salariales
5. Régime des entreprises décentralisées	Au moins 90% du personnel travaillant hors de la Zone A	Contribution forfaitaire sur les salaires des employés

Source : Autorités Sénégalaises

Les avantages fiscaux accordés en fonction de la localisation de l'entreprise sont dégressifs sur les 3 dernières années. Les différentes zones et la durée des avantages comprennent:

- Pour la Zone A (Dakar et environs): 5 ans d'exonération,
- Pour la Zone B (Reste de la région de Dakar et de Thiès): 7 ans,
- Pour la Zone C (Dioubel, Louga, Kaolack): 10 ans,
- Pour la Zone D (Fatick, Kolda, Saint-Louis, Ziguinchor et Tambacounda): 12 ans.

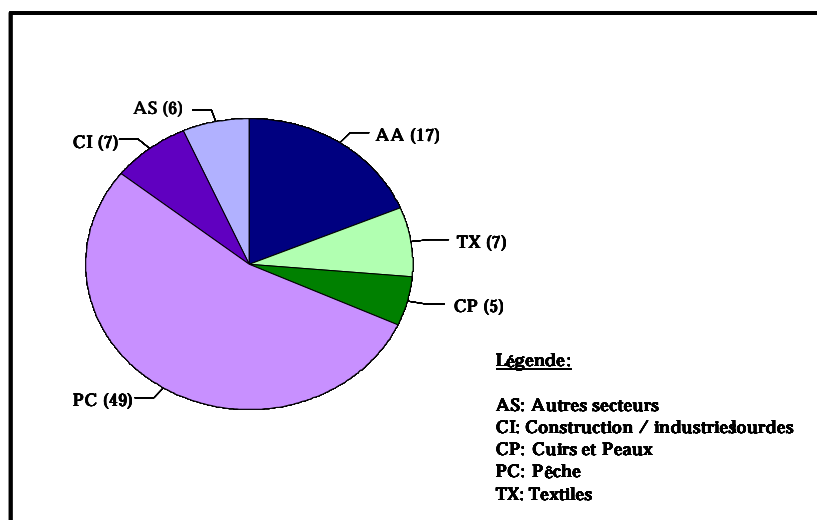
En dehors de ces régimes d'exemption, les autorités ont mis en place des dispositions afin d'attirer les investissements dans les secteurs tournés vers l'exportation et pour permettre le développement des PME-PMI. Ces régimes spécifiques ont été récemment réaménagés pour être au nombre de deux aujourd'hui: les entreprises franches d'exportations (EFE) et les domaines industriels.

L'Entreprise Franche d'Exportation (EFE)

Créée par statut depuis 1995, l'EFE remplace tous les régimes précédents de Zone Franche et de Point Franc qui accordaient des avantages fiscaux aux entreprises exportatrices implantées au Sénégal. Les entreprises, qui sont éligibles à ce statut pendant 25 ans, doivent exporter au moins 80% de leur production hors du territoire national. Les 20% résiduels de la production peuvent être mis sur le marché local. Le statut d'EFE permet aux entreprises les exempte de tous les prélèvements et taxes associés au régime commun, y compris sur les achats locaux et les

équipements et matériaux importés. Leur unique contribution fiscale à l'administration concerne l'IS, au taux réduit de 15% au lieu des 35% habituels. Cette incitation, qui intéresse principalement les opérateurs économiques tournés vers les activités industrielles et agro-industrielles, a été accordée à un total de 122 sociétés en février 2002. De ce nombre, environ 90 étaient opérationnelles en février 2002 dans les secteurs d'activité suivants:

FIGURE 1.2 LES EFE AU SÉNÉGAL (RÉPARTITION SECTORIELLE (FEV 2002))



Source: APIX

Les autres caractéristiques des EFE concernent les emplois créés et les investissements pour chacune des entreprises:

- Le nombre d'employés varie entre 2 et 461, avec une moyenne estimée à 49 employés. Le nombre d'employés a totalisé 4429 en février 2002;
- Le total des investissements réalisés a atteint 43,07 milliards de CFA à la même date, dont 21,8 milliards de CFA pour une seule entreprise.

Une liste des EFE agréées par l'APIX est donnée en annexe.

Deux autres régimes d'entreprises exportatrices côtoient celui de l'EFE, les entreprises agréées au sein de la *Zone Franche Industrielle de Dakar (ZFID)* et les *Points francs*. Ces deux régimes, qui conféraient des avantages fiscaux aux entreprises exportatrices, ont vu leur statut respectif expirer au profit de celui de l'EFE. Cependant, les sociétés qui ont bénéficié de ces types d'agrément, ont obtenu une extension de leurs avantages jusqu'en 2016:

- Pour les industriels opérant sous le *régime de la ZFID* depuis 1974, une exonération fiscale totale de tous les droits et taxes des biens, matières et produits destinés à la production. Elles ne doivent que s'acquitter des droits et taxes sur la masse salariale et de la contribution à l'IS au taux de 15%. Les sociétés conservent également leur avantage de n'avoir qu'à exporter 60% de leur production mais ne bénéficient plus de l'exonération des droits de portes aux autres marchés de l'UEMOA. L'administration de la Zone franche gère les diverses procédures requises avec l'administration pour le compte des sociétés. En décembre 2001, les

entreprises opérant dans la ZFID étaient au nombre de 13, représentant 820 emplois permanents et environ 3.000 emplois saisonniers;

- Les *Points francs*, créés en 1991, bénéficient des mêmes avantages accordés à la ZFID, sans toutefois avoir les contraintes de localisation géographique. Elles conservent la possibilité d'avoir leur statut modifié en EFE sur demande.

Régimes d'agrément spécialisés

Il existe également un nombre important de régimes fiscaux additionnels, et qui ciblent les activités industrielles par type de secteur. On distingue notamment les régimes sectoriels pour:

- *Les domaines industriels*: créé en 1977, ce régime s'applique à favoriser les PME de moins de 100 employés, et confère des exonérations sur l'IMF, sur les droits d'enregistrement à la constitution du capital ou pour l'acquisition de bâtiments, sur la patente et de l'IS (5 ans sur Dakar et 8 ans pour les autres localisations) et sur les taxes appliquées sur le matériel et les produits non fabriqués sur le territoire national.
- *Technopole*: lancé en 1996 pour une durée de 25 années, ce projet de promotion des activités orientées vers la recherche, vise à développer une zone franche de 250 ha située près de l'aéroport de Dakar. Une société d'économie mixte en assure la gestion et la promotion autour de 4 pôles d'activités⁸: les télécommunications et l'information, l'environnement et l'énergie, l'agroalimentaire et les activités de service. La SONATEL, première entreprise implantée sur ce site, compte à terme mettre un «Cyberpark» en place, afin d'attirer les entreprises tournées vers les NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication).
- *Régimes industriels et douaniers*: ils concernent principalement les différentes catégories d'entrepôts à usage industriel et d'exportation et sont analysés séparément dans le rapport du spécialiste en douanes. On peut néanmoins citer les régimes de l'entrepôt industriel, l'entrepôt privé particulier et l'entrepôt d'exportation.
- *Autres régimes*: bien que ceux-ci ne soient pas sources d'avantages fiscaux particuliers, ils restent sujets à une réglementation spécifique qui est, pour certains d'entre eux, basée sur l'application de pratiques en usage en France ou à l'étranger. On recense notamment les sociétés opérant dans le secteur des cuirs et peaux, de la pêche, de l'hôtellerie et du tourisme, des casinos et salles de jeux, des mines et de la prospection géologique, des banques et assurances, etc.

Analyse des contraintes liées au domaine fiscal

On constate tout d'abord que le cadre fiscal réglementant les entreprises au Sénégal est **complexe à gérer**, tant par les entreprises qu'au niveau de l'administration, notamment lors de l'obtention d'un statut fiscal. La multiplicité des régimes d'agrément et l'éventail des différents avantages à administrer imposent aux services publics de gérer une base de connaissances technique très étendue, sans mentionner une logistique administrative appropriée pour efficacement traiter les demandes d'agrément. De plus, les coûts associés au choix du régime d'application (expert-comptable, fiscaliste d'entreprise, avocat, etc.) peuvent décourager les plus petits opérateurs à entrer dans le système formel. A l'inverse, l'application des régimes d'exception pourrait faire

⁸ Outre les avantages fiscaux, l'attrait particulier du Technopole réside dans les prix immobiliers concédés : 6.000 CFA/m² à l'achat ou 2.500 CFA/m² de loyer mensuel.

bénéficiaire pour les entreprises plus larges, du cumul des avantages sur plusieurs statuts, comme cela a été relevé par le FIAS, puisque aucune disposition contraire ne semblerait les en empêcher.

De même, la base du **calcul des différents droits et taxes est compliquée** du fait qu'il existe plusieurs taux différenciés par régime. Ainsi, dans l'exemple de l'IS, l'entreprise doit tenir compte de l'ensemble des droits déjà acquittés durant l'exercice fiscal (BIC, RF, IRVM) avant de pouvoir s'acquitter de celle-ci. Cette complexité à déterminer l'assiette fiscale pèse autant pour les opérateurs que l'administration, et peut entraîner aussi bien les erreurs que les risques d'évasion fiscale.

Cette fiscalité à la carte génère des **différences de traitement fiscal en fonction des régimes qui défavorisent les plus petites entreprises**. La différenciation de traitement en matière de ponction fiscale est disproportionnée lorsqu'on considère la taille des entreprises. Ainsi, les coûts de création pour une entreprise avec un capital social de 500.000 CFA seraient de l'ordre de 52% de son apport, alors qu'une entreprise avec un capital de 50 millions de CFA supporterait moins de 6% de frais globaux pour sa constitution⁹. Cette situation trancherait avec la volonté au plus haut niveau politique de promouvoir les PME-PMI, qui constituent le tissu économique principal au Sénégal.

De plus, **l'utilité de la liste de biens d'équipement** et de matériaux aux fins d'exonération fiscale, qui doit être approuvée par le Ministère des Finances, a été questionnée. Les régimes bénéficiaires concernés sont les domaines industriels et les entreprises opérant en ZFID ou les EFE. En effet, le nouveau cadre douanier de l'UEMOA qui accorde un taux 0 pour le matériel d'exploitation importé, est appliqué pour les entreprises des autres pays membres. L'exonération additionnelle ne devrait couvrir dès lors que les matériaux et produits finis ou semi-finis au niveau sénégalais.

Le problème de la **difficulté du transfert de devises** en dehors du Sénégal a fait l'objet de commentaires de la part des petits opérateurs économiques étrangers, bien que cette issue n'ait pu être vérifiée indépendamment au cours de la mission. Il s'agirait plus particulièrement de la question du rapatriement des dividendes d'exploitation vers l'étranger, considérée comme source de délais et de procédures administratives additionnelles de la part des institutions financières et de certains services. Similairement, les résidents sénégalais sont soumis à une obligation de rapatriement du produit des exportations et ne peuvent investir en dehors de la zone UEMOA que sous accord des autorités monétaires.

Enfin, la question du succès du régime des **EFE** a été, pour beaucoup, davantage le fruit d'un **transfert de régime par une majorité d'entreprises existantes** que le fait de créations de nouvelles entreprises. Si tel était le cas, il conviendrait de se demander les raisons de ce basculement et dans quelles mesures ces sociétés opéraient avant la transition.

⁹ Calculs effectués par le GRCC et le FIAS.

1.2.4 Cadre administratif et support aux entreprises

Un travail exhaustif de recensement des procédures administratives applicables aux entreprises sénégalaises a été entrepris par le FIAS en 1999, afin d'évaluer les conditions de fonctionnement des opérateurs économiques. Sans vouloir retracer à nouveau l'ensemble de cette étude, et dans la mesure où une mission de suivi du FIAS a eu lieu courant mars 2002, nous nous attacherons à présenter les points saillants de cette analyse ainsi que les observations recueillies par l'équipe du cadre intégré. Les résultats et recommandations de la mission de mars feront l'objet d'un rapport plus détaillé, ainsi que les résultats d'une enquête menée sur un échantillon de 200 entreprises locales.

Procédures administratives

Les nombreuses et différentes procédures juridiques et fiscales auxquelles les entreprises doivent se conformer ont fait l'objet d'une synthèse dans les sections précédentes. Elles sont également confrontées à un ensemble de diverses autres mesures administratives qui, bien que paraissant insignifiantes si prises individuellement, grèvent considérablement leur fonctionnement en matière de temps. Le Guichet unique, un organisme qui a pour objectif de faciliter l'ensemble de ces démarches administratives, est aujourd'hui relocalisé au sein de l'APIX. Le fonctionnement de cette dernière est présenté dans l'analyse du support institutionnel aux exportations préparé par un expert de la mission. De même, les différentes procédures douanières sont revues par le spécialiste en Douanes de la mission et ne seront pas intégrées dans ce rapport.

Afin d'exposer l'ensemble des procédures administratives requises par les opérateurs sénégalais, un tableau de synthèse des différents documents administratifs à recueillir est présenté ci-dessous, avec les temps d'obtention pour chacune des étapes.

TABLEAU 1.4 DOCUMENTS ADMINISTRATIFS ET DÉLAI DE RÉALISATION

Formalités	Institution en charge	Documents / démarches requis(es)	Délai de réalisation
A. Formalités générales:			
Constitution de société	Notaire/Fondateurs	Bulletins de souscription, mobilisation des fonds, évaluation apport en nature, statuts société, constitution de l'AG	> 1 mois
Enregistrement Impôts	Dir. des impôts	statuts société, timbre fiscal	
Immatriculation au Registre de Commerce (RC)	Tribunal Commerce (TC)	Déclaration de conformité, statuts société, déclaration d'immatriculation, liste des gérants, casiers judiciaires des gérants/ associés, timbre fiscal	
Immatriculation NINEA	Dir. Prévision & Stat.	Demande d'immatriculation, RC, CC	2 semaines
No. Compete Contribuable (CC)	Dir. Impôts & Domaines	Demande d'immatriculation, RC, déclaration d'immatriculation, statuts société, contrat de bail, NINEA, certificat d'imposition à la patente, timbre fiscal	2 jours
Identification aux Taxes Indirectes (NITI)	Dir. Impôts & Domaines	Lettre de demande, CC	3-7 jours
Ouverture d'Établissement (OE)	Min. du Travail et de l'Emploi	Déclaration d'établissement, NINEA	ND
Déclaration Mouvement de Travailleurs (DMT)	Inspection du Travail	Formulaire de déclaration, contrat de travail, visa pour les étrangers	ND
Affiliation Sécurité Sociale (SS)	Caisse de Sécurité sociale	Formulaire de demande, CC, statuts société, OE, DMT, livret de salaire, NINEA, RC	1 semaine
Affiliation retraites	IPRES	RC, Statuts société, DMT, déclaration SS, déclaration inspection du travail, registre de l'employeur, tous les contrats de travail, NINEA	1-2 semaines
B. Formalités additionnelles pour les entreprises étrangères:			
Enregistrement de l'investissement	Dir. De la Monnaie et du Crédit	Lettre libre	ND
Carte d'identité étranger	Ministère de l'Intérieur	Extrait casier judiciaire, certificat médical, acte de naissance, demande manuscrite, photocopie passeport, photos, timbre fiscal	ND ¹⁰
Agrément EFE : - entreprises nouvelles	APIX (Guichet unique)	- demande d'agrément, NINEA, statuts société, étude de faisabilité - états financiers, relevé Douanes, déclaration TVA,	1 mois

¹⁰ Procédure très longue pouvant durer des années dans les cas extrêmes.

TABLEAU 1.4 DOCUMENTS ADMINISTRATIFS ET DÉLAI DE RÉALISATION

Formalités	Institution en charge	Documents / démarches requis(es)	Délai de réalisation
- sociétés existantes		certificat fabrication	
Enregistrement marques et brevets	SPIT/OAPI	Recherche d'antériorité, formulaire d'enregistrement, titre de paiement	> 6 mois
C. Accès au terrain et aménagement de sites:			
Acquisition terrains du domaine public	Dir. Impôts & Domaines	Demande écrite, extrait plan de la parcelle, programme d'investissement, plan de financement	6-12 mois
+ Avis de commission	CCOD ¹¹	Note explicative détaillée, explications conditions de réalisation, plan de l'immeuble, estimation valeur vénale/locative, no. titre foncier	
Acquisition terrains privés	Notaire + Dir. Impôts et Domaines	Vérification titre foncier, acte de vente, droits d'enregistrement, création de nouveau titre foncier (si morcellement)	2-3 mois
Acquisition terrains industriels à Dakar	SODIDA	Demande écrite, enquête par la SODIDA	ND
Aménagement du site	Service Régional de l'Urbanisme	Demande écrite, projet de construction, titre foncier, extrait du cadastre, fiche de renseignement, devis, quittance taxe d'urbanisme, timbre fiscal + avis architecte (certains dossiers)	3- 6 mois (dossier rose) ¹²
Autorisation environnementale	Bur. Ets. Classés, Dir. des Mines, Dir. Protection Civile, Min. Environnement, Min. Energie&mine, SG Gouvernement	Description de l'activité, plan de situation, plan de masse, plan des installations	45 jours

Source : préparé par l'auteur d'après l'analyse du FIAS (1999)

Des procédures particulières sont également en vigueur pour les entreprises engagées dans les secteurs d'activité que sont la pêche, l'hôtellerie et le tourisme, les mines et industries extractives, etc. D'autres formalités concernent la mise à marché de certains produits (autorisation de mise en vente), les exonérations des importations entrant dans le Code des investissements (titre d'exonération), sans compter aussi toutes les demandes de branchement pour les différents services d'infrastructure. Il faut aussi noter que toute personne morale ou

¹¹ Commission de Contrôle des Opérations Domaniales, service technique du Ministère des Impôts et des Domaines.

¹² Les demandes sont traitées en tant que dossiers simplifiés (dossiers roses) ou complexes (dossiers verts). Les dossiers complexes peuvent nécessiter l'intervention de 5 administrations au total, avec en dernier niveau les services de la Présidence de la République (si localisation proche du Palais présidentiel).

physique impliquée dans les opérations d'import ou d'export doit obtenir une Carte d'Importateur-Exportateur (CIE).

Analyse des contraintes administratives

Il ressort de cette analyse que l'environnement administratif auquel sont confrontés les opérateurs économiques, est ***l'un des principaux facteurs aggravants*** pour le développement de l'économie sénégalaise. En dépit de la revue du FIAS de 1999, peu de choses ont évoluées afin de réduire les temps et procédures pour faciliter les entreprises locales. Certains dossiers en discussion, comme dans le cas de la réforme de la CIE, sont restés à l'état de projets. En définitive, les dispositions administratives actuelles constituent de véritables ***coûts cachés pour les entreprises***, et qui seraient plus importants que l'ensemble des frais administratifs à engager: le temps nécessaire estimé pour la constitution d'une entreprise varie actuellement entre 9 et 24 mois.

C'est surtout au niveau du ***traitement des flux de l'information***, que l'on s'aperçoit du dysfonctionnement du système: l'information est d'abord fournie par l'opérateur à différents services, et le manque d'informatisation et d'outils de communication de l'administration l'oblige souvent à redistribuer les mêmes documents en plusieurs exemplaires afin de permettre une mise à niveau des différents intervenants. Pour exemple, le numéro de NINEA est demandé par pas moins de cinq services différents. Au final, le FIAS estime que les services administratifs à contacter pour un investisseur étranger serait au nombre de 31, avec 23 dossiers différents à préparer.

La durée excessive pour l'obtention de certaines procédures résulte d'un nombre de ***goulots d'étranglement*** liés aux procédures d'évaluation des requêtes. Pour certains, il s'agit d'obtenir la signature d'un ministre à un régime d'agrément, dans d'autres cas, les réunions des commissions d'évaluation ne se font que trimestriellement, etc.

Enfin, les ***procédures d'attribution*** ne sont ***pas toujours transparentes*** pour les entreprises et parfois sujettes au pouvoir discrétionnaire de l'administration. La mission a ainsi pu constater les travaux engagés pour la construction d'une nouvelle entreprise dans le domaine de la ZFID, alors que son statut de zone franche a expiré en 1999. Si le régime d'agrément de cet opérateur est différent de celui des autres entreprises de la Zone, il ne peut en revanche que bénéficier de sa localisation dans les infrastructures existantes, à l'inverse des nouvelles entreprises qui auront à faire le parcours global décrit auparavant.

1.2.5 Revue des infrastructures et coûts des facteurs

L'objectif de cette section est de présenter l'état des réseaux d'infrastructures au Sénégal, avec une vue d'ensemble des performances sectorielles, tant au niveau technique que financier. Elle intègre une la partie présentant les éléments de coûts opérationnels affectant la compétitivité des entreprises locales, et fera l'objet d'une comparaison au niveau régional et international (benchmarking) du positionnement du Sénégal pour chacun de ces secteurs.

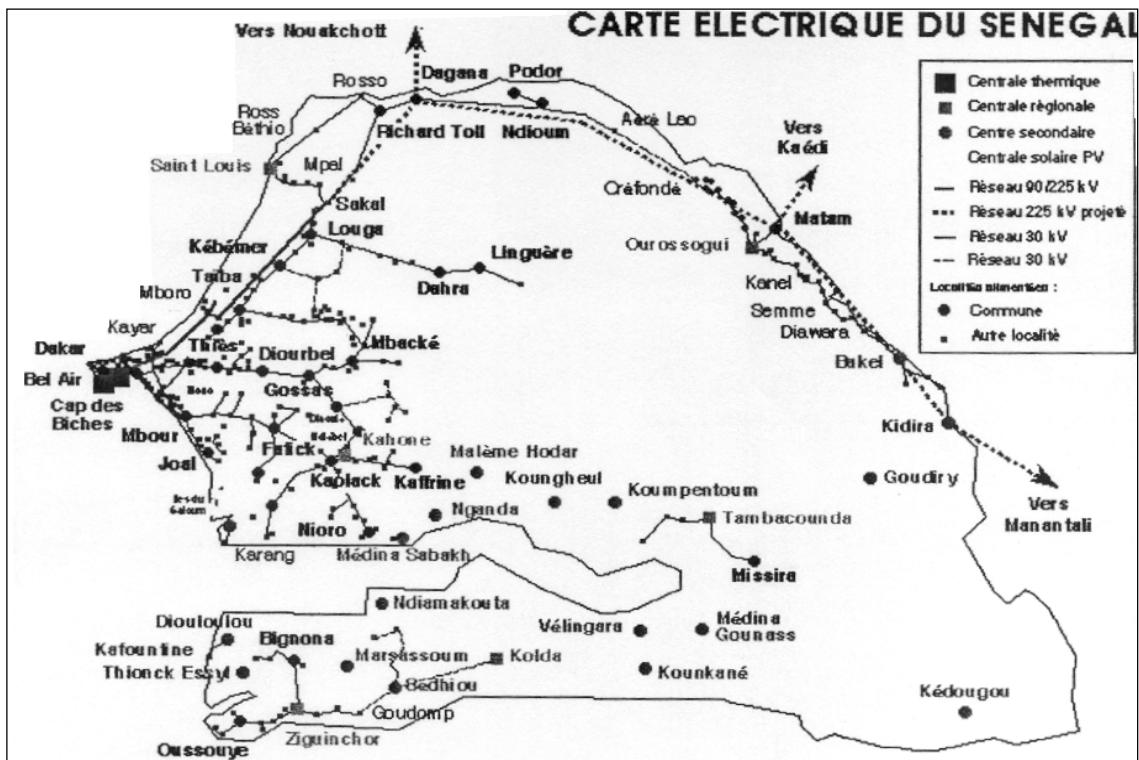
Etat des infrastructures sénégalaises

Le secteur de l'électricité

Développements récents. Le secteur de l'électricité au Sénégal est caractérisé par l'existence d'un fournisseur unique, la SENELEC, l'opérateur historique qui possède un monopole sur le transport, l'achat, la vente en gros et la distribution électrique. Privatisée en avril 1999, la compagnie avait fait l'objet d'un rachat de parts stratégiques par le consortium Hydro-Québec International - Elyo. A la fin 2000, et à la suite de deux années marquées par de nombreux délestages et de graves problèmes financiers de l'opérateur stratégique, le Gouvernement a conclu une résiliation à l'amiable du contrat avec celui-ci en reprenant le contrôle de la SENELEC. Sans remettre en cause la volonté de passer d'une gestion étatique vers un véritable partenariat privé, le Gouvernement a récemment relancé le processus de privatisation en recadrant les conditions opérationnelles pour le futur repreneur. Les sociétés Vivendi International (France) et AES (USA) compteraient parmi la liste des repreneurs potentiels, qualifiés à l'issue du nouveau processus d'évaluation.

Description technique. Au niveau de la production, la SENELEC dispose uniquement de centrales thermiques (groupes à vapeur, turbines à gaz, groupes diesel) qui alimentent le réseau interconnecté entre Dakar, Kaolack et Saint-Louis. Des centres de production régionaux sont localisés à Boutoute, Tambacounda, Ourossogui et Kolda, ainsi que dans quelques centres isolés (voir carte ci-après). La capacité installée totale pour le pays était estimée à environ 380MW fin 2000, si l'on inclut les capacités de l'unique autre producteur privé, GTI, de l'ordre de 56 MW. Au niveau du transport de l'énergie, le réseau HT s'étend sur 347,5 km, principalement entre les sites de Bel Air, Hann, Cap des Biches, Thiona, Tobène et Sakal. Il est composé de deux lignes à 225kV et de 10 lignes à 90 kV. Pour la distribution d'électricité à MT (30 kV et 6,6 kV), la SENELEC compte près de 4.500km de réseau.

FIGURE 1.3 CARTE ELECTRIQUE DU SÉNÉGAL



Source : SENELEC

Tarifs et clientèle de la SENELEC. Les tarifs de la SENELEC n'ont pas évolués depuis 1994, date de la dévaluation du Franc CFA. Ils sont définis par le SENELEC sur la base d'objectifs de politique économique et sociale, dans la mesure où les subventions croisées proviennent essentiellement des consommateurs moyenne et basse tension professionnels en faveur des usagers basse tension domestiques. La grille tarifaire ainsi que la distribution des abonnés de la SENELEC est donnée dans le tableau suivant.

TABLEAU 1.5 DISTRIBUTION DE ABONNÉS DE LA SENELEC

Catégorie tarifaire	Prix d'énergie (FCFA/kWh)			Nombre d'abonnés (2000)
	1 ^{re} tranche	2 ^e tranche	3 ^e tranche	
Basse Tension				
Usage domestique				Dakar : 217.550 Autres Centres : 179.990 Total : 397.540
- tarif spécial (UDS)	91,15	101,73	59,19	
- tarif général (UDG)	114,84	83,13	59,19	
Usage professionnel				
- Sans prime fixe (UP1)	119,49	107,18	73,09	
- Avec prime fixe (UP2)	80,95	73,09		
Eclairage public (EP)	82,56			
	Hors Pointe		Pointe	
Moyenne Tension				Dakar : 885
- tarif courte utilisation	77,64		112,04	Autres Centres : 681
- tarif général	55,88		80,63	Total : 1.566
- tarif longue utilisation	45,89		66,24	
Haute Tension ¹³	36,48		46,66	Dakar : 0
- tarif secours ICS	48,57		58,29	Autres centres: 4

Source : SENELEC

Le secteur des télécommunications

Situation actuelle. L'opérateur historique, la SONATEL, a été privatisé en 1997 au profit de la société France Câbles et Radio (FCR), une filiale entièrement détenue par France Télécoms. La concession, qui porte sur les infrastructures de téléphonie de base et les communications à l'international, s'achève en 2004 mais peut être renouvelée sur 3 années supplémentaires. La SONATEL est l'unique société cotée sur la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BVRM) d'Abidjan. Sur le marché du mobile, un autre opérateur privé, la SENTEL, propose un service axé sur le prépayé depuis 1999, en compétition avec les services offerts par SONATEL Mobiles, qui dispose pour sa part, d'une clientèle d'abonnés additionnelle. L'explosion des services à valeur ajoutée a permis le développement d'une multitude de télé centres et de cybercafés (environ 10.000 recensés en 2000), ainsi qu'une vingtaine de fournisseurs d'accès à internet. Le marché des cartes prépayées est également en pleine expansion avec l'apparition d'un marché de demi-gros.

Description du marché et politique tarifaire. En dehors des zones rurales où les coûts de raccordements sont élevés¹⁴, la densité téléphonique atteindrait près de 2 lignes principales pour 100 habitants en 2000 ou 4,8 lignes pour 100 habitants si les lignes mobiles étaient incluses. Cela représente un parc total d'abonnés de 207.000 lignes fixes et 250.000 mobiles pour l'année 2000 (dont 55.000 pour la SENTEL). Ce marché continue de croître à raison de 20% annuellement pour les lignes fixes et de 140% sur la période 1999-2000 pour les mobiles. Les tarifs pratiqués par la SONATEL sont compétitifs et sont reproduits dans le tableau qui suit.

¹³ Phosphates de Taïba, la SOCOCIM (cimenterie), les (Industries Chimiques du Sénégal), la SOSETRA (sidérurgie).

¹⁴ évalué à environ 20 millions de CFA par village.

TABLEAU 1.6 TARIFS PRATIQUÉS PAR LA SONATEL

Type de communication	Tarif heures normales	Tarif heures creuses
Communications locales	30F CFA/ mn	15F CFA/ mn
Communications nationaux	120 CFA/ mn	60F CFA/ mn
Communications d'un téléphone fixe vers un téléphone mobile	200 à 240 CFA/ mn	100 à 120 CFA/ mn
Communications internationales au départ du Sénégal :		
- Afrique, Comores et Ile Maurice :	340 CFA/ mn	170 CFA/mn
- France et territoires français :	510 CFA/ mn	255 CFA/mn
- Reste du Monde :	530 CFA/ mn	265 CFA/mn

Source : SONATEL - Tarif Juin 2000

Le secteur de l'eau

Description générale. Le secteur de l'eau est géré par un contrat hybride d'affermage/concession depuis 1996 entre un opérateur privé, la Sénégalaise des Eaux (SdE), la société de patrimoine SONES (Société Nationale des Eaux du Sénégal) et l'Etat sénégalais¹⁵. La SdE, qui appartient à 63% à SAUR International (France), est en charge de l'exploitation du réseau et du recouvrement financier pour les 57 villes du pays desservies par les systèmes de distribution publique. Le financement des investissements et le renouvellement des infrastructures sont attribués au concessionnaire, la SONES, qui assume tous les risques associés.

Couverture et capacités sectorielle. La SdE entretient 57 réseaux de distribution qui s'étendent sur 4.683 km et un réseau de transport d'une longueur d'environ 158 km entre Ngnith et Dakar. En décembre 2000, le taux de desserte urbain était estimé à 82% (sur les 5 centres de Dakar) et de 78% sur les 52 autres centres, soit environ 35% de la population nationale. Le nombre de branchements¹⁶ au réseau a atteint 300.000 à la même époque, pour une consommation journalière moyenne de 46 litres/jour/habitant. Un total de 3.750 bornes fontaine et la livraison à domicile par fût constituent les autres formes de distribution de l'eau potable en milieu urbain. La production d'eau représente un volume de moins de 100 millions de m³/an, en fonction des périodes de sécheresse.

Tarifs. Le fort caractère social de l'eau conditionne la politique tarifaire appliquée en faveur des petits consommateurs à revenus modestes (moins de 40 litres/j/branchement) au détriment des autres tranches. Cependant, comme le montre le tableau ci-dessous, le seuil très élevé de la tranche sociale bénéficie surtout aux gros consommateurs:

TABLEAU 1.7 TARIFS DE L'EAU EN 2000 (URBAIN)

Tranches	CFA/m ³
Maraîchers (<3.000 m ³ / branchement/mois)	106 CFA/m ³

¹⁵ L'assainissement est confié à l'Office National de l'Assainissement du Sénégal (ONAS), et l'hydraulique rurale dépend du Ministère de l'énergie et de l'hydraulique.

¹⁶ On estime un ratio de 9 personnes par branchement.

Particuliers (<20 m ³ /b/m)	182 CFA/m ³
Bornes fontaines	274 CFA/m ³
Autres abonnements et particuliers <100m ³ /b/m)	631 CFA/m ³
Dépassement >100 m ³ /b/m	724 CFA/m ³

Source : Cabinet ICEA, d'après les données de la SdE

Secteur des transports

a) Transports aériens

Le secteur du transport aérien est caractérisé par une gestion de l'ensemble des infrastructures aéroportuaires par l'Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar (ASECNA), comprenant l'aéroport international de Dakar-Yoff, les 4 principaux aéroports régionaux et les autres aérodromes. L'aéroport de Dakar, depuis les événements survenus en Côte d'Ivoire, est devenu le premier hub régional, avec un volume de 1,1 millions de passagers pour l'année 2000 et plus de 25.000 tonnes de fret traité¹⁷. Cela représente près de 96% du trafic passager national et 97% des recettes totales. Un total de 21 compagnies aériennes¹⁸ dessert le pays, correspondant à 27 destinations internationales proposées.

Le Sénégal a souscrit à plusieurs conventions internationales dans le domaine aérien, notamment la convention de Chicago, les directives de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale (OACI), les Traités de Yaoundé, puis de Yamoussoukro. Cette dernière, qui supprime le monopole d'Air Afrique, vise à libéraliser le secteur avec la mise en place d'une politique de ciel ouvert (open skies). C'est dans ce contexte que le pays a signé avec les Etats-Unis en décembre 2000, un protocole d'accord qui permettra le partage des codes avec une 3^{ème} compagnie américaine d'ici 2003.

L'aérogare de Dakar commence à souffrir du sous-investissement des années précédentes, avec des saturations aux heures de pointe des arrivées internationales, et bien que ses capacités d'accueil n'aient pas encore été atteintes. La progression annuelle moyenne étant de 4% de passagers additionnels, on prévoit à l'horizon 2020 un potentiel de 2,4 millions de voyageurs pour Dakar uniquement. Le Sénégal est bien positionné en termes de coûts pour les transporteurs aériens, comme le démontre le comparatif avec d'autres pays africains plus bas. Cependant, les objectifs de croissance sectorielle retenus par le Gouvernement ont conduit à repenser les modalités de fonctionnement du secteur, avec notamment un projet de concession aéroportuaire à court terme et la construction envisagée d'un nouvel aéroport international à moyen terme.

¹⁷ Ce chiffre sera certainement revu à la baisse en 2001 en raison du contexte fortement marqué des événements internationaux.

¹⁸ En 2000, elles étaient : SU Aeroflot, RK Air Afrique, AH Air Algerie, AF Air France, GN Air Gabon, L9 Air Mali, MR Air Mauritanie, AZ Alitalia, DE Condor, GC Gambia International Airlines, GH Ghana Airways, IB Iberia Airlines, GC Lina Congo, M2 Mahfooz Aviation, AT Royal Air Maroc, SN Sabena, SV Saudi Arabian Airlines, TP TAP Air Portugal, VR Transportes Aereos de Cabo Verde – TACV, TU Tunisair, G6 Volga-Aviaexpress Airlines.

**TABLEAU 1.8 COMPARAISON DES REDEVANCES D'ATTERISSAGES, AÉROPORTS
AFRICAINS (AVRIL 1999)**

Pays	Aéroport	A310 redevances d'atterissage (SUS)
Bénin	Cotonou	1 024
Burkina Faso	Ouagadougou, Bobo Dioulasso	998
Cameroun	Yaoundé (Douala)	1 157 (1 029)
République Centre Africaine	Bangui	1 406
Tchad	N'Djaména	1 440
Congo	Brazzaville	908
Côte d'Ivoire	Abidjan	840
Guinée Equatoriale	Malabo, Bata	839
Gabon	Libreville	428
Gambie	Banjul	1 100
Ghana	Accra	901
Guinée	Conakry	846
Liberia	Monrovia	751
Mali	Bamako	1 403
Mauritanie	Nouakchott, Nouadhibou	918
Niger	Niamey	1 141
Sierra Leone	Freetown	893
Sénégal	Dakar	798
Togo	Lomé	902

Source : IATA, 2000

b) Transports maritimes

Le secteur des transports maritimes est libéralisé depuis 1995, et toute compagnie maritime hors conférence peut librement desservir le Sénégal. Le Port Autonome de Dakar (PAD), est l'entité publique qui a autorité sur les infrastructures et gère les activités portuaires du port principal du pays. Toutes les opérations de remorquage, manutention, consignation ou transit, sont du ressort des 15 entreprises privées. La régulation sectorielle est assurée par le Ministère du Transport.

La PAD représente à lui seul, 95% des importations et exportations du pays, avec un volume de fret estimé à 7,2 millions de tonnes et près de 149.000 conteneurs en 1999. Sa localisation sur les grandes routes maritimes, les facilités d'accès aux infrastructures et le tirant d'eau élevé du port ont permis de le classer parmi les plus importants du continent. Seul, le port d'Abidjan le dépasse en volume en nombre de conteneurs traités (respectivement 15,5 millions de tonnes et 486.000 TC). Les trois autres ports secondaires du pays ne jouent donc un rôle marginal et sont localisés à Saint-Louis, Ziguinchor, et Kaolack.

Les tarifs de fret maritime pratiqués par l'un des principaux transporteurs depuis Dakar sont reproduits dans le tableau suivant.

**TABLEAU 1.9 TARIFS FRET MARITIME AU DÉPART DE DAKAR POUR
UN ÉCHANTILLON DE DESTINATIONS INTERNATIONALES (ECU)**

Distances (kms) ¹⁹	DESTINATION (Port de départ : Dakar)	Conteneur 20 pieds		Conteneur 40 pieds	
		Cargo	ECU/km	Cargo	ECU/km
2720	Abidjan, Côte d'Ivoire	1.090 €	0,40 €	1.980 €	0,73 €
3918	Brest, France	2.500 €	0,64 €	3.650 €	0,93 €
4175	Le Havre, France	2.250 €	0,54 €	3.200 €	0,77 €
5013	New York, Etats-Unis *	4.620 €	0,92 €	7.920 €	1,58 €
4949	Rio de Janeiro, Brésil *	3.600 €	0,73 €	6.500 €	1,31 €
13452	Hong Kong, Chine *	4.400 €	0,33 €	6.600 €	0,49 €

* Tarifs en dollars convertis au taux de 1,1 ECU.

Source : site web de Maersk (6 mars 2002).

Lorsque l'on considère les deux principaux compétiteurs régionaux du PAD, à savoir le port d'Abidjan et celui de Lagos, on s'aperçoit qu'en dépit de distances sensiblement supérieures, les tarifs de ceux-ci sont inférieurs à ceux en vigueur à Dakar. Cette différence est d'autant plus marquée lorsque l'on examine le coût unitaire de transport kilométrique, qui peut atteindre 58% sur le trajet Abidjan-New York.

TABLEAU 1.10 TARIFS DES DEUX PRINCIPAUX COMPÉTITEURS

Distances (kms)	DESTINATION	Conteneur 20 pieds		Conteneur 40 pieds	
		Cargo	ECU/km	Cargo	ECU/km
4790	Abidjan -> Brest	2 050 €	0,43 €	3 000 €	0,63 €
4940	Abidjan -> Le Havre	1 800 €	0,36 €	2 550 €	0,52 €
7903	Abidjan -> New York	4 620 €	0,58 €	7 920 €	1 €
4689	Lagos -> Brest	2 800 €	0,60 €	4 700 €	1 €
4767	Lagos -> Le Havre	2 800 €	0,59 €	4 700 €	0,99 €
8439	Lagos -> New York	4 620 €	0,55 €	7 920 €	0,94 €

* Tarifs en dollars convertis au taux de 1,1 ECU.

Source : site web de Maersk (6 mars 2002).

c) Transports ferroviaires

Les chemins de fer sénégalais sont sous gestion exclusive de la Société Nationale des Chemins de fer du Sénégal (SNCS) depuis 1960. Elle assure la commercialisation des services sur l'unique voie reliant Dakar à Bamako, en partenariat avec l'opérateur des chemins de fer maliens, la Régie des Chemins de Fer du Mali (RCFM). Au niveau urbain, elle est également responsable du système de transport collectif qui relie quotidiennement Dakar à Rufisque (Petit Train Bleu – PTB). Sur des parties de ce tronçon, la SNCS permet à des entreprises privées, notamment les industriels (ICS, phosphates), d'utiliser ses infrastructures pour acheminer leurs marchandises sur le port de Dakar, contre le versement d'un droit de passage.

¹⁹ Distance estimée à vol d'oiseau par les serveurs du Parc Xerox. (www.xerox.com)

Les trafics de fret à destination du Mali constituent l'essentiel des revenus de la SNCS, avec un volume total d'environ 345.000 tonnes atteintes en 2000²⁰, un net recul par rapport à 1996 avec plus de 433.000 tonnes transportées. Les dessertes pour les voyageurs entre les deux pays sont couvertes à raison de deux fois par semaine. Le nombre de passagers internationaux en 2000 a été de 30.845, également en régression depuis le niveau de 47.771 passagers atteint en 1996. Les voyageurs nationaux (PTB) ont également fortement chuté, passant d'un pic de 6,3 millions de passagers en 1996 à environ 4,1 millions en 2000. Les tarifs sont fixés librement par la SNCS, et ne sont limités que par un prix plancher qui doit couvrir les charges d'exploitation de la société.

²⁰ Environ 263.000 tonnes à destination du Mali et 82.000 tonnes sur le trajet inverse.

Comparaison d'indices de compétitivité (benchmarking)

La table suivante présente les différents coûts des facteurs moyens pour les pays de l'UEMOA.

TABLEAU 1.11 COMPARAISON LES DIFFÉRENTS COÛTS DES FACTEURS

Coût moyen des facteurs	Bénin	Burkina	Côte d'Ivoire	Mali	Niger	Sénégal	Togo
Terrain(CFA/m ²):							
- non bâti (zone urbaine)	2.975	500	ND	1,673	3.000	45.519	ND
- coûts construction (bâtiment)	150.000	125.000	100.000	100.000	145.000	125.000	80.000
- coûts construction (bureau)	250.000	120.000	300.000	125.000	175.000	180.000	120.000
Travail							
- SMIG (CFA/mois) ²¹	25.000	24.944	36.607	20.965	18.898	34.800	13.757
- Taux cotisations salaires	3,6%	18,5%	ND	ND	1,6%	5,6%	2,4%
- Taux cotisations patronales	16,4%	4,5%	ND	ND	16,4%	8,5%	18,1%
Capital :							
- Taux bancaire minimum (%)	8,9	8,5	8,5	ND	5	8,7	ND
- Taux bancaire maximum (%)	13,7	10,5	10,5	ND	15	15,5	ND
Electricité (CFA/KWh):							
- BT	79,3	130	55,95	76,5	79,25	83,13	60
- MT	57,3	110	ND	ND	55,35	80,63	62
- HT	ND	ND	ND	ND	46,94	46,66	ND
Eau (CFA/m ³)	290	860	ND	311	273	631	ND
Télécommunications ²² (CFA/3min) :							
- Appel local conventionnel	66	30	29	51	38	50	25
- Appel GSM (CFA/min)	ND	ND	ND	ND	122,5	50	150
Produits pétroliers (CFA/litre) :							
- Super	275	410	490	495	425	485,3	310
- Ordinaire	260	355	ND	ND	340	ND	305
- Gazole	220	284	315	325	290	344	285
Fret routier (CFA/tkm) :							
- Transport intérieur	33,5	55,0	31,2	33,6	42,4	33,6	31,6
- UEMOA	47,0	42,5	37,2	43,6	50,1	ND	36,7
Fret ferroviaire (CFA/tkm) :							
- Transport intérieur	33,7	52,5	26,6	28,9	26,6	28,9	40,0
- UEMOA	28,3	52,5	31,4	26,3	31,4	26,3	42,1
Fret aérien (CFA/kg) :							
- Au sein de l'UEMOA	1.026,4	550	906	1.105	930	1.190	ND
- Vers la France	2.110	2.090	2.140	1.930	2.025	1.785	2.140
Fret maritime, CT 20' (CFA/kg) :							
- Au sein de l'UEMOA	280.000	ND	ND	ND	ND	ND	ND
- Vers la France	800.000	ND	ND	600.000	ND	549.000	ND

Tkm : tonne kilométrique

Source : GRCC, données relevées au 1^{er} trimestre 2000.

²¹ Calculé sur la base d'un salaire mensuel équivalent à 173 heures et 3 minutes.

²² Plein tarif, données 1998.

Analyse des contraintes d'infrastructure et du coût des facteurs

Secteur de l'électricité

Ce secteur stratégique pour le développement économique à long terme du Sénégal est aussi celui qui pose le plus de problèmes dans l'immédiat. Avec une moyenne d'âge de 19 ans pour l'ensemble de son appareil de production, la SENELEC doit impérativement et rapidement **investir massivement dans les infrastructures** afin de pouvoir répondre à la demande croissante observée ces dernières années et éviter les problèmes de délestage à répétition liés aux avaries techniques de son équipement²³. Cette approche a été intégrée dans la démarche gouvernementale actuelle, puisqu'un programme d'investissement minimum de près de 92 milliards de CFA est requis par le nouvel opérateur stratégique, pour une capacité supplémentaire de 156 MW²⁴.

Dans l'immédiat, l'outil de production, utilisé en fonctionnement de base alors que conçu pour la pointe, ne peut satisfaire à la demande énergétique actuelle. Pour pallier aux déficiences en approvisionnement, il est nécessaire pour la SENELEC **d'ajuster les niveaux de l'offre et de la demande** en fonction des catégories d'utilisateurs. Cela doit passer par la révision de ses grilles tarifaires, car dans l'état actuel des choses, les consommateurs à basse tension domestique, avec des revenus supérieurs à la moyenne, paient moins cher l'électricité que les entreprises ou que les petits consommateurs à revenus modestes ; ce qui est à la fois anti-économique et anti-social. Cela ne peut que souligner les causes de l'échec de la première privatisation de la SENELEC, qui semblent très similaires à celles qui ont affecté récemment le marché californien de l'électricité²⁵.

Un axe supplémentaire de réduction des coûts de production doit donc aussi passer par le **prix des produits pétroliers**, puisque le parc électrique sénégalais en dépend pour sa majorité. Bien que le secteur ait été libéralisé en 1998, la taille du marché et la position dominante des acteurs n'a pas réellement favorisé une réduction des coûts en approvisionnement pétroliers. L'unique raffinerie du pays est détenue par tous les « majors », et ils entrent, à l'identique, dans la composition de la seule société propriétaire des infrastructures de stockage. Une initiative de la Petrosen pour ouvrir le secteur à de nouveaux opérateurs, importateurs ou distributeurs, est en cours et comprend une étude des capacités de stockages locales.

Secteur des télécommunications

Ce secteur est manifestement **l'un des pôles les plus compétitifs du pays**, avec des opérateurs tournés vers une clientèle croissante et plus exigeante, et une offre de services dynamique qui ne cesse de s'étoffer. Cependant, et en dépit des importants investissements réalisés dans le secteur ou des gains de productivité depuis 1997, on constate que les performances de l'opérateur principal peuvent être améliorées. En effet, les coefficients d'efficacité du réseau local n'ont progressé qu'à hauteur de 63% en 2000 (moins de 54% pour l'interurbain), tandis que le délai

²³ Les délestages en période de pointe ont représenté 32 et 22 GWh respectivement pour 1999 et 2000, soit de l'ordre de 3% et de 2% de la production facturée.

²⁴ Incluant les 60 MW en provenance du nouveau barrage hydroélectrique de Manantali, opérationnel en fin 2002.

²⁵ Dans la mesure où le cadre réglementaire a interdit un réalignement tarifaire aux usagers non prioritaires et a obligé l'opérateur à supporter des coûts de production supérieurs à leur prix de vente.

maximal de raccordement était de l'ordre de 6,5 mois. Avec le développement rapide des centres d'appels et autres nouveaux services liés aux NTIC, cette question pourrait devenir un goulot d'étranglement dans un futur proche si la situation ne pouvait être améliorée. Au-delà de l'horizon 2004, la mise en place du nouveau régulateur des télécoms et la remise possible du contrat de concession sur le marché pourrait relancer d'autant plus ce secteur, notamment afin d'accroître l'offre sur les zones rurales.

Secteur de l'eau

Le principe de la péréquation tarifaire appliquée en faveur des couches sociales les plus défavorisées est l'une des considérations majeures du Gouvernement dans ce secteur. Elle permet une politique sociale de distribution de la ressource dans un contexte de rareté et vise particulièrement les activités productives à forte teneur en main-d'œuvre (maraîchers), ce qui est très recommandable. Cependant, la grille des tarifs n'a pas été révisé depuis 1994 et l'on peut se poser la question sur les incitations à économiser les ressources, et donc de rééquilibrer ces tarifs à moyen terme. En effet, le seuil de consommation générale de 100 m³/mois pour les consommateurs urbains et de revenus supérieurs semble élevé, et ne permet pas de réaffecter les besoins pour les opérateurs économiques nécessaires.

Le régime de la TVA appliquée aujourd'hui aux consommateurs sénégalais est de 10% ; et la prochaine réforme douanière de l'UEMOA envisage de la faire passer à 20%, comme pour les autres pays membres. Si tel était le cas, cette réforme irait non seulement à l'encontre de la politique sociale d'accès à l'eau potable pour les couches défavorisées, mais elle augmenterait également sensiblement les charges pour les entreprises à forte utilisation de la ressource, telles que les unités de transformations agroalimentaires. Il faut aussi rappeler qu'aucun pays industrialisé n'applique de TVA sur l'eau à cette échelle.

Secteurs du transport

Le bilan des sous-secteurs transport au Sénégal est mitigé:

- D'une part, les **transports aériens** fonctionnent de manière relativement efficace, comme le montre l'accroissement constant des passagers de ces dernières années. Mais cette pression croissante sur les infrastructures aéroportuaires va avoir un impact relativement rapide sur les rotations des vols internationaux. L'ouverture du secteur aéroportuaire au secteur privé pourrait permettre les investissements à long terme requis pour améliorer la situation. De plus, le quasi-monopole d'Air France sur les vols internationaux, après l'échec d'Air Afrique et le retrait de quelques transporteurs européens, ne permet pas non plus de faciliter une compétition sur les tarifs du fret aérien. Le lancement récent de la société Air Sénégal International pourrait permettre un rééquilibrage de ceux-ci, une fois que le transporteur pourra proposer des vols sur les villes d'intérêt pour les entreprises exportatrices.
- Les **transports maritimes**, pour leur part, sont largement la responsabilité des opérateurs privés pour tous les services commerciaux. Cependant, bien que les coûts de manutention sont sensiblement équivalents à ceux d'Abidjan, les tarifs portuaires pratiqués sont bien plus élevés qu'en Côte d'Ivoire. Le travail de réflexion sur l'avenir du secteur engagé par le Gouvernement reflète bien les enjeux stratégiques : attirer les partenariats privés dans des

projets de développement d'infrastructure²⁶ ; tout en tenant compte du poids considérable des investissements requis, et mettre en place un dispositif de régulation permettant d'assurer une compétition dynamique pour les services portuaires.

- Quant au **transport ferroviaire**, le nouveau processus de privatisation ne peut que remettre de l'ordre dans un secteur fortement dégradé. Les problèmes de gestion du fait d'une déficience du matériel roulant, aggravés par les nombreux déraillements de ces dernières années, sont d'autant de facteurs qui ont accéléré le repli de la clientèle de la SNCS au profit des transports privés par bus. De même, le transit à destination du Mali s'est fortement dérouté sur le port d'Abidjan qui assurait un temps d'acheminement vers l'intérieur de 6 jours²⁷.

Autres coûts des facteurs

Le Sénégal est enfin fortement désavantagé par rapport aux autres pays de l'UEMOA sur deux facteurs principalement : les salaires et l'accès aux terrains.

- **Les salaires** au Sénégal sont parmi les plus élevés de la sous-région, après la Côte d'Ivoire. Or la part du labeur dans l'industrie sénégalaise est très dominante, et elle l'est encore plus lorsque l'on se réfère aux principaux secteurs d'exportation : pêche et produits de la mer, agriculture et agro-industries, ou encore le secteur des télé services en pleine expansion à l'heure actuelle. Il est souhaitable que le Gouvernement engage un dialogue avec les opérateurs économiques afin de considérer dans quelles mesures il serait possible de mettre en place une politique de moindre coût, tout en conservant des normes de protection acceptables pour les travailleurs.
- **L'accès au terrain** est particulièrement contraignant pour la région de Dakar, où la pénurie des terrains disponibles a contribué à la forte inflation des prix ces dernières années. Les parcelles disponibles mais relevant du domaine public ne sont accessibles qu'au prix de longues procédures administratives pour l'entrepreneur. La direction des Cadastres reste encore peu informatisée, et l'obtention d'un titre foncier en provenance du domaine public est encore une procédure qui ne reste pas du ressort des petites entreprises, faute de moyens.
- Enfin, et bien que ne figurant pas au titre de coûts, il est nécessaire de considérer les issues liées aux **normes de qualité**, qui touchent progressivement toutes les entreprises exportatrices, depuis l'application des normes européennes sur les produits de la mer aux exportateurs de produits agricoles. Bien que l'Institut Sénégalais des Normes (ISN) existe, il ne possède pas tous les moyens nécessaires d'assistance aux petits producteurs ou pour mener de véritables actions de promotion de la qualité. A l'heure actuelle, seules des agences telles que le bureau Veritas peuvent certifier les produits ou entreprises (normes ISO) afin d'accéder aux marchés européens ou américains. Les coûts occasionnés par cette démarche sont encore inabordables pour les PME-PMI sénégalaises²⁸

²⁶ Les 7 projets à l'étude comprennent : l'extension du terminal à conteneurs, la modernisation du terminal céréalier, la modernisation du warf pétrolier, la plate-forme de distribution, la gare maritime, le Port de Bargny et les ports secondaires de Ziguinchor et Kaolack.

²⁷ Le transit Dakar-Mali, de 12 jours en temps normal, est passé à plus d'un mois en juin 2001.

²⁸ Les coûts de certification sont estimés à 30 millions de CFA, tandis que la remise à niveau serait de l'ordre de 50 millions de CFA.

1.3 RECOMMANDATIONS ET FORMULATION D'UN PLAN D'ACTION

Les enjeux et les défis auxquels font face les PME-PMI du Sénégal sont clairs. D'une part, elles sont confrontées à une perte de leur compétitivité face aux autres pays émergents et de la sous-région, et de l'autre, elles doivent fonctionner dans un environnement davantage contraignant au fil du temps. L'impact d'une intégration régionale réussie, des déficiences structurelles propres au pays à surmonter, et, dans une plus large mesure, un cadre des affaires difficile à gérer sont autant de challenges accumulés à leur rencontre.

Le Sénégal bénéficie pourtant d'avantages comparatifs par rapport au reste de l'UEMOA, pour n'en citer que quelques-uns des principaux : un environnement politique et financier stable, une main-d'œuvre éduquée et la présence d'une forte diaspora à l'international, un positionnement géographique avantageux sur les grandes routes commerciales, etc. Il ne lui manque que l'effet de levier nécessaire pour propulser son économie à un stade supérieur, et tout porte à penser que le moteur principal de cette croissance doit reposer sur le développement des industries locales, notamment à l'exportation.

C'est dans cette optique qu'un nombre d'initiatives de développement de l'initiative privée ont été développées, tant au niveau local qu'à l'international : Stratégie STRADEX, initiative AGOA, Plan OMEGA, création de Zones Aménagées pour l'accueil de sites touristiques, etc. On dénombre aussi une multitude d'organismes ayant pour mission d'assister ces mêmes entreprises à atteindre de nouveaux marchés internationaux : APIX, CICES, Trade Point, CFE, bien que dans l'ensemble, il soit encore difficile de faire un bilan objectif des résultats obtenus à ce jour.

Ces différentes initiatives constituent l'architecture nécessaire pour accomplir les objectifs du gouvernement d'atteindre à moyen terme un taux d'investissement de 30%, minimum requis pour atteindre les 7% de taux de croissance afin d'avoir un impact réel sur la pauvreté. Mais leur désavantage est de n'accorder une importance qu'au niveau macro des mesures de support aux entreprises sénégalaises. De plus, elles ne concernent que dans une très faible mesure les petites et moyennes entreprises locales, qui représentent pourtant le tissu économique le plus dense du pays, ainsi qu'une part importante de la population la moins favorisée. Les recommandations qui suivent s'attacheront donc à essayer de faciliter les conditions de fonctionnement de ces opérateurs d'une manière plus intégrée et plus ciblée sur les problèmes analysés dans ce rapport.

1.3.1 Recommandations

La stratégie d'appui aux opérateurs économiques, avec un accent sur les entreprises tournées vers l'exportation, implique la mise en œuvre des éléments suivants:

- **Améliorer l'accès au crédit à moyen terme pour les PME-PMI.** Pour ce faire, il est nécessaire d'analyser les raisons pour lesquelles le marché financier local n'est pas en mesure de proposer des facilités de financement à plus longue échéance que celles accordées aujourd'hui. A cet effet, une analyse des offres du marché, couplée à une enquête sur les besoins des PME-PMI de financement (besoin en fonds de roulement, crédit exports,

couverture des risques, connaissance des outils et méthodes disponibles, etc.) pourrait être lancé. A terme, la question du risque de la participation du privé dans ce type de financement, et jusqu'à quelle hauteur, devra être résolue (garantie publique de certains risques ou pas). De même, il peut être utile d'intégrer dans la réflexion en amont les structures d'appui pour les plus petites entreprises pour qu'elles puissent en bénéficier (structure d'expertise comptable appropriée pour celles-ci, support à la préparation des dossiers, informations commerciales, etc.). Parallèlement, les moyens pour créer des structures d'évaluation des risques devraient être lancés, avec, dans un premier lieu, une mise à niveau des « best practices » à l'international²⁹ avec l'appui des bailleurs de fonds et la participation des institutions financières sénégalaises.

- **Accélérer la mise en place de juges et de tribunaux spécialisés.** L'accent doit particulièrement porter sur le droit commercial, en raison de la complexité du cadre incitatif en vigueur au Sénégal, et sur les compétences en matière fiscale. Un suivi particulier sera nécessaire avec les responsables de l'ERSM afin de connaître la nature exacte de leur support à ce niveau. De plus, il faudra donner les moyens techniques pour assurer un bon fonctionnement du système, avec l'informatisation progressive des tribunaux et des cours d'appel. Une revue des besoins (équipement et logiciels) devrait être menée pour s'assurer que les conditions de mise en place des nouvelles structures seront effectives. Au besoin, il faudra déterminer dans quelle mesure les projets existants ou futurs des bailleurs de fonds pourront prendre en charge cette composante.
- **Simplifier le cadre incitatif et les procédures administratives.** A ce sujet, une série de mesures pour réviser le système est en cours, notamment avec l'appui du FIAS. Sans vouloir entrer dans les résultats de ce travail qui fait l'objet d'un rapport particulier, on doit souligner l'importance à tout d'abord fixer, et simplifier, les règles du jeu pour les entreprises évoluant dans le régime commun. D'autre part, il est aujourd'hui primordial pour les entreprises de bénéficier d'un environnement administratif qui puisse efficacement et rapidement les assister à démarcher des marchés sans cesse plus compétitifs. Au final, il serait souhaitable que les administrations concernées par les problèmes de délais importants proposent des solutions internes pour y remédier, ainsi que des mesures d'appui qu'elles estiment nécessaires pour ce faire, à leur ministère de tutelle respectif. Il serait aussi souhaitable qu'une structure pilote soit mise en place dans les différents services d'administration, avec les outils informatiques pour simplifier et accélérer les procédures. Une étude de faisabilité pourrait être menée à ce sujet, avec la mise en place d'objectifs de performance par étape et degré de flux d'information nécessaires, sur la base du travail fourni par le FIAS.
- **Avancer dans les réformes en infrastructure.** Plus particulièrement sur les secteurs de l'électricité et des transports. L'objectif d'investissement dans ces secteurs stratégiques doit être poursuivi par le Gouvernement, avec à terme, la mise en place de partenariats publics-privés dynamiques. Sur le plus long terme, il faudra s'assurer que les différentes agences de régulation sectorielles puissent avoir les moyens de veiller au respect d'une compétition saine dans les secteurs libéralisés (voir aussi point plus bas).
- **Lancer une réflexion sur le facteur des coûts du travail et de l'accès aux terrains.** Ce sont les deux premiers maillons pour l'implantation d'un opérateur économique, et constituent pour

²⁹ Il faut également remarquer que des institutions telles que Standard and Poors ou Moody's proposent des services de « credit ratings » pour les PME-PMI à l'international, avec la mise en place de bureaux en Europe et en Asie.

le Gouvernement, une indication de sa volonté à assister les entreprises sur le long terme, tout en garantissant les droits des travailleurs si une législation du travail à la pièce était mise en place.

- **Créer un système de benchmarking au niveau national et/ou régional.** Il n'existe pas à l'heure actuelle d'outil intégré pour le Gouvernement pour s'assurer d'une politique réelle de promotion de l'initiative privée, en dehors des rapports ad hoc sur différents secteurs d'intérêt. Ce système aurait pour fonctions principales de : (i) permettre un suivi rapide de la position compétitive du Sénégal face aux autres pays régionaux (et dans le proche futur, vis-à-vis de ses concurrents directs à l'exportation), (ii) cibler les zones de problèmes afin de proposer des mesures appropriées pour attirer les investissements directs étrangers, (iii) améliorer les contraintes affectant les entreprises locales ou des populations rurales et défavorisées, (iv) assister, dans une certaine mesure, les régulateurs sectoriels dans leurs fonctions économiques, par la mise en place d'une base comparative de coûts nationaux et régionaux/internationaux (principe des «knowledge base», ou bases de connaissances) et (v) constituer la base des éléments de promotion du Sénégal à l'étranger. Cet outil aurait également l'avantage de pouvoir s'appuyer sur les efforts du secteur privé sénégalais qui contribuerait avec plus de facilités à sa mise en place et son bon fonctionnement. La question de sa domiciliation dans une structure existante -ou à créer- reste posée, du fait d'une multitude de possibilités actuellement³⁰.
 - Les principes déterminant son bon fonctionnement devraient comprendre, au minimum: (a) une synergie avec et une participation de tous les acteurs concernés, (b) la transparence pour l'accès à l'information pour tout opérateur économique le désirant, (c) un fonctionnement efficace de recueil et de traitement des informations (en termes de coûts et de temps), (d) un processus de suivi des procédures d'amélioration proposées.
 - Idéalement, ce système de benchmarking pourrait être intégré au sein d'une structure de support aux entreprises/promotion des exportations radicalement différente, qui pourrait être dimensionnée en relation avec une masse critique sur les activités: d'information commerciale (fonctions de veille et de dissémination) et de support administratif, de support juridique et comptable, d'assistance aux financements des entreprises, d'accès aux NTIC et systèmes de paiement électroniques sécurisés (non encore disponibles au Sénégal), et bien sûr, de promotion des exportations (assistance au développement d'un label de qualité et des normes avec les institutions concernées, vulgarisation des outils et de l'information, formation des plus petites entreprises au marketing export, etc.). Ceci sort bien évidemment hors du contexte de cette étude, mais pourrait faire l'objet d'une analyse opérationnelle plus détaillée.

³⁰ Les institutions existantes qui pourraient gérer le système de benchmarking seraient: l'APIX, le Trade Point, les associations professionnelles et/ou patronales, le CICES, etc. La réflexion engagée sur un Observatoire des prix pourrait aussi intégrer cette dimension, à la différence qu'une importance plus grande devrait être apportée ici au rôle proactif des différents services de l'administration, qui seraient les acteurs de premier plan pour engager les réformes structurelles dans leurs domaines de compétence au côté du privé, et sur la base de l'information de ce système.

1.3.2 Plan d'action

Le Plan d'action avec les différents participants est proposé dans la matrice apparaissant sur la page suivante.

TABLEAU 1.12 PLAN D'ACTION

Objectifs	Interventions	Organismes responsables / soutien externe	Calendrier d'exécution
<i>Améliorer l'accès au crédit à moyen terme pour les PME-PMI</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser les offres des institutions financières, et compléter l'étude avec une enquête sur les besoins en financement des PME-PMI. • Engager la réflexion sur le type de structures d'appui pour les petites entreprises lors de la mise en place des mécanismes de financement (structure d'expertise comptable appropriée pour celles-ci, support à la préparation des dossiers, informations commerciales, etc..). • Engager la réflexion sur la création d'institutions d'évaluation des risques commerciaux (niveau national ou régional, avec la séquence des étapes) par la mise à niveau des « best practices » à l'international. 	-Ministère des Finances - <i>Bailleurs de fonds</i> - <i>Institutions financières sénégalaises</i>	<i>2002 - 2003</i>
<i>Accélérer la mise en place de juges et de tribunaux spécialisés</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Recenser les besoins en termes de niveau de formation des tribunaux spécialisés, en collaboration avec les responsables de l'ERSM. • Lancer une revue des besoins en informatique (équipement et logiciels) et de gestion des informations des tribunaux et greffes. Chiffrer les besoins par services et degré d'importance de réalisation, planification au prochain budget ou recherche de l'assistance des bailleurs de fonds. 	- Ministère de la Justice, - Ministère des Finances, - Bailleurs de fonds, - <i>ERSM</i>	<i>Fin 2002</i>

TABLEAU 1.12 PLAN D'ACTION

Objectifs	Interventions	Organismes responsables / soutien externe	Calendrier d'exécution
<i>Simplifier le cadre incitatif et les procédures administratives</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Impliquer les différents services de l'administration dans les efforts de réformes proposés par le FIAS. • Etudier la mise en place d'une structure pilote sur différents services, avec les outils informatiques pour simplifier et accélérer les procédures. Préparation d'une étude de faisabilité avec la mise en place d'objectifs de performance par étape.	<ul style="list-style-type: none"> - Ministère des Finances (chef de file), - Ministère du Commerce et des PME, - Bailleurs de fond - <i>Consultant(s)</i> 	<i>2002 - 2003</i>
<i>Avancer dans les réformes en infrastructure</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Appuyer et avancer dans les réformes majeures d'infrastructure en cours : électricité et transports. • Supporter la mise en place d'une régulation efficace des secteurs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ministères de tutelle, - Bailleurs de fond - <i>Consultants, banques d'affaires</i> 	<i>2002 à 2004</i>
<i>Lancer une réflexion sur le facteur des coûts du travail et de l'accès aux terrains</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Engager la réflexion avec les opérateurs privés sur les conditions de mise en place d'une législation de travail compétitive et respectueuse du droit des travailleurs. • Etudier les moyens de mettre sur le marché des terrains du domaine public disponibles (à court et moyen terme) 	<ul style="list-style-type: none"> - Ministère des Finances (chef de file), - Ministère du Travail, - Direction des Domaines, - Représentants de l'ensemble du secteur privé, - syndicats des travailleurs. 	<i>Mi-2003</i>

TABLEAU 1.12 PLAN D'ACTION

Objectifs	Interventions	Organismes responsables / soutien externe	Calendrier d'exécution
<p><i>Créer un système de benchmarking au niveau national et régional</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier avec les représentants du privé les objectifs dévolus à ce système, avec un planning des étapes de mise en place, les attributions des partenaires concernés, le financement des dotations (équipements, personnel spécialisé si le cas), et les procédures de suivi des actions sur les domaines d'intervention. • Identifier la structure d'accueil du système en retenant les principes de fonctionnement efficace du système pour les institutionnels (administration, régulateur, associations du privé, syndicats, etc.) comme pour les petites entreprises. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ministère des Finances (chef de file), - Ministère du Commerce et des PME, - Secteur privé, - Bailleurs de fonds 	<p><i>2002-2003</i></p>

ANNEXE 1 LISTE DES EFE À FÉVRIER 2002

TABLEAU 1.13 LISTE DES EFE

Bénéficiaire	Activités	Emplois	Investissement	Année
3 s établissements faye	Pêche	7	70 000 000,00	2000
Afafa international trading	Textile	34	168 000 000,00	2000
Africa fish	Pêche	12	290 000 000,00	2000
Africasalt	Alimentaire	300	9 178 563 000,00	1998
Afrique primeurs SARL	Agriculture	30	105 969 000,00	2000
Armement neuu	Pêche	137	487 000 000,00	1998
Asyla gum company	Agriculture	12	2 533 533 000,00	1999
Ati's marée SARL	Pêche	16	243 350 000,00	2000
Baleine export	Pêche	16	44 447 000,00	2000
Belmer SARL	Pêche	12	299 046 150,00	2001
Berthome & cie sa	Pêche	187	217 000 000,00	1998
Bluma afric	Pêche	10	241 500 000,00	2000
Bui	Agroindustrie	50	176 200 000,00	2000
Green land Senegal	Agriculture	35	738 670 000,00	2000
Hisepec	Pêche	20	553 000 000,00	1998
Hispasen	Pêche	10	1 089 880 000,00	1999
Icopromer	Pêche	40	495 322 000,00	2000
Ital sen tannerie sarl	Tannerie	30	640 296 780,00	1997
Kayar sa	Pêche	17	657 962 000,00	1998

TABLEAU 1.13 LISTE DES EFE

Bénéficiaire	Activités	Emplois	Investissement	Année
Keur khadim	Matériaux de constructions	327	21 752 700 000,00	1997
La pirogue bleue	Pêche	22	249 000 000,00	1999
Maregel	Pêche	19	463 761 873,00	1998
Marpeche	Pêche	25	474 695 812,00	2001
Master media afrique	Chimique	162	2 831 349 220,00	2001
Master sarl	Agriculture	31	49 712 232,00	2000
Mfk peche	Pêche	19	390 078 472,00	1999
Neptuno	Pêche	150	5 184 800 000,00	2001
Nitpromer sa	Pêche	3	164 100 000,00	1998
Novasen	Alimentaire	48	3 551 025 000,00	1997
Ocean protein plus	Pêche	17	610 574 000,00	1999
Oceanus	Pêche	3		1999
Onudak sa	Pêche	20	795 840 000,00	1998
Pel'export	Tannerie	20	192 609 000,00	1997
Pramac lifter afrique	Electrique	30	419 500 000,00	2000
Pro export	Pêche	28	777 880 000,00	1999
Production atlantic fish (paf)	Pêche	50	170 000 000,00	1999
Raice fish company sa	Pêche	22	70 000 000,00	2001
Sacep sa	Pêche	12	201 672 151,00	2000
Sacom international	Pêche	25	64 148 943,00	2001

TABLEAU 1.13 LISTE DES EFE

Bénéficiaire	Activités	Emplois	Investissement	Année
Safina agrocap	Agriculture	62	0,00	1997
Sama proteines	Pêche	10	1 500 000 000,00	2000
Sanepro	Agriculture	8	666 495 000,00	2000
Sarl senagri	Horticulture/céréale	200	6 670 000 000,00	1998
Senecrus sa	Pêche	92	3 607 986 000,00	1998
Senegal marbre	Matériaux constructions	28	777 800 000,00	1999
Sénégalaise du bâtiment	Préfabrication amiante	16	200 000 000,00	1997
Senenorge sarl	Textile	53	132 080 000,00	2000
Sepam	Production agri.ele.	18	0,00	1997
Sepec	Tannerie	8	100 815 000,00	2000
Setexpharm	Exploitation de produits végétaux	41	0,00	1997
Signare	Métallurgique	9	35 630 000,00	1997
Société des dragons de mers	Peche	12	337 885 468,00	2001
Societe sokhna kane ndoye	Textile	115	600 000 000,00	1997
Socogoms	Exploitation forestière	25	35 954 630,00	1997
Sodiac	Pêche	94	100 000 000,00	1998
Soleil vert	Agriculture	8	100 000 000,00	2000
Sosechal crustagel	Pêche	4	251 197 797,00	1998
Sosemer atlantis sa	Pêche	150	1 800 000 000,00	2001
Soya design	Confection	20	63 802 151,00	1999

TABLEAU 1.13 LISTE DES EFE

Bénéficiaire	Activités	Emplois	Investissement	Année
Sud frais Sénégal	Pêche	20	645 000 000,00	2000
Tanaf sa	Tannerie	5	423 252 545,00	1999
Tanafrica sa	Tannerie	20	480 000 000,00	2000
Touba mboul peche	Pêche	20	99 589 670,00	2000
Wood sarl	Matériaux de construction	50	163 881 932,00	2000
Les meubles du cayor	Bois	22	157 182 841,00	2001
Lesimar	Pêche	49	828 176 900,00	2001
Macferomais	Pêche	22	412 162 000,00	2001
Maes blue marine	Pêche	25	102 000 000,00	2000
Conafish	Pêche	7	216 065 000,00	2000
Cooltex	Textile	461	7 203 870 000,00	1997
Cotonsen	Textile	70	8 500 000 000,00	1998
Dakar campania export	Pêche	20	463 920 000,00	1998
Dakar ice	Pêche	10	180 000 000,00	1999
Dakarnave	Réparation navale	240	4 233 000 000,00	1997
Dragon sea food international	Pêche	14	316 948 308,00	2000
Elim peche	Pêche	13	193 000 000,00	2001
Algasen sa	Alimentaire	2	71 595 875,00	2001
Exploitation de keur sega	Agriculture	7	86 985 000,00	1998
Ferlo gomme sarl	Agriculture	10	4 760 000 000,00	2001

TABLEAU 1.13 LISTE DES EFE

Bénéficiaire	Activités	Emplois	Investissement	Année
Filature et tissage de thies	Textile	75	2 100 000 000,00	1997
Frais surgelés glaces Sénégal	Pêche	13	266 550 000,00	2000
Frigo Casamance	Pêche	15	278 248 750,00	2000
Gaal service	Pêche	22	204 681 416,00	1997
Gadiaga alimentaire	Pêche	28	44 000 000,00	2000
Gie africa fishing	Pêche	22	82 000 000,00	2001
Gie agrimafe	Agriculture	14	370 526 900,00	2001
Gie aliena	Agriculture	20	418 093 128,00	1998
Complexe agro-industriel khadimou rassoul	Agriculture	61	738 158 400,00	2001
Atlantic trading	Pêche	10	123 000 000,00	2002
Grif africa	Textile	50	222 000 000,00	2002
Gie marie-aida	Pêche	31	274 999 200,00	2001

Source : APIX

**ANNEXE 2 CARACTÉRISTIQUES NOMINALES DU PARC DE PRODUCTION
SUR LE RÉSEAU INTERCONNECTÉ**

**TABLEAU 1.14
CARACTÉRISTIQUES NOMINALES DU PARC DE PRODUCTION
SUR LE RÉSEAU INTERCONNECTÉ**

Centrale	Année de mise en service	Numéro des Groupes	Puissance Nominale * [MW]	Type	Combustible Principal	Consommation Spécifique g/kWh 2000
Bel Air C1	1990	105	4,5	Diesel	Fuel Lourd	225
	1990	106	4,5			232
Bel Air C2	1953	101	12,8	Vapeur	Fuel Lourd	470
	1955	102	12,8			450
	1959	103	12,8			451
	1961	104	12,8			443
	1999	TAG4	37,5	Turb. À gaz	Gazole	327
Cap des Biches C3	1966	301	27,5	Vapeur	Fuel Lourd	327
	1975	302	30,0	Vapeur		327
	1978	303	30,0	Vapeur		291
	1971	TAG1	16,5	Turbine	Diesel Oil	446
	1984	TAG2	20,0	À Gaz	Diesel Oil	n.d.
	1995	TAG3	22,0		Kérosène	358
Cap des Biches C4	1990	401	18	Diesel	Fuel Lourd	213
	1990	402	18			212
	1997	403	19			209
Cap des Biches C5	2000	231	16	Diesel	Diesel Oil	226
		250				
Kahone	1982	93	3,24	Diesel	Fuel Lourd	230
	1982	94	3,24			231
	1987	149	3,24			231
	1988	150	3,24			232
Saint Louis	1979	82	3,3	Diesel	Fuel Lourd	231
	1979	83	3,3	Diesel		228

*pour les groupes diesel il s'agit de la puissance en service continu.

Source : Cabinet ICEA, d'après les données de la SENELEC

LISTE DES RÉFÉRENCES

AAD Consulting, 2000. *Rapport final: Etude sur la compétitivité des industries sénégalaises au sein de l'UEMOA*. Groupe de réflexion pour la croissance et la compétitivité. Dakar.

AAD Consulting, 2000. Annexes: *Etude sur la compétitivité des industries sénégalaises au sein de l'UEMOA*. Groupe de réflexion pour la croissance et la compétitivité. Dakar.

Administration Autonome de la Zone franche industrielle de Dakar, 2000. *Etude comparative des coûts des facteurs techniques de production des zones franches du Togo et du Sénégal*. Dakar.

Administration Autonome de la Zone franche industrielle de Dakar, 2001. *Aperçu sur les activités de la zone franche industrielle de Dakar*. Dakar, Sénégal.

Administration Autonome de la Zone franche industrielle de Dakar, 1996. *Liste des projets d'agrément en ZFID*. Dakar.

BCEAO, Juillet 2001. *Conjoncture économique dans les pays de l'UEMOA*. Dakar, Sénégal.

Centre du Commerce International, 2001. *Produits culturels et de l'artisanat : Analyse de l'offre et des performances à l'exportation*. Genève, Suisse.

Centre du Commerce International, 2001. *Produits culturels et de l'artisanat : Stratégie et plan d'action de développement et promotion des exportations*. Genève, Suisse.

Centre du Commerce International, 2001. *Produits et services culturels: Analyse de l'offre à l'exportation*. Genève, Suisse.

Centre du Commerce International, 2001. *Produits horticoles, oléagineux et de cueillette: Analyse de l'offre et des performances à l'exportation*. Genève, Suisse.

Centre du Commerce International, 2001. *Produits horticoles, oléagineux et de cueillette: Stratégie et plan d'action de développement et promotion des exportations*. Genève, Suisse.

Centre du Commerce International, 2001. *Produits de la mer: Analyse de l'offre et des performances à l'exportation*. Genève, Suisse.

Centre du Commerce International, 2001. *Produits de la mer: Stratégie et plan d'action de développement et promotion des exportations*. Genève, Suisse.

Centre du Commerce International, 2001. *Produits ethniques: Analyse de l'offre et des performances à l'exportation*. Genève, Suisse.

Centre du Commerce International, 2001. *Produits ethniques: Stratégie et plan d'action de développement et promotion des exportations*. Genève, Suisse.

Centre du Commerce International, 2001. *Services de formation et consultation: Stratégie et plan d'action de développement et promotion des exportations*. Genève, Suisse.

Centre du Commerce International, 2001. *Téléservices: Stratégie et plan d'action de développement et promotion des exportations*. Genève, Suisse.

DREE, 2001. *Le commerce extérieur du Sénégal au premier trimestre 2001*. Dakar.

FIAS, 1999. *Sénégal : Le parcours de l'investisseur*. Washington DC : World Bank.

FIAS, 2000. *Sénégal : Systèmes d'imposition des entreprises et régimes d'incitations : analyse et recommandations*. Washington DC : World Bank.

Fondation Trade Point Sénégal, 2002. *Présentation du TPS*. Dakar.

ICEA, 2001. *Country Framework Report - Aéroports: Projet de rapport sectoriel*. PPIAF. Washington, DC.

ICEA, 2001. *Country Framework Report – Eau et Assainissement: Projet de rapport sectoriel*. PPIAF. Washington, DC.

ICEA, 2001. *Country Framework Report – Eau et Assainissement: Annexes*. PPIAF. Washington, DC.

ICEA, 2001. *Country Framework Report – Chemins de fer: Projet de rapport sectoriel*. PPIAF. Washington, DC.

ICEA, 2001. *Country Framework Report - Electricité: Projet de rapport sectoriel*. PPIAF. Washington, DC.

ICEA, 2001. *Country Framework Report - Ports: Projet de rapport sectoriel*. PPIAF. Washington, DC.

ICEA, 2001. *Country Framework Report - Télécommunications: Projet de rapport sectoriel*. PPIAF. Washington, DC.

ICEA, 2001. *Country Framework Report – Projet de synthèse des études sectorielles*. PPIAF. Washington, DC.

IMF, 2001. *Financial Sector Assessment Program: Main report*. Washington, DC.

IMF, 2001. *Financial Sector Assessment Program: Detailed Assessment of observance of standards and codes*. Washington, DC.

Mbaye, A ; and Golub, S. 2000. *Unit labor costs, international competitiveness and Exports: the case of Sénégal*.

National Trade data Bank, 1999. *Senegal Trade regulations and standards*. US Dept of Commerce.

Projet de Promotion des Exportations Agricoles, 2001. *Revue à mi-parcours: Etudes complémentaires*. Dakar.

Pigate, M. 1997. *Senegal : the Challenge of international integration*. Washington, DC: World Bank.

République du Sénégal, Juin 2001. *Plan Omega pour l'Afrique*. Présidence de la République. Dakar, Sénégal.

République du Sénégal, 2000. *Draft project: Order establishing the National Agency for investment promotion and Major projects and laying down its organisational and operating rules*. Dakar, Sénégal.

Robertson, D. 2001. *Export Processing Zones and the WTO agreement on subsidies and countervailing measures*. Baker & McKenzie, Sydney, Australia.

Schiffer, M. and Weder, B, 2000. *Firm size and the business environment: Worldwide Survey Result*. IFC Discussion Paper nr. 43. Washington, DC.

Senegal Integrated Framework, 2002. *Concept Paper*. Dakar, Sénégal.

SONAC, 2001. *Grille tarifaire*. Dakar, Sénégal.