

DIAGNOSTIC DU SECTEUR PRIVÉ

# CRÉER DES MARCHÉS AU SÉNÉGAL

Soutenir la croissance dans un environnement incertain

Avril 2020



**GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE**

LA BANQUE MONDIALE  
IBRD • IDA

**IFC**

Société Financière  
Internationale

## À propos de la Société Financière Internationale (IFC)

IFC — une organisation sœur de la Banque mondiale et membre du Groupe de la Banque mondiale— est la plus grande institution mondiale de développement axée sur le secteur privé dans les marchés émergents. Nous travaillons avec plus de 2000 entreprises dans le monde entier, et recourrons à notre capital, à notre expertise et à notre influence pour créer des marchés et des opportunités dans les régions les plus difficiles du monde. Au cours de l'exercice fiscal 2018, nous avons fourni plus de 23 milliards de dollars EU en financement à long terme aux pays en développement, tirant parti du pouvoir du secteur privé pour mettre fin à l'extrême pauvreté et stimuler la prospérité partagée. Pour plus d'informations, consultez le site Internet : [www.ifc.org](http://www.ifc.org).

© International Finance Corporation 2020. Tous droits réservés.

2121 Pennsylvania Avenue, N.W.  
Washington, D.C. 20433  
[www.ifc.org](http://www.ifc.org)

Le contenu de ce rapport a été préparé en consultation avec des représentants du gouvernement et le secteur privé au Sénégal et est protégé par les lois sur le droit d'auteur. La copie et/ou la transmission de parties ou de l'ensemble de ce travail sans autorisation peut constituer une violation de la loi en vigueur. IFC ne garantit pas l'exactitude, la fiabilité ou l'exhaustivité du contenu incorporé dans ce travail, ou pour les conclusions ou jugements décrits ici, et n'accepte aucune responsabilité pour toute omission ou erreur (y compris, sans s'y limiter, les erreurs typographiques et techniques) dans le contenu quel qu'il soit ou pour se fier à celui-ci.

Les constatations, interprétations, opinions et conclusions exprimées dans le présent document sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les vues des administrateurs de la Société financière internationale ou de la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (Banque mondiale) ou des gouvernements qu'ils représentent.

Toutes les mentions de dollars renvoient à des dollars américains, sauf indication contraire.

Les données statistiques sont arrêtées au mois de Février 2020.

Cover Photos: Dereje, INSTA GRAPHISTE, Anze Furlan, Salvador Aznar, Agarianna76, ambient\_pix, Senegal / Shutterstock.com

# TABLE DES MATIÈRES

---

<b>ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES</b>	<b>V</b>
<b>REMERCIEMENTS</b>	<b>VI</b>
<b>RÉSUMÉ EXÉCUTIF</b>	<b>VII</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>1</b>
<b>1. CONTEXTE DU PAYS</b>	<b>4</b>
1.1 Une reprise de croissance entre 2014 et 2019	4
1.2 La croissance récente a largement été tirée par les exportations, l'agriculture et les services	7
1.3 Un environnement économique en mutation	13
<b>2. OBSTACLES À LA CROISSANCE DU SECTEUR PRIVÉ</b>	<b>19</b>
2.1 Une inégalité des chances	20
2.2 Un accès limité au financement	29
2.3 Énergie	36
2.4 Connectivité	40
<b>3. OUVRIR LE SÉNÉGAL ÉMERGENT VERS DES SECTEURS-CLÉS</b>	<b>53</b>
3.1 Les secteurs de l'agriculture et de l'agroindustrie	55
3.2 Le secteur des services	59
<b>ANNEXES</b>	<b>71</b>
A. Données supplémentaires	71
B. Analyse de la performance économique au niveau des produits	76
<b>RÉFÉRENCES</b>	<b>80</b>
<b>NOTES</b>	<b>85</b>

## GRAPHIQUE

Graphique 1.1	Croissance réelle du PIB, 1990-2018	5
Graphique 1.2	Contribution à la croissance du PIB	5
Graphique 1.3	Croissance des exportations au Sénégal	8
Graphique 1.4	Taux de croissance sectoriels, 2014-2017	10
Graphique 1.5	Origines de l'investissement en capital	11
Graphique 1.6	Investissement en capital au Sénégal (million de dollars)	12
Graphique 2.1	Entreprise publique	21
Graphique 2.2	Distance à la frontière, 2020	21
Graphique 2.3	Composantes de la réglementation du marché des produits au Sénégal	23
Graphique 2.4	Les différentes catégories foncières au Sénégal	27
Graphique 2.5	Enregistrement de propriété, distance à la frontière	28
Graphique 2.6	Réglementations relatives à l'enregistrement de propriété	28
Graphique 2.7	Accès au financement	30
Graphique 2.8	Accès à l'électricité, 2017	36
Graphique 2.9	Comparaison des coûts de l'électricité	37
Graphique 2.10	Coût de la conformité aux frontières en 2020 (USD)	41
Graphique 2.11	Taxes sur les carburants perçues par les fonds routiers	44
Graphique 2.12	Débit portuaire, Afrique de l'ouest et du centre, 2016 équivalent evp (en tonnes)	46
Graphique 2.13	Utilisateurs uniques de l'internet mobile en 2018, % de la population	50
Graphique 2.14	Indice de performance du réseau mobile en 2018, score 0-100	50
Graphique 3.1	Diversification des exportations	56
Graphique 3.2	Indicateurs-clés de l'enseignement, 2017	60
Graphique 3.3	Inscriptions dans l'enseignement privé	61
Graphique 3.4	Tourisme international : arrivées	65
Graphique A.1	Formation brute de capital fixe	71
Graphique A.2	La cascade de l'emploi : une faible part de la population active occupe un emploi privé formel (2015)	71
Graphique A.3	Contribution au PIB – du côté de la demande	72
Graphique A.4	Contribution au PIB – du côté de l'offre	72
Graphique A.5	Entrées nettes d'investissements directs étrangers	72
Graphique A.6	Enjeux-clés pour le secteur privé	74
Graphique A.7	Corruption	75
Graphique A.8	Utilisation de la technologie internet par le secteur privé au Sénégal, 2014-2015	75
Graphique B.1	Sénégal et pays comparateurs : évolution de la performance économique, 2007-2016	77
Graphique B.2	Évolution de la performance économique Sénégalaise, 2007-2016	78

**TABLEAU**

Tableau ES.1	Piste de réformes stratégiques	xiv
Tableau 2.1	Principales contraintes pour le secteur privé au Sénégal, classées par ordre décroissant	20
Tableau 2.2	Imposition des entreprises formelles au Sénégal	25
Tableau 2.3	Charges aéroportuaires pour un boeing 737 en 2017	43
Tableau 2.4	Traffic des passagers aéroportés, en millions	43
Tableau 2.5	Capacité annuelle des terminaux à conteneurs en Afrique de l'ouest	46
Tableau A.1	Les nouvelles technologies numériques façonnent les chaînes de valeur mondiales	73
Tableau B.1	Classement de la performance du pays	76
Tableau B.2	Aperçu des opportunités	79

# ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

---

ADIE	Agence de l'Informatique de l'État
AGEROUTE	Agence des Travaux et de Gestion des Routes
ANSD	Agence Nationale de Statistique et de la Démographie
ASS	Afrique SubSaharienne
BCEAO	Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest
BNDE	Banque Nationale de Développement Economique
BRVM	Bourse Régionale des Valeurs Mobilières
BTS	Taux Brut de Scolarisation
CNCAS	Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal
DAB	Distributeur Automatique de Billet
DGID	Direction Générale des Impôts et des Domaines
DPV	Direction de la Protection des Végétaux
FERA	Fonds d'Entretien Routier Autonome
FMI	Fonds Monétaire International
FONGIP	Fonds de Garantie des Investissement Prioritaires
IFC	Société Financière Internationale (International Finance Corporation)
kbps	Kilobits par seconde
kW/h	Kilo watt heure
MPME	Micro, Petite et Moyennes Entreprises
OCDE	Organisation pour la coopération et le développement économique
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
OPS	Organisme privé stockeur
OQSF	Observatoire de la Qualité des Services Financiers
PIB	Produit Intérieur Brut
PME	Petite et Moyennes Entreprises
PPP	Partenariats publics privés
SENELEC	Société nationale d'électricité du Sénégal
STIM	Sciences, technologie, ingénierie et mathématiques
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
UE	Union Européenne
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine

# REMERCIEMENTS

---

Ce Diagnostic du Secteur Privé au Sénégal a été préparé par une équipe constituée de Amadou Ba (Consultant, IFC), Sriram Balasubramanian (Consultant, CCECE, IFC), Masud Z. Cader (Responsable de portefeuille, CCECE, IFC), Francois Caulier (Consultant, Banque mondiale), Pierre Chapusette (Consultant, IFC), Ernesto Lopez Cordova (Conseiller, Banque mondiale), Santiago Descarrega (Consultant, Banque mondiale), Farah Dib (Spécialiste secteur privé, EA2F1, IFC), Pierre A. Pozzo di Borgo (Chief Industry Specialist, CN3S6, IFC), Clément Gévaudan (Consultant, Banque mondiale), Laurent Gonnet (Spécialiste principal du secteur financier, EA2F1, Banque mondiale), David Ivanovic (Spécialiste principal du secteur privé, EA2F1, IFC), Georges Vivien Hounghonon (Economist, CSETT, IFC), Shamin Kazemi (Consultant, EA2F1, Banque mondiale), Aleksandra Liaplina (Consultant, EA2F1, IFC), Ahmath Bamba Mbacke (Consultant, Banque mondiale), Jean-Michel Marchat (Économiste en chef, TTL adjoint, EA2F1, Banque mondiale), Gautam Vishram Mehta (Consultant, CCECE, IFC), Zineb Benkirane (Économiste principal, CCECE, IFC), Kirstin I Roster (Consultant, CCECE, IFC), Volker Treichel (Économiste-pays principal, TTL, CCECE, IFC).

L'équipe tient à remercier Mona Haddad, Sebastian Molineus, Louise Cord, Faheen Allibhoy, Sébastien Dessus, Alejandro A. de la Campa, Consolate Rusagara, Karamba Badio et Paolo Zacchia pour leurs conseils prodigués lors de la préparation de ce rapport.

# RÉSUMÉ EXÉCUTIF

---

**La forte croissance économique du Sénégal depuis 2014 représente un tournant positif par rapport à la croissance relativement faible enregistrée depuis l'indépendance.**

L'année dernière, en 2019, le Sénégal a franchi le seuil requis pour devenir un pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure. Le pays reste, toutefois, confronté à des défis dans les domaines de la réduction de la pauvreté et du chômage.

**Un défi supplémentaire a été créé par la pandémie de coronavirus (COVID-19) qui a atteint le Sénégal début mars 2020.** En réponse, le gouvernement du Sénégal a pris des mesures fortes pour contenir la propagation du virus. Début mars 2020, il a déclaré l'état d'urgence, suspendu les voyages aériens et fermé les frontières. Pour assurer la distanciation sociale, le gouvernement a fermé les lieux de divertissement, religieux et éducatifs, des événements publics ont été annulés, les rassemblements publics interdit et un couvre-feu nocturne a été imposé.

**En outre, le gouvernement met en œuvre un plan global pour soutenir la population et l'économie.** Celui-ci est estimé à environ 7 pour cent du PIB, selon le COVID-19 Policy Tracker du FMI. Le plan s'articule autour de: (i) l'amélioration du système de santé, (ii) le renforcement de la protection sociale, (iii) la sécurisation des achats et de la distribution de produits clés (par exemple des produits alimentaires et médicaux), et (iv) la stabilisation de l'économie et du système financier.

**Pourtant, malgré ces mesures importantes, l'économie et le secteur privé souffrent de la crise.** Le Sénégal est exposé au choc COVID-19 à travers des canaux de transmission externes et nationaux. Au plan externe, les perturbations dans les chaînes d'approvisionnement internationales et une demande plus faible sur les principaux marchés d'exportation affecteront les performances à l'exportation, en particulier les services liés au tourisme et aux transports. Les effets sur les termes de l'échange devraient être favorables étant donné que le Sénégal est un importateur net de pétrole et un exportateur d'or. En même temps, une chute des envois de fonds de migrant devrait augmenter le déficit du compte courant et affaiblir la consommation privée. Au niveau national, les mesures de confinement et d'atténuation ont perturbé l'activité économique - notamment dans les services. En outre, le capital privé est susceptible de rechercher des actifs refuges plus sûrs face à une incertitude et à une volatilité accrues (Banque mondiale 2020b).

**Il est encore trop tôt pour évaluer l'impact détaillé de cette épidémie, et ce n'est pas l'objectif de ce rapport.** Cependant, après la crise, il sera d'une importance capitale que le Sénégal trouve des moyens innovants pour relancer et soutenir la croissance économique, (re)créer plus d'emplois et offrir de nouvelles perspectives à sa population.

**L'un des axes à suivre devra être le renforcement du rôle du secteur privé dans l'économie et le développement d'opportunités d'investissement** qui généreront la croissance et l'emploi nécessaires. Ce Diagnostic du Secteur Privé au Sénégal porte donc sur la manière dont le Sénégal peut mettre en place des mesures structurelles post-crise COVID-19 qui tiennent compte de l'évolution du paysage économique dans lequel de nouvelles découvertes de pétrole et de gaz font désormais partie du futur du pays.

## **ENTRE 2014 ET 2019, LE SÉNÉGAL A CONNU UNE FORTE CROISSANCE ÉCONOMIQUE.**

Depuis 2014, le PIB du Sénégal a augmenté en moyenne environ 2,5 fois plus vite que celui des pays d'Afrique subsaharienne (ASS), augmentant à un rythme d'environ 6,6 % jusqu'en 2017. La croissance était de 6,7% en 2018. Celle-ci est due, en grande partie aux investissements publics dans de grands projets d'infrastructure et à des termes de l'échange favorables, notamment la baisse des prix du pétrole et la hausse des prix des produits de base pour certaines des principales exportations du pays. Alors que l'agriculture a contribué à la croissance du PIB, une augmentation de la productivité dans plusieurs autres secteurs a renforcé la progression. Au cours de la période 2014 à 2018, le Sénégal a connu un basculement de son économie, passant de l'agriculture au commerce informel, ceci étant en partie liée à l'urbanisation croissante du pays. Il est important de noter que certains changements plus limités de l'économie ont aussi eu lieu dans des secteurs à productivité élevée et croissante, comme les services à haute valeur ajoutée et l'industrie manufacturière.

**Au cours de la récente accélération de croissance, le secteur primaire a connu la croissance la plus rapide, augmentant en moyenne de 7,7 % entre 2014 et 2017, en particulier dans l'agriculture.** La croissance du secteur tertiaire s'est située en deuxième position, avec une augmentation de 6,2 % en moyenne, grâce notamment à l'expansion des services financiers et d'assurance, et des secteurs de l'immobilier et du tourisme. Enfin, la performance du secteur secondaire a été fortement tributaire de la construction, avec une croissance moyenne de 15,4 % entre 2014 et 2017, en grande partie grâce aux investissements dans les infrastructures.

Comme la croissance économique ne s'est manifestée que récemment, le pays reste confronté à des taux élevés de pauvreté et à un nombre d'emplois limité dans le secteur formel. Les estimations de la Banque mondiale suggèrent que, bien que l'extrême pauvreté ait diminué, le rythme de cette réduction a été lent et les inégalités persistent (Banque Mondiale 2020a). Il est par ailleurs estimé sur la base de données ANSD que l'emploi formel ne représente qu'environ 8 % de la population active, en particulier parce que l'économie formelle est soumise à une grande rigidité réglementaire. Tout ceci a un impact sur les disparités de genre qui, en dépit d'un début de baisse, restent fortes – notamment en matière d'accès à l'éducation et de participation des femmes au marché du travail (35% en 2018). Ceci est problématique car il est reconnu qu'augmenter la participation des femmes dans l'économie en éliminant les discriminations et barrières existantes, est susceptible d'augmenter significativement les performances de croissance du pays (Cuberes et Teignier 2016, IMF 2017b).

**Selon les indicateurs disponibles, l'élan de la croissance économique a été en partie alimenté par la diversification des exportations, notamment en termes de nombre de produits exportés, et par l'accroissement des investissements directs étrangers.** En effet, au cours de la période 2013-2018, les exportations de biens et services ont augmenté de 4,9 % en moyenne par an et la croissance des exportations a atteint 7.1 % en 2018, tandis que les entrées d'investissements directs étrangers ont augmenté pour atteindre 2,6 % du PIB en 2018 par rapport à 2,4 % en 2014. Les sources d'investissement direct étranger s'étendent au-delà de la France, principal investisseur traditionnel, et comprennent désormais la Turquie, le Maroc, la Suisse, les Émirats arabes unis, le Luxembourg, l'Allemagne, les États-Unis d'Amérique, l'Inde et la Chine. Au cours

des dernières années, l'investissement direct étranger s'est largement concentré sur la construction et le transport. Les réformes économiques, l'amélioration du climat d'investissement du pays, ses investissements dans les infrastructures et l'énergie, et l'augmentation des investissements privés en 2018 ont également joué un rôle. La plupart des tendances précédentes représentent un bon début et sont soutenues par certaines améliorations de l'environnement des affaires (en 2015 et 2016, le pays est apparu dans la liste des dix premiers réformateurs mondiaux dans le classement « *Doing Business* ») dans le cadre du Plan Sénégal Emergent (PSE) - la stratégie de développement du pays.

## **AUJOURD'HUI, LE RÔLE DU SECTEUR PRIVÉ AU SÉNÉGAL DOIT ÊTRE RENFORCÉ ET S'ADAPTER À UN ENVIRONNEMENT EN MUTATION.**

Malgré la croissance récente, le Sénégal a encore du chemin à parcourir afin de rattraper le niveau de développement des pays pairs aspirationnels. Les investissements nationaux et étrangers et la diversification des exportations restent en deçà des niveaux atteints par des pays comme le Maroc et le Vietnam, dont le Sénégal vise à réaliser la trajectoire de développement. Comme sa croissance récente est également le résultat d'une augmentation des dépenses publiques, le Sénégal doit continuer à améliorer la gestion de son cadre budgétaire, notamment par une plus grande mobilisation des recettes et une meilleure gestion des dépenses. Le pays est soumis à une pression budgétaire car les cours mondiaux des hydrocarbures ont impliqué ces dernières années, avec des prix domestiques de l'énergie fixes, une baisse des revenus et des subventions énergétiques plus élevées. Une analyse de soutenabilité de la dette du FMI et de la Banque mondiale montre que le risque de détresse financière du Sénégal est passé de *faible à modéré* (IMF 2020, p16).

**Il est impératif que le secteur privé joue un rôle plus important au Sénégal.** Selon les données du dernier recensement général des entreprises (ANSD 2017), le secteur privé formel sénégalais est relativement petit, géographiquement concentré, ce qui accentue les inégalités spatiales, et manque de grandes entreprises capables de conduire la transformation structurelle vers des secteurs dans lesquels le Sénégal a un avantage comparatif :

1. Il est **relativement petit**, ne représentant que 3 % du total des unités économiques, le secteur privé n'occupe que 4,6 % de la population active.<sup>1</sup>
2. Il est **géographiquement concentré** autour de Dakar, ce qui entraîne des inégalités régionales, et est surtout présent dans la construction, les transports et les télécommunications, l'industrie légère, et les secteurs des services.
3. Ses **entreprises sont des micro, petites et moyennes entreprises** (MPME, 99,8 % des unités économiques) et les **quelques grandes entreprises formelles existantes ont une compétitivité limitée** sur les marchés internationaux ; par exemple, la productivité du travail dans le secteur manufacturier sénégalais est d'environ 4700 dollars EU de valeur ajoutée par travailleur et par an, ce qui est plus élevé que dans de nombreux pays de l'ASS, mais cinq fois moins que dans d'autres comparateurs comme l'Afrique du Sud.<sup>2</sup>

Le Sénégal se trouve à la croisée des chemins avec deux opportunités qui pourraient avoir un impact significatif sur la croissance économique et le rôle du secteur privé.

1. **Tout d’abord, et il s’agit d’un changement majeur à long terme, le Sénégal a découvert au large de ses côtes des réserves de pétrole (en 2014) et de gaz (en 2015).** Bien que le secteur pétrolier et gazier ne produise que peu d’emplois directs, le gaz domestique pourrait produire de l’énergie, ce qui réduirait considérablement le coût de l’électricité dans le pays, potentiellement jusqu’à 30 %.
2. **Deuxièmement, la vague mondiale de la technologie numérique déferle aussi sur le Sénégal** et le pays doit plus pleinement mettre à profit son potentiel. Le gouvernement sénégalais a fait du développement des technologies de l’information et des communications l’un des piliers de sa stratégie de développement, mais il doit redoubler d’efforts pour rattraper ses pairs.

Depuis 2012, le Sénégal a mis en oeuvre d’importantes réformes structurelles, notamment des améliorations du réseau routier, de l’électricité et de l’environnement des affaires, dans le cadre du Plan Sénégal Émergent. Les plans futurs du gouvernement sénégalais sont audacieux, ambitieux et comportent de nombreuses réformes qui, lorsqu’elles seront correctement mises en oeuvre et hiérarchisées, permettront une amélioration significative de l’environnement des affaires au Sénégal pour le secteur privé.

## **AFIN DE RENFORCER LE RÔLE DU SECTEUR PRIVÉ, IL EST NÉCESSAIRE D’ALLÉGER QUATRE CONTRAINTES-CLÉS POUR STIMULER L’INVESTISSEMENT.**

1. **Des conditions de concurrence inégales** (*uneven playing field*). Leurs causes sont à rechercher du côté du rôle encore important de l’État dans les affaires économiques, les réglementations afférentes ainsi que la part importante de l’économie informelle. La persistante présence d’un grand nombre d’entreprises publiques au Sénégal est un exemple de l’importance de l’État dans les affaires économiques. Un autre exemple reste la persistance d’un cadre réglementaire encore lourd, qui malgré des améliorations significatives (voir les progrès enregistrés sur les indicateurs Doing Business) reste assez peu compétitif. Ceci contribue à l’existence d’un important secteur informel (estimé représenter plus de 40% du PIB) qui tends à fausser la compétition avec le secteur privé formel.
2. **L’accès difficile au financement est une contrainte majeure pour les entreprises du secteur privé**, et les MPMEs — la principale catégorie d’entreprises — sont parmi celles qui ont le plus de difficultés à obtenir du crédit. Moins d’une firme sur quatre au Sénégal, soit 22,6 %, a pu obtenir un prêt bancaire ou une ligne de crédit, proche des résultats moyens de la région ASS (Banque Mondiale 2017a). Lorsqu’ils réussissent à obtenir un prêt ou une ligne de crédit, ils doivent mettre en gage des actifs importants pour garantir leurs prêts. La valeur de la garantie requise est très élevée, en moyenne 271,7 % du prêt. Les grandes entreprises affichent un taux moyen de 160,7 %, tandis que les petites entreprises affichent un taux excessif de 428,7 % (Banque Mondiale 2017a). Les contraintes à l’amélioration de l’accès au financement incluent une concurrence limitée entre les fournisseurs de services financiers, une infrastructure financière faible, et la faiblesse des politiques du secteur financier et certaines limitations des MPME.

3. **Malgré un accès relativement élevé, l’approvisionnement en électricité au Sénégal est coûteux.** Avec 61,7 % de la population en 2017, l’accès à l’électricité au Sénégal est supérieur à la moyenne de l’ASS qui est de 44,6 %. Toutefois, l’accès dans les zones rurales reste faible et le réseau de distribution n’atteint pas beaucoup d’endroits, y compris là où des industries sont réellement en activité. La dépendance du Sénégal à l’égard du fioul lourd (FL) pour ses centrales électriques signifie que la base de coûts du secteur est élevée et que même des tarifs élevés pour les consommateurs ne peuvent pas la couvrir entièrement, obligeant souvent l’État à intervenir avec des subventions et conduisant à l’accumulation d’arriérés. Le coût moyen de l’électricité en 2018 était d’environ 0,24 dollar EU par kW/h, nettement supérieur à la référence mondiale de 0,10 dollar EU par kW/h.
4. **La connectivité physique et numérique peut encore être améliorée.** Si les infrastructures sont un facteur crucial de développement, le Sénégal présente des faiblesses majeures dans le domaine des transports et des technologies de l’information et de la communication qui entravent la connectivité :
  - **Le transport routier de marchandises, bien qu’il soit le moyen de transport le plus important au Sénégal, est en grande partie peu fiable et coûteux.** La surcharge des essieux et le manque d’entretien des véhicules ont un impact négatif sur la qualité du réseau routier, alors qu’il est globalement satisfaisant. De plus, la sécurité routière et les accidents connexes, et la mauvaise performance du corridor routier Dakar-Bamako affectent la fiabilité. On estime à 600 morts, le nombre de décès directs sur la route chaque année. Les coûts de transport sur le corridor Dakar-Bamako sont élevés, estimés à 30 % de la valeur des marchandises en 2016, alors que les coûts d’un réseau de transport concurrentiel devraient se situer entre 8 et 15 %.
  - **En dépit d’importants progrès réalisés au cours des deux dernières années, la connectivité numérique au Sénégal reste encore limitée en comparaison de ses pairs.** En outre, bien que des avancées très notables aient été enregistrées au cours des derniers mois en ce qui concerne le coût de l’accès à l’Internet (avec l’entrée de nouveaux fournisseurs d’accès internet et l’arrivée de Free), la qualité du réseau internet mobile reste faible. Ceci tient à un déficit d’accès aux infrastructures numériques qui reflète une faible concurrence, notamment sur les marchés de gros, un partage limité des infrastructures et un coût relativement élevé des fréquences radio. La situation est plus critique pour le haut débit fixe: l’accès au haut débit fixe, bien que se faisant à un coût inférieur à la moyenne régionale en ASS, reste de mauvaise qualité. De même, les infrastructures de données (data centers) sont encore insuffisantes pour supporter la croissance du trafic Internet, avec comme conséquence éventuelle une dégradation de la qualité de l’accès.

**En outre, la fiscalité, l’accès à la terre et les questions de main-d’œuvre sont des obstacles majeurs pour le secteur privé.** L’administration de la fiscalité est complexe comparée aux autres pays d’ASS.<sup>3</sup> Les entreprises du secteur formel estiment que l’application du code fiscal est parfois arbitraire et que l’incertitude qui en résulte constitue une contrainte commerciale significative. Les entreprises ont également de grandes difficultés à accéder à la terre. Le système actuel est marqué par une disparité

croissante entre un cadre juridique ancien (de 1964) et des pratiques de gestion des terres locales. Il favorise la présence de tensions et ce système est parfois sujet à la corruption. Enfin, des salaires élevés (par rapport à la productivité) et la rigidité du droit du travail sont des contraintes importantes pour l'investissement du secteur privé.

## **RÉDUIRE CES CONTRAINTES PRIORITAIRES POURRAIT ACCÉLÉRER LA TRANSFORMATION STRUCTURELLE DU SÉNÉGAL, SOUTENIR LA CROISSANCE DURABLE ET L'EMPLOI POST COVID-19 EN LIBÉRANT DES OPPORTUNITÉS DANS PLUSIEURS SECTEURS.**

Le secteur **primaire** restera important à l'avenir. Il emploie près de la moitié de la population, et approximativement 70 % de la population rurale, dépend de l'agriculture ou des activités connexes pour sa subsistance. Le développement de nouveaux marchés d'exportation a aidé le Sénégal à renforcer le secteur de l'horticulture. L'agro-industrie et la transformation ont également le potentiel pour stimuler la productivité et créer de nouveaux emplois.

Le secteur des services a également enregistré une croissance ces dernières années et devrait continuer à se développer. Le secteur de l'éducation est un facteur-clé pour l'ensemble des secteurs de l'économie et mérite une attention soutenue. L'industrie du tourisme est une source importante d'emplois et de revenus en devises. Elle possède un réel potentiel de consolidation et de croissance du segment professionnel comme du tourisme de loisirs mais devra faire l'objet d'une attention soutenue post crise épidémique. Enfin, le secteur de l'immobilier a connu une croissance ces dernières années, dynamisé par la croissance à Dakar et par la création d'infrastructures menée dans le cadre du Plan Sénégal Émergent (PSE). Compte tenu des pressions démographiques actuelles et des activités prévues dans le cadre du PSE, ce secteur est susceptible de devenir important.

Il est donc primordial de se concentrer sur certains secteurs spécifiques :

- **L'agriculture** contribue à 15 à 16 % du PIB. Depuis le début des années 2000, le secteur a connu des changements significatifs, notamment une croissance rapide et une diversification des exportations. Le secteur de l'horticulture pourrait contribuer davantage à la croissance des exportations. La taille de l'agro-industrie est encore petite, avec environ 5 % du PIB en 2015 et près d'un tiers de la valeur ajoutée industrielle. Les contraintes au développement du secteur privé dans ce domaine sont entre autres : un accès limité aux terres arables et aux installations d'irrigation ; un accès difficile au financement, aggravé par une insuffisance des mécanismes d'assurance agricole; des liens peu développés, notamment pour les infrastructures de transformation, entre les petits exploitants agricoles et les acheteurs commerciaux. Le Sénégal peut également améliorer la qualité des services de base aux exportateurs.
- **L'éducation.** Le système éducatif est confronté à des problèmes d'accès et de qualité. À ce jour, un enfant sénégalais de quatre ans ne peut espérer effectuer que 7,2 années de scolarité avant son 18ème anniversaire, contre 12,3 années au Vietnam. Seulement 20 % des élèves de sixième année atteignent le niveau de compétences souhaité en

français et 10 % en mathématiques. Par ailleurs, seule une minorité d'élèves choisit les filières Sciences, Technologie, Ingénierie et Mathématique (STIM) dès le niveau secondaire. Le nombre d'établissements d'enseignement du secteur privé au Sénégal est en augmentation, mais ils n'ont encore qu'une part limitée qui s'élève en moyenne à environ 20 % des étudiants pour l'ensemble des secteurs. Dans l'enseignement supérieur et l'enseignement technique et professionnel, les établissements privés absorbent environ 60 % des étudiants. D'importantes contraintes limitent l'implication du secteur privé qui pourrait mieux compléter l'action publique, notamment : la faible qualité des enseignants ; les contraintes financières des élèves.

- **Le tourisme.** Le secteur du tourisme a souffert de la crise Ebola de 2014 et représentait approximativement 10 % du PIB et 9 % de l'emploi avant la crise COVID-19 de 2020. À l'issue de celle-ci, le secteur présentera toujours des opportunités mais devra faire l'objet d'une attention soutenue pour assurer sa relance et atténuer les obstacles structurels auxquels il fait face. Le Sénégal a traditionnellement été positionné comme une destination 'soleil et plage' pour le marché européen francophone, mais le secteur du tourisme professionnel est également important. Les principaux obstacles à l'activité du secteur privé dans le secteur du tourisme comprennent : les problèmes d'accès, tels que la connectivité, les taxes aéroportuaires élevées et la dépendance excessive à l'égard des voyageurs, et les problèmes environnementaux, tels que l'érosion des plages et la mauvaise gestion des déchets, la faiblesse des ressources humaines et le soutien relativement limité du gouvernement au secteur.
- **L'immobilier et le logement.** Le Sénégal connaît actuellement une croissance importante dans le secteur de l'immobilier, avec une croissance moyenne de 5,5 % sur la période 2014-2017 en particulier à Dakar et dans d'autres grandes zones urbaines. Bien qu'il soit dynamique, le marché immobilier reste confronté à un déficit de logements, en raison d'une urbanisation rapide et d'une offre insuffisante de logements. Ceci provient d'une disponibilité limitée de terrains viabilisés, de la faible disponibilité de produits financiers adaptés, de coûts de construction élevés et de logements de faible qualité. Les principales contraintes pour le développement du secteur des services et de l'immobilier sont la forte informalité due à un environnement réglementaire inégal, un accès aux financements difficile et des infrastructures urbaines parfois déficientes dans les villes secondaires.

**Le tableau ES.1 propose un programme de réformes stratégiques visant à promouvoir le développement du secteur privé pour aider à soutenir la croissance et encourager la création d'emplois.** Le contenu de ce présent rapport fournit les informations contextuelles et les justifications de ces propositions.

TABLEAU ES.1 : PISTE DE RÉFORMES STRATÉGIQUES

DOMAINES	CONTRAINTES IDENTIFIÉES	INTERVENTIONS PRIORITAIRES À COURT TERME	INTERVENTIONS À MOYEN ET LONG TERME
<b>UNIFORMISER LES RÈGLES</b>			
<b>POLITIQUE DE LA CONCURRENCE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Certains secteurs, tels que l'arachide, l'huile comestible, le sucre, et les technologies de l'information et de la communication, sont confrontés à des restrictions de concurrence.</li> <li>La Commission nationale de la concurrence du Sénégal pâtit d'une faiblesse institutionnelle.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Délégation par la Commission de l'UEMOA, de pouvoirs aux autorités nationales de la concurrence pour examiner les pratiques anticoncurrentielles qui n'ont pas d'effet transfrontalier et émettre des règles régissant la coopération au niveau régional.</li> <li>Renforcer la Commission de l'UEMOA et la Commission nationale de la concurrence du Sénégal pour améliorer l'application des règles de concurrence au niveau régional.</li> <li>En fonction de la clarification des pouvoirs régionaux vs. les pouvoirs nationaux, envisager le renforcement de la commission nationale de la concurrence, dotée des ressources financières, humaines et techniques adéquates pour la rendre pleinement opérationnelle dans l'application du droit de la concurrence.</li> </ul>
<b>ADMINISTRATION FISCALE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De nombreux impôts à faible rendement génèrent d'importantes obligations de déclaration et de paiement ; faible gestion de la TVA, notamment pour les crédits d'impôt ; existence de traitements fiscaux préférentiels complexes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accélérer les remboursements de crédits de TVA aux entreprises (comme prévu dans le cadre de la stratégie de recettes à moyen terme), en généralisant les procédures de gestion des risques et en rationalisant les procédures d'instruction des demandes de restitution.</li> <li>Finaliser les analyses coûts-bénéfices en cours sur les incitations et les exemptions fiscales et choisir les stratégies à adopter.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réduire et consolider le nombre d'impôts à faible rendement, réduire les exigences en matière d'enregistrement et de droits de timbres.</li> </ul>

**ACCÈS À LA TERRE**

- Le cadre juridique des droits fonciers et du régime foncier est inefficace.
- Élargir le réseau des bureaux du registre foncier pour l'enregistrement des droits d'utilisation, consigner les transactions et transférer l'information afin d'établir une base de données nationale.
- Moderniser les infrastructures connexes, telles que le système d'information foncière et l'acquisition d'images satellitaires, et renforcer la Direction Générale des Impôts et des Domaines (en moyen financiers et humains).
- Développer et mettre en œuvre un plan de formation pour les professions connexes (experts fonciers, notaires).
- Réformer le cadre juridique pour valider l'évolution des droits du « droit coutumier » vers des « droits réels et codifiés ».

**AMÉLIORER L'ACCÈS AU FINANCEMENT****AMÉLIORATION DE LA CONCURRENCE DANS LE SECTEUR FINANCIER**

- Malgré l'entrée de nouvelles banques, la concurrence dans le secteur financier reste limitée avec une innovation financière et une finance numérique limitées.
- Accroître et améliorer l'information sur le marché par la publication régulière des frais et des taux d'intérêt pratiqués par les institutions financières par l'Observatoire de la qualité des services financiers (OQSF).
- La BCEAO doit moderniser la réglementation sur les agents bancaires (agent banking) pour permettre aux banques de déployer des agents de manière flexible (niveau régional)
- La BCEAO devrait adopter une réglementation plus axée sur le risque en matière de '*customer due diligence*' (CDD) et '*know your customer*' (KYC), afin de faciliter l'inscription des clients au niveau régional.

**AMÉLIORATION DE L'INFRASTRUCTURE FINANCIÈRE**

- La couverture des informations de crédit reste limitée, le régime d'insolvabilité est problématique, les transactions garanties (secured transactions) sont incertaines, l'ouverture de comptes off-shore a des limitations, les réglementations sur les relations financières extérieures contraignent les financements internationaux, et les marchés de capitaux sont peu développés.
- Favoriser l'accès au marché des assurances et des fonds de pension, notamment en révisant les règles de répartition des actifs.
- La BCEAO devrait élaborer un cadre clair et transparent pour autoriser les comptes offshores au niveau régional.
- Mettre en œuvre un plan d'action de la Loi 2015 sur l'insolvabilité de l'OHADA ;
- Mettre en œuvre la loi OHADA sur les transactions garanties (secured transactions);
- Développer le marché régional des valeurs mobilières ; construire la supervision des marchés ; et aligner au niveau régional la réglementation sur les normes internationales.

**AMÉLIORATION  
DES INTERVEN-  
TIONS PUBLIQUES  
ET LES CAPACITÉS  
DES ENTREPRISES**

- Les stratégies publiques doivent être plus crédibles et mieux cerner leur soutien.
- Les TPME n'ont souvent pas la capacité requise pour accéder aux financements.
- Le Fonds de garantie des investissements prioritaires (FONGIP) devrait poursuivre ses efforts pour assurer sa crédibilité auprès des banques en garantissant des paiements efficaces et en temps voulu en cas de défaillance.
- Renforcer et développer des programmes de formation pour les TPME en matière d'éducation financière et ainsi que les programme de renforcement des capacités des TPME en matière de gestion et de demande de financement.
- Supporter une amélioration des modes d'opération de la BNDE et de la Banque Agricole (ex CNCAS) pour réorienter leurs portefeuilles vers les MPME mal desservies et aider à attirer plus de fonds privés en ne se tournant plus vers des activités déjà servies par des banques privées.
- Renforcer et développer des programmes de formation pour les TPME en matière d'éducation financière et ainsi que les programme de renforcement des capacités des TPME en matière de gestion et de demande de financement.

**RÉDUIRE LES COÛTS ÉNERGÉTIQUES**

**RÉDUCTION  
DES COÛTS  
ÉNERGÉTIQUES**

- La dépendance au fioul lourd augmente les coûts d'électricité.
- Nécessité d'assurer le bon développement du gaz pour la production d'électricité.
- Améliorer les dispositions institutionnelles et financières du secteur pour renforcer les performances et la viabilité financière.
- Renforcer la coordination des politiques sectorielles sur les questions de planification stratégique liées au paiement en temps voulu des obligations financières envers la Senelec.
- Planification adéquate et construction en temps opportun de l'infrastructure physique des gazoducs.
- Favoriser le développement de la conversion du gaz en énergie par le développement de processus midstream et downstream.
- Étendre l'accès aux services d'électricité dans les zones rurales mal desservies en s'attaquant aux principaux obstacles à l'accès dans six concessions déjà attribuées à des opérateurs privés.

## AMÉLIORER LA CONNECTIVITÉ

### TRANSPORTS

- Le transport routier est peu fiable, coûteux et peu sûr, tandis que le transport maritime est inefficace et long.
- Rationaliser la supervision pour assurer une meilleure coordination, par exemple en établissant une unité de coordination interministérielle (Haut Comité).
- Assurer l'application des règles existantes (réglementations techniques et contrôles, charge à l'essieu, la sécurité et le travail) et étendre en zone rurale les contrôles techniques des véhicules effectués au Centre de Contrôle Technique des Véhicules Automobiles à Dakar.
- Finaliser les révisions de la loi sur les PPP.
- Améliorer les performances douanières en réduisant les temps de contrôle et les circuits de dédouanements, et en augmentant les temps d'ouverture des bureaux de douane, notamment aux frontières terrestres.
- Améliorer la préparation et la gestion des PPP en mettant en place une autorité de régulation indépendante.
- Renforcer la programmation, le financement et l'exécution de la maintenance routière en signant des contrats de performance financés sur fonds publics ou privés.
- Renforcement des capacités de gestion contractuelle et de contrôle au Fonds d'Entretien Routier Autonome (FERA) et à l'Agence de Gestion des Routes (AGEROUTE).
- Mettre en œuvre un plan directeur de circulation pour améliorer la circulation au port (actuel et futur).

### TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DES COMMUNICATIONS ET TECHNOLOGIES NUMÉRIQUES

- Les fondements d'une économie numérique sont faibles, notamment en ce qui concerne les infrastructures, les services financiers, l'esprit d'entreprise, le cadre réglementaire et les compétences.
- Renforcer l'effectivité de la régulation sectorielle en consultant notamment les opérateurs alternatifs sur les contraintes à l'accès aux infrastructures numériques, et en envisageant une régulation asymétrique lorsque cela se justifie afin de rééquilibrer les parts de marchés.
- Entretenir la concurrence sur le marché de détail du mobile, en favorisant l'entrée des opérateurs de réseaux virtuels (MVNOs).
- Encourager l'entrée ou la constitution d'opérateurs privés indépendants de data centers, en prenant appui sur les projets actuellement envisagés par le gouvernement à travers l'ADIE.
- Encourager le partage des infrastructures, par exemple en favorisant l'entrée ou la constitution d'opérateurs privés indépendants d'infrastructure, y compris sur le réseau terrestre en fibre optique, la connectivité internationale par câbles sous-marins ou par satellite et les tours de télécoms.
- Réexaminer le coût d'attribution de nouvelles fréquences radio, en vue de faciliter le déploiement des nouvelles générations de réseaux mobiles par l'ensemble des principaux opérateurs de réseaux.
- Encourager les investissements dans la fibre optique jusqu'à l'abonné, notamment pour les entreprises, en facilitant l'entrée de nouveaux opérateurs sur le marché de gros de l'internet haut-débit fixe.
- Renforcer la digitalisation de l'économie (i) en promouvant le partage des infrastructures, améliorant la gestion du spectre, accordant des licences 4G, autorisant des expériences d'Internet des objets ; (ii) en adoptant la stratégie " Sénégal numérique " pour simplifier les processus, l'interopérabilité, les services partagés et la cybersécurité ; ((iii) en renforçant l'esprit d'entreprise pour rendre opérationnel un Fonds de développement numérique, mieux soutenir les hubs d'entrepreneurs numériques et clarifier/ mettre en place rapidement l'ensemble des dispositions du " Start-up Act " promulgué récemment ; et enfin (iv) en promouvant le développement du capital humain.

## AMÉLIORER LES OPPORTUNITÉS POUR LE SECTEUR PRIVÉ

### AGRICULTURE ET AGRO-INDUSTRIE

- Le développement du secteur et les possibilités d'investissement sont limités par les questions d'accès à la terre et à l'eau, les préoccupations concernant l'accès au financement et les services de base limités, ainsi que par certaines réglementations du travail restrictives.
- Soutenir la diffusion de variétés de semences à haut rendement, à maturation précoce, et résistantes à la sécheresse.
- Développer l'assurance agricole en renforçant les capacités des régulateurs, en améliorant le cadre réglementaire, en permettant la numérisation de la distribution des assurances et en renforçant les capacités des compagnies d'assurance.
- Développer le financement par récépissé d'entrepôt (*Warehouse financing*).
- Poursuivre la numérisation progressive des opérations de la Direction de la Protection des Végétaux et les contrôles sanitaires et phytosanitaires.
- Réformer la réglementation du marché du travail formel pour faciliter l'embauche et la séparation ; revoir les mécanismes de fixation des salaires et introduire des processus de sélection aléatoire pour les inspections du travail.

### ÉDUCATION

- Le développement du secteur et les possibilités d'investissement sont limités par des questions d'accès et de qualité.
- La participation du secteur privé est relativement faible.
- Seule une minorité d'étudiants choisissent les STIM et les filières techniques.
- Permettre aux prestataires privés de former et de certifier les enseignants afin d'améliorer la qualité.
- Au niveau de la formation de l'enseignement technique et professionnel, réformer le système de bourses pour donner aux étudiants plus de choix et réduire les coûts, par exemple par des initiatives de financement des étudiants et des incitations en faveur des STIM.
- Développer des écoles secondaires supérieures d'élite, comme le Prytanée Militaire de Saint-Louis, dans les zones mal desservies, en se concentrant sur les STIM.
- Simplifier les structures éducatives pour faciliter le passage de la formation technique et professionnelle à l'enseignement supérieur et vice-versa.

**TOURISME**

- Les principaux obstacles à l'activité du secteur privé dans le tourisme sont le manque d'accès au marché, les problèmes d'environnement, la faiblesse des ressources humaines, un soutien limité au secteur avec un dialogue public-privé inefficace étant donné la multiplicité des acteurs publics.
- Les capacités limitées des principaux organismes publics, ce qui se traduit par un soutien sectoriel limité, des ressources humaines faibles, une faible promotion des destinations, une mauvaise image de marque et un manque de diversification des produits offerts.
- Atténuer l'érosion côtière, nettoyer les principales plages/attractions touristiques et améliorer la gestion des déchets.
- Minimiser le harcèlement et les incivilités en appliquant correctement la loi.
- Améliorer les compétences et la formation de la main-d'œuvre en favorisant des programmes plus spécifiques dans les établissements d'enseignement technique et professionnel, y compris la formation linguistique, la formation spécifique à l'industrie de l'accueil et des compétences générales.
- Continuer de diversifier l'offre en développant le tourisme culturel, écologique, médical et religieux, et mieux les relier au secteur du tourisme professionnel.
- Assurer une représentation efficace sur les marchés prioritaires et développer une stratégie de promotion et des outils de communication appropriés.
- Fournir l'appui technique nécessaire au niveau central et local ; clarifier les rôles de chaque acteur public et assurer la mise en œuvre effective des documents stratégiques.

**IMMOBILIER ET LOGEMENT**

- Les principales contraintes sont un niveau élevé d'informalité dû à un environnement réglementaire inégal, un accès insuffisant au financement, une infrastructure urbaine faible dans les villes secondaires et l'absence d'un soutien public correctement ciblé.
- Rationaliser les procédures de permis et d'inspection pour accélérer les processus et les décisions administratives.
- Limiter l'utilisation du régime de la « contribution globale unique », un régime fiscal qui ne cible que les petites entreprises et garantit que les grandes entreprises informelles n'y ont pas recours.

# INTRODUCTION

---

## UN SÉNÉGAL ÉMERGENT

Après des décennies de croissance faible, les performances économiques du Sénégal se sont considérablement modifiées ces dernières années. Le pays est devenu une économie à croissance rapide, avec une croissance moyenne du PIB de 6,6 % au cours de la période 2014-2017. En 2018, la croissance a atteint 6,7 %. Cette performance est due à l'augmentation des exportations, à un environnement externe favorable avec des prix du pétrole plus bas et une croissance plus forte dans l'Union européenne, et à de meilleures conditions climatiques stimulant la production agricole. Les services et les investissements, y compris les dépenses publiques d'infrastructure, ont également contribué de manière significative à la croissance du pays.

**Comme la croissance économique ne s'est manifestée que récemment, le pays reste confronté au défi de taux élevés de pauvreté et à un nombre d'emplois limité dans le secteur formel.** Les niveaux et caractéristiques de la croissance passée ont entraîné une persistance du chômage, un sous-emploi élevé et une forte proportion d'emplois à faible productivité, malgré une certaine amélioration au cours des trois dernières années.

**En outre, une nouvelle crise sanitaire - liée au nouveau coronavirus (COVID-19) - est arrivée au Sénégal.** Le premier cas de COVID-19 au Sénégal a été enregistré le 2 mars, 2020 et au 15 juillet 2020, le pays dénombrait 8243 cas confirmés et 150 décès (données de l'OMS). En réponse, le gouvernement du Sénégal a pris des mesures fortes pour contenir la propagation du virus. Début mars 2020, il a déclaré un état d'urgence, la suspension des voyages aériens internationaux et la fermeture des frontières. Pour garantir la distanciation sociale, le gouvernement a fermé les lieux de divertissement, de religion et d'éducation, a annulé des événements, interdit les rassemblements publics et imposé un couvre-feu nocturne.

**En outre, le gouvernement met en œuvre un plan global pour soutenir la population et l'économie,** qui est estimé à environ 7% du PIB (IMF Covid-19 Policy Tracker). Le plan s'articule autour de: (i) l'amélioration du système de santé, (ii) le renforcement de la protection sociale, (iii) la sécurisation de l'approvisionnement et la distribution des produits clés (denrées alimentaires, médicaments...) et (iv) la stabilisation l'économie et du système financier. Ce dernier pilier permet un soutien direct (via un fonds de 100 milliards de francs CFA et des financement jusqu'à 200 milliards de FCFA par le biais d'un fonds de garantie de crédit) à des secteurs impactés comme le tourisme et les transports, un délai de paiement prolongé des obligations fiscales jusqu'à 24 mois, une annulation partielle de la dette fiscale, une remboursement des crédits de TVA aux entreprises, la possibilité pour les personnes et des entreprises de contribuer au Fonds COVID-19 pour rendre ces dons déductibles d'impôt... (IMF Covid-19 Policy Tracker).

**Pourtant, malgré ces mesures importantes, l'économie et le secteur privé souffrent de la crise.** Le Sénégal est exposé au choc COVID-19 à travers un mélange de canaux de transmission externes et nationaux. Au plan externe, les perturbations dans les chaînes d'approvisionnement internationales et une demande plus faible sur les

principaux marchés d'exportation affecteront les performances à l'exportation, en particulier les services liés au tourisme et aux transports. Les effets sur les termes de l'échange devraient être favorables étant donné que le Sénégal est un importateur net de pétrole et un exportateur d'or. En même temps, un arrêt brutal des envois de fonds devrait augmenter le déficit du compte courant et affaiblir la consommation privée. Au niveau national, les mesures de confinement et d'atténuation ont perturbé l'activité économique - notamment dans les services. De plus, les capitaux privés sont susceptibles de rechercher des actifs refuges face à une incertitude et une volatilité accrues (Banque mondiale 2020b). En conséquence, des estimations de la Banque Mondiale de juillet 2020 dans un scénario de base suggèrent que la croissance du PIB pourrait ralentir à 1,3% en 2020 (par rapport à une prévision ante crise de 6,8%), ce qui s'accompagnerait probablement d'importants déficits extérieurs et budgétaires ainsi que d'une augmentation de la dette (Banque mondiale 2020b). Une reprise progressive suivrait alors.

**Il est encore trop tôt pour évaluer l'impact détaillé de cette épidémie, et ce n'est pas l'objet de ce rapport.** Cependant, une fois la crise sanitaire enfin terminée, elle sera d'une importance primordiale pour le Sénégal de trouver des moyens innovants pour relancer la croissance économique, (re)créer plus d'emplois et donner plus d'espoir à sa population.

**L'un des axes à suivre devra être le renforcement du rôle du secteur privé dans l'économie et le développement d'opportunités d'investissement qui généreront la croissance et l'emploi si nécessaire.** Ce Diagnostic du Secteur Privé au Sénégal porte donc sur la manière dont le Sénégal peut mettre en place des mesures structurelles post-crise COVID-19 qui tiennent compte de l'évolution du paysage économique dans lequel de nouvelles découvertes de pétrole et de gaz font désormais partie du futur du pays. Les diagnostics du secteur privé sont un outil de diagnostic conjoint d'IFC et de la Banque mondiale visant à élaborer des recommandations concrètes pour soutenir l'investissement et la croissance du secteur privé. Ce rapport examine les contraintes les plus fortes auxquelles le Sénégal est confronté et les opportunités les plus prometteuses que le Sénégal peut saisir pour recouvrer de la crise actuelle et créer davantage d'emplois.

Ce Diagnostic du Secteur Privé intervient à un moment crucial où le Sénégal fait face à des changements qui pourraient améliorer son avenir économique, la croissance de l'emploi et les opportunités pour le secteur privé.

**En premier lieu, les récentes découvertes de pétrole et de gaz au large des côtes en 2014 sont susceptibles de changer la donne à long terme, la première production commerciale de gaz étant attendue en 2024.** Ces découvertes créent de nouvelles opportunités et de nouveaux défis pour le Sénégal. Les revenus supplémentaires provenant des gisements *offshores* de pétrole et de gaz pourraient stimuler les recettes fiscales et élargir la marge de manœuvre budgétaire disponible pour répondre aux besoins du secteur des infrastructures et des secteurs sociaux, tandis que la production de gaz pourrait faire baisser le coût de l'électricité. Le pays doit par ailleurs être conscient des effets de « syndrome hollandais » provoqués par les importantes rentrées de revenus pétroliers et gaziers sur la compétitivité externe du Sénégal.

**Deuxièmement, les technologies numériques se répandent dans le monde entier et le Sénégal pourrait renforcer son potentiel de croissance en tirant parti de ce phénomène.** De manière significative, cela permettrait au pays d'exploiter des économies d'échelle et effets de réseau, d'augmenter la productivité et de faciliter l'accès aux chaînes de valeur mondiales. Le développement d'une économie numérique peut également contribuer à une meilleure inclusion en réduisant les coûts de transaction et en remédiant aux asymétries d'information associées à des activités telles que l'accès au financement. Le Sénégal a déployé des efforts en vue de la numérisation, mais il reste encore beaucoup à faire. Cela pourrait soutenir les gains de productivité nécessaires pour maintenir une croissance élevée.

**Enfin, les changements induits par le gouvernement sénégalais devraient également avoir un impact favorable.** Au cours de la dernière décennie, le Sénégal a entrepris une série de réformes économiques et d'investissements publics, notamment dans les infrastructures. Les réformes se sont accélérées avec le lancement du Plan Sénégal Emergent en 2012, le plan de développement du pays. Celui-ci vise à stimuler une croissance économique soutenue et inclusive et à faire du Sénégal une économie émergente d'ici 2035. Sous réserve d'une mise en œuvre appropriée, le Plan Sénégal Emergent contribuera à renforcer la compétitivité de l'économie et à créer les conditions d'un développement accru des marchés et des possibilités pour le secteur privé.

**Dans le contexte d'une croissance plus élevée et de changements significatifs dans l'environnement économique, le Sénégal doit relever quatre défis principaux pour stimuler l'investissement :**

1. **Modifier** le rôle de l'État pour créer des règles du jeu plus équitables pour les entreprises ;
2. **Accroître** l'accès au financement pour le secteur privé;
3. **Réduire** les coûts de l'énergie ;
4. **Améliorer** la connectivité numérique et physique dans le pays.

**L'investissement du secteur privé créerait des emplois dans les secteurs qui connaissent une croissance rapide et dans d'autres secteurs qui sont des facteurs-clés de la croissance.** Ces secteurs comprennent l'agriculture, qui emploie plus de la moitié de la population, l'agro-industrie, soutenue par l'éducation, le tourisme et l'immobilier.

**Ce document propose une analyse de la croissance récente du Sénégal, ses sources et des changements économiques à venir.** Il mène un diagnostic des principales contraintes transversales à la croissance du secteur privé en s'appuyant sur une analyse des données, une synthèse des recherches et les consultations des différentes parties prenantes. Enfin, le rapport identifie les grands secteurs qui pourraient jouer un rôle-clé dans le déclenchement de la croissance et de la création d'emplois au Sénégal.

# 1. CONTEXTE DU PAYS

---

Depuis son accession à l'indépendance en 1960, le Sénégal a bénéficié d'une stabilité politique enviable et est récemment sorti d'une trappe de faible croissance ayant entraîné des niveaux élevés de pauvreté et une faible création d'emplois dans le secteur formel.

En tant qu'importateur net, le Sénégal a été hautement dépendant des transferts de fonds de la diaspora représentant en moyenne 10,2 % du PIB entre 2015 et 2018, comparé à une moyenne de 2,6 % en Afrique subsaharienne. Sur la même période, le pays a également bénéficié d'une aide publique nette au développement importante, environ 4,3 % du PIB, comparé à une moyenne régionale de 2,2 %. Le pays est resté vulnérable aux chocs externes. Une faible productivité et un secteur informel étendu ont caractérisé l'activité économique du pays. Toutefois, les performances en termes de croissance du pays se sont nettement améliorées ces dernières années.

Les précédentes phases de croissance ayant été de courte durée, le Sénégal doit maintenant relever le défi de maintenir cet essor récent, gérer l'après de la crise COVID-19 ceci en favorisant la création d'emplois, en s'attaquant aux obstacles à la croissance et en choisissant soigneusement les moteurs futurs d'une croissance tirée par le secteur privé, dans un environnement en évolution rapide.

## 1.1 UNE REPRISE DE CROISSANCE ENTRE 2014 ET 2019

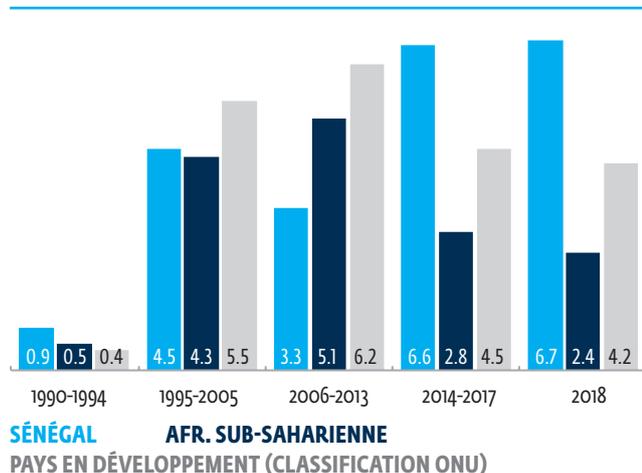
### Une forte croissance a permis au Sénégal d'accéder au statut de pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure

De l'indépendance en 1960 jusqu'à 2013, le Sénégal a connu des niveaux de croissance relativement faibles. La croissance du PIB a souvent été inférieure à la moyenne de l'Afrique subsaharienne (ASS) et des économies les moins développées (Graphique 1.1), avec des variations annuelles substantielles liées à la vulnérabilité du pays aux aléas climatiques et autres chocs exogènes. Au fil des ans, l'économie sénégalaise a subi des chocs successifs, allant d'une faible pluviométrie et d'une forte volatilité des prix des matières premières, des denrées alimentaires et des capitaux à la crise financière mondiale de 2008<sup>4</sup>. D'autre part, l'appartenance à l'Union Économique et Monétaire de l'Afrique de l'Ouest (UEMOA) et sa monnaie commune, le franc CFA, a apporté au Sénégal une plus grande stabilité budgétaire et des prix que pour le reste de l'ASS (Banque mondiale 2018a). Cependant, le gouvernement sénégalais n'a pas eu de contrôle direct sur sa politique monétaire et de change, sa monnaie restant liée à la zone euro.

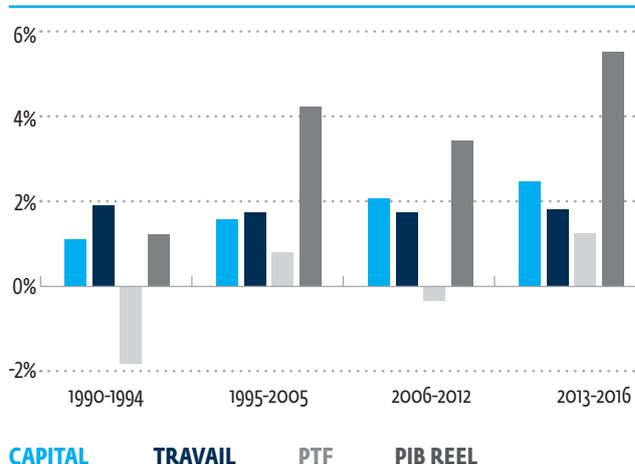
Les faibles performances passées en termes de croissance sont associées à une productivité limitée, y compris une faible productivité des investissements publics et privés. La croissance de la productivité totale des facteurs a été négative en période de faible performance économique, et positive dans les périodes de forte croissance, mais pas si élevée (World Bank 2018a). Depuis l'indépendance, l'investissement a été lent à démarrer, représentant en moyenne 22,9 % du PIB de 1995 à 2012, tout en étant à des niveaux similaires ou légèrement supérieurs à ceux de l'ASS. Il était cependant

beaucoup plus faible que dans les pays asiatiques (Graphique A.1). En particulier, les investissements directs étrangers sont restés relativement faibles jusqu'à récemment. Leurs flux ont représenté en moyenne 1,4 % du PIB au Sénégal, comparés à 2,1 % en ASS et 1,7 % en Asie de l'Est et Pacifique pour la période de 1990 à 2012. Par conséquent, la croissance du PIB a peu réagi à l'augmentation du stock de capital (World Bank 2018a).

Depuis 2014, les performances de croissance du Sénégal ont décollé. Le pays est devenu une économie à croissance rapide, avec une croissance moyenne du PIB réel de 6,6 % de 2014 à 2017. En conséquence, en 2019, le Sénégal a franchi le seuil requis pour devenir un pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, avec un revenu national brut par habitant de 1410 dollars. La croissance a atteint 7,1 % en 2017 et 6,7 % en 2018 (World Bank 2019d). Cette croissance a été associée à une certaine augmentation de la productivité au sein des secteurs et à un mouvement de l'agriculture au commerce et vers le commerce informel. Cela a été en partie dû à l'urbanisation, mais aussi à un mouvement limité vers des secteurs à productivité plus élevée et croissante, tels que les services à haute valeur ajoutée (World Bank 2018a). La croissance reflète également une hausse des dépenses publiques, notamment dans les domaines de l'infrastructure et de l'énergie. Par conséquent, la construction a connu une croissance moyenne de 15,4 % de 2014 à 2017. De plus, le secteur des finances et des assurances a connu une croissance de 11,4 %, en raison d'un approfondissement financier qui reflétait la croissance rapide de l'économie, mais aussi un niveau de départ faible. En outre, le Sénégal a enregistré de meilleurs résultats à l'exportation, avec un panier de biens plus diversifié et une amélioration des termes de l'échange.

**GRAPHIQUE 1.1 : CROISSANCE RÉELLE DU PIB, 1990-2018**


Source : Indicateurs du développement dans le monde, mise à jour avril 2020.

**GRAPHIQUE 1.2 : CONTRIBUTION À LA CROISSANCE DU PIB**


Source : World Bank (2018a).

La croissance récente du Sénégal reflète aussi en partie une augmentation des dépenses publiques. Le pays doit être vigilant dans la gestion de ses dépenses publiques, car il a été confronté à une augmentation de la dette ces dernières années – dette encourue pour financer les investissements publics et les subventions à l'énergie. La dette publique a continué d'augmenter jusqu'en 2019, mais le pays était considéré comme présentant un risque de détresse financière *modéré* à la fin 2019 (IMF 2020). En utilisant une définition qui inclue les entreprises publiques et les entités parapubliques, on estime que la dette est passée de 61,2 % du PIB en 2017 à 63,7 % en 2019.

Cet indicateur devrait ensuite décroître (IMF 2020, p4). Par ailleurs, la part non négligeable du service de la dette dans les recettes (estimation de 42.7 % pour 2018 et projection de 29.8% en 2019) limite la portée des dépenses discrétionnaires. Début 2020, Moody's note le Sénégal comme Ba3 (stable) tandis que S&P note le pays B+ (stable). L'accès aux marchés financiers devrait rester adéquat.

**Comme la croissance économique ne s'est manifestée que relativement récemment, le pays reste confronté à des taux de pauvreté élevés et à un nombre limité d'emplois dans le secteur formel.** Les estimations de la Banque mondiale suggèrent que, bien que l'extrême pauvreté ait diminué, le rythme de cette réduction a été lent et les inégalités de revenu persistent. Selon les projections les plus récentes, environ un tiers de la population (33%) vit en dessous du seuil international d'extrême pauvreté de 1,90 \$ par jour, contre 38% en 2011 (dernières statistiques officielles). Par rapport à d'autres pays<sup>5</sup> et en dépit d'une croissance économique rapide, le rythme de réduction de la pauvreté au Sénégal a été relativement lent. De plus, certaines inégalités (par exemple de revenu) semblent avoir persisté au cours de la même période.

**Les niveaux et modalités de la croissance passée ont entraîné une situation de sous-emploi élevé et une forte proportion d'emplois à faible productivité** (World Bank 2018a). De 2011 à 2015, l'emploi a progressé, mais les emplois créés étaient de mauvaise qualité et se concentraient dans le commerce, un secteur en grande partie informel et à faible productivité. L'emploi formel ne représente que 7,8 % de la population active, en grande partie parce que l'économie formelle est entravée par une forte rigidité réglementaire (voir le graphique A.2 en annexe). Le taux de chômage officiel estimé au Sénégal était d'environ 15 % pour le dernier trimestre de 2018, et il était accompagné d'un sous-emploi élevé, qui touche un cinquième de la population active, essentiellement dans les zones rurales.

**De récentes données suggèrent que la création d'emplois formels s'est légèrement accélérée entre 2016 et 2018.** Sur une période de 12 mois, l'emploi du secteur formel a augmenté de 7,9 % à la fin de 2017 et de 7,4 % à la fin de 2018. Cette performance représentait une accélération nette par rapport à 2016 où l'augmentation annuelle n'était que de 0,7 %. La construction et le commerce ont été les principaux secteurs qui ont contribué à cette augmentation (World Bank 2019d). Bien que cela soit encourageant, cela ne résout pas les problèmes persistants du pays, à savoir le sous-emploi élevé, les emplois à faible productivité et, plus fondamentalement, la part faible de l'emploi formel.

**On note aussi de récents progrès en matière d'égalité de genre dans certains domaines, notamment l'accès à l'éducation primaire et la participation au marché du travail qui devraient avoir à terme un impact positif sur la croissance.** De 1999 à 2016, le taux brut de scolarisation dans l'enseignement primaire est passé de 59% à 88% pour les filles tandis que celui des garçons est passé de 71% à 78% (IMF 2019b). Le taux de participation des femmes est passé de 34% en 2000 à 41% en 2016% (IMF 2019b). Ces améliorations sont importantes car les inégalités de genre sont associées à une croissance économique plus faible (Hakura et al. 2016; Gonzales et al. 2015), à une inégalité de revenus plus élevée (Gonzales et autres 2015, IMF 2016) et à une diversification économique plus faible (Kazandjian et autres 2016)<sup>6</sup>. Cependant, beaucoup de progrès restent à accomplir. En 2017, le Sénégal n'était ainsi classé que 124<sup>e</sup> sur 160 pays en termes d'égalité des sexes par le PNUD. Des écarts importants persistent en matière de revenus du travail, et les femmes sont confrontées à de plus

grands obstacles pour entrer et progresser sur le marché du travail, notamment dans l'entrepreneuriat. Outre les inégalités salariales, des difficultés d'accès à la propriété et d'obtention de prêts contribuent à freiner la contribution économique des femmes (IMF, 2019b).

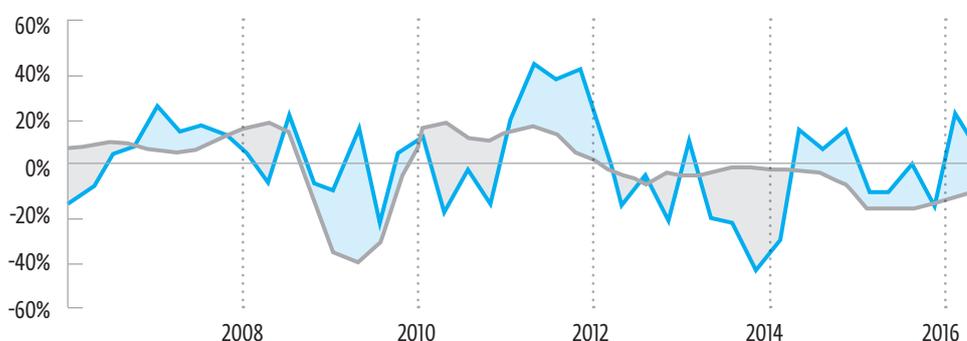
**Enfin, la faible productivité et le sous-emploi élevé découlent en partie du faible niveau du capital humain dans le pays. Plus de 70 % des travailleurs sont non qualifiés, ce qui traduit un niveau d'enseignement élémentaire atteint, ou plus faible, et un système éducatif précaire** (Banque mondiale 2018a). Le taux brut de scolarisation primaire a légèrement augmenté pour atteindre 81 % en 2018, contre 97,3 % en ASS et 102,9 % dans les pays moins avancés. Parallèlement, le taux net de scolarisation dans le primaire reste aux environs de 70-75 % depuis 2011. La qualité de l'enseignement au Sénégal, généralement faible, est entravée par plusieurs problèmes : un nombre élevé d'élèves par classe, une pénurie d'enseignants formés et une insuffisance de ressources pédagogiques. Par conséquent, de nombreux enfants sénégalais ont des compétences insuffisantes pour leur niveau scolaire, en particulier dans les domaines de la lecture et des mathématiques (World Bank 2018a).

## 1.2 UNE CROISSANCE RÉCEMMENT TIRÉE PAR LES EXPORTATIONS, L'AGRICULTURE ET LES SERVICES

Un exercice de décomposition de croissance, réalisé pour le récent Diagnostic-Pays Systématique de la Banque mondiale, montre l'importance des exportations dans la croissance récente. En outre, le secteur primaire et certains services ont connu une croissance rapide grâce à des programmes de soutien et à une demande externe robuste (Graphiques A.3 et A.4). Des réformes économiques améliorant le climat d'investissement du pays, les investissements dans les secteurs des infrastructures et de l'énergie<sup>7</sup> ainsi que l'augmentation de l'investissement privé en 2018 ont également joué un rôle-clé dans la relance de l'économie nationale (World Bank 2018a et 2019d). Certaines réformes structurelles ont joué un rôle, notamment : le renforcement de l'organisme chargé de contrôler la mise en conformité des normes phytosanitaires et le recours croissant à des fournisseurs d'électricité indépendants à capitaux privés et gérés par le secteur privé ; l'ouverture de l'industrie du ciment aux investisseurs privés et la restructuration de l'industrie chimique ; la réduction des pannes d'électricité depuis 2014 et enfin la numérisation partielle du dédouanement grâce à la plate-forme en ligne Gainde 2000 (World Bank 2018a)<sup>8</sup>.

### 1.2.1 Des exportations en hausse et plus diversifiées

Ces dernières années, les exportations ont été un important moteur de la croissance. De 2013 à 2018, les exportations de biens et services ont augmenté de 4,9 % en moyenne par an et la croissance des exportations a atteint 7.1 % en 2018 (Graphique 3). Il s'agit d'un écart par rapport aux tendances d'avant 2013, lorsque les volumes d'exportation étaient presque stables et que l'augmentation de la valeur des exportations était principalement due aux prix. En 2018, les exportations ont représenté environ 22 % du PIB réel, mais ont contribué à 23,5 % de la croissance totale. Cette année-là, la forte croissance des industries extractives, notamment de l'or et de l'acide phosphorique, et de l'agro-alimentaire a entraîné une augmentation des exportations (World Bank 2019d).

**GRAPHIQUE 1.3 : CROISSANCE DES EXPORTATIONS AU SÉNÉGAL**Log.première différence  
(dLog), Inter-Annuel**CHANGEMENT CROISSANCE DES EXPORTATIONS DU SENEGAL**  
CHANGEMENT CROISSANCE DES EXPORTATIONS MONDIALES

Source : Banque mondiale, Base de données sur la compétitivité des exportations (Export Competitiveness Database).

**Le pays exporte plusieurs produits-phares** : les matières premières et les biens intermédiaires représentent environ, respectivement, 40 % des exportations ; les biens de consommation environ 20 % ; et certains biens d'équipement représentent à eux seuls environ 5 % des exportations. En 2017, 44 % des exportations étaient à destination de l'Afrique et environ 27 % de l'Europe<sup>9</sup>. En 2017, 30,8 % des exportations totales étaient destinées à la zone de l'UEMOA qui partage la même monnaie. Ces exportations étaient dominées par l'or, les produits pétroliers, les biens manufacturés et les produits agro-industriels. De 2013 à 2017, les cinq principales exportations du pays étaient le pétrole raffiné (13 %), l'or (10 %), l'acide phosphorique (10 %), le poisson congelé sans filets (8,1 %) et le ciment (6 %).

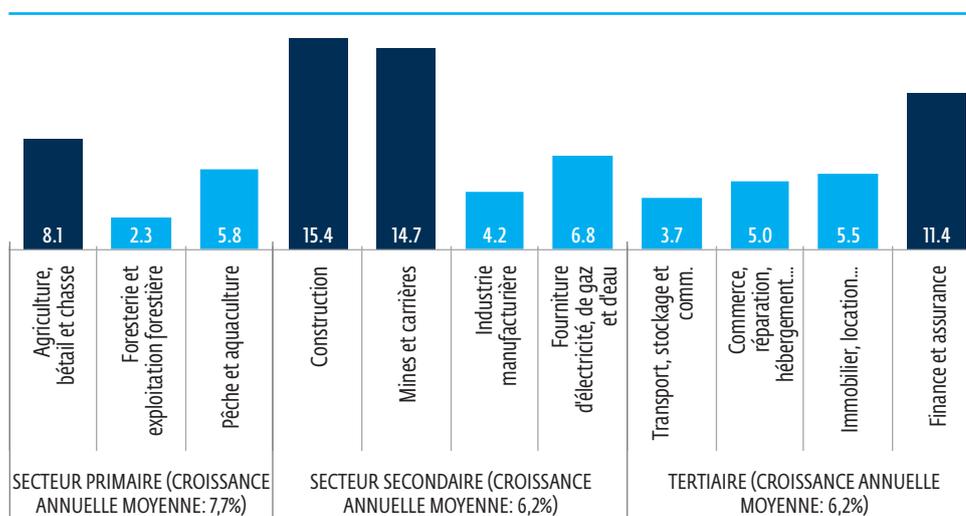
**Tandis que les exportations se sont diversifiées, la qualité des produits reste faible** (World Bank 2018a). En 2018, le Sénégal a exporté 198 produits<sup>10</sup>, en augmentation par rapport aux 131 produits exportés en 1995. Cela représentait plus de types de produits exportés que pour plusieurs pays de la région en 2018, le Mali voisin (173 produits) ou l'Éthiopie en pleine expansion (164 produits), et était proche de ceux exportés par la Côte d'Ivoire (205 produits) mais beaucoup moins que ceux des économies plus diversifiées, comme le Maroc (241 produits), le Vietnam (250 produits) et la Malaisie (253 produits). L'indice de complexité économique (ICE) confirme la compétitivité du Sénégal, révélant que le Sénégal dispose d'un panier de produits d'exportations relativement complexe, laissant entrevoir une probabilité de croissance future. En 2017, le Sénégal se classait 79<sup>ème</sup> sur 126 pays dans le classement de la complexité économique, devant la Côte d'Ivoire située au 110<sup>ème</sup> rang du classement. Toutefois, la qualité des exportations du Sénégal reste faible. Celle-ci a stagné durant la majeure partie des années 80 et 90, et n'a commencé à augmenter que lentement en 2000, tout en restant à la traîne de la moyenne de l'UEMOA et de l'ASS<sup>11</sup>.

### 1.2.2 Les secteurs de l'agriculture et des services comme principales sources de croissance

Conformément à la stagnation de la complexité des exportations, **au cours de la récente période de croissance, le secteur primaire a connu la croissance la plus rapide** (7,7 % en moyenne sur la période 2014-2017), en particulier l'agriculture (catégorie cultures, bétail et chasse, Graphique 1.4), la pêche et l'aquaculture. La production des principales denrées de base a connu une forte hausse ces dernières années en raison de l'expansion des superficies cultivées et de l'augmentation de l'utilisation d'intrants. Le gouvernement du Sénégal a mis en œuvre des politiques (développement des compétences et des capacités financières des agriculteurs, soutien à l'utilisation de semences de qualité et à la mécanisation agricole) pour accroître les rendements. Ainsi, la production de riz, d'oignons et d'arachides a augmenté, respectivement, de 160 %, 74 % et 108 % entre 2013 et 2017. En outre, le soutien continu apporté au riz au cours des deux dernières décennies (augmentation des investissements, réformes des systèmes de gestion de l'irrigation, extension des systèmes de culture sur les basses terres) a également contribué à augmenter les rendements.

**La croissance du secteur tertiaire a été la seconde source importante en 2014-2017 (6,2 % en moyenne), en grande partie grâce aux services financiers et d'assurance et, dans une moindre mesure, aux secteurs de l'immobilier et des hôtels/du logement.** Le secteur financier s'est développé avec l'augmentation du stock total des actifs bancaires passant de 48,7 % du PIB en 2015 à 53 % du PIB en 2016, et les dépôts passant de 35,7 % du PIB en 2015 à 37,3 % du PIB en 2016. Cette évolution est conforme à la forte croissance économique globale d'alors, mais elle reflète également un point de départ bas (World Bank 2018e). De grands projets de travaux publics et une demande croissante de logements dans la région de Dakar ont largement contribué à la croissance de l'immobilier. Enfin, le secteur du tourisme a commencé à se remettre de la crise régionale Ebola de 2014 qui avait conduit à une chute des arrivées de touristes.

**La performance du secteur secondaire a été fortement tributaire du secteur de la construction** qui a connu une croissance moyenne de 15,4 % de 2014 à 2017. Une telle croissance repose sur les dépenses d'infrastructure. L'amélioration globale de 2014 à 2017 a également été alimentée par le secteur de l'extraction, particulièrement les phosphates et les industries chimiques, notamment grâce aux industries mécaniques, alimentaires et chimiques, aux matériaux de construction et à la production d'électricité. La croissance du secteur était de 6 % en 2018.

**GRAPHIQUE 1.4 : TAUX DE CROISSANCE SECTORIELS, 2014-2017**

Note : Calculs des auteurs sur la base des données des comptes nationaux après changement de base.

Moyenne du taux de croissance annuel de la valeur ajoutée brute en unité monétaire locale à prix constants pour la période 2014-2017.

Les barres bleu foncé représentent les plus fortes augmentations.

Source : Comptes nationaux.

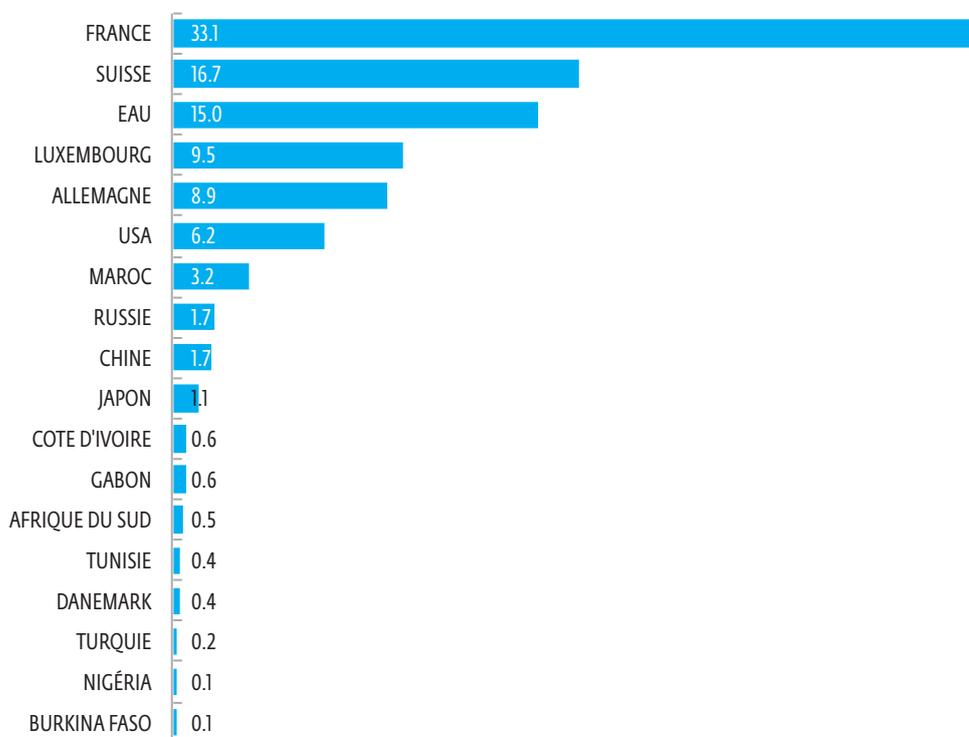
### 1.2.3 Augmentation et diversification des sources d'investissement étranger

De 2009 à 2014, le flux des investissements directs étrangers au Sénégal était plus faible que dans les pays d'ASS, les pays à faibles revenus et en Asie de l'Est-Pacifique<sup>12</sup>. Cependant, depuis 2015, les entrées d'investissements directs étrangers ont augmenté, atteignant 2,6 % du PIB en 2018 (Graphique A.5), mais elles restent encore assez modestes, comparées aux pays comme l'Éthiopie (4 % du PIB) et le Vietnam (6,3 % du PIB).

Au cours des cinq dernières années, la France est restée comme de tradition le premier investisseur au Sénégal, fournissant environ un tiers de la valeur des nouveaux investissements étrangers (Graphique 1.5) et un stock d'investissements directs étrangers de près de 1,7 milliard d'euros à la fin de 2014. La Sonatel, filiale d'Orange, premier opérateur de téléphonie et d'Internet, est un investisseur français de premier plan au Sénégal, avec lequel elle réalise le plus gros chiffre d'affaires du pays et est la plus forte capitalisation sur la Bourse régionale d'Abidjan. Les entreprises françaises représentent plus de 15 000 emplois formels (Gouvernement de France, 2014)<sup>13</sup>.

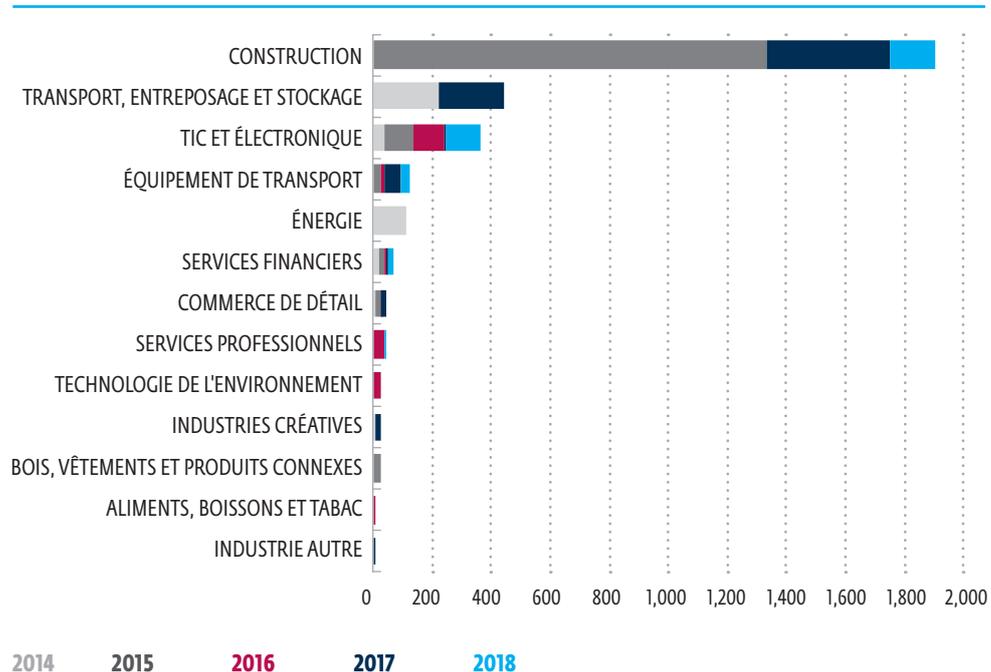
**GRAPHIQUE 1.5 : ORIGINES DE L'INVESTISSEMENT EN CAPITAL**

(en %, moyenne sur 2014-2018)



Source : Les marchés des investissements directs étrangers, Financial Time Ltd 2020.

**Par contre, ces dernières années, les sources d'investissements directs étrangers au Sénégal se sont étendues au-delà de la France.** Les autres investisseurs importants sont maintenant la Suisse, les Émirats Arabes Unis, le Luxembourg, l'Allemagne, les États-Unis d'Amérique<sup>14</sup>, la Chine... Ces dernières années, les IDE se sont largement concentrés sur plusieurs secteurs : la construction (59,5 % des investissements) dominée par la Turquie ; les transports (13,8 %) ; les secteurs des technologies de l'information et de la communication et l'électronique (11,4 %) ; et le reste (15,3 %) réparti entre d'autres secteurs (Graphique 1.6).

**GRAPHIQUE 1.6 : INVESTISSEMENT EN CAPITAL AU SÉNÉGAL (MILLION DE DOLLARS)**

Source : Les marchés des investissements directs étrangers, Financial Time Ltd 2020.

#### 1.2.4 Les secteurs formels et privés restent petits

Le secteur formel<sup>15</sup> est petit, il ne représente qu'environ 3 % des unités économiques du pays. Les entreprises formelles ne sont dominantes que dans quelques secteurs ou elles représentent entre 31 et 60 % des unités économiques. Il s'agit de la construction, des transports et des télécommunications, des services aux entreprises. Elles sont négligeables dans les autres secteurs (ANSD 2017). L'emploi formel dans le secteur privé est faible et représente 4,6 % de la population active, tandis que l'emploi dans le secteur public est d'environ 3,2 %. Dans l'ensemble, l'emploi formel ne représente que près de 8 % de la population active (Figure A.2). L'économie est également très majoritairement composée de petites unités économiques, 99,8 % des entreprises du Sénégal étant des petites et moyennes entreprises. Les entreprises individuelles et les très petites entreprises constituent la majeure partie de l'ensemble des secteurs au Sénégal.

Par ailleurs, les entreprises formelles du pays ont une compétitivité limitée sur les marchés internationaux. Les données relatives aux entreprises manufacturières présentées dans les enquêtes réalisées auprès des entreprises de 2007 et 2014-2015 suggèrent que les entreprises sénégalaises sont relativement compétitives sur une base régionale en l'Afrique de l'Ouest, mais qu'elles sont nettement au-dessous en termes de performance, comparées à celles des pays à revenu intermédiaire d'autres régions. Par exemple, la productivité du travail dans le secteur manufacturier sénégalaise (environ 4700 dollars EU de valeur ajoutée par travailleur et par an) bien que plus élevée que dans de nombreux pays d'ASS, est plus de trois fois inférieure à celle de la Chine, quatre fois plus faible qu'au Brésil et cinq fois plus faible qu'en Afrique du Sud (Banque mondiale 2017a).

### 1.3 UN ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE EN MUTATION

Dans ce contexte de tendance prometteuse vers un plus grand dynamisme économique, le pays est à l'aube de changements majeurs qui pourraient affecter fortement la phase de récupération du COVID-19, la croissance et le rôle du secteur privé dans l'économie.

Le développement le plus important est la récente découverte de pétrole et de gaz au large des côtes du Sénégal, qui pourrait changer la donne à long terme. Un deuxième facteur de changement est lié à la vague actuelle des nouvelles technologies numériques que le Sénégal a commencé à adopter et qui touchera fondamentalement de nombreux aspects de l'économie. Ces deux événements sont susceptibles de se produire dans un environnement des affaires en mutation, car les changements de politique envisagés par le gouvernement sénégalais auront un impact sur les opportunités pour les entreprises et les perspectives de marché dans le pays.

#### 1.3.1 Les découvertes de pétrole et de gaz peuvent faire baisser les coûts énergétiques

En 2014, des volumes importants d'hydrocarbures *offshores* ont été découverts. Cairn Energy a découvert du pétrole sur le puits FAN-1<sup>16</sup> et le champ SNE<sup>17</sup> situé sur le bloc Sangomar Profond (Sangomar Deep). Woodside (une société australienne) a acquis une position importante dans le permis d'exploration pétrolière Sangomar Profond en 2016 et est désormais l'opérateur depuis la fin de 2018. En 2015, Kosmos Energy a fait la découverte de gaz/condensats de gaz dans le gisement gazier de Grand-Tortue en Mauritanie, puis a géré l'extension du complexe **Grand-Tortue Ahmeyin** vers le sud, en territoire sénégalais. BP (British Petroleum) en est désormais l'opérateur. En 2017 et 2018, Kosmos Energy a fait deux grandes découvertes de gaz dans les eaux au large des côtes du nord du Sénégal, Teranga et Yakar, estimées à 5 trillions de pieds cubiques. En outre, le potentiel pétrolier ultra-profond n'a pas encore été pleinement exploré.

**L'accent est désormais mis sur le développement de ces champs récemment découverts.**

La décision finale d'investissement pour la phase I du développement du Grand Tortue Ahmeyin a été annoncée le 21 décembre 2018. La décision d'investissement finale pour le développement du champ SNE a eu lieu en janvier 2020, avec une première production de pétrole espérée en 2023. Le gisement de Yaakar-Teranga à proximité de la région de Dakar constitue également une opportunité de fourniture de gaz au marché intérieur à des fins différentes, notamment pour la production d'électricité et de « combustibles » pour certaines industries.

**La production de pétrole et de gaz au cours des cinq prochaines années pourrait avoir une incidence énorme si elle est réalisée selon le calendrier prévu.** Du côté des risques, une gouvernance transparente du secteur pourrait être problématique si l'on y prend garde et des problèmes de financement pourraient éventuellement surgir. Du côté des bénéfices, les recettes supplémentaires provenant du pétrole et du gaz devaient stimuler les recettes fiscales et élargir la marge de manœuvre budgétaire disponible pour répondre aux besoins dans les infrastructures et les secteurs sociaux. On estime que le total des recettes publiques provenant de ces nouveaux gisements pourrait varier entre 1 et 8 % du PIB par an en fonction des prix du pétrole et du gaz, avec une base de référence de 4,4 % du PIB de 2017 (Banque mondiale 2018a).

**Il existe des perspectives pour que le gaz soit utilisé pour produire de l'électricité, réduisant ainsi considérablement son coût.** Le développement du gaz pour produire de l'électricité est une priorité pour le gouvernement du Sénégal —et un élément de la stratégie pour le secteur de l'énergie— les coûts de l'électricité domestique demeurant très élevés. On estime que le gaz domestique pourrait réduire les coûts de production jusqu'à 30 %. On estime que les prix du gaz provenant de Grand-Tortue Ahmeyim et du champ SNE seraient plus concurrentiels pour la production d'électricité qu'avec le fioul lourd<sup>18</sup>.

**En plus de développer l'infrastructure gazière pertinente, il sera essentiel d'assurer une gestion saine des revenus pétroliers et gaziers pour que les bénéfices macroéconomiques attendus se concrétisent et que les questions de financement soient réglées.** Une stratégie visant à garantir une utilisation efficace de ces ressources devrait impliquer une meilleure gestion des dépenses et des recettes.

- **La politique et la gestion des dépenses doivent être améliorées.** Sur le plan politique, il est important de donner la priorité aux dépenses d'infrastructure à forte teneur en importations. Le Sénégal a des besoins considérables en matière d'infrastructures, notamment dans les secteurs des transports et de l'énergie. Répondre à ces besoins en infrastructures permettrait non seulement d'améliorer la compétitivité et l'environnement des affaires du Sénégal, mais aussi de diminuer des sorties de capitaux qui réduiraient les pressions à la hausse sur le taux de change. Concernant la gestion des dépenses, il est essentiel de renforcer la réalisation des projets d'infrastructure et la transparence des dépenses afin de limiter les pertes.
- **Concernant les revenus,** le gouvernement a déclaré vouloir les gérer conformément aux objectifs de stabilité macroéconomique et de viabilité budgétaire, aux règles de convergence de l'UEMOA et aux objectifs de partage avec les générations futures. Le gouvernement prévoit ainsi de mettre en place un fonds intergénérationnel qui sera géré par le Fonds d'Investissement Stratégique (FONSIS) conformément aux principes de Santiago<sup>19</sup>, ainsi qu'un fonds de stabilisation (Banque Mondiale 2020, p 12). Tout en limitant les risques de syndrome hollandais, ceci permettrait de répartir dans le temps les bénéfices des recettes supplémentaires provenant de ressources épuisables et de créer des réserves pour faire face à des chocs imprévus, comme une crise financière mondiale, une chute des prix des matières premières ou une épidémie.

### **1.3.2 L'économie numérique aura un impact sur la croissance et la -productivité.**

Les technologies numériques devraient avoir un impact sur la productivité des entreprises au Sénégal, de la même manière qu'elles contribuent au développement global. L'économie numérique couvre une gamme de technologies, dont certaines existent depuis quelques décennies, comme l'ordinateur personnel et Internet, ainsi que des avancées technologiques plus récentes qui bouleversent les modèles commerciaux existants. Elles comprennent l'accès omniprésent à Internet, l'analyse des données, les services de l'informatique en nuage (*cloud computing*), les plateformes numériques, l'Internet des objets (IdO) et les technologies des registres distribués (DLT dans son acronyme anglais) comme le 'blockchain', l'apprentissage automatique (*machine learning*) et l'intelligence artificielle (*IA*). Dans toute économie, la transition vers une économie numérique à part entière aura des répercussions profondes sur la productivité

et la croissance (Figure A.2). En outre, la transformation la plus impressionnante des capacités de production, à savoir celles de l'intelligence artificielle, n'a pas encore été largement utilisée et dépendra d'une série d'innovations complémentaires qui auront des répercussions sur nos vies futures de façon encore peu prévisible (Brynjolfsson et al, 2017).

**L'économie numérique** connaît une croissance de 10 % par an —un rythme nettement plus rapide que celui de l'économie mondiale dans son ensemble. La croissance de l'économie numérique est encore plus rapide sur les marchés en développement, de 15 à 25 % par an. L'économie numérique est une source d'emplois de plus en plus importante à l'échelle mondiale, et les technologies numériques permettent des changements sociaux et politiques profonds (*Boston Consulting Group* et le Forum économique mondial, 2017).

En Afrique, le développement de l'économie numérique a généré des gains considérables, allant de l'argent mobile à l'enseignement à distance, de l'accès au marché des entreprises informelles à la mobilisation des citoyens. La région a enregistré la plus forte croissance de l'utilisation de l'Internet au niveau mondial, passant de 2,1 % en 2005 à plus de 24 % en 2018, selon l'Union internationale des télécommunications. Pourtant, l'accessibilité et les vitesses de connexion sont encore inférieures à celles des autres régions. Depuis sa disponibilité initiale au Sénégal, le système de paiement M-Pesa du Kenya a touché 80 % des ménages sénégalais, se traduisant par un flux de plus de 34 milliards de dollars EU en 2017, soit près de la moitié du PIB du Sénégal. Les régions reculées d'Afrique sont une zone prioritaire pour les applications de technologies de pointe, comme la livraison de fournitures médicales par drone au Rwanda et au Ghana ou encore des micro-réseaux alimentés par des énergies renouvelables au Kenya et au Nigeria. En Tanzanie et au Zimbabwe, des innovateurs tirent parti de la technologie pour atteindre des enfants non scolarisés et suivre les progrès des élèves, en identifiant leurs points forts et leurs points faibles au moyen de questionnaires connectés au programme d'études national. Du côté gouvernemental, la plateforme numérique eCitizen du Kenya a réduit la bureaucratie et amélioré l'accès aux services gouvernementaux tels que les licences d'exploitation, les permis et les enregistrements, les recherches de titres fonciers officiels et les demandes de passeport.

**Le gouvernement du Sénégal est conscient de ce changement mondial et des opportunités de l'économie numérique.** Il a fait de l'appui au développement des technologies de l'information et des communications l'un des piliers fondamentaux de sa stratégie de développement. La vision sectorielle à long terme est exposée dans la stratégie « Sénégal numérique 2025 » publiée en 2016 qui détaille les prérequis et les axes prioritaires.

**Malgré toutes les bonnes intentions, il y aura beaucoup à faire pour que les bénéfices potentiels deviennent réalité compte tenu du faible niveau de départ du Sénégal** (Encadré 1.1). À moyen terme, il est crucial que le Sénégal établisse des bases appropriées et généralise l'accès, abaisse les prix, soutienne la compétitivité du secteur privé, et reste engagé dans les changements technologiques (voir le Chapitre 2 pour plus de détails).

**ENCADRÉ 1.1 : LE SÉNÉGAL POSSÈDE UNE ÉCONOMIE NUMÉRIQUE ENCORE PEU DÉVELOPPÉE**

- Bien qu'il parte d'un niveau bas où peu d'entreprises formelles opèrent dans les services de technologie de l'information et le développement de logiciels, le secteur privé sénégalais est de plus en plus actif dans le monde numérique. De nouvelles activités faisant appel aux technologies de l'information et de la communication se développent régulièrement. Par exemple, GAINDE 2000 est une entreprise sénégalaise spécialisée dans l'efficacité commerciale, la modernisation des douanes et la dématérialisation des formalités publiques. Elle a été un acteur-clé dans l'amélioration des processus de dédouanement grâce à des solutions numériques, notamment les services de guichet unique ORBUS pour faciliter les formalités de commerce extérieur. Le gouvernement du Sénégal développe également des services en ligne et des initiatives d'e-gouvernement.
- Il y a plus de 50 sites de e-commerce avec un trafic allant de plus de 300 000 visites par mois à moins de 3000 visites par mois, et beaucoup de pages de e-commerce sont créées au Sénégal sur les réseaux sociaux (Mbake 2018). Pourtant, la présence sénégalaise sur Internet est faible, comparée aux grands sites qui dominent dans les pays occidentaux. Amazon France a eu 27,2 millions de visites uniques par mois au cours du troisième trimestre 2019, et eBay France a eu 11,2 millions de visites uniques.
- L'utilisation de ces technologies par les secteurs existants pour améliorer la productivité est également en augmentation. Dans les secteurs de l'agriculture et de la pêche, de nombreuses applications émergent, comme la plate-forme digitale Mlouma, qui fournit aux agriculteurs des informations sur les prix du marché, leur permettant d'optimiser leurs décisions d'achat et de vente ; ou encore Aywajieune, une plateforme en ligne de mise en correspondance des marchés des produits halieutiques.
- Dans le secteur manufacturier et des services, les entreprises privées font un usage significatif des technologies Web de base, comme les sites Web des entreprises et les services de courrier électronique pour interagir avec les clients et les fournisseurs (Graphique A.8) à un rythme plus élevé que la moyenne de l'ASS. Toutefois, il existe de grandes différences. Les entreprises étrangères, entreprises basées à Dakar, et les grandes entreprises de plus de 100 employés utilisent davantage les sites Web et le courrier électronique que les autres catégories d'entreprises.
- Au niveau sectoriel, le tourisme fait un usage particulièrement important des technologies, avec près de 52 % des entreprises du secteur ayant un site Web et près de 77 % d'entre elles utilisant le courrier électronique pour interagir avec les clients et les fournisseurs.
- Outre l'utilisation généralisée des logiciels de comptabilité et de productivité de bureau, le recours à des solutions plus avancées, telles que les systèmes de gestion des opérations de fabrication, la gestion du cycle de vie des produits, la planification des ressources de l'entreprise et la gestion de la relation-client, est surtout réservé aux grandes entreprises et aux entreprises étrangères.

### 1.3.3 Des réformes politiques susceptibles d'avoir un impact sur le secteur privé

Depuis 2012, des réformes structurelles ont été mises en œuvre dans le cadre du Plan Sénégal Émergent (PSE). La poursuite de la bonne mise en œuvre de ce plan contribuera à renforcer la compétitivité de l'économie et à créer les conditions d'un développement accru des marchés et des opportunités pour le secteur privé. Certaines initiatives importantes ont été prises, notamment le développement initial de petites zones industrielles, une certaine amélioration du secteur de l'électricité et des réformes de l'environnement des affaires. Ceci est un bon début, mais il reste à faire des réformes plus difficiles, comme on le verra plus loin dans ce rapport.

Parmi les réformes structurelles réalisées, on peut citer :

- **Les zones industrielles** : Une première plateforme est en cours d'exploitation. Le Parc Industriel Intégré de Diamniadio (P2ID) est destiné à la fabrication légère et à forte intensité de main d'œuvre orientée vers l'exportation ou la substitution à l'importation. Le Parc Industriel Intégré de Diamniadio est modeste. Début 2019, six sociétés et plusieurs fournisseurs de services ont investi 48 millions de dollars EU dans l'initiative. En 2018, 635 emplois ont été créés dans la zone industrielle (FMI 2019). À ce stade précoce, le succès du Parc Industriel Intégré de Diamniadio reste encore à confirmer.
- **Électricité** : Les capacités de production ont augmenté et le mix énergétique se diversifie en faveur des énergies renouvelables, ce qui permettra également de réduire le coût de l'électricité. Depuis 2016, le Sénégal a mis en service environ 100 mégawatts (MW) de capacité solaire connectée au réseau. On prévoit que 65 MW supplémentaires seront mis en service en 2018 et que 100 autres MW seront en place en 2019. Avec les 150 MW attendus de l'énergie éolienne en 2020, le pays développe un mix énergétique. La capacité de production installée est passée à 840 MW en 2018, avec 10 % d'énergies renouvelables, dont l'énergie solaire, éolienne et hydroélectrique (World Bank 2018g).
- **Réglementations des affaires** : De 2013 à 2015, diverses mesures réduisant les délais de traitement et les coûts d'émission des actes administratifs, dans les domaines de la création d'entreprises, du transfert de propriété, du permis de construire, de la justice commerciale, du paiement des impôts, de l'accès à l'électricité, de l'accès au crédit et du commerce transfrontalier, ont été mises en œuvre et ont également permis d'améliorer la qualité de certains services publics (Gouvernement du Sénégal 2018b).

Afin de soutenir davantage les réformes, le Sénégal s'est également engagé dans le Pacte du G20 avec l'Afrique (PaA). Il a été lancé sous la présidence allemande du G20 afin de promouvoir l'investissement privé en Afrique en soutenant l'amélioration des cadres macroéconomiques, commerciaux et financiers. Le Sénégal a été impliqué dans les événements PaA, les événements commerciaux et s'apprête à utiliser les instruments de soutien disponibles (préparation des projets et facilités de conseil, véhicules d'atténuation des risques, plateformes de co-investissement...).

**Les plans du gouvernement du Sénégal sont ambitieux et comportent de nombreuses réformes.** La deuxième phase du PSE devrait se concentrer sur plusieurs éléments : (a) soutenir l'environnement de secteurs sélectionnés, notamment l'extraction, la construction, l'agro-industrie, le tourisme et les transports ; (b) renforcer les incitations et soutenir l'investissement, en continuant à étendre et promouvoir des zones industrielles ; (c) poursuivre le développement des infrastructures ; et (d)

améliorer l'accès et la qualité aux technologies de l'information et des communications et de l'énergie ; enfin, (e) dans le domaine réglementaire, consolider d'abord les acquis antérieurs et soutenir la mise en œuvre de nouvelles réformes. Les réformes comprendraient des initiatives transversales, notamment : (a) la réglementation du travail et le registre foncier numérique ; (b) la poursuite de la simplification de la réglementation et de la réduction des coûts, y compris la numérisation des paiements de cotisations sociales et la rationalisation des coûts portuaires, (c) la consolidation de la réglementation de la concurrence et la mise en œuvre de mesures ciblées de l'environnement des affaires pour développer l'esprit d'entreprise et améliorer l'environnement des incubateurs (Gouvernement du Sénégal 2018b).

Si elles sont correctement mises en œuvre, et les priorités établies, de telles réformes amélioreraient considérablement l'environnement des affaires pour le secteur privé au Sénégal.

## 2. OBSTACLES AU DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIVÉ

---

Malgré la croissance, l'économie sénégalaise n'a pas encore créé un environnement qui permette aux secteurs dans lesquels le pays a un avantage comparatif de croître plus rapidement. Les contraintes intersectorielles sont un facteur-clé explicatif de la performance du secteur privé et façonnent largement son environnement. Les données disponibles, ainsi que les consultations avec le secteur privé, suggèrent que des entreprises continuent à fonctionner dans un environnement des affaires difficile.

La présente section met en exergue le fait que les obstacles les plus importants à surmonter sont l'absence de conditions de concurrence équitables, l'accès au financement, les coûts de l'énergie, et une connectivité encore limitée. Ce diagnostic se fonde sur une synthèse élaborée à partir d'un grand nombre de sources de données (Graphique A.6). Tout d'abord, les résultats de l'enquête sur les entreprises de la Banque mondiale de 2014/2015<sup>20</sup> indiquent qu'il y a plusieurs contraintes-clés aux opérations d'une entreprise : l'informalité et la concurrence du secteur informel se classent au premier rang, avec 57,5 % des entreprises ; vient ensuite l'accès au financement, important pour 55,4 % des entreprises ; l'électricité est pertinente pour 49,1 % des entreprises ; et l'accès à la terre est relevé par 43,5 % des entreprises. De plus, le sondage d'opinion des dirigeants d'entreprises du Forum économique mondial de 2017<sup>22</sup> donne un aperçu plus récent des principaux enjeux. L'accès au financement est l'obstacle le plus contraignant (21,1 %), suivi de près par les taux d'imposition (15,8 %), l'administration fiscale (8,8 %) et la corruption (8,3 %). Sur le plan juridique, l'enquête Doing Business de la Banque mondiale identifie les réglementations relatives à l'obtention de crédit, à la protection des investisseurs minoritaires, à la résolution des problèmes d'insolvabilité et au paiement des impôts comme étant les plus éloignées de la frontière des meilleures pratiques. En dépit de méthodologies très différentes, ces sources indiquent un ensemble relativement constant de contraintes structurelles fondamentales au Sénégal ces dernières années, et celles-ci peuvent être regroupées en grandes catégories (Tableau 2.1).

**TABLEAU 2.1 : PRINCIPALES CONTRAINTES POUR LE SECTEUR PRIVÉ AU SÉNÉGAL, CLASSÉES PAR ORDRE DÉCROISSANT**

ENQUÊTE AUPRÈS DES ENTREPRISES 2014/2015 DE LA BANQUE MONDIALE	ENQUÊTE 2017 AUPRÈS DES DIRIGEANTS DU FORUM ÉCONOMIQUE MONDIAL	ENQUÊTE DOING BUSINESS 2019 DE LA BANQUE MONDIALE
Informalité/concurrence du secteur informel	Accès au financement	Obtention de crédit
Accès au financement	Taux d'imposition	Protection des investisseurs minoritaires
Électricité	Administration fiscale	Résoudre l'insolvabilité
Accès à la terre	Corruption	Paiement des impôts

Note : Le code couleur ne sert qu'à souligner la similarité des contraintes.

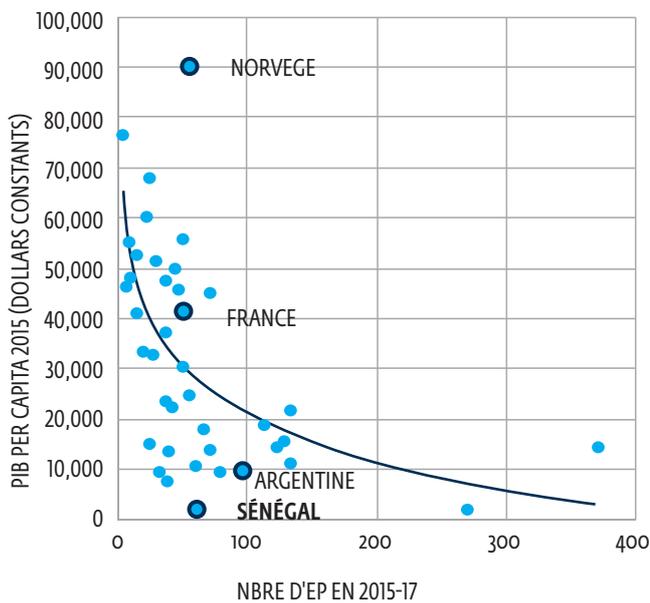
Un large éventail de questions liées à la réglementation, à la concurrence, à la fiscalité et à l'accès à la terre, associé à une informalité généralisée, conduit à des conditions de concurrence inégales au Sénégal. Une autre contrainte-clé, mise en évidence par l'ensemble des travaux d'analyse sur le secteur privé au Sénégal, est l'accès au financement. L'électricité et l'énergie sont des questions de longue date qui sont d'autant plus importantes que le pays est sur le point de devenir un producteur de pétrole et de gaz. Le pays est également confronté à des faiblesses de connectivité, liées à la logistique des transports et du commerce, aux technologies de l'information et de la communication et aux technologies numériques, que le Sénégal doit corriger pour atteindre ses objectifs de développement et bénéficier de l'économie numérique mondiale. Ces questions sont analysées plus en détail ci-dessous.

## 2.1 DES CONDITIONS DE CONCURRENCE INÉGALES

Les causes des conditions de concurrence inégales sont à rechercher du côté du rôle encore important de la puissance publique dans les affaires économiques, les réglementations afférentes ainsi que le degré élevé d'informalité dans l'économie. Les limites du cadre réglementaire expliquent aussi en grande partie la persistance d'une certaine corruption. Au Sénégal, bien que celle-ci soit à un niveau inférieur à celui des autres pays d'ASS, il s'agit d'un problème de longue date qui touche une grande variété de pratiques (Graphique A.7). Le coût global n'est pas négligeable. On estime ainsi à environ 1 % du PIB la valeur des pots-de-vin versés sur une période de 12 mois (OFNAC 2016).

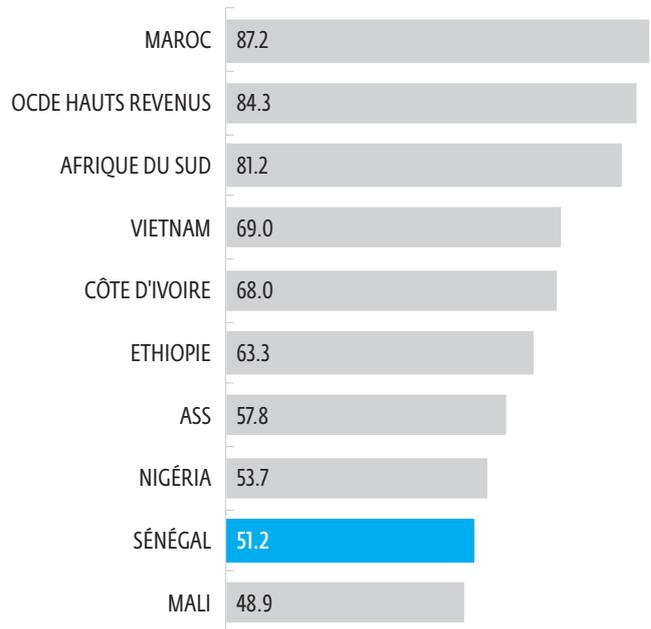
La persistante présence d'un grand nombre d'entreprises publiques au Sénégal est un exemple de l'importance de la puissance publique dans les affaires économiques. L'État s'appuie fortement sur 89 organismes et entités<sup>21</sup> autonomes ainsi que 60 entreprises publiques<sup>22</sup> pour exécuter les politiques publiques et mettre en œuvre les investissements publics (Gouvernement du Sénégal 2018b). En conséquence, la concurrence a pu parfois être faussée par des réglementations restrictives et la présence d'entreprises publiques<sup>23</sup> sur certains marchés, comme la production d'engrais, la transformation de l'arachide et les secteurs de réseau (World Bank 2018f).

**GRAPHIQUE 2.1 : ENTREPRISE PUBLIQUE ET PIB**



Source : OCDE (2017) et les indicateurs du développement mondial.

**GRAPHIQUE 2.2 : DISTANCE À LA FRONTIÈRE, 2020**



Scores par pays

Source : Doing Business 2020.

Un autre exemple reste la persistance d'un cadre réglementaire encore lourd, qui malgré des améliorations significatives reste assez peu compétitif. De 2005 à 2015, le Sénégal a été un pays peu performant selon les indicateurs du *Doing Business*, se classant dans le dernier décile de la distribution des pays étudiés ou proche de celle-ci. En 2015 et 2016, la mise en œuvre de réglementations et de processus améliorés en matière d'environnement des affaires a permis au Sénégal de passer de la 178<sup>ème</sup> place dans l'enquête *Doing Business* de 2014 sur 190 économies à la 123<sup>ème</sup> place actuellement.

Toutefois, malgré ces améliorations, le pays reste dans la seconde moitié du classement. Le score de la distance à la frontière du Sénégal<sup>24</sup> est supérieur à celui de plusieurs pays comparateurs d'ASS, mais il reste en deçà de pays comparateurs tels que la Côte d'Ivoire, l'Afrique du Sud, le Vietnam et le Maroc (Graphique 2.2). Indépendamment des améliorations législatives et réglementaires à apporter dans certains domaines qui sont explicités ci-après, le développement de solutions digitales d'E-Government devrait être un dénominateur commun des actions à mener. Ainsi, dans le domaine spécifique des réglementations, les entreprises du secteur privé considèrent que la concurrence limitée, la fiscalité élevée et les difficultés à accéder à la terre sont des problèmes majeurs.

Une seconde contrainte forte à laquelle le secteur privé fait face est la concurrence générée par le secteur informel. Le secteur informel est important au Sénégal, il aurait généré environ 42 pour cent du PIB sénégalais sur la période 2010-2014 (IMF 2016). Le recensement général des entreprises de 2016 a permis de dénombrier 407 882 unités économiques au Sénégal, dont 97 pourcents sont informelles. Le secteur est composé principalement des micro-unités d'une taille moyenne de 2,9 employés qui sont actives dans tous les secteurs de l'économie. Dans le secteur informel, les services, le commerce

et la construction fournissent l'essentiel de l'emploi. Les revenus sont globalement faibles : 92 % des employés gagneraient moins de 110.000 F. Cfa et 71 % des entrepreneurs ont un chiffre d'affaires inférieurs à 100.000 F. Cfa par mois (OIT 2020).

Le secteur informel agit souvent comme un amortisseur de chocs en cas de ralentissement de l'économie et fournit également des opportunités économiques immédiates à une population qui n'est pas pleinement employée par le secteur formel. Il affecte aussi le secteur formel par la concurrence qu'il génère – bénéficiant de par sa nature d'avantages de coûts et d'une flexibilité indéniable. Ainsi, dans l'Enquête auprès des entreprises réalisée en 2014-15, 76 % des entreprises interrogées indiquaient être soumises à une forte concurrence du secteur informel, particulièrement celles situées hors de Dakar<sup>25</sup>. En outre, les variations régionales sont significatives.

Il existe une vaste littérature cherchant à expliquer les déterminants de la formalité ou de l'informalité. En Afrique, la grande taille du secteur informel peut s'expliquer par une combinaison de facteurs (Schneider 2005) directement sous le contrôle du gouvernement et par la capacité limitée du secteur formel à absorber la croissance démographique. Les facteurs sous contrôle gouvernemental peuvent inclure diverses réglementations (De Soto 1989, Djankov 2002 et al., Bruhn 2011, Gajigo et Hallward-Driemeier, 2012), les impôts (y compris la sécurité sociale), la qualité des services du secteur public, etc. En particulier, pour le Sénégal, il semble que les motivations à investir dans le secteur informel soient principalement le coût relativement réduit d'entrée, le fait d'échapper aux tracasseries administratives et aux obligations fiscales (Simen 2018). Par ailleurs, des résultats économétriques sur 6 pays africains - dont le Sénégal – ont montrés que la disponibilité de l'électricité, l'accès au financement et l'accès à la terre influent positivement sur la décision de se formaliser (Ramachandran et Desai, 2007).

### 2.1.1 Degré de concurrence sur les marchés

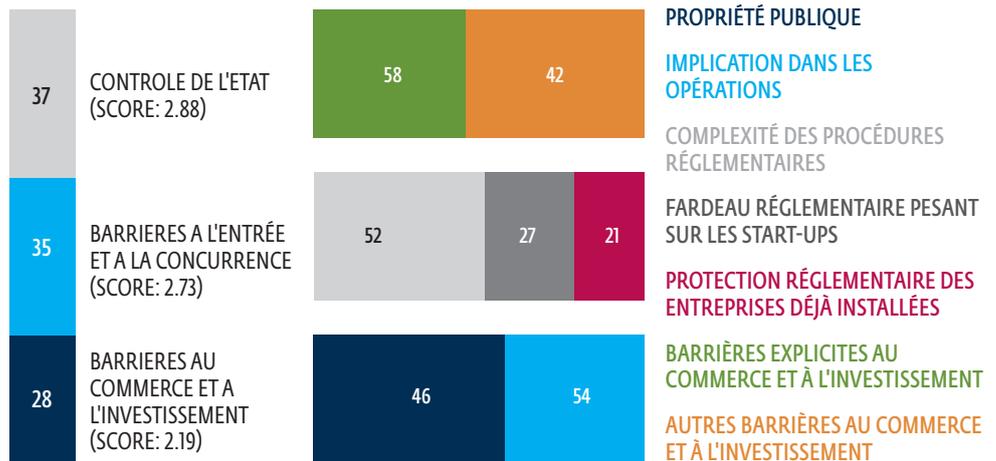
Une concurrence ouverte et équitable est la pierre angulaire d'une croissance soutenue, et elle est essentielle dans les efforts pour garantir des conditions de concurrence équitables pour le secteur privé. Selon l'indice de réglementation des marchés de produits, PMR, (*Product Market Regulation* dans son acronyme anglais) de l'OCDE, **des données récentes sur les restrictions réglementaires suggèrent que plusieurs contraintes limitent encore la concurrence au Sénégal**<sup>26</sup>. Concernant l'indicateur agrégé de la réglementation des marchés de biens, le Sénégal a obtenu une note de 2,56 le plaçant au 18<sup>ème</sup> rang sur 23 pays non-membres de l'OCDE et certains comparateurs de l'OCDE. Le contrôle étatique et les obstacles au commerce et à l'investissement sont les principaux facteurs de ce classement du Sénégal (World Bank 2018f).

**Tout d'abord, le contrôle significatif de l'État, fondé sur la propriété publique d'entreprises-clés, reste un facteur clé contribuant au score du pays en matière de PMR** (Graphique 2.3). Les barrières à l'entrée et à la concurrence sont également d'importants contributeurs au score global de la PMR, principalement en raison de la complexité des procédures réglementaires. Le caractère restrictif associé aux obstacles au commerce et à l'investissement engendre d'autres obstacles à l'investissement, comme le traitement différencié des fournisseurs étrangers et les obstacles à la facilitation des échanges. L'indice de transformation Bertelsmann<sup>27</sup> et ses sous-indicateurs liés à l'organisation du marché affinent encore ce tableau mitigé. Le pays se situe juste dans la moyenne en termes de concurrence (score de 5 sur 10, certains

marchés-clés étant dominés par des monopoles ou quelques acteurs) et légèrement au-dessus de la moyenne pour les politiques anti-monopole et la libéralisation du commerce extérieur (6 sur 10 dans chaque domaine).

### GRAPHIQUE 2.3 : COMPOSANTES DE LA RÉGLEMENTATION DU MARCHÉ DES PRODUITS AU SÉNÉGAL

Score Pays: 2.6



Source : World Bank 2018f.

**Certains secteurs sont confrontés à des niveaux de protection élevés et/ou des situations peu concurrentielles.** Les secteurs de l'huile comestible et du sucre, ainsi que les technologies de l'information et de la communication, sont de bons exemples<sup>28</sup> de cette situation :

- L'huile végétale et le sucre sont des produits pour lesquels les prix intérieurs sont deux à trois fois plus élevés que les prix internationaux. Comme le soulignent Golub et Mbaye (2014), ces secteurs sont soumis à des barrières à l'entrée sur le marché, associées à des niveaux de protection élevés qui empêchent la concurrence des importations, bien qu'il soit difficilement possible de les qualifier de secteurs naissants ou sensibles pour des raisons de salubrité et de sécurité. Par exemple, l'unique producteur de sucre du pays se voit également accorder le statut d'importateur privilégié de sucre, dans le cadre de sa 'mission' subventionnée par l'État pour couvrir les besoins du pays en sucre. De ce fait —malgré des améliorations depuis 2010— les consommateurs finissent par payer un prix élevé pour des subventions déguisées aux producteurs locaux. À l'inverse, les producteurs d'arachide étaient soumis à des taxes à l'exportation, entraînant un boycott par les négociants et une baisse des revenus des agriculteurs. De plus, l'incidence de la taxe a affecté plus fortement les noix décortiquées que les noix entières non transformées, affaiblissant la part de la valeur ajoutée locale. Enfin, les restrictions à l'exportation ont également renforcé la position sur le marché de ce qu'on appelle les OPS, organismes privés stockeurs. Cela leur a procuré des avantages par rapport aux acheteurs potentiellement concurrents, outre le fait qu'ils semblent déjà bénéficier d'une infrastructure bien établie de points de collecte et autres avantages comme un accès moins coûteux au financement<sup>29</sup> (World Bank 2018f).

- Le secteur des technologies de l'information et de la communication est un autre exemple. En dépit d'importants progrès réalisés au cours des deux dernières années (entrée de nouveaux opérateurs et baisse des prix), la connectivité numérique et la qualité de l'accès à l'internet restent encore des enjeux importants. Le déficit actuel d'accès aux infrastructures numériques reflète une faible concurrence, notamment sur les marchés de gros, un partage limité des infrastructures et un coût relativement élevé des fréquences radio. En dépit d'une régulation effective du secteur avec l'identification des marchés pertinents et des opérateurs puissants, le fonctionnement du marché n'indique pas encore une tendance vers une situation de concurrence effective.

**En deuxième lieu, la conception du cadre institutionnel de la politique de la concurrence est imparfaite.** La politique de concurrence comporte deux niveaux : régional et national. Le Sénégal est membre de l'UEMOA, qui a adopté une approche centralisée de la politique de la concurrence. Elle a la compétence exclusive de légiférer sur les pratiques anticoncurrentielles<sup>30</sup> et la Commission a le pouvoir de décision en la matière. Les compétences des États membres sont donc limitées aux pratiques restrictives et à la concurrence déloyale, la Commission de l'UEMOA statuant sur toutes les questions liées aux pratiques anticoncurrentielles, assistée par la Commission nationale de la concurrence<sup>31</sup> dont le mandat se limite à la phase d'enquête.

**La mise en œuvre et la coordination sont faibles.** Les institutions chargées de l'application des lois antitrust sont encore relativement inefficaces. Malgré certaines réformes antérieures, il reste beaucoup à faire pour assurer l'application effective des lois sur la concurrence et promouvoir une culture de la concurrence. Premièrement, il y a encore un manque de coopération efficace entre la Commission nationale de la concurrence, les régulateurs sectoriels et l'UEMOA. Deuxièmement, tant au niveau national que régional, les institutions responsables sont limitées. Au Sénégal, plus de 20 ans après sa création, la Commission nationale de la concurrence n'est toujours pas pleinement opérationnelle et doit améliorer ses capacités, et ses relations avec la commission régionale ne sont pas encore pleinement clarifiées. Au niveau régional, la commission de l'UEMOA manque de ressources pour s'acquitter de son mandat (World Bank 2018f).

**Des améliorations essentielles dans ce domaine critique nécessiteraient de clarifier les relations entre l'UEMOA et le niveau national en termes de politique de la concurrence et d'améliorer le travail des institutions de réglementation.**

- Pour clarifier les relations entre le niveau centralisé et le niveau étatique, il est nécessaire que l'UEMOA engage deux changements : premièrement, soutenir l'élaboration d'une législation qui délègue des pouvoirs aux autorités nationales de la concurrence pour enquêter sur les pratiques anticoncurrentielles qui se produisent sur son territoire et n'ont pas d'effet transfrontalier, et arbitrer ces pratiques ; deuxièmement, faire pression pour l'adoption de règles régissant la coopération entre la Commission de l'UEMOA et les autorités nationales de la concurrence
- Les institutions qui supervisent la politique de concurrence doivent être renforcées. L'UEMOA doit veiller à ce que des ressources suffisantes soient fournies à la Commission de l'UEMOA pour améliorer l'application des règles de concurrence. Au niveau national, le Sénégal doit veiller à ce que la Commission nationale de la concurrence soit pleinement opérationnelle, dotée d'un personnel adéquat et bénéficiant d'un soutien financier suffisant.

### 2.1.2 Fiscalité

En matière de fiscalité, le Sénégal réalise en moyenne de moins bonnes performances que les pays d'ASS et les pays à haut revenu de l'OCDE en termes de nombre de paiements à effectuer sur une année ou de temps nécessaire pour remplir les formulaires. Bien que le taux d'imposition global soit inférieur à celui de l'ASS ce qui est positif (environ 44,8 % au Sénégal comparé à 47,3 % en ASS), le taux d'imposition reste beaucoup plus élevé que dans les pays de l'OCDE où il est de 39,9 %. La fiscalité du travail et les cotisations sociales expliquent en grande partie ce taux d'imposition plus élevé.

**TABLEAU 2.2 : IMPOSITION DES ENTREPRISES FORMELLES AU SÉNÉGAL**

	SÉNÉGAL	AFRIQUE SUBSAHARIENNE	OCDE REVENU ÉLEVÉ	MEILLEURE PERFORMANCE GLOBALEMENT
<b>Paiements</b> (nombre par année)	53	36.6	10.3	3 (2 économies)
<b>Délai</b> (heures par année)	416	280.6	158.8	49 (3 économies)
<b>Total à payer</b> (% du bénéfice brut)	44.8	47.3	39.9	26.1% (33 économies)
<b>Indice postérieur à la déclaration d'impôts</b> (0 - 100)	71.8	55.9	86.7	Aucun en 2018/19

Source : Banque mondiale, *Doing Business* 2020.

Les entreprises du secteur formel indiquent une application parfois incohérente de la fiscalité ce qui entraîne une incertitude qui devient une contrainte commerciale importante. En effet, selon les données des enquêtes auprès des entreprises, 30,2 % des entreprises considèrent que les taux d'imposition constituent une contrainte sévère ou très sévère, et 26,5 % des entreprises déclarent que l'administration fiscale constitue une contrainte sévère ou très sévère.

Parmi les questions spécifiques, on peut citer (Loeprick et Bachas 2019) :

- De nombreuses taxes à faible rendement, y compris les frais d'enregistrement et les droits de timbre, génèrent des obligations importantes de déclaration et de paiement et découragent la formalité en créant des incitations à éviter le paiement et, souvent, un fardeau excessif pour les petites entreprises formelles. Dans ce contexte, il convient de noter que la patente, un impôt direct prélevé sur une activité industrielle ou commerciale, a été supprimée.

- **La faiblesse de la gestion de la TVA, en particulier pour les crédits, qui ont tendance à être remboursés tardivement (voire pas du tout), reste un problème significatif pour les entreprises opérant au Sénégal.** Le remboursement rapide des crédits de TVA et l'efficacité des contrôles sont essentiels pour assurer la viabilité et la neutralité du secteur privé. Les questions de crédit de TVA peuvent imposer des contraintes de trésorerie importantes aux opérateurs privés. Les remboursements sont lents et les contrôles parfois faibles.
- **Par ailleurs, certains secteurs, activités ou régions, bénéficient d'un traitement fiscal préférentiel, ceci a des répercussions sur la complexité, l'efficacité et l'égalité.** Il existe, par exemple, des crédits d'impôt pour les grands investissements, des dispositions pour l'amortissement accéléré, un régime spécial pour les exportateurs (qui les exonère de la TVA et offre un taux réduit d'impôt sur les sociétés de 15 % contre 30 % normalement) et des incitations pour les secteurs « stratégiques » comme un abattement fiscal direct et indirect de 10 ans pour les investissements touristiques en Casamance. Dans certains cas, il semble que les avantages fiscaux soient déterminés sur des bases qui ne favorisent pas la concurrence.

### Recommandations

Il est crucial que le Sénégal améliore sa politique fiscale et simplifie son administration fiscale en consolidant le secteur privé, en égalisant les chances et en renforçant l'attractivité du pays aux investisseurs.

Cela exige que le Gouvernement adopte certaines mesures. Notamment il doit :

1. **Réduire et consolider le nombre d'impôts à faible rendement**, réduire les exigences en matière d'enregistrement et de droits de timbre.
2. **Améliorer la rapidité des remboursements de TVA** (comme prévu dans le cadre de la stratégie de recettes à moyen terme) en généralisant les procédures de gestion des risques, en rationalisant les procédures d'instruction des demandes de restitution et en développant un système informatique capable d'assurer une bonne gestion du flux des demandes de restitution.
3. **Finaliser les analyses coûts-bénéfices** en cours sur les incitations/exemptions fiscales et éliminer les régimes considérés comme non bénéfiques.

### 2.1.3 Accès à la terre

**Compte tenu de la croissance démographique et de la dégradation liée au changement climatique, la pression de la demande pour une utilisation personnelle et économique des terres disponibles augmente** dans les zones rurales et urbaines, en particulier à Dakar.

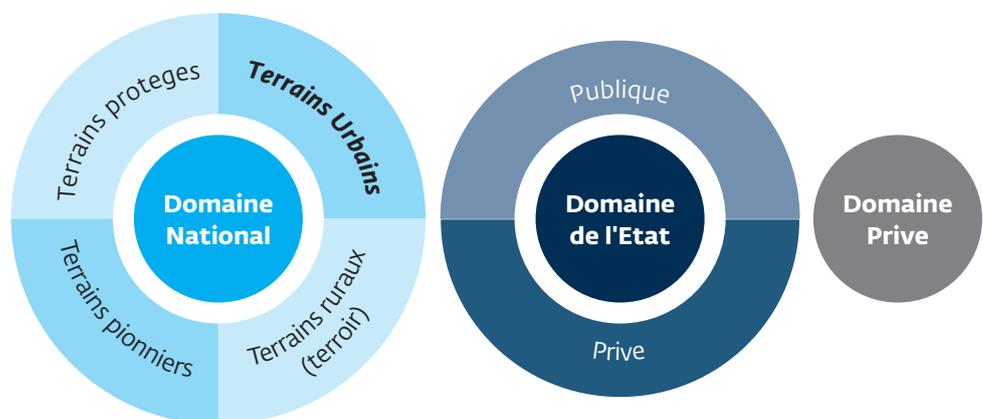
**Le problème de la disponibilité est exacerbé par les incertitudes liées aux droits fonciers, créées par une loi de 1964 et la faiblesse du cadastre.** La loi de 1964 a introduit trois catégories de domaine foncier (Figure 2.4) : individuel et privé, étatique et national, qui comprend les terres rurales et urbaines. La plus grande catégorie, le domaine national, couvre toutes les terres non enregistrées du pays. En vertu de la loi, les communautés rurales et les municipalités gèrent les terres rurales du domaine national et sont autorisées à délivrer des titres d'occupation des terres qui confèrent un droit d'utilisation. Toutefois, ce droit n'est pas transférable ou héréditaire et ne peut être

délivré qu'aux membres d'une même communauté rurale. De surcroît, les défaillances administratives ont conduit à une application laxiste de la loi, ce qui aboutit à la persistance de systèmes coutumiers de tenure foncière. Dans les zones urbaines, la loi permettait la propriété urbaine des terres, mais très peu de titres de propriété urbaine ont été délivrés en raison de la lourdeur des formalités administratives ; en 2014, seulement quelque 150 000 titres urbains ont été délivrés.

En moyenne, dans les zones urbaines et selon l'indicateur pertinent du *Doing Business*, la distance à la frontière du Sénégal reste inférieure à certains de ses comparateurs les plus performants tels que le Vietnam, le Maroc, l'Afrique du Sud ou la Côte d'Ivoire (Graphique 2.5). Plus précisément, l'enregistrement des terres nécessite cinq procédures, prend 41 jours et exige le paiement de frais s'élevant à 7,6 % de la valeur de la propriété, alors que la qualité de l'administration foncière reste modérée<sup>32</sup>. Bien que le pays s'en sorte honorablement dans le contexte de l'ASS, il se situe bien en deçà du niveau des pays de l'OCDE (Graphique 2.6).

Sur le plan administratif, bien que le gouvernement sénégalais ait adopté des mesures ces dernières années pour améliorer l'enregistrement des terres urbaines (cadastres), des défaillances notables subsistent dans tout le pays. Les informations sur les registres sont souvent incomplètes ou peu fiables, les possibilités de recherche au sein des registres sont restreintes, les registres n'étant pas disponibles localement ou n'existant pas, souvent sous forme papier et ne contribuent que de manière limitée à la sécurité et à la transparence de la propriété foncière.

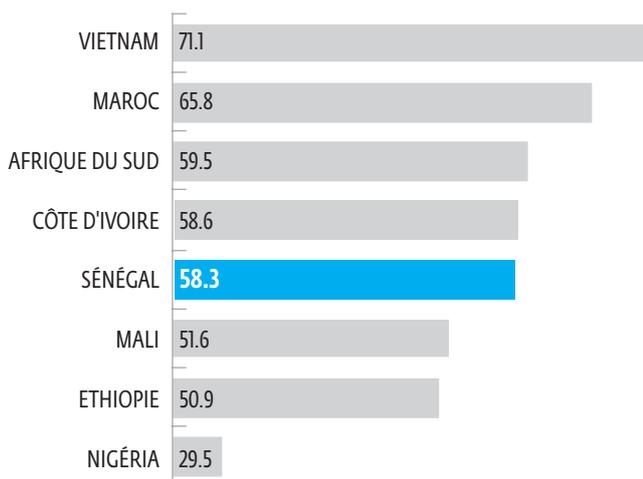
#### GRAPHIQUE 2.4 : LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES FONCIÈRES AU SÉNÉGAL



Par conséquent, l'accès actuel au domaine foncier est marqué par un écart croissant entre le cadre juridique et les pratiques locales de gestion des terres. Il contribue à l'existence d'un climat antagoniste entre parties: ces conflits comprennent les revendications territoriales en ville, les tentatives d'accaparement de terres, les conflits d'identité autour de la terre dans les zones de contact entre agriculteurs et éleveurs. De plus, ce système est sujet à la corruption. Les questions foncières constituent la plus haute catégorie de plaintes signalées à l'Office national de lutte contre la fraude et la corruption (OFNAC) du Sénégal, parce que certains fonctionnaires exploitent parfois leur pouvoir d'attribution des droits d'utilisation des terres pour percevoir illégalement des loyers. Les particuliers et les entreprises qui ont acquis des terres dans le cadre

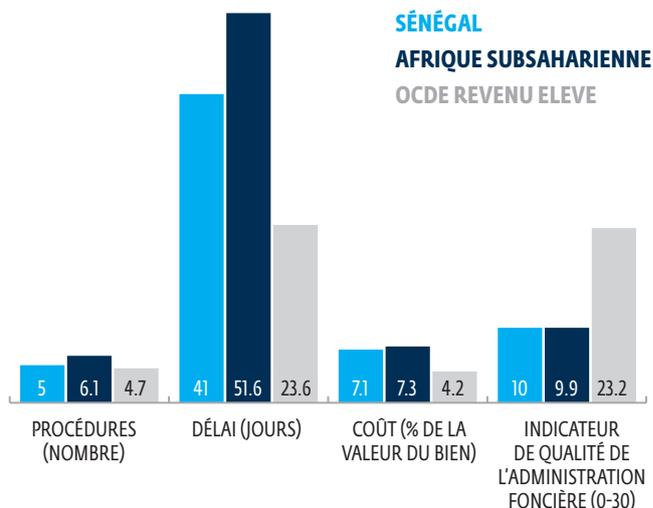
du système actuel sont ainsi confrontés à une sérieuse incertitude (Banque mondiale 2018a). Cela crée des conditions de concurrence particulièrement inégales pour le secteur privé, l'accès à la terre étant largement aléatoire.

**GRAPHIQUE 2.5 : ENREGISTREMENT DE PROPRIÉTÉ, DISTANCE À LA FRONTIÈRE**



Source : Enquête Doing Business de la Banque mondiale 2020.

**GRAPHIQUE 2.6 : RÉGLEMENTATIONS RELATIVES À L'ENREGISTREMENT DE PROPRIÉTÉ**



Source : Enquête Doing Business de la Banque mondiale 2020.

### Recommandations

**La nécessité d'une réforme foncière est clairement reconnue et exprimée dans le Plan Sénégal Émergent.** Toutefois, elle est difficile à réaliser compte tenu de la prépondérance de la terre dans l'économie politique locale. Au cours des 20 dernières années, les efforts de réforme foncière ont été infructueux (World Bank 2019b). La dernière tentative, au travers de la création d'une Commission nationale sur la réforme foncière en 2012, a donné lieu à des consultations à l'échelle nationale sur une année et a abouti à une proposition de politique foncière en 2017. La nouvelle politique n'a cependant jamais été officiellement validée et la Commission nationale de la réforme foncière a été supprimée à la fin de 2017. Étant donné le piètre bilan historique en matière de réforme foncière, la création d'une nouvelle commission foncière ne serait pas une approche recommandée dans l'optique d'élaborer un nouveau document de politique foncière. Il serait peut-être plus efficace de poursuivre un processus plus progressif, fondé sur des actions concrètes, accompagné des ajustements correspondants du cadre juridique et institutionnel.

Une première étape de la réforme impliquerait d'assurer la mise en place d'un cadastre adéquat dans les principales zones urbaines et rurales. Grâce à une approche participative avec les communautés locales, le secteur privé et des organisations non gouvernementales, celle-ci devrait inclure :

- **La création de bureaux fonciers pour l'enregistrement des droits d'usage et des transactions et le transfert des informations** à la Direction générale des Douanes du Sénégal afin d'élaborer une base de données nationale et des campagnes de régularisation foncière ;
- **La modernisation des infrastructures techniques connexes**, notamment le système d'information foncière et l'acquisition d'images satellitaires, et le renforcement des capacités des institutions responsables (en moyen financiers et humains), telles que la Direction générale des Impôts et Domaines du Sénégal (*Senegal Revenue Authority*).
- **L'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de formation** à la gouvernance foncière pour les professions liées à l'administration foncière.

La deuxième étape consisterait à réformer le cadre juridique lorsque les résultats du cadastre sont suffisamment fiables. Une nouvelle loi-cadre permettrait d'actualiser les principes juridiques hérités de la loi de 1964. Elle validerait l'évolution des droits d'usage de « loi coutumière » vers des « droits réels », c'est-à-dire des droits « codifiés » après leur inscription dans un registre cartographié. Cette évolution vers un droit réel permettrait à la loi de reconnaître les pratiques foncières existantes et d'ouvrir de nouvelles perspectives, notamment en termes de formalisation du marché foncier et d'accès au crédit (World Bank 2019b).

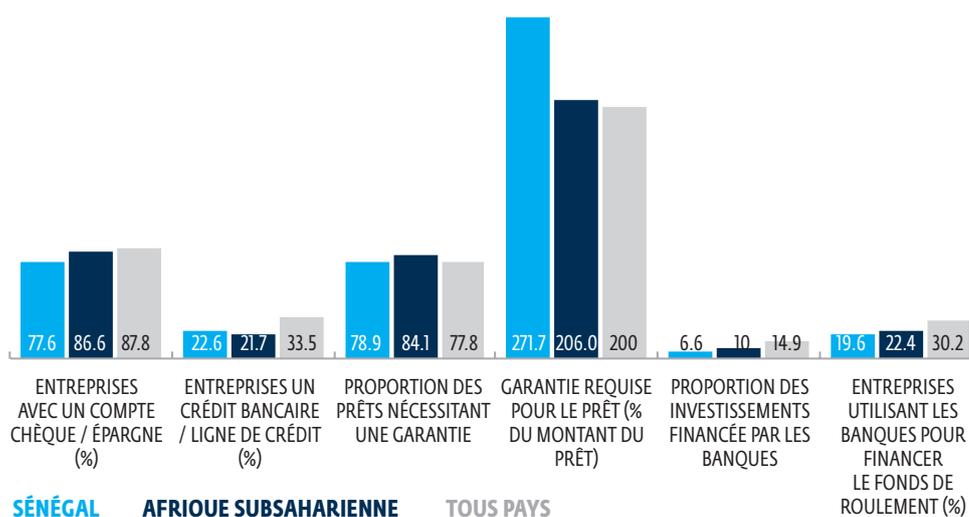
Les deux étapes offriraient des possibilités significatives d'engagement du secteur privé, incluant des systèmes numériques pour le cadastre et de la formation et du conseil, et un impact encore plus important serait d'obtenir des prêts et des financements comme garantie pour les terres.

## 2.2 UN ACCÈS LIMITÉ AU FINANCEMENT

L'accès au financement est une contrainte majeure pour les entreprises du secteur privé et les micros, petites et moyennes entreprises (MPME) en particulier.

Le Sénégal se classe mal par rapport à l'Afrique subsaharienne ou à la moyenne mondiale pour ce qui est des principaux indicateurs de l'accès au financement des entreprises privées (Graphique 2.7). Moins d'une entreprise sur quatre, environ 22,6 %, a contracté un prêt bancaire ou une ligne de crédit. Ce nombre est proche de la moyenne de la région de l'ASS même si les taux d'intérêt réels ne sont pas élevés, de 3,4 % à 4 % sur la période de 2015 à 2017. Lorsqu'elles parviennent à obtenir un prêt ou une ligne de crédit, les entreprises doivent encore mettre en gage des actifs importants pour garantir leurs prêts. Par exemple, trois entreprises sur quatre, soit 78,9 %, ont été invitées à fournir une forme de garantie lorsqu'elles ont fait une demande de prêt (World Bank 2017a).

## GRAPHIQUE 2.7 : ACCÈS AU FINANCEMENT



Source : Enquête auprès des entreprises, Banque mondiale 2015.

La valeur de la garantie requise est très élevée, en moyenne 271,7 %, et extrême pour les petites entreprises, soit 428,7 %, mais beaucoup plus petite pour les grandes entreprises, soit 160,7 %. Ce large éventail de garanties selon la taille de l'entreprise, associé à une culture de prêt basée sur les garanties, reflète le risque accru perçu par les banques pour prêter à des clients plus petits. Les conditions de prêt sont également difficiles en raison du type de garanties exigées par les banques, les terrains et les biens immobiliers étant les formes de garantie préférées dans environ 53,1 %, soit la moitié des cas. Il s'agit là d'un obstacle supplémentaire, car il est extrêmement difficile pour les petites entreprises d'obtenir ce type de garantie et peut être quasi impossible pour les jeunes entreprises et les start-ups (World Bank 2017a).

La catégorie des MPME est celle qui a le plus de difficultés à obtenir du crédit. Celles-ci représentent environ 99,8 % du nombre total des « entités économiques » et environ 70 % de la population active, selon le dernier recensement de l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie. Pourtant, les données montrent qu'elles ne perçoivent qu'environ 8 % du financement total accordés par les institutions financières. Ces résultats font écho à ceux des enquêtes qui montrent que les MPME sont plus entravées que les grandes entreprises. On estime que 43 % des moyennes entreprises et 59 % des petites entreprises considèrent que l'accès au financement est leur principal problème, ce qui génère un lourd déficit de financement d'environ 0,9 milliard de dollars<sup>33</sup>. Parmi les MPME, celles qui sont dirigées par des femmes ou situées dans les zones rurales ont un accès encore plus faible.

Les contraintes pour améliorer l'accès au financement sont liées à quatre facteurs : la concurrence limitée entre les fournisseurs de services financiers ; la faiblesse de l'infrastructure financière ; la faiblesse des politiques du secteur financier et certaines limitations des TPME.

La concurrence reste limitée et la dynamique du marché a stagné malgré l'arrivée de nouvelles banques. L'arrivée de nouvelles banques<sup>34</sup> a favorisé le lancement de divers services financiers innovants, principalement dans le domaine de la banque électronique. Il y a eu une baisse légère, mais constante, des marges nettes de taux

d'intérêt, qui sont passées de 5,5 % en 2010 à 3,4 % en 2016, indiquant une certaine amélioration de la concurrence sur les prix. Toutefois, la plupart des MPMEs restent exclues, car cela a surtout profité aux emprunteurs déjà bancarisés qui représentent souvent les plus grandes entreprises et celles capables de fournir des garanties importantes. En outre, la qualité des services offerts par les banques pose problème. Les guichets automatiques sont souvent hors service ou non approvisionnés. Les banques acceptent les cartes, locales ou étrangères, avec une certaine incohérence, et les conditions d'accès au crédit sont vagues. De plus, il y a un manque d'informations sur le marché concernant la clarté et la comparabilité des frais, ce qui est préjudiciable à la concurrence puisque la plupart des banques ne publient pas leurs frais et ne fournissent pas d'explications sur la justification des coûts encourus. Malgré les efforts déployés pour remédier à ces faiblesses par le biais de l'Observatoire de la qualité des services financiers (OQSF), organisme public créé en 2009 sous le Ministère de l'Économie et des Finances du Sénégal, chargé de promouvoir la qualité des services financiers et d'améliorer les relations entre les banques et leurs clients ainsi que de servir de médiateur, les mises à jour régulières sur les frais et autres coûts financiers facturés par les banques font souvent défaut.

À l'autre extrémité de la chaîne de valeur du crédit, le secteur sénégalais de la microfinance a été très actif, avec 2,6 millions de clients et une base d'actifs totale de 528,3 millions de dollars EU à la fin de l'année 2016 (+9,4 % en glissement annuel). Contrairement à la plupart des pays, les institutions de microfinance au Sénégal peuvent collecter des dépôts pour un total de 456,4 millions de dollars EU, ce qui introduit une certaine concurrence avec le secteur bancaire. Toutefois, malgré son expansion passée, la microfinance reste relativement limitée<sup>35</sup> et sa capacité à s'attaquer aux plus petites entreprises est restreinte.

À l'avenir, le développement des opérateurs de réseaux mobiles pourrait avoir un impact positif significatif sur la concurrence. Aujourd'hui, les opérateurs de réseaux mobiles (ORM) ne peuvent pas participer pleinement au marché, car seules les banques peuvent accorder des prêts. Mais cela pourrait ne pas durer. Les ORM ont déjà ajoutés des comptes de transaction aux fonctions de téléphonie initiales, offrant à leurs utilisateurs la possibilité de stocker, retirer, transférer de l'argent et payer des factures par voie électronique, en toute sécurité et en temps réel (Mobile Cash SA et Orange Money). Alors que ceci visait principalement à éliminer les réseaux secondaires de cartes rechargeables, il s'agit également de la première entaille dans le modèle commercial traditionnel des banques qui est basé sur les succursales. Pour l'instant, aucun des opérateurs de téléphonie mobile n'a commencé à remonter la chaîne de valeur en proposant des services financiers bancaires plus typiques tels que des comptes épargne rémunérés et des prêts (bien que les principaux acteurs y réfléchissent sur la base de pilotes actuellement testés au Mali et à Madagascar).

S'ils entrent sur ce marché, les opérateurs de réseaux mobiles auront la possibilité d'utiliser le réseau de leurs agents pour distribuer du crédit numérique. Ils ne sont pas encore autorisés à le faire directement, mais rien ne les empêchera de demander une licence bancaire, d'acheter une banque ou de signer un accord avec une institution financière autorisée. Ils auront un avantage concurrentiel par rapport à la réglementation en vigueur sur l'agent bancaire, car les banques ne jouissent pas de la même liberté pour engager leurs agents. Le modèle d'agent n'est donc pas bien développé dans l'UEMOA. En outre, il n'existe pas de réglementation sur les agents de microfinance qui régisse les institutions financières monétaires.

**L'infrastructure financière du Sénégal est encore confrontée à des limites majeures dans des domaines-clés**, notamment l'information sur le crédit, le régime d'insolvabilité et l'incertitude sur les transactions garanties, ce qui empêche un bon fonctionnement des marchés du crédit du pays.

- **La couverture de l'information sur le crédit reste limitée, mais elle s'améliore.** Le Sénégal a adopté en 2013 le projet de Loi Uniforme portant réglementation des Bureaux d'Information sur le Crédit (BIC) dans les États membres de l'UEMOA. Dans le cadre de cette loi, un bureau de crédit privé a été créé au Sénégal et est devenu opérationnel en 2016. A la date de février 2020, le bureau de crédit du Sénégal a enregistré des informations positives et/ou négatives sur 27 834 entreprises et 747 609 personnes (6,7% du nombre total d'entreprises formelles et informelles et 8,9% de la population adulte - contre respectivement 3,3% et 6,9% en août 2018). Les institutions financières reconnaissent que la couverture reste assez faible, mais elles continuent à contribuer à la base de données y voyant les avantages et les possibilités potentiels pour accéder au segment des micro, petites et moyennes entreprises. Un système d'information sur le crédit plus inclusif est souvent associé à un plus grand intérêt des banques pour la finance des petites et moyennes entreprises.
- **Le régime de l'insolvabilité reste contraignant.** La longueur des procédures de recouvrement des dettes (en moyenne trois ans selon la base de données *Doing Business*), le recouvrement limité des actifs (30,1 cents par dollar) et la faiblesse des mécanismes de restructuration des entreprises sont les symptômes d'un régime d'insolvabilité médiocre. Dans un tel environnement<sup>36</sup>, les créanciers limitent généralement leurs activités et exigent des garanties plus élevées, comme le confirment les données de l'Enquête auprès des entreprises de la Banque mondiale. Il est important de noter que les 16 pays-membres de l'Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires (OHADA) ont adopté une nouvelle loi sur l'insolvabilité en 2015, en incorporant de nombreuses pratiques exemplaires, notamment un régime de conciliation pré-insolvabilité, l'adoption de la Loi type de la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international (CNUDCI) sur l'insolvabilité transfrontalière, l'élaboration d'un régime de redressement durable et l'amélioration de la réglementation des praticiens de l'insolvabilité. Toutefois, le Sénégal n'a pas appliqué cette loi de manière effective. Par conséquent, le recouvrement des créances reste faible et les investisseurs n'ont pas de prévisibilité.
- **L'incertitude demeure sur les opérations sécurisées.** L'Acte Uniforme (AU) de l'OHADA de 2010 portant sur les transactions commerciales, les sociétés, les opérations sécurisées et l'insolvabilité n'a jamais été mise en œuvre au Sénégal, maintenant l'utilisation d'un cadre juridique obsolète et d'un système d'enregistrement fragmenté pour tous les types de biens mobiliers. La réglementation prudentielle établie par la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) n'incite pas à l'utilisation de garanties autres que foncières et immobilières, ce qui constitue un obstacle à l'obtention de crédits pour les petites entreprises.
- **Le cadre réglementaire pour l'autorisation d'ouverture de comptes domestiques ou à l'étranger en devises (comptes offshore) - considérés comme essentiels à la mise en œuvre de projets d'infrastructure - doit être revu et amélioré.** Les besoins de financement privé dans le secteur des infrastructures en Afrique de l'Ouest sont considérables- en raison de la très forte intensité capitalistique de cette industrie, mais les sources locales de financement disponibles sont limitées, tant en termes de montants que de durées (généralement limitées à 5-10 ans). Par conséquent, il est

souvent nécessaire de lever des fonds libellés en devises étrangères, la plupart du temps par le biais du financement de projets. Les approches standard de financement de projets comprennent la nécessité de mécanismes pour éliminer les risques de change, de convertibilité, de transférabilité et de contrepartie bancaire. L'utilisation de comptes à l'étranger qui facilitent de tels financements est fortement encadrée par la BCEAO, souvent avec des délais de traitement longs. Cela pourrait entraver le financement privé des infrastructures dans la région.

- **Les marchés de capitaux restent petits et dominés par les émissions gouvernementales, les marchés des obligations de sociétés étant absents.**<sup>37</sup> En tant que membre de l'UEMOA, le Sénégal a accès aux marchés des capitaux régionaux et aux marchés des obligations en euros pour financer ses entreprises et le budget de l'État. Cependant, à part les marchés des obligations souveraines qui n'ont cessé de croître régulièrement en raison de la hausse des ratios dette publique/PIB dans la région, les marchés des actions ne se sont développés que depuis la création en 1998 des bourses régionales de l'UEMOA (la Bourse régionale des valeurs mobilières, BRVM). Seules quelques sociétés ont pu être cotées en bourse (45 à la mi-2018)<sup>38</sup>. La liquidité a été mince et l'indice (BRVM10) a été sous-performant, perdant 17 % entre 2014 et mi-2018. Le marché des obligations non souveraines est encore plus petit (440 millions de dollars EU à la mi-2018) et dominé par deux émetteurs<sup>39</sup>. La lenteur des progrès en termes de capitalisation boursière (celle-ci ne dépasse pas 10 à 15 %) et de liquidité est due à de multiples facteurs, notamment une faible base d'investisseurs institutionnels, une diversification limitée des produits, un environnement réglementaire et de supervision à améliorer et un manque de sensibilisation.

**La Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest, BCEAO, et le gouvernement du Sénégal ont mis en place des mécanismes divers pour améliorer l'accès au financement, mais leurs objectifs ne sont pas encore pleinement atteints.**

- **Le Régime public de garanties partielles de crédit :** Pour améliorer l'accès au financement des petites et moyennes entreprises, le gouvernement du Sénégal a créé en 2014 le Fonds de garantie des investissements prioritaires, FONGIP, un système public de garanties partielles de crédit qui fournit des garanties de crédit aux banques et aux institutions financières monétaires. En 2017, les garanties en cours ont atteint 8 millions de dollars EU, ce qui représente un volume de crédit de 15,9 millions de dollars au bilan des banques. Les premières défaillances<sup>40</sup> ont été rapidement payées, ce qui a envoyé un signal positif au secteur bancaire sur la capacité du système public de garanties partielles de crédit à devenir un partenaire crédible<sup>41</sup>. Toutefois, les banques ont encore une confiance limitée dans le système et exigent que le Fonds de garantie des investissements prioritaires dépose dans leurs livres une garantie en espèces à hauteur des garanties accordées, ce qui empêche le système public de garanties partielles de crédit d'avoir un effet multiplicateur sur sa dotation initiale.
- **Les banques publiques de développement :** En 2014, le gouvernement du Sénégal a lancé la Banque Nationale pour le Développement Économique (BNDE). À ce jour, seuls 50 % de ses activités de prêt sont orientées sur les petites et moyennes entreprises<sup>42</sup>, et la BNDE ne dispose pas de stratégie claire pour remédier aux différentes défaillances du marché du financement des micro, petites et moyennes entreprises. La deuxième banque publique est la Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal (CNCAS) désormais appelée Banque Agricole du Sénégal, avec pour mandat de financer les activités des zones rurales. Si sa présence forte dans les zones

reculées permet une couverture importante, les interventions de la Banque Agricole sont associées à plusieurs externalités négatives (développement d'une mauvaise culture de remboursement chez les agriculteurs en raison des radiations régulières ; effet d'éviction car le secteur privé n'a pas l'intention de fournir des crédits dans les zones rurales tant que le crédit de la Banque Agricole sera subventionné et la mauvaise santé financière de la banque).

- **Le guichet de financement de prêts de la BCEAO** : Pour soutenir le financement des MPME, la BCEAO a récemment ouvert un guichet de refinancement permettant aux banques participantes de rétrocéder des prêts aux MPME. Les prêts financés par ce mécanisme devraient être accordés aux entreprises soutenues par les agences/organismes de services de développement des entreprises. Comme ce mécanisme de refinancement ne vise pas des segments spécifiques mal desservis, le risque pourrait être que le crédit soit principalement destiné aux MPMEs qui empruntent déjà auprès d'un établissement de crédit alors que banques bénéficiaires peuvent accéder à des taux d'intérêt moins élevés grâce au guichet de refinancement de la BCEAO. Par conséquent, ceci peut avoir un impact limité sur l'accès au financement pour le secteur privé.

**Le manque de capacité des MPME reste une contrainte forte pour accéder aux financements.**

- **Les données existantes (World Bank 2017a) montrent que les MPME ont plus de difficultés à obtenir des financements que les entreprises de plus grande taille.** Ainsi, nombre d'entreprises ayant des besoins de financement évitent de présenter des demandes soit par incapacité à fournir les garanties requises pour un prêt (28,2% de toutes les entreprises qui n'ont pas demandé de prêt mais avaient besoin de fonds), la perception d'un processus de demande lourd et complexe (27,6%) et des taux d'intérêt considérés comme élevés (15,8 pour cent) (World Bank 2017a).
- **Par ailleurs, les limitations de capacité des MPME et le manque d'éducation financière de leurs dirigeants est un problème.** L'absence d'états financiers fiables, de procédures de suivi des résultats et des performances, l'incapacité de nombre d'entre elles à fournir/remplir la documentation requise comme de préparer un Business plan approprié les disqualifie la plupart du temps auprès du secteur financier traditionnel.

### Recommandations

**Atténuer le problème de l'accès au financement au Sénégal et combler le déficit de financement nécessitent trois solutions** : (a) favoriser une plus grande concurrence ; (b) améliorer l'infrastructure du secteur financier ; et enfin (c) améliorer les interventions publiques destinées à remédier aux défaillances du marché et à l'affluence dans le secteur privé.

#### Favoriser la concurrence dans le secteur financier sénégalais

- **Pour favoriser la concurrence par les prix, le marché bénéficierait d'une transparence accrue sur les redevances et les taux d'intérêt.** Des mesures concrètes comprendraient la publication régulière des redevances et des taux d'intérêt pratiqués par les banques, les institutions de microfinance et les opérateurs de réseaux mobiles, ainsi que des indicateurs qualitatifs (comme la gestion des sinistres ou la rapidité de traitement des demandes de crédit) par l'OQSF via un site Internet simple et rapide. Pour ce faire, il faudrait finaliser la révision du décret qui a créé l'OQSF pour (a) étendre son mandat

aux services financiers offerts par les opérateurs de réseaux mobiles ; (b) renforcer ses pouvoirs de contrôle (sanctions) ; et (c) accroître son indépendance opérationnelle et ses ressources financières;

- **Pour favoriser davantage la concurrence, la BCEAO devrait prendre deux mesures** : (a) moderniser la réglementation bancaire pour permettre aux banques d'avoir des « agents », un peu comme dans le secteur de l'industrie des réseaux mobiles ; et (b) adopter une réglementation plus axée sur le risque, soit une « vigilance raisonnable à l'égard de la clientèle » (CDD) et la « connaissance du client » (KYC) pour faciliter le recrutement.

#### Améliorer l'infrastructure du secteur financier

- **Pour améliorer la qualité et la quantité des informations mises à disposition par le Bureau de crédit, le Gouvernement devrait favoriser l'augmentation de la couverture des données** en publiant un décret incitant les sociétés de services publics (eau, électricité) à contribuer, comme cela a été fait en 2017 en Côte d'Ivoire ;
- **Pour renforcer la résolution de cas d'insolvabilité, réduire les délais et accroître le recouvrement, le gouvernement du Sénégal devrait concevoir et mettre en œuvre un plan d'action pour appliquer l'Acte Uniforme OHADA 2015** relatif à l'insolvabilité. Celui-ci devrait comporter cinq éléments : rendre la conciliation opérationnelle ; développer un organisme de réglementation de l'insolvabilité ; élaborer et appliquer la réglementation des administrateurs judiciaires ; organiser des formations judiciaires ; et organiser des formations pour les administrateurs judiciaires ;
- **Pour renforcer les opérations sécurisées, le Sénégal doit mettre en œuvre la loi OHADA pertinente et mettre en place un régime efficace de garantie des biens mobiliers pour les prêts garantis** ;
- **La BCEAO devrait clarifier l'utilisation des comptes offshore** en élaborant un cadre clair et transparent pour l'autorisation de ces comptes, en particulier dans le cas des infrastructures ;
- **Pour rendre le marché régional des valeurs mobilières plus fonctionnel, plusieurs réformes qui se complètent devraient être mises en œuvre au niveau régional**, par exemple pour (a) favoriser l'accès au marché des assurances et aux fonds de pension ; (b) soutenir le développement de nouveaux instruments (fiducies de placement immobilier (FPI), fonds de capital d'investissement privé) ; (c) renforcer la supervision du marché et aligner la réglementation sur les normes internationales.

#### Améliorer les interventions publiques et les capacités des entreprises

- **Bien qu'il faille plus de temps pour évaluer ses véritables performances économiques et financières, le Fonds de garantie des investissements prioritaires devrait poursuivre ses efforts pour assurer sa crédibilité auprès des banques** en garantissant des paiements efficaces et rapides des éventuelles défaillances afin de devenir un mécanisme efficace pour soutenir l'accès au financement.
- **La Banque Nationale de Développement Économique et la Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal devraient modifier leur mode opératoire pour atteindre deux objectifs** : réorienter leur portefeuille vers les MPMEs mal desservies, et aider à attirer l'argent privé en élargissant plus les activités qui sont déjà desservies par les banques privées – ceci en prenant en compte le niveau élevé de risques de la cible des MPME, le caractère informel du tissu économique et l'espérance de vie souvent faible de ces entreprises.

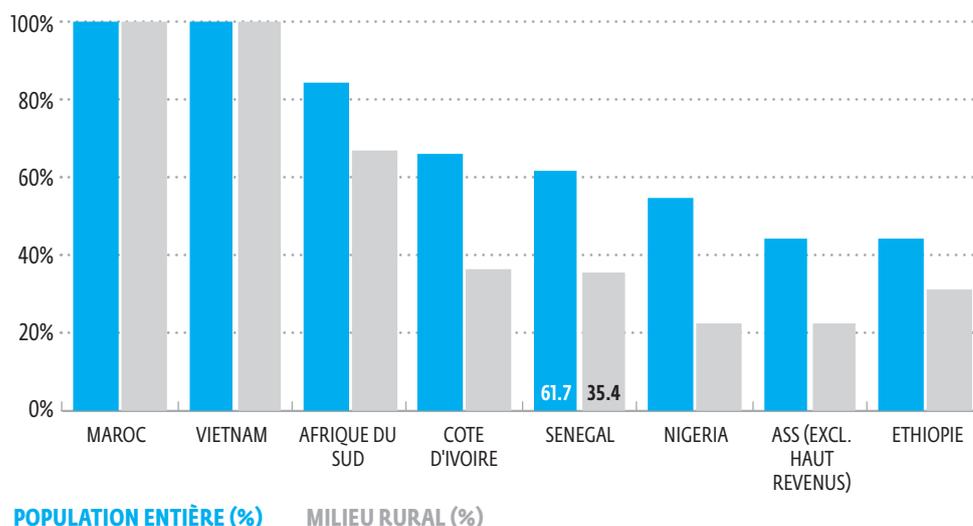
- Renforcer et développer des programmes de formation pour les MPMEs en matière d'éducation financière et ainsi que les programme de renforcement des capacités des TPME en matière de gestion et de demande de financement.

## 2.3 ÉNERGIE

Malgré un taux d'accès relativement élevé, l'approvisionnement en électricité au Sénégal est peu fiable et coûteux en raison des difficultés financières que traverse le secteur et d'un succès relativement limité jusqu'à présent dans la planification et la mise en œuvre de nouveaux projets de production et de distribution.

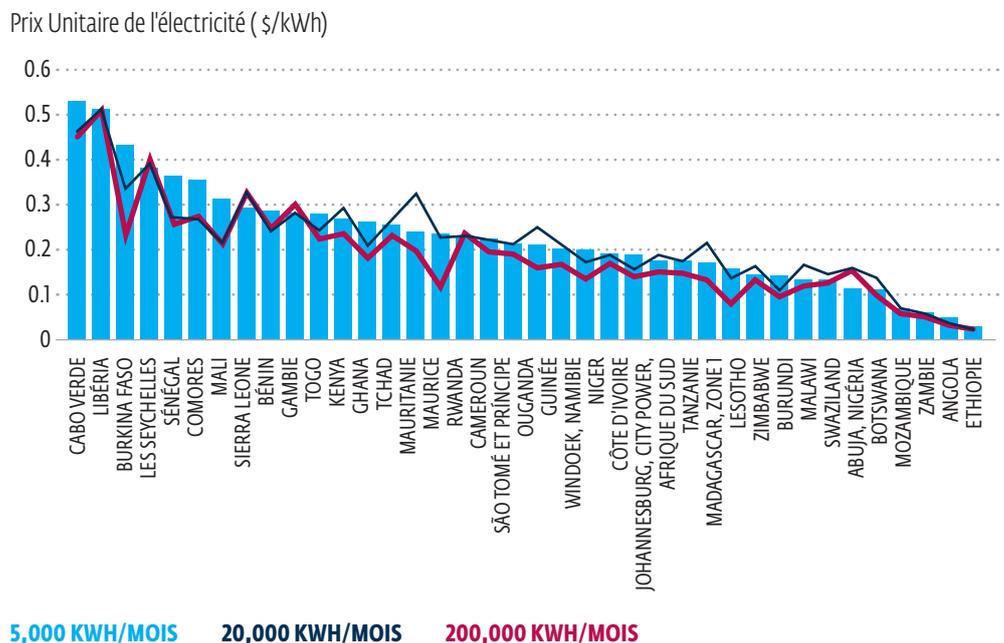
Avec 92% de la population en milieu urbain ayant accès à l'électricité (2017), le taux d'électrification sénégalais est nettement supérieur au taux moyen enregistré en Afrique subsaharienne (environ 80%). Cependant, l'accès dans les zones rurales reste bien plus faible (35.4%), quoique toujours supérieur à la moyenne en Afrique subsaharienne (Graphique 2.8). De plus, le réseau de distribution n'atteint pas certains sites où des industries sont réellement en activité, rendant l'accès peu fiable, et présente des pertes de transmission significatives, de près de 20 %. Les services sociaux de base (centres de santé, écoles, etc.) ne sont pas souvent électrifiés.

**GRAPHIQUE 2.8 : ACCÈS À L'ÉLECTRICITÉ, 2017**



Source : Base de données des indicateurs du développement mondial

**GRAPHIQUE 2.9 : COMPARAISON DES COÛTS DE L'ÉLECTRICITÉ**



Source : World Bank 2017e. Les données concernent juillet 2014.

Selon l'Enquête auprès des entreprises réalisée en 2015, près de la moitié des entreprises sénégalaises identifie l'électricité comme une contrainte majeure, un niveau plus élevé que la moyenne en Afrique subsaharienne (41 %) et dans les pays de l'OCDE (30 %). La fréquence des pannes était élevée. En 2015, les entreprises privées faisaient état d'un manque de fiabilité, avec une moyenne de six pannes par mois d'une durée moyenne de 1,8 heure chacune. Si le nombre, la durée et le coût des pannes au Sénégal sont inférieurs en moyenne à ceux en Afrique subsaharienne et des autres pays, le pourcentage d'entreprises ayant connues des pannes électriques était plus élevé (84 % au Sénégal contre 78 % en ASS et 57 % pour l'ensemble des pays).

En conséquence, en moyenne, 64 % des entreprises sénégalaises possédaient ou partageaient un générateur contre 53 % des entreprises d'ASS et 35 % des entreprises de tous les pays. Cette dépendance à l'égard des générateurs augmente les coûts de production, et certaines industries ne peuvent supporter aucune interruption de l'approvisionnement de leur usine sans compromettre l'intégrité de leurs opérations.

La dépendance du Sénégal à l'égard du fioul lourd importé pour ses centrales électriques signifie que la base de coûts du secteur est telle que même des tarifs élevés pour les consommateurs ne peuvent pas couvrir entièrement son prix de revient, obligeant le Gouvernement à intervenir par des octrois de subventions. Les tarifs élevés entraînent également des défauts de paiements, ce qui conduit à l'accumulation d'arriérés. En 2018, le coût moyen de l'électricité était d'environ 0,24 dollar EU le kilowattheure, nettement supérieur au coût de référence mondial de 0,10 dollar le kilowattheure.

La puissance installée est passée de 840 MW à 1185 MW en 2018 avec la mise en service par Senelec de nouvelles capacités à hauteur de 484,9 MW. De même l'énergie produite est passée de 3.038 GWh en 2013 à 4.038 GWh en 2018. L'arrivée dans le réseau interconnecté de 143 MWh de capacité solaire PV fait passer le taux de

pénétration des énergies renouvelables hors hydraulique à 12% en 2018. Ces efforts ont permis de servir une demande du réseau interconnecté en forte croissance tout en améliorant la qualité du service (moins de coupures). Enfin, depuis 2016, Senelec a développé une stratégie de lutte contre les pertes techniques et non techniques. A cet effet, il faut noter une amélioration du rendement, qui est passé de 79,4% en 2013 à 83,02% en 2018.

**Le Gouvernement veut porter la part de la capacité de production renouvelable à 20 % d'ici 2025 et à réduire ou éliminer éventuellement l'utilisation du fioul lourd lorsque le gaz domestique sera mis en service (à partir de 2024). D'ici 2030, le bouquet énergétique devrait se composer de 5 % de fioul lourd, de 20 % de capacité de production d'énergie renouvelable (y compris l'énergie solaire et éolienne), de 15 % d'importations d'hydroélectricité, de 52 % de gaz et de 8 % de charbon, si le gaz devient disponible en quantité suffisante.**

**La situation difficile du secteur de l'électricité au Sénégal est liée à des faiblesses persistantes dans trois domaines-clés**

- **La planification et la coordination stratégiques doivent être renforcées.** La coordination limitée entre les ministères de l'Énergie et des Finances, l'organe de régulation et la compagnie d'électricité a souvent entraîné dans le passé une prise de décision tardive, opaque et fragmentée, affectant la plupart des aspects du développement du secteur. Bien qu'un plan directeur stratégique pour 2016 ait fixé des priorités en matière de diversification énergétique et de participation du secteur privé à la production d'électricité, il doit encore être pleinement mis en œuvre et actualisé. En outre, la stratégie d'électrification rurale du pays (qui a été développée avec son plan opérationnel) et vise à atteindre l'accès universel d'ici 2025 est encore entravée par le manque de clarté des mécanismes de financement spécifiques, l'incertitude quant au cadre institutionnel du modèle de concession au secteur privé et par des défaillances de l'efficacité opérationnelle de l'organisme public responsable (Banque mondiale 2018a).
- **Les dispositions financières et la gouvernance du secteur sont problématiques.** Le secteur de l'énergie est dominé par une entreprise publique - la Senelec (Société nationale d'électricité du Sénégal) et ses filiales (production, transport et distribution). Elle couvre environ la moitié de la capacité de production du pays, les producteurs d'électricité indépendants possédant le reste, produisent et lui vendent de l'électricité (et certains utilisent les sources d'énergies renouvelables). Pourtant, Senelec reste encore financièrement vulnérable en raison des coûts de production importants, des pertes techniques et commerciales, ainsi que d'une accumulation d'arriérés avec le gouvernement. Alors que la viabilité financière ne sera atteinte qu'une fois que le mix énergétique se déplacera vers des technologies à plus faible émission de carbone, un appui budgétaire récemment approuvé commence cette transformation, garantissant que les finances à court terme sont correctement soutenues. Pour les coûts de production, ont été soutenus les principes clés du programme de développement du gaz naturel et des énergies renouvelables (y compris le développement d'un cadre juridique et des améliorations de la gouvernance) pour permettre et soutenir la transformation requise, en impliquant le secteur privé quand nécessaire. Concernant la viabilité financière du secteur, cet appui budgétaire a permis au gouvernement d'atteindre l'équilibre financier à court terme en modifiant la formule de calcul des revenus du SENELEC, en modifiant le niveau des tarifs pour augmenter les revenus du secteur, en payant les arriérés liés à la consommation d'électricité du secteur

public tout comme en mettant en place des mécanismes durables pour éviter une nouvelle accumulation. Ont été inclus dans la loi de finance rectificative de 2019 des fonds supplémentaires achever les paiements de compensation requis à SENELEC. Ces mesures garantissent la viabilité financière à court terme du secteur. En outre, la gouvernance de la société d'électricité reste à améliorer<sup>43</sup>, avec un rôle limité de son Conseil d'Administration et une dépendance réglementaire vis-à-vis des ministères de l'Énergie et des Finances (World Bank 2018a).

- **La Commission de régulation du secteur d'électricité (CRSE) est une entité relativement performante, mais elle ne possède pas de capacité et d'autonomie suffisantes pour relever tous les défis du secteur.** Par ailleurs, le système de régulation ne permet toujours pas la répercussion des coûts sur les tarifs d'électricité, en permettant au Gouvernement de compenser l'opérateur public pour des tarifs qui ne reflètent pas les coûts (World Bank 2018a).

**Pour l'avenir, le principal défi consiste à accroître la capacité de production à faible coût et en quantité suffisante pour répondre à la demande et réduire les coûts élevés.**

Le passage du fioul lourd au gaz et aux énergies renouvelables éliminerait pratiquement la nécessité d'un soutien fiscal supplémentaire pour le secteur et entraînerait une baisse des tarifs au fil du temps. L'utilisation du gaz peut réduire progressivement les coûts de production jusqu'à 30 % et donc stimuler la compétitivité des prix du secteur privé sénégalais. Le gouvernement sénégalais est en pourparlers avec les opérateurs *offshores* pour développer des options pour approvisionner du gaz au Sénégal et construire les infrastructures associées.

### Recommandations

**Les principaux domaines-clés d'amélioration s'articulent autour de trois axes :**

l'amélioration du fonctionnement actuel du secteur par des réformes structurelles, la promotion de l'équité dans l'accès à l'électricité, et la promotion du développement du gaz (gas to power) dans le but de réduire considérablement les coûts de production.

**Améliorer le fonctionnement du secteur grâce à des réformes structurelles :**

- **Améliorer la gouvernance du secteur de l'énergie : Renforcer les dispositions institutionnelles et financières du secteur pour améliorer les performances et la viabilité financière, avec trois objectifs.** (i) veiller à ce que les dispositions de financement du secteur, en particulier entre le Gouvernement et la Senelec, soient bien structurées, transparentes et durables ; et enfin (ii) améliorer la réglementation du secteur. Ce programme est destiné à permettre à Senelec d'atteindre le niveau de performance des meilleures pratiques de services publics dans des pays comparables au fil du temps, ouvrant la voie à des réformes d'entreprise à plus long terme. Une bonne gouvernance sera cruciale pour la transformation recherchée dans le secteur.
- **Soutenir les réformes institutionnelles et politiques dans le domaine de la production d'électricité,** dans le but de s'assurer que la politique sectorielle et les instruments institutionnels soutiennent une planification sectorielle crédible, facilitant ainsi l'adoption de choix de production actualisés au moindre coût et la participation du secteur privé. Cela impliquera également de modifier le mix énergétique, en passant de la dépendance actuelle au fioul lourd à un mélange de technologies à faible intensité de carbone, conformément à l'engagement pris par le Sénégal à la COP 21 et, à terme, de réduire considérablement le coût et l'intensité carbone de la production.

**Faciliter un accès équitable à l'électricité. Étendre l'accès aux services d'électricité** dans les zones rurales mal desservies en améliorant l'accessibilité financière. Une première priorité est de s'attaquer aux principaux obstacles à l'accès dans les six concessions déjà concédées à des opérateurs privés. Des études ont montré qu'il faut s'attaquer simultanément à une série d'obstacles-clés pour intensifier l'accès dans les zones rurales. Les réformes structurelles devraient s'appuyer sur des mesures déjà adoptées, notamment :

- **Un contrat de performance amélioré et réalisable entre le Gouvernement et la Senelec**, y compris des mécanismes de surveillance et de redressement ;
- **Des progrès substantiels dans la résolution des problèmes complexes de dettes croisées et d'arriérés de la Senelec envers le Gouvernement**, créant ainsi les conditions pour renforcer durablement sa situation financière;
- **L'approbation d'un plan directeur stratégique techniquement solide et complet pour la production d'électricité**, axé sur l'amélioration de la combinaison énergétique et la réduction des coûts, avec une participation importante du secteur privé ;

**Favoriser le développement de la conversion du gaz en électricité.** La viabilité du développement de la chaîne de valeur gaz-énergie dépend du développement adéquat du secteur intermédiaire, y compris le transport par pipeline ou le stockage du gaz naturel, et en aval, les processus qui se déroulent après la phase de production jusqu'au point de vente. Cela devrait se faire parallèlement au développement de la filière, y compris la recherche de champs de pétrole brut et de gaz naturel et le forage et l'exploitation subséquents de puits.

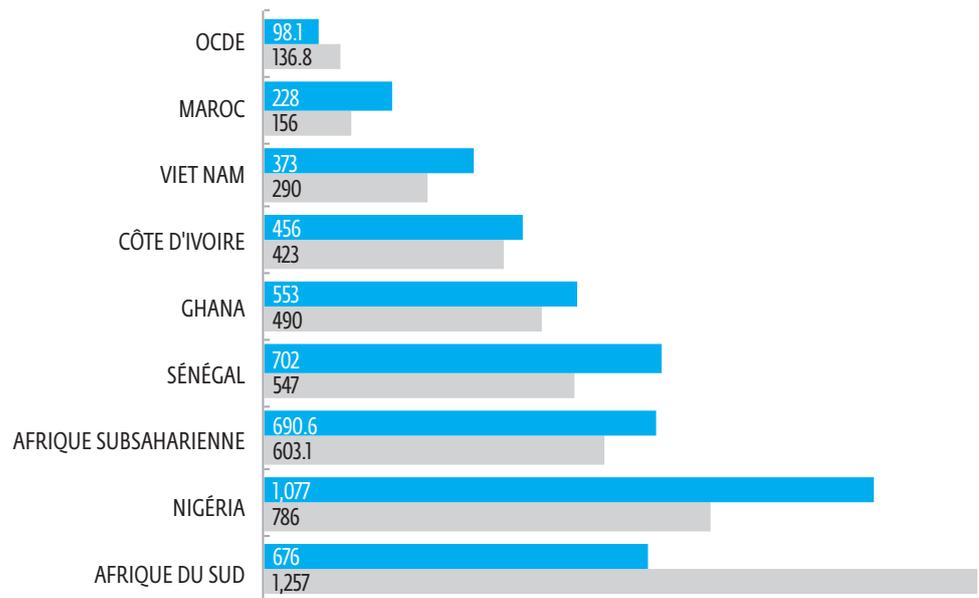
- **De tels progrès simultanés exigent un cadre institutionnel et réglementaire pour le gaz en amont et en aval de la filière.** L'adoption en d'un Code Gazier en février 2020 est un élément important<sup>44</sup> dont il faut maintenant assurer une application efficace et transparente.
- **De plus, une planification adéquate et une construction en temps opportun de l'infrastructure matérielle des gazoducs sont nécessaires.** La création en 2019 de la société Réseau gazier du Sénégal et la création de la filiale gaz de Senelec sont une première étape dans ce processus. Plus en aval, il est nécessaire d'assurer le financement et la mise en œuvre de la conversion des centrales au fioul lourd en temps voulu, de manière à pouvoir utiliser le gaz dès qu'il sera disponible.

## 2.4 CONNECTIVITÉ

**L'infrastructure est un catalyseur essentiel du développement**, la plupart des études notent une relation positive entre l'infrastructure et la croissance, dont l'ampleur varie d'un pays à l'autre. L'impact le plus important provient généralement des routes, des télécommunications et des réseaux d'électricité. Le Sénégal a fait des progrès significatifs dans ce domaine, avec des investissements récents dans les infrastructures de transport tels que la construction d'une route urbaine à péage dans le cadre d'un partenariat public-privé ou d'un nouvel aéroport international dans le cadre d'un plan de financement public. Néanmoins, l'exportation et l'importation de biens au Sénégal sont coûteuses comparées à d'autres pays pairs de l'ASS (Graphique 2.10) et encore plus comparées à des pays comme le Maroc, l'Éthiopie ou les pays de l'OCDE. L'Indice de performance logistique 2018 classe le Sénégal au 141<sup>ème</sup> rang sur 160 pays, tandis

que le Sénégal se classe au 142<sup>ème</sup> rang sur 190 pays selon l'indicateur « Commerce transfrontalier » du *Doing Business* de 2020. Les données de l'Enquête auprès des entreprises réalisée en 2014-2015 montrent que près de 22 % des entreprises privées considèrent le transport comme une contrainte majeure, tandis que les producteurs et les entreprises du secteur du tourisme/hôtellerie perçoivent cette contrainte de façon encore plus aigüe.

**GRAPHIQUE 2.10 : COÛT DE LA CONFORMITÉ AUX FRONTIÈRES EN 2020 (USD)**



**COÛT À L'IMPORTATION (USD)**      **COÛT À L'EXPORTATION (USD)**

Source : Classement « Doing Business » de la Banque mondiale, 2020.

### 2.4.1 Transport

Le développement économique du Sénégal dépend, entre autres, de l'amélioration de la qualité de ses infrastructures de transport, ainsi que du fonctionnement de sa chaîne logistique/de la prestation de services de transport. Le secteur des transports au Sénégal est assez faible comparativement à ses pays pairs de l'ASS. Il ne représente que 4,3 % du PIB en 2017, contre 9,9 % en ASS. Cette différence est principalement le résultat d'une hyper-concentration de l'activité économique du pays dans et autour de Dakar, estimée à 80 % du PIB, et qui se traduit par des besoins de transport limités au-delà de la région de Dakar. A Dakar même, les problèmes de circulation combinés à la faiblesse actuelle de l'offre de transports publics (qui devrait se résorber à l'avenir avec le TER, le BRT et le développement de Diamniadio) contribuent fortement aux difficultés du transport.

Le transport revêt un caractère particulièrement important dans la mesure où le Sénégal, par sa position géographique, est un port d'entrée pour l'ensemble de la région du Sahel occidental. Le trafic de transit avec le Mali représente actuellement 15 % du chiffre d'affaires du port de Dakar et plus de 30 % de son volume de conteneurs. Le transport routier reste la solution prédominante pour la circulation des biens et

des personnes à l'intérieur du pays et au niveau régional. Le transport maritime est principalement utilisé pour le commerce extérieur, même si un certain transport fluvial limité existe sur les fleuves Sénégal et Casamance, tandis qu'un certain transport maritime de cabotage est enregistré entre Dakar et St Louis et Dakar et Ziguinchor. Il existe également des modes de transport alternatifs tels que le transport ferroviaire<sup>45</sup> ou aérien<sup>46</sup>. Le trafic ferroviaire à longue distance, tant pour les passagers que pour les marchandises, a cessé depuis 2016 suite à l'effondrement de la concession ferroviaire Dakar-Bamako Transrail, qui avait débuté en 2003. Parallèlement, le transport aérien a enregistré une croissance faible au cours des dix dernières années, s'élevant à 2 % par an à Dakar, contre 6 % à Accra et 10 % à Abidjan (Tableau 2.3). Cela était en partie dû aux longs retards dans la réalisation du nouvel aéroport international de Dakar, avec un retard de cinq ans dans la construction, la promulgation d'une obligation de visa touristique mal conçue (et maintenant abrogée), et une augmentation des frais pour financer le nouvel aéroport, ce qui fait de Dakar l'un des aéroports les plus chers à exploiter en Afrique de l'Ouest (Tableau 2.4). Néanmoins, avec 21 destinations internationales et régionales, l'aéroport de Dakar reste aussi l'un des aéroports les mieux connectés de l'ASS.

**TABLEAU 2.3 : CHARGES AÉROPORTUAIRES POUR UN BOEING 737 EN 2017**

PAYS	NATIONAL	RÉGIONAL	INTERNATIONAL
Cap Vert	693	1905	2905
Niger	306	4081	4081
Gambie	4191	4191	4191
Bénin	1051	3462	4380
Burkina Faso	306	3673	5510
Guinée	428	5700	6270
Guinée Bissau	3877	7142	7142
<b>Moyenne</b>	<b>1248</b>	<b>6629</b>	<b>7671</b>
Côte d'Ivoire	1020	4489	8673
Nigéria	1411	6412	8958
Togo	2959	9090	9690
Libéria	570	9690	9696
Sénégal	982	9725	9725
Mali	686	9725	9725
Ghana	129	7980	12 540
Sierra Leone	114	13 224	13 224

Source : Étude de l'IATA sur les redevances liées au transport aérien en Afrique de l'Ouest, 2017.

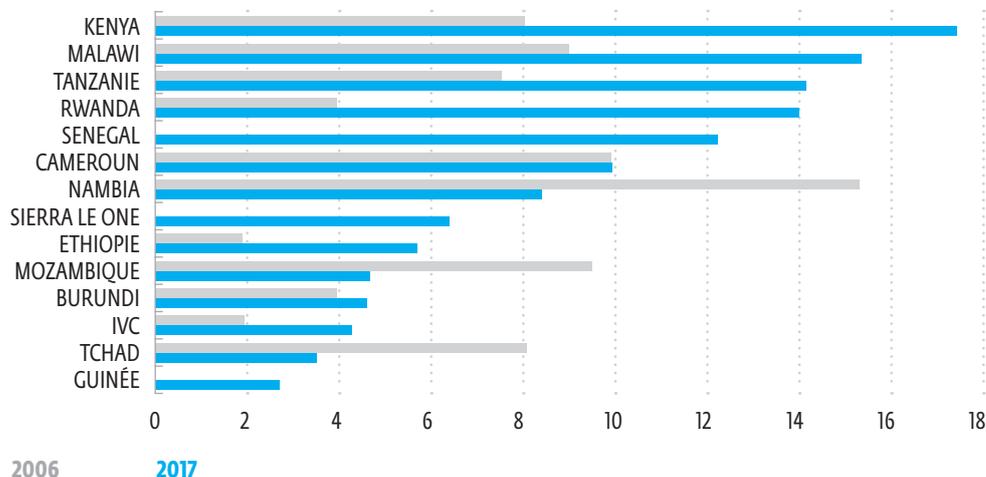
**TABLEAU 2.4 : TRAFFIC DES PASSAGERS AÉROPORTÉS, EN MILLIONS**

	DAKAR	ACCRA	ABIDJAN
<b>2008</b>	1,8	1,4	0,9
<b>2014</b>	1,8	2,3	1,3
<b>2018</b>	2,3	2,5	2,3
<b>CAGR 08/18</b>	2 %	6 %	10 %

Source : Conseil international des aéroports.

**GRAPHIQUE 2.11 : TAXES SUR LES CARBURANTS PERÇUES PAR LES FONDS ROUTIERS**

Africains, 2016, en centimes/litre



2006 2017

Source : World Bank 2019f.

**Sur le plan institutionnel, la surveillance du secteur manque de cohérence.** Elle est répartie entre plusieurs ministères : le Ministère des Infrastructures, des Transports terrestres et du Désenclavement (MITTD), le Ministère du Tourisme et des transports Aériens et le Ministère de la Pêche et de l'Économie Maritime. D'autres organismes divers sont impliqués<sup>47</sup> notamment l'Agence des travaux et de gestion des routes (AGEROUTE) du Sénégal, qui participe à la construction et à l'entretien des routes, et le Fonds d'Entretien routier autonome, FERA, qui supervise le financement de l'entretien des routes. Cela ne favorise pas le développement de politiques multimodales, la coordination des stratégies individuelles et l'élaboration d'une stratégie nationale. De plus, les fonds publics alloués à ces institutions ne leur permettent pas toujours de remplir correctement leurs missions. Par exemple, de 2017 à 2019, les fonds collectés par le gouvernement du Sénégal financent environ 20 % des besoins d'entretien routier (World Bank 2019f), bien que le fonds routier du pays ait été relativement bien financé (Graphique 2.11).

Il y a également des contraintes spécifiques dans les deux segments-clés du secteur.

**Le transport routier, bien qu'il soit le moyen de transport le plus important au Sénégal, est coûteux et peu sûr.** Environ 95 % des déplacements motorisés au Sénégal se font par la route. Bien que le pays soit globalement bien desservi par son réseau routier<sup>48</sup>, les disparités d'accès routier au sein du pays sont élevées, notamment entre la zone côtière et le reste du pays<sup>49</sup> (World Bank 2019f). À ce jour, l'état du réseau est décent – 80 % de routes bitumées et 52 % de routes non bitumées ont été jugées en bon/moyen état en 2017.

**L'impact des conditions météorologiques, le manque d'entretien et la surcharge des véhicules ont un impact négatif sur le réseau.** Le parc de véhicules est ancien (85 % des véhicules du transport de marchandises ont au moins 10 ans et l'âge moyen des véhicules privés est de 25 ans), et le secteur est dominé par de petites entreprises informelles (le plus selon le principe une personne, un camion) qui suivent rarement la réglementation technique ou du travail et ne possèdent pas toujours les autorisations requises pour conduire des véhicules de transport. Le manque de professionnalisation

conduit à une qualité de service et un taux de rentabilité faibles, ce qui favorise les comportements de recherche de rente à court terme, par exemple par la surcharge de camions. En 2017, la surcharge à l'essieu a généré un coût d'environ 0,4 % du PIB par an en termes d'entretien supplémentaire et de réhabilitation des routes.

**La sécurité routière est une question importante.** Le gouvernement du Sénégal estime à 600 le nombre de décès directs par an sur la route, un nombre relativement constant entre 2015 et 2017 mais sans doute minoré compte tenu de l'absence de rapports et d'enquêtes systématiques sur les accidents de la route. Le problème provient des infrastructures routières qui ne sont généralement pas dotées d'équipements de sécurité adéquats, de véhicules peu sûrs car les contrôles techniques sont rares, du manque de fiabilité des services d'assistance routière d'urgence, du comportement inadéquat des usagers de la route (conducteurs, piétons) et de l'absence d'institutions chargées de définir et de coordonner les politiques. Outre le coût humain direct, les accidents génèrent une incertitude supplémentaire, créant des retards inattendus dus à la congestion et au temps d'attente.

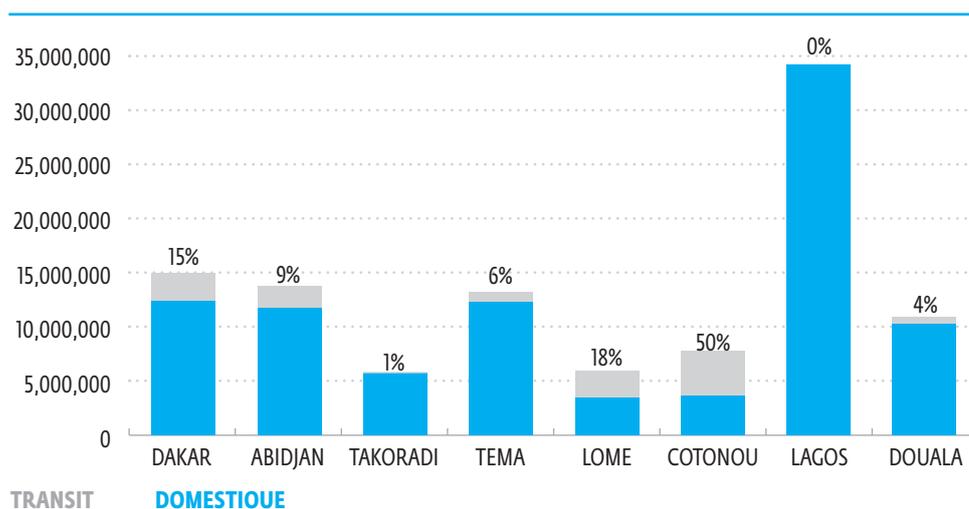
**L'important corridor routier entre la capitale sénégalaise de Dakar et la ville de Bamako dans l'ouest du Mali a des performances faibles en comparaison des autres corridors de la sous-région.** Bien que le trafic ait connu une forte croissance, atteignant 2,8 millions de tonnes en 2014, les coûts de transport sur le corridor sont élevés. En 2016, ils étaient estimés à 30 % de la valeur des marchandises, soit beaucoup plus que la fourchette de 8 à 15 % pour le coût d'un système de transport compétitif (Banque mondiale, 2019f). De plus, en 2015, il fallait en moyenne 23,7 jours aux camionneurs pour acheminer les marchandises de Dakar à Bamako, le principal retard étant la moyenne des 13 jours des marchandises passées au port de Dakar. La modeste efficacité du corridor est en partie due à une structure du marché du fret largement dominée par les sociétés de camionnage maliennes, en raison des accords internationaux<sup>50</sup>. En raison d'une offre excédentaire, les entreprises de camionnage ne se font pas concurrence par les prix, entraînant une mentalité de cartel. Les pays enclavés de la région bénéficient de normes techniques harmonisées en matière de transport routier, mais ils ne disposent pas d'un système harmonieux et cohérent pour gérer les corridors routiers concurrents. Ainsi, il est peu probable que les autorités sénégalaises sanctionnent la surcharge à l'essieu et les exigences techniques des véhicules de peur de perdre des parts de marché au profit de corridors concurrents desservant le Mali, comme Abidjan en Côte d'Ivoire ou la route de Conakry en Guinée, de Bamako au Sénégal.

**Plutôt que d'étendre le réseau routier du pays, les partenariats public-privé pourraient être utilisés pour relever les défis de l'entretien routier.** Inauguré en 2013, le projet de route à péage de Dakar a permis de réduire les temps de trajet dans le corridor routier urbain le plus fréquenté du pays, mais il a tout de même nécessité une subvention initiale du Gouvernement, égale à 58 % du coût total du projet. Compte tenu de la situation financière du pays, il n'est pas réaliste d'espérer mobiliser des investissements privés importants pour des routes plus longues et beaucoup moins fréquentées au Sénégal. Au contraire, le Sénégal devrait plutôt envisager un programme de partenariat public-privé routier qui se concentrerait sur les sections prioritaires du réseau déjà construites, mais nécessitant un financement de rattrapage pour l'entretien.

**Le transport maritime** est essentiel pour le commerce extérieur. Le principal port du Sénégal à Dakar représente 95 % des importations et des exportations du pays. Il se situe dans le haut de gamme des ports ouest-africains en termes de trafic total

(Graphique 2.12). Trois de ses terminaux sont en concession avec DP World qui gère le terminal à conteneurs qui représentait environ 8 % de la capacité portuaire de conteneurs en Afrique de l'Ouest en 2015 (Tableau 2.5). Le Groupe Bolloré exploite un terminal portuaire en vrac.

**GRAPHIQUE 2.12 : DÉBIT PORTUAIRE, AFRIQUE DE L'OUEST ET DU CENTRE, 2016**  
**ÉQUIVALENT EVP (EN TONNES)**



Source : World Bank 2016d.

**TABLEAU 2.5 : CAPACITÉ ANNUELLE DES TERMINAUX À CONTENEURS EN AFRIQUE DE L'OUEST**

PORT/TERMINAL	CAPACITE 2013	CAPACITE 2015	CAPACITE FUTURE
Dakar	600,000	600,000	2,100,000
Conakry	230,000	250,000	600,000
Freetown	75,000	150,000	750,000
Monrovia	100,000	100,000	200,000
San Pedro	500,000	500,000	500,000
Abidjan SETV	850,000	1,100,000	1,200,000
Abidjan TC2			1,500,000
Tema	850,000	1,000,000	3,500,000
Lomé Togo Terminal	580,000	1,200,000	1,200,000
Lomé LCT			2,200,000
Cotonou (emplacements polyvalents)	480,000	480,000	480,000
Bénin Terminal (Cotonou)	220,000	600,000	600,000
Badagry			1,800,000
Lagos Apapa	600,000	1,000,000	1,000,000
Lagos Tin Can Island	600,000	880,000	880,000
Lekki			2,500,000
<b>TOTAL</b>	<b>5,685,000</b>	<b>7,860,000</b>	<b>21,010,000</b>

Source: World Bank 2016d.

Une augmentation de 50 % du volume au cours des cinq dernières années et la croissance du transit ont aggravé la congestion à l'entrée et à la sortie de la zone portuaire, avec 1500 camions circulant quotidiennement dans le port sur des routes d'accès relativement étroites. De nombreux projets existent pour remédier à cette situation. Une solution consiste à déplacer une partie des activités du port vers de nouveaux sites, tels que le nouveau terminal à conteneurs DP World devant être construit à l'ouest de Dakar dans la ville de Ndayane. Une autre stratégie est de forcer le transfert immédiat des marchandises transitant vers le Mali vers un port sec en dehors de Dakar, dans un effort financé et géré par l'Autorité Portuaire Publique. Il faudra du temps pour que ces projets voient le jour. Leur efficacité risque d'être limitée par le manque actuel de planification portuaire au niveau du Gouvernement, y compris une vision limitée et un financement dédié pour assurer que ces nouvelles installations soient correctement connectées par la route et/ou le rail à l'arrière-pays. Cela pourrait répéter des erreurs similaires commises lors du récent développement du port en eau profonde de Kribi au Cameroun, qui est encore mal relié à son arrière-pays.

Bien que les procédures douanières aient été récemment considérablement rationalisées, l'application des contrôles peut encore être améliorée, tant en termes de mise en œuvre intégrale des accords internationaux que de méthodes de travail (World Bank 2019f). Des procédures électroniques –de dématérialisation ou papier zéro- sont entrées en vigueur avec l'utilisation du système GAINDE 2000. Le taux moyen de contrôle physique de 10 % est conforme au contexte local et au niveau probable de fraude. Il reste supérieur aux pratiques des pays plus avancés comme le Maroc (3 %) et aux pays européens (moins de 1 %). Les heures d'ouverture des douanes posent toutefois problème. Le trafic de transit peut attendre jusqu'à trois jours avant d'être scanné au port avant de pouvoir de nouveau transiter. Cela contribue à repousser le temps moyen de séjour des conteneurs à Dakar à 13 jours contre, respectivement, 11 et 9 jours pour Abidjan et Lomé.

### Recommandations

Améliorer la situation du secteur des transports pour mieux soutenir le secteur privé et offrir des opportunités économiques nécessitera des efforts soutenus (World Bank 2019f). Ceci exigera de s'attaquer aux questions sectorielles, et aux problèmes qui se posent dans les secteurs du transport routier et maritime.

#### Traiter les questions sectorielles

- **La coordination institutionnelle doit être améliorée.** La supervision du secteur devrait être rationalisée pour assurer une meilleure coordination et cohérence. Les options comprennent la création d'un grand Ministère des transports qui supervisera toutes les activités du secteur ou, alternativement, la création d'une unité de coordination/ ou comité de haut niveau<sup>51</sup>. Indépendamment du choix, les représentants des professionnels du secteur, de la société civile et des citoyens doivent être impliqués dans la conception de cet organisme, au moins par le biais de consultations sur la réglementation et de la participation dans le suivi-évaluation des politiques.
- **Améliorer la préparation et la gestion des partenariats public-privé.** Compte tenu de l'extension prévue du réseau et de l'effort d'infrastructure du gouvernement du Sénégal, le recours accru aux partenariats public-privé est une option intéressante. Par conséquent, il serait utile de créer une autorité de régulation indépendante ayant pour mandat de gérer les contrats avec le secteur privé (préparation des dossiers

d'appel d'offres, supervision et évaluation des contrats, réalisation d'objectifs spécifiques), d'apporter un appui au gouvernement du Sénégal pour définir la politique tarifaire et de finaliser les révisions de la loi sur les PPP.

#### Améliorer le transport pour réduire l'incertitude

- **La structure actuelle de l'industrie nationale du camionnage doit être optimisée.** Les réglementations techniques, les contrôles techniques des véhicules et les réglementations de sécurité et de travail, ainsi que les règles de charge à l'essieu, doivent être appliqués. La réglementation numéro 14 de l'UEMOA sur le poids à l'essieu doit être appliquée en professionnalisant l'industrie pour minimiser les comportements de recherche de rente à court terme, en renforçant les contrôles sur les routes principales et en s'assurant que le délestage des charges se fait aux frais du transporteur. Les efforts de renouvellement de la flotte ne nécessitent pas de soutien financier par le Gouvernement puisque l'élimination des opérateurs informels devrait se traduire par une consolidation bien nécessaire de l'industrie avec un niveau de rentabilité et un accès au financement plus élevé. Il faudrait envisager un soutien financier public pour aider les travailleurs/conducteurs affectés à trouver une nouvelle carrière.
- **L'amélioration de la sécurité routière passe d'abord par la mise en place et l'opérationnalisation d'une structure autonome responsable de cette question.** En outre, les contrôles techniques des véhicules actuellement effectués au Centre de Contrôle Technique des Véhicules Automobiles de Dakar devraient être étendus à l'ensemble du pays, et un système d'audit et de dépollution de la sécurité routière devrait être mis en œuvre pour tous les grands projets afin de s'assurer que les équipements de sécurité routière sont en place. Un travail coordonné avec l'industrie de l'assurance devrait chercher à développer un mécanisme standardisé de déclaration des accidents pour assurer une comptabilité et une analyse appropriées des accidents de la route. Enfin, les organismes de contrôle devraient se voir assigner des objectifs clairs en termes de signalement des accidents et d'application des règles techniques/de conduite.
- **La programmation, le financement et l'exécution de l'entretien routier devraient être renforcés par la mise en œuvre de contrats d'entretien routier basés sur la performance et financés par des fonds publics ou privés.** Cet objectif nécessitera le renforcement des capacités de gestion et de supervision contractuelles du Fonds d'Entretien Routier Autonome (FERA) et de l'AGEROUTE Sénégal. En outre, il faudra une connaissance fiable de l'état des routes et des niveaux de trafic afin d'assurer une sélection factuelle des routes prioritaires pour ces contrats. Enfin, les ressources financières du FERA devraient être augmentées progressivement pour répondre au minimum aux besoins d'entretien du réseau bitumé. Les usagers de la route devraient supporter cette augmentation par une hausse des taxes sur le carburant et/ou des péages routiers.

#### Améliorer l'efficacité et la disponibilité du transport maritime

- **Mettre en œuvre un plan directeur portuaire à l'échelle nationale pour améliorer le trafic dans les ports existants et prévus et à proximité, grâce à quatre initiatives :** la réhabilitation de l'infrastructure routière ; l'élimination des anciens entrepôts inutilisés pour gagner de l'espace ; la construction de ports secs à l'extérieur de Dakar pour réduire le stockage dans l'enceinte du port ; et la liaison entre le port existant et le nouveau port avec des infrastructures de transport appropriées, comme la route et le rail.

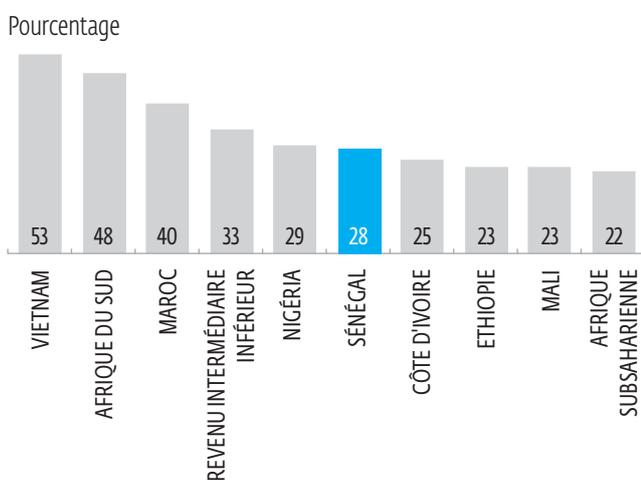
- Améliorer la performance douanière en réduisant les temps de contrôle et les circuits de dédouanement à l'intérieur du port, et en augmentant le temps d'ouverture des bureaux de douane.

#### 2.4.2 Technologies de l'information et de la communication

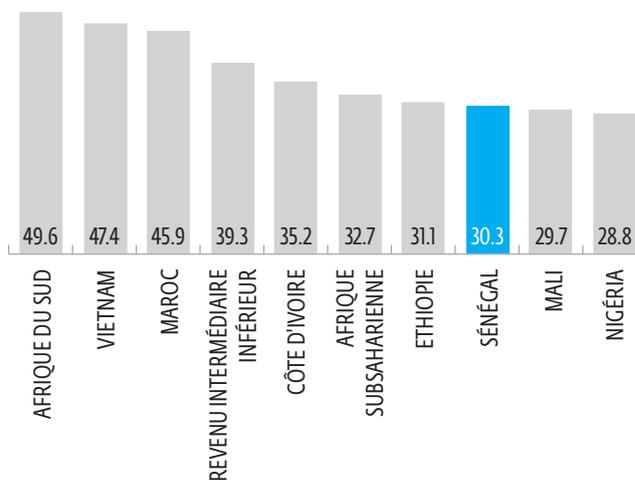
La connectivité numérique, autrement dit l'accès à l'Internet, est de plus en plus considérée comme un facteur incontournable de développement. Elle offre d'importantes opportunités en termes d'intégration des marchés de produits et de gain de productivité et de compétitivité pour les entreprises, une plus grande concurrence sur le marché conduisant à l'ouverture de nouvelles possibilités pour les innovateurs et les petites et moyennes entreprises, et des effets indirects et induits sur d'autres secteurs. Pour bénéficier pleinement de ces opportunités, il est essentiel d'accroître l'accès à une connectivité numérique de qualité pour le plus grand nombre.

En dépit d'importants progrès réalisés au cours des deux dernières années, la connectivité numérique au Sénégal reste limitée. L'accès à la connectivité numérique, mesuré par le taux de pénétration, était de 111% en septembre 2019 pour la téléphonie mobile et de 67% pour l'Internet, essentiellement mobile – 98% des abonnements sont mobiles.<sup>52</sup> Cependant, lorsqu'on tient compte des abonnements multiples, il s'avère que le Sénégal reste en retard par rapport à ses pairs aspirationnels. Ainsi, le nombre d'utilisateurs uniques de l'Internet mobile est estimé à 28% en 2018 au Sénégal, contre 40% au Maroc, 53% au Vietnam (GSMA, 2018). Cette performance reste en deçà de la moyenne des pays à revenus intermédiaires, même si elle est meilleure par rapport à la moyenne de la région Sub-Saharienne (Graphique 2.13).

La qualité de l'accès à l'Internet constitue l'un des principaux enjeux de la connectivité numérique au Sénégal. Des avancées notables ont été enregistrées au cours des derniers mois en ce qui concerne le coût de l'accès à l'Internet avec l'entrée de trois nouveaux fournisseurs d'accès internet en 2017 et l'acquisition en 2018 du deuxième opérateur mobile (Tigo) par un investisseur dont le modèle économique repose sur l'offre de service à bas prix. Des analyses préliminaires du régulateur (ARTP) suggèrent une baisse de 80 à 90% du prix de détail du mégaoctet.<sup>53</sup> Cependant, la qualité du réseau internet mobile, mesurée par un indicateur composite de la vitesse de téléchargement et de la latence de la connexion, reste faible, surtout comparée aux autres marchés similaires. Ainsi, le Sénégal se classe derrière la Côte d'Ivoire et l'Éthiopie, voire plus loin derrière le Maroc, le Vietnam ou l'Afrique du Sud (Graphique 2.14). La qualité du réseau se trouve être en deçà de la moyenne en Afrique Sub-Saharienne et dans les pays à revenus intermédiaires.

**GRAPHIQUE 2.13 : UTILISATEURS UNIQUES DE L'INTERNET MOBILE EN 2018, % DE LA POPULATION**

Source : GSMA Intelligence, 2018.

**GRAPHIQUE 2.14 : INDICE DE PERFORMANCE DU RÉSEAU MOBILE EN 2018, SCORE 0-100**

Source : GSMA, Indice de Connectivité Mobile, 2018.

Plusieurs facteurs sont à l'origine de la faible qualité de l'accès à l'Internet au Sénégal, notamment l'accès aux infrastructures haut-débit, y compris les bandes de fréquences. Le Sénégal est desservi par plusieurs câbles sous-marins avec de nouveaux déploiements attendus. Toutefois, la capacité actuelle reste en deca des niveaux observés dans d'autres pays similaires ou aspirationnels. La bande passante de la connectivité internationale y est de 25 kilobits par seconde (kbps) par utilisateur, contre une moyenne de 47 kbps dans les pays à revenu intermédiaire, 83 kbps au Vietnam et 30 kbps au Maroc.<sup>54</sup> Le réseau terrestre, y compris la dorsale et le réseau d'accès, reste très peu développé, même si le gouvernement a récemment annoncé la construction de 340,000 km de dorsale et 75,000 km de réseau d'accès.<sup>55</sup> En ce qui concerne les infrastructures mobiles, le pays dispose d'approximativement 1 tour mobile pour 5000 utilisateurs, contre 3 au Vietnam, 2 au Maroc et 1.2 dans les pays à revenu intermédiaire.<sup>56</sup> Par ailleurs, les bandes de fréquences de la 4G n'ont été obtenues qu'en 2018, d'abord au plus gros opérateur (Orange) et ensuite au deuxième plus gros opérateur (Tigo) en fin d'année.

Ce déficit d'accès aux infrastructures numériques reflète une faible concurrence, notamment sur les marchés de gros, un partage limité des infrastructures et un coût relativement élevé des fréquences radio. Le marché de gros de l'accès au haut-débit fixe comprend un principal leader également actif sur le marché de détail, ce qui pourrait éventuellement gêner l'accès des concurrents sur les marchés de détail à des services de capacité en gros, afin d'offrir des services de meilleure qualité. En dépit d'une régulation effective du secteur avec l'identification des marchés pertinents et des opérateurs puissants,<sup>57</sup> le fonctionnement du marché n'indique pas encore une tendance vers une situation de concurrence effective. Par ailleurs, en dépit d'une réglementation incitant au partage d'infrastructure, le Sénégal ne dispose pas encore d'opérateurs privés indépendants d'infrastructure, contrairement à ces voisins comme le Ghana, la Côte d'Ivoire ou le Nigeria. Enfin, les coûts d'attribution des fréquences radio restent relativement élevés par rapport aux autres marchés comparables. Par exemple, Tigo a obtenu sa fréquence radio 4G à 46,8 milliards de dollars EU, alors que des fréquences radio similaires attribuées au Ghana, en RDC ou au Kenya ont coûté entre 25 et 30 milliards de dollars EU.

**La situation est relativement plus critique pour l'accès à l'Internet haut-débit fixe.**

Même le mobile reste le moyen d'accès privilégié des individus, les entreprises, y compris certaines PME, ont besoin de l'accès à l'internet haut-débit fixe, idéalement à partir de la fibre optique, pour être plus compétitive. Cependant, le cout d'accès au haut-débit fixe, même s'il est plus bas que la moyenne en Afrique Sub-Saharienne, reste deux fois supérieur à la moyenne des pays à revenu intermédiaire.<sup>58</sup> La qualité y est également faible, largement en dessous de celle observée dans la sous-région d'ASS et des pays à revenu intermédiaire.<sup>59</sup> Seulement 5% des lignes haut-débit fixe sont en fibre optique.<sup>60</sup> Cette situation semble provenir du monopole de facto sur le marché de détail, en dépit de la régulation.

**De même, les infrastructures de données (data centers) sont encore insuffisantes pour supporter la croissance du trafic Internet,** avec conséquence éventuelle une dégradation de la qualité de l'accès à l'Internet. Le Sénégal ne dispose pas encore d'opérateurs indépendants de data centers, ceux qui existent appartiennent aux opérateurs télécoms ou à l'Etat. Or, l'expérience de pays pairs comme le Ghana et le Nigeria suggère que le développement de data centers par des opérateurs indépendants, privés et spécialisés permet d'attirer les grandes plateformes numériques et les fournisseurs de services de Cloud Computing, et de créer une dynamique positive permettant d'asseoir les bases d'une économie numérique.

**Enfin, d'autres dimensions complémentaires à la connectivité continuent de priver le Sénégal des retombés d'une économie numérique.** Il s'agit notamment du développement des services financiers digitaux, d'un écosystème numérique dynamique et de la littératie numérique. Par exemple, l'utilisation réelle des paiements numériques est relativement faible. Moins de 10 % de la population utilise un compte d'argent mobile pour payer une facture, ou une carte de débit ou de crédit pour effectuer un achat. Le pays se classe 10<sup>ème</sup> sur 137 pays dans l'Indice mondial de l'entrepreneuriat 2018 et 10<sup>ème</sup> sur 30 pour les pays d'ASS pour lesquels l'Indice mondial de l'entrepreneuriat a été calculé.<sup>61</sup>

### Recommandations

Pour bénéficier pleinement des dividendes numériques, le Sénégal pourrait envisager les reformes suivantes:

- **Renforcer l'effectivité de la régulation** sectorielle en consultant notamment les opérateurs alternatifs sur les contraintes à l'accès aux infrastructure numériques, et en envisageant une régulation asymétrique lorsque cela se justifie afin de rééquilibrer les parts de marchés
- **Encourager le partage des infrastructures**, par exemple en favorisant l'entrée ou la constitution d'opérateurs privés indépendants d'infrastructure, y compris sur le réseau terrestre en fibre optique, la connectivité internationale par câbles sous-marins ou par satellite et les tours de télécoms.
- **Réexaminer le cout d'attribution de nouvelles fréquences radio**, en vue de faciliter le déploiement des nouvelles générations de réseaux mobiles par l'ensemble des principaux opérateurs de réseaux
- **Encourager les investissements dans la fibre optique jusqu'à l'abonné**, notamment pour les entreprises, en facilitant l'entrée de nouveaux opérateurs sur le marché de gros de l'internet haut-débit fixe.

- **Entretien de la concurrence sur le marché de détail du mobile**, en favorisant l'entrée des opérateurs de réseaux virtuels (MVNOs)
- **Encourager l'entrée ou la constitution d'opérateurs privés indépendants de data centers**, en prenant appui sur les projets actuellement envisagés par le gouvernement à travers l'ADIE
- **Mettre en œuvre de façon appropriée la stratégie numérique du pays dans quatre domaines** : (i) l'économie numérique pour promouvoir le partage des infrastructures, améliorer la gestion du spectre, accorder des licences 4G, autoriser les expériences d'Internet des objets ; (ii) le "Gouvernement Digital" pour simplifier les processus, l'interopérabilité, les services partagés et la cyber sécurité ; ((iii) l'esprit d'entreprise pour rendre opérationnel un Fonds de développement numérique, mieux soutenir les hubs d'entrepreneurs numériques et clarifier/mettre en place rapidement l'ensemble des dispositions du récent « Start-up Act » (Loi 2020-01 de Janvier 2020) ; et enfin (iv) le développement du capital humain pour intégrer la technologie numérique dans le système éducatif, promouvoir la diffusion de la culture numérique et assurer la croissance des fournisseurs privés de formation numérique.

### 3. OUVRIR LE SÉNÉGAL ÉMERGENT VERS DES SECTEURS-CLÉS

---

Une fois que les contraintes transversales prioritaires définies seront maîtrisées, le Sénégal pourrait considérablement accélérer sa transformation structurelle et la participation du secteur privé à l'économie en exploitant les possibilités offertes par les secteurs de plus en plus dynamiques des services et de l'agriculture et de l'agro-industrie en s'appuyant sur les grandes entreprises existantes bien établies dans les secteurs financier et énergétique. Cette présente section examine comment le modèle de croissance du Sénégal pourrait devoir changer à l'avenir, ainsi que les secteurs qui pourraient devenir des moteurs de croissance prioritaires.

Le secteur primaire restera important à l'avenir car il emploie environ la moitié de la population et approximativement 70 % de la population rurale dépend de l'agriculture ou d'activités connexes pour sa subsistance. Par ailleurs, le développement de nouveaux marchés d'exportation et le développement du secteur horticole ont permis au Sénégal de renforcer le secteur (World Bank 2018e).

L'agro-industrie et la transformation ont également le potentiel de stimuler la productivité et de créer de nouveaux emplois (World Bank 2018e). Le récent succès du Sénégal en terme de diversification, tant des produits primaires que des produits transformés, suggère que, dans le futur, la gamme de produits pourrait être davantage développée et engendrer le type de transformation structurelle vers une plus grande valeur ajoutée dont le Sénégal a besoin. Une plus grande diversification agricole peut également aider à régionaliser le développement, dans la mesure où une grande partie du potentiel agricole non exploité se trouve dans des régions du pays, comme Saint-Louis, Kaolack et Ziguinchor.<sup>62</sup> D'autre part, il existe dans ces régions, des réserves d'eau souterraine considérables pouvant contribuer à stimuler la production. Enfin, il existe un potentiel considérable de liens en amont et en aval avec d'autres industries, en particulier l'industrie locale de transformation des produits alimentaires.

L'approfondissement des réformes dans le secteur de l'arachide, y compris un cadre politique stable pour les investissements privés dans les chaînes de valeur et l'atténuation des risques climatiques et de la volatilité des prix, jettera les bases de la transformation agricole dans le bassin arachidier (GNB). Les réformes entreprises par le gouvernement depuis 2014 pour libéraliser le marché de l'arachide ont commencé à porter leurs fruits, avec des exportations de noix plus importantes et de nouveaux investissements dans la chaîne de valeur (stockage, installations de décorticage, avec un potentiel important en termes d'emplois hors exploitation). Toutefois, des politiques créant des distorsions visant à maintenir en vie le segment moins rentable de la transformation des huiles brutes ont empêché les agriculteurs de tirer pleinement parti

de l'expansion sur les marchés mondiaux des fruits à coque entiers. Dans ce contexte, il est nécessaire de développer une nouvelle chaîne de valeur axée sur la production d'arachides de haute qualité pour les exportations de fruits à coque entiers et pour l'industrie de la confiserie. Pour ce faire, il faut établir des règles du jeu équitables pour que le secteur privé puisse investir et innover dans les segments de la transformation et de la commercialisation. Au niveau des agriculteurs, les réformes devraient aborder la question de la volatilité des revenus, y compris les mécanismes de filet de sécurité lorsque les prix internationaux et la production intérieure sont faibles.

Les performances du Sénégal en matière de croissance ont également bénéficié de la pêche et de la sylviculture ; des secteurs dans lesquels le pays dispose en principe d'un avantage comparatif, compte tenu de sa dotation en ressources naturelles. Toutefois, les stocks de poissons s'épuisent et la déforestation limite le potentiel des produits du bois. Cela restreint la capacité de ces deux sous-secteurs à devenir des moteurs de croissance dans les années à venir. Bien que le Gouvernement fasse des efforts pour reconstituer les stocks de poissons et les forêts, notamment avec le soutien de la Banque mondiale, ce n'est qu'à un horizon plus lointain qu'il sera possible d'exploiter pleinement ces sous-secteurs.

**Le secteur des services a également connu une croissance importante ces dernières années et les perspectives sont favorables pour que cette croissance se poursuive.** *Le secteur de l'éducation* est un élément déterminant pour l'ensemble des secteurs de l'économie. *L'industrie du tourisme* du Sénégal est un bassin d'emplois significatif et de recettes en devises. Il y a un potentiel de consolidation du segment par la promotion de réunions, d'incitations, de conférences et d'expositions. Il y a également le potentiel de croissance du tourisme de loisirs, compte-tenu du positionnement de Dakar comme hub économique et politique sous-régional, des richesses naturelles du Sénégal et ses régions inexplorées au riche patrimoine historique et culturel. Enfin, le secteur de l'immobilier s'est développé ces dernières années, en grande partie sous l'impulsion de la croissance de Dakar et de l'effort d'infrastructure prévu dans le Plan Sénégal Émergent. Compte tenu des pressions démographiques et des activités programmées dans le cadre du Plan Sénégal Émergent, ce secteur est susceptible d'être important pour l'avenir.

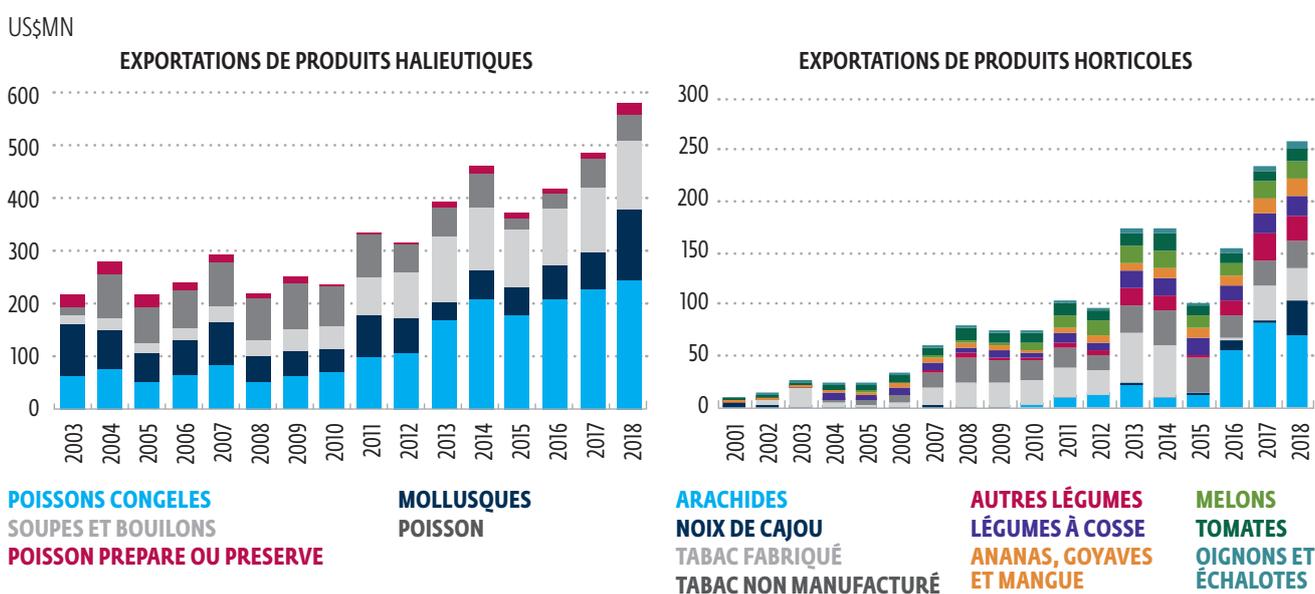
**Dans ce contexte, cette section du rapport examine les opportunités et les contraintes spécifiques dans les domaines de l'agriculture, de l'agro-industrie, et des services.** Dans les secteurs des services, de l'éducation, du tourisme, de l'immobilier et de l'hébergement, on trouve des sous-secteurs en plein essor qui soutiennent la croissance, fournissent des emplois et améliorent directement le bien-être des individus. Une analyse de la complexité et de fitness économique confirme largement ces choix (voir annexe pour plus de détails). **Les données de cette analyse montrent que le Sénégal maintient sa compétitivité dans des secteurs-clés et qu'il y a des possibilités de développement dans plusieurs secteurs, notamment ceux des cultures et alimentation (légumes, soupes et plantes), et des services (tourisme, activités culturelles, voyages d'affaires et transport de marchandises).** Cela confirme le rôle de l'agriculture et de l'agro-industrie et le potentiel du tourisme. La méthodologie repose sur des données historiques, ainsi les secteurs nouveaux du pétrole, du gaz et de l'industrie numérique n'apparaissent pas dans les résultats.

### 3.1 LES SECTEURS DE L'AGRICULTURE ET DE L'AGRO-INDUSTRIE

L'agriculture est un secteur-clé pour l'économie sénégalaise. Elle emploie environ 52 % de la population et représente de 15 à 16 % du PIB ces dernières années. Le secteur a connu des changements significatifs depuis le début des années 2000, notamment une croissance rapide et une diversification de ses exportations, qui ont augmenté de 10 % par an, passant de 400 millions de dollars EU en 2008 à 1 milliard de dollars EU en 2017. Les exportations de produits alimentaires représentaient 32 % des exportations du Sénégal en 2017. De plus, la production de riz est passée de 196 000 tonnes en 2006 à 462 000 tonnes en 2018. Plus de 40 % des exportations alimentaires sénégalaises étaient constituées de produits de la pêche, principalement du poisson congelé, du poulpe et des mollusques frais. L'industrie sénégalaise de l'exportation de produits halieutiques a connu un taux de croissance annuel de 7 % entre 2008 et 2017, doublant presque en valeur, passant de 212 millions de dollars EU à 400 millions de dollars EU. Les produits horticoles (100 millions de dollars) et les arachides<sup>63</sup> (90 millions de dollars) sont les autres exportations-clés.

La taille de l'agro-industrie au sein de l'économie est encore petite. Le secteur agro-industriel représentait environ 5 % du PIB en 2015 et environ un tiers de la valeur ajoutée industrielle. La transformation des animaux (transformation du poisson et de la viande) représente environ la moitié de cette valeur ajoutée (World Bank 2018d). Une des principales exportations du sous-secteur est celle des préparations alimentaires, principalement des cubes de bouillon (135 millions de dollars en 2017).

Le soutien des politiques économiques a permis de diversifier les exportations vers des produits à plus forte valeur ajoutée. Grâce aux nouveaux efforts déployés par le gouvernement du Sénégal pour attirer des investissements étrangers et les fonds des donateurs, le Sénégal a enregistré une importante diversification de sa base de produits vers des marchés d'exportation à plus forte valeur, notamment les mangues, les haricots verts, les tomates cerises, les melons, la pastèque, le maïs doux, les courges musquées, diverses espèces de poivrons et les patates douces. Elle a également bénéficié de sa situation géographique et de sa proximité avec le marché de l'Union européenne<sup>64</sup> et de ses conditions agro-climatiques. Plus récemment, des détaillants comme Auchan ont réussi à améliorer la qualité des produits agricoles en développant des chaînes d'approvisionnement locales<sup>65</sup>. En 2001, les produits horticoles représentaient 2 % de toutes les exportations alimentaires du Sénégal, alors qu'en 2017, cette proportion atteignait 11 %, confirmant un avantage comparatif dans ce secteur. Les exportations horticoles sont passées de 24 000 tonnes en 2007 à 90 000 tonnes en 2016. Le soutien des bailleurs de fonds a joué un rôle crucial dans l'amélioration des systèmes de contrôle sanitaire et phytosanitaire du pays et dans l'identification de plus de 20 produits agricoles non traditionnels, dont certains sont désormais exportés.

**GRAPHIQUE 3.1 : DIVERSIFICATION DES EXPORTATIONS****Principales contraintes à l'activité du secteur privé**

Les contraintes sont l'accès aux terres arables, l'accès au financement, la faiblesse des liens (y compris les infrastructures de transformation) entre les petits exploitants agricoles et les acheteurs commerciaux et la faible qualité des services de base aux exportations (Banque mondiale 2018e). Si nombre de ces défis reflètent les contraintes transversales évoquées plus haut, la présente section examine comment ils se manifestent au niveau sectoriel.

**Accès à la terre et à l'eau**

- **Absence d'accès aux terres arables et aux installations d'irrigation.** Plusieurs études, réalisées entre autres par la FAO (2016), le PNUD (2015) et la Banque mondiale (2013), montrent que l'accès aux installations d'irrigation et l'accès aux terres arables restent une contrainte majeure à l'investissement au Sénégal. Dans certaines régions, les investisseurs souffrent d'un manque d'accès à l'eau ainsi que de la dégradation des terres par la salinisation. Ces zones comprennent les Niayes, zone traditionnelle où se concentre l'horticulture autour de Dakar, et le long de la côte nord. Dans la vallée du fleuve Sénégal, où l'industrie horticole d'exportation a été progressivement délocalisée des Niayes en voie d'urbanisation au cours de la dernière décennie, le secteur de l'agro-alimentaire, tout comme le reste du secteur privé, souffre d'un accès limité à des terres sécurisées. Il est confronté à des interférences politiques en matière d'attribution des terres et lutte contre les contraintes dues à la faiblesse de l'infrastructure des transports.

**Questions spécifiques d'accès au financement**

- Les petites et moyennes entreprises et les petits exploitants agricoles sont limités par leur accès restreint au financement, les empêchant d'élargir leurs activités. Près de 75 % des entreprises du secteur agricole, les proportions les plus élevées de tous les secteurs, ont mentionné qu'elles avaient besoin de davantage de financement

pour investir et développer leurs activités (Agence Nationale de Statistique et de la Démographie 2016). En même temps, moins de 5 % du portefeuille du secteur financier va au secteur de l'agro-alimentaire, principalement en raison de la perception d'un risque plus élevé.

- **Les cultures pluviales, particulièrement vulnérables aux changements climatiques, dominent le secteur agricole, mais les mécanismes d'assurance pour la protection sont encore limités.** L'impact négatif des changements climatiques est exacerbé par le fait que le Sénégal est une terre aride où les alternatives pour l'irrigation sont limitées. Malgré la création de la Compagnie Nationale d'Assurance Agricole du Sénégal en 2007, les agriculteurs restent vulnérables aux changements brusques de temps car ils ne disposent pas beaucoup d'actifs et n'ont pas accès au crédit et au marché de l'assurance<sup>66</sup>. Parmi les questions qui se posent sur le marché de l'assurance, on peut citer :
  - **Un manque de capacité et de connaissance des produits par les régulateurs,** notamment la Conférence interafricaine des marchés d'assurance et la Direction des assurances au Sénégal, organisée par le Ministre de l'Économie, des Finances et de la Planification du Sénégal.
  - **Un cadre réglementaire qui doit être amélioré.** Les régulateurs doivent prévoir un espace pour les nouvelles technologies, comme le téléphone portable pour numériser la distribution d'assurance. À ce jour, une couverture d'assurance ne peut être déclenchée par des technologies telles que les téléphones portables ou d'autres canaux numériques<sup>67</sup>. Cela permettrait d'entrer dans l'ère des start-up "InsurTech", et de disposer de canaux de distribution plus efficaces. En retour, cela rendrait les primes moins coûteuses et plus accessibles aux agriculteurs ;
  - **Les compagnies d'assurance locales ont des problèmes de capacité et doivent améliorer les compétences de leur personnel dans des domaines-clés,** notamment : la modélisation des risques, la conception, l'évaluation et la tarification des produits d'assurance agricole, l'acquisition de données, le développement des canaux de distribution et le marketing.
  - **Faible fidélisation des entreprises locales.** Comme les demandes d'indemnisation en assurance agricole sont volatiles, les assureurs hésitent à souscrire de telles activités, ce qui les empêche d'acquérir de l'expérience dans ce segment.
- **De faibles liens entre les petits exploitants agricoles et les acheteurs commerciaux.** Les régions à fort potentiel agricole, comme la Casamance, souffrent d'une base de production désorganisée et atomisée, ce qui augmente les coûts de production. La compétitivité de l'agro-industrie est également affectée par un manque d'infrastructures de transport et de stockage adéquates, la mauvaise qualité des routes rurales pour un approvisionnement efficace et le manque de connectivité Internet dans les zones rurales pour déployer des solutions axées sur les données, y compris le paiement mobile. On estime que seuls 5 % des fruits et légumes cultivés dans le pays sont transformés, tandis que la majeure partie des produits laitiers consommés dans le pays sont soit importés directement, soit transformés à partir de lait en poudre importé. Bien que la transformation puisse contribuer à réduire les pertes après récolte, il existe des obstacles significatifs car il est difficile et coûteux de s'approvisionner en produits locaux en qualité et en quantité suffisantes. Les quelques entreprises agroalimentaires prospères —Patisen et les Grands Moulins de Dakar— qui réussissent à commercialiser leurs produits sur le marché intérieur et à exporter sur le plan régional dépendent substantiellement des matières premières importées.

### Capacité réglementaire

- **Les inspections sanitaires, phytosanitaires et les procédures de certification doivent être améliorées** pour garantir l'accès des exportateurs sénégalais de produits horticoles à des marchés à plus forte valeur ajoutée tels que l'Union européenne. Dans le secteur de la mangue, les autorités de l'UE ont émis des avertissements critiques en raison de l'augmentation des interceptions de cargaisons de mangues contaminées par les mouches des fruits, ceci risque de faire perdre aux investisseurs l'accès au marché. La Direction de la Protection des Végétaux (DPV) du Ministère de l'Agriculture est chargée de contrôler les risques sanitaires et phytosanitaires liés aux exportations agricoles sénégalaises. La DPV doit toutefois relever des défis importants pour s'assurer que les produits exportés, comme les mangues, sont exempts de parasites et de maladies lorsqu'ils sont exportés vers des marchés à valeur plus élevée comme l'UE. Malgré les efforts substantiels déployés par la DPV pour mieux réglementer les exportateurs de fruits et légumes frais au Sénégal, l'institution est entravée dans sa capacité à réaliser pleinement sa mission, en raison du manque de ressources humaines et financières, de l'utilisation limitée et inefficace des technologies modernes pour gérer le flux d'informations sur la délivrance de la certification sanitaire et phytosanitaire.

### Questions relatives au marché du travail

- **Des coûts de main-d'œuvre relativement élevés et des conditions du marché du travail rigides.** Ce sont des contraintes importantes pour le développement de l'industrie de l'agro-alimentaire formel (Banque mondiale 2017a). La rémunération moyenne dans le secteur manufacturier au Sénégal est significativement plus élevée que dans les autres pays de l'UEMOA, ainsi que dans les pays ne faisant pas partie de l'UEMOA<sup>68</sup>. En outre, le Code du travail du Sénégal contient des dispositions assez strictes sur les contrats de travail, des mécanismes de fixation des salaires rigides qui déconnectent la rémunération de la productivité individuelle, des licenciements et des conditions de travail. Par conséquent, les entreprises recrutent souvent de la main-d'œuvre contractuelle pour éviter de maintenir leur personnel sous contrat à long terme. En utilisant une mesure du caractère restrictif des institutions du marché du travail fondée sur les données brutes des indicateurs « conditions de l'emploi » du Doing Business, le Sénégal se classe au troisième rang mondial des pays les plus restrictifs sur 189, en termes de sévérité des réglementations du marché du travail (Banque mondiale 2018a). L'application sélective de la réglementation du travail ajoute également aux coûts de la main-d'œuvre. Les régulateurs concentrent les inspections du travail sur le secteur formel et utilisent parfois les inspections davantage pour l'extraction de rente que pour la conformité de fond.

### Recommandations

#### Améliorer la résilience face aux sécheresses et aux changements climatiques

- **Outre la question de l'accès à la terre, il est nécessaire d'améliorer la disponibilité de variétés de semences à haut rendement respectueuses du climat, à maturation précoce et résistantes à la sécheresse, qui pourraient aider les agriculteurs à renforcer leur résistance aux chocs climatiques.** Par exemple, avec la diffusion de variétés améliorées de sorgho, les agriculteurs atteignent des niveaux de rendement élevés même pendant les années où il y a eu un déficit pluviométrique (par exemple en 2011 et 2014).

### Améliorer l'accès au financement

- **Les prestations traditionnelles et innovantes d'assurance agricole devraient être développées davantage.** Cela exigerait trois actions : renforcer la capacité des régulateurs ; améliorer le cadre réglementaire en permettant la numérisation de la distribution d'assurance ; et renforcer la capacité du personnel du secteur des assurances dans des domaines-clés, notamment la modélisation des risques et la tarification des produits.
- **Le développement du financement par récépissé d'entrepôt peut favoriser un meilleur accès au financement.** La connexion numérique des déposants de produits de base, des institutions financières, des exploitants d'entrepôts et la création d'un registre central révolutionnerait l'agriculture commerciale au Sénégal. Le Ministère du Commerce devrait mettre en œuvre le cadre juridique et réglementaire pour le financement des récépissés d'entrepôt et identifier les banques commerciales désireuses de reconnaître les récépissés d'entrepôt et de s'engager dans des dispositifs de partage des risques, tels que l'initiative soutenue par IFC à travers le Global Warehouse Financing Program pour accroître le financement du fonds de roulement des producteurs et des négociants agricoles en tirant parti de leurs produits stockés.

### Renforcement des capacités

- **La numérisation de certaines opérations de la Direction de la Protection des Végétaux (DPV) et des contrôles sanitaires et phytosanitaires au Sénégal est à poursuivre et permettrait de réduire les risques d'accès aux marchés et d'améliorer la qualité et l'efficacité de leurs services.**

### Accroître la flexibilité du marché du travail

- **Des réformes de la réglementation du marché du travail devraient être mises en œuvre.** Les réformes des règles et des institutions du marché du travail pourraient s'inspirer de l'expérience des autres pays de l'UEMOA, dont la plupart ont des marchés du travail plus flexibles, et de l'expérience des pays de droit civil en Europe, notamment l'Italie et la France. Les réformes visant à accroître la flexibilité du marché devraient comprendre des réglementations sur le recrutement et le licenciement, des mécanismes de fixation des salaires et différents types de contrats de travail. L'utilisation de la technologie pour le processus d'inspection du travail, comme la sélection aléatoire des entreprises à inspecter, permettrait également de réduire les abus qui sévissent dans le processus actuel d'application du droit du travail.

## 3.2 LE SECTEUR DES SERVICES

### 3.2.1 Éducation

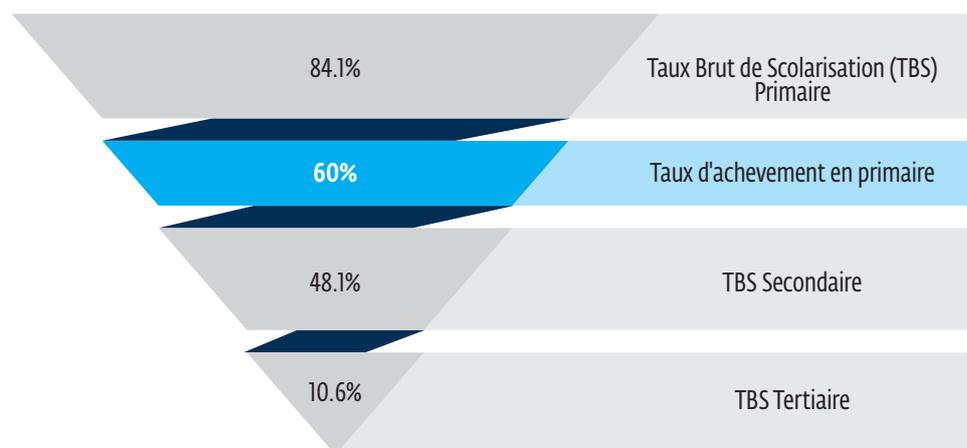
Des résultats scolaires faibles ont conduit à des performances limitées et à une offre de talents de faible qualité, entravant une croissance optimale et un investissement accru du secteur privé qui pourrait offrir un complément utile aux actions de l'État. Pour assurer la durabilité de sa croissance, le Sénégal doit améliorer ses résultats en matière d'éducation, car le secteur est un catalyseur essentiel.

Le système éducatif est confronté à des problèmes d'accès et de qualité.

**Le taux d'inscription global reste faible.** À ce jour, un enfant sénégalais de quatre ans ne peut espérer effectuer que 7,2 années de scolarité avant son 18ème anniversaire, contre 10,6 années au Maroc, 12,3 années au Vietnam, 8,1 années en Afrique subsaharienne en moyenne et 13,7 années dans les pays à revenu élevé (World Bank 2018h). Alors que le taux brut de scolarisation (TBS) dans le primaire est de 84,1 %, contre 68 % en 2000, les niveaux de transition ont de faibles performances, le TBS du secondaire atteignant 48,1 % alors que le TBS au niveau tertiaire est largement inférieur et n'atteint que 10,6 % (Graphique 3.2).

**L'Éducation est de faible qualité.** Le problème vient largement du faible niveau de qualification des enseignants. En 2012, seulement 29 % des enseignants ont réussi un test de quatrième année en français et 76 % ont réussi un test de quatrième année en mathématiques. Le Sénégal souffre d'un manque d'infrastructures de base, en particulier dans les zones rurales, et d'un niveau d'absentéisme des enseignants élevé (World Bank 2013, 2018a). Un tiers seulement des enfants achève l'école primaire avec des compétences suffisantes. Seuls 20 % des élèves de sixième année atteignent le niveau de compétence exigé en français et seulement 10 % en mathématiques (World Bank 2016a). En 2016, seuls 37 % des élèves de terminale (12th Grade) ont réussi leur baccalauréat.

**GRAPHIQUE 3.2 : INDICATEURS-CLÉS DE L'ENSEIGNEMENT, 2017**



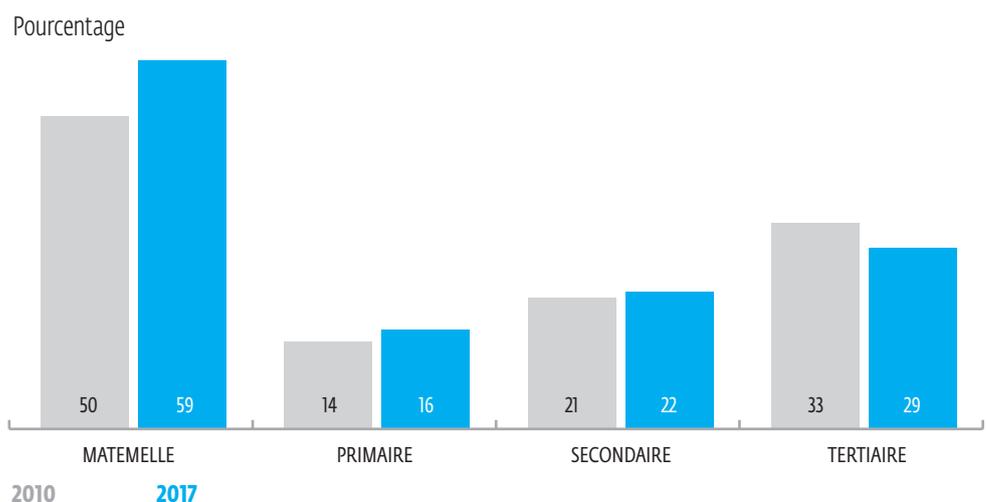
Source : EdStats

**Par ailleurs, seule une minorité d'élèves choisit les filières Sciences, Technologie, Ingénierie et Mathématique (STIM) dès le niveau secondaire.** Près de 80 % des titulaires du baccalauréat choisissent les sciences humaines et sociales (MEN 2016), le ratio se reportant sur les inscriptions de l'enseignement supérieur. En outre, le système actuel d'enseignement et de formation technique et professionnelle est fortement restreint du côté de l'offre (peu d'établissements) et souffre de cours obsolètes, d'un manque d'équipement, et de mécanismes d'assurance qualité déficients. Seuls 7 % des élèves ayant terminé l'enseignement de base étaient inscrits dans une formation technique et professionnelle en 2016 (World Bank 2018a), soit un total de 54 000 élèves, public et privé confondus (Ministère de la formation professionnelle 2016). Afin de remédier à cette situation pour le futur, des universités et facultés régionales sont en cours de création dans le pays. Elles se spécialisent dans les domaines techniques, agro-industriels et scientifiques.

**Les prestataires d'enseignement privé ont une part limitée dans le secteur et représentent environ 20 % en moyenne des inscriptions (Graphique 3.3).** La perception de la qualité est souvent plus élevée dans l'enseignement privé. De la maternelle à la 12<sup>ème</sup> année, les élèves des écoles privées ont obtenu de meilleurs résultats que leurs homologues des écoles publiques dans le cadre du Programme d'analyse des systèmes éducatifs (PASEC) (World Bank, 2016a). Au niveau de l'enseignement tertiaire, les universités publiques se caractérisent par des grèves, une surpopulation des effectifs en classe, un taux d'obtention de diplômes faible et une déconnexion avec le marché du travail. De la maternelle à la 12<sup>ème</sup> année, les inscriptions dans les écoles non publiques, y compris les écoles islamiques et franco-arabes confessionnelles, ont augmenté régulièrement au fil du temps, triplant presque entre 2000 et 2016 (World Bank 2016a). Concernant l'enseignement supérieur, 75 % des 160 000 étudiants scolarisés étaient inscrits dans des établissements publics en 2017 (Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche 2017). Il y a environ 300 prestataires privés d'enseignement supérieur, allant de quelques écoles prestigieuses principalement axées sur le commerce et l'administration à de nombreuses petites structures.

**Dans l'enseignement professionnel et technique, les prestataires privés attirent environ 60 % des étudiants (Ministère de la Formation Professionnelle 2017).** Les recettes d'un impôt spécial perçu auprès des entreprises contribuent également à couvrir les frais de scolarité d'environ 7000 étudiants de l'enseignement professionnel et technique chaque année (World Bank 2018i). Le gouvernement sénégalais a impliqué des acteurs privés dans la gestion des centres de formation professionnelle dans les secteurs-clés (ports, agroalimentaire) par le biais de petits partenariats public-privé et d'ateliers de stratégie. Il s'agit là d'une mesure positive vers une amélioration de la qualité et de l'adaptation de la formation professionnelle et de l'enseignement technique aux demandes du marché. Toutefois, l'impact global des prestataires de formation de l'enseignement technique reste encore marginal.

### GRAPHIQUE 3.3 : INSCRIPTIONS DANS L'ENSEIGNEMENT PRIVÉ



Source : EdStats, Banque mondiale

**D'une façon générale, les établissements privés sont largement inaccessibles aux étudiants les plus pauvres et à ceux des zones rurales.** Seuls 8 % des élèves des écoles secondaires privées proviennent de ménages dont les dépenses par habitant sont

inférieures à la médiane nationale (World Bank 2016a). Dans l'enseignement supérieur, les frais de scolarité annuels des étudiants sont à leur charge, avec seulement quelques cas de prêt bancaire à court terme avec garantie parentale. Les frais de scolarité annuels s'échelonnent de 350 à 1800 dollars, les frais d'études de médecine ayant tendance à être plus élevés. Le gouvernement sénégalais subventionne environ 25 % des étudiants du secteur tertiaire privé. Depuis 2014, l'État a entrepris de garantir l'admission dans l'enseignement supérieur de tous les diplômés du Baccalauréat, contribuant ainsi à un meilleur accès aux établissements d'enseignement supérieur. Par conséquent, environ 15 % des étudiants qui postulent dans les universités publiques sont désormais redirigés vers des institutions privées, le gouvernement sénégalais payant les frais de scolarité (Caerus 2017). Les prestataires soulignent cependant des retards significatifs dans les paiements effectués par le gouvernement, allant jusqu'à 18 mois, jetant un doute sur la viabilité du régime à long terme (World Bank 2018i).

### Principales contraintes

**Malgré la demande croissante d'enseignement dans les écoles privées et l'ouverture déclarée du gouvernement sénégalais à l'expansion du secteur privé, il demeure des contraintes majeures liées à la faible qualité du niveau de qualification des enseignants, aux contraintes financières et aux distorsions existantes.**

- **La rigidité dans l'offre d'enseignants et de professeurs, dans les différentes filières de l'enseignement secondaire à l'enseignement supérieur, est un facteur dissuasif qui conduit à des problèmes de qualité.** Pour les classes de la maternelle à la 12<sup>ème</sup> année, l'État ne permet pas aux enseignants d'être formés par le secteur privé et ne reconnaît que la formation des enseignants prodiguée par l'État, ce qui entraîne un plafonnement strict de l'offre. La rigidité des exigences académiques au niveau de l'enseignement supérieur, combinée à un nombre limité de professeurs qualifiés, freine également la croissance. De plus, avec des ministères de tutelle différents pour l'enseignement technique et la formation professionnelle et l'enseignement supérieur, le passage d'un système à l'autre est souvent très difficile. Cela limite les options pour les étudiants et restreint les établissements d'enseignement supérieur qui veulent offrir des solutions intégrées pour former les enseignants du niveau de l'enseignement technique et professionnel aux études universitaires.
- **Les capacités financières limitées de la plupart des étudiants sont un obstacle majeur à l'expansion de l'enseignement privé.** Avec des facilités de financement limitées pour les étudiants et les institutions (les banques ont une faible exposition à l'éducation —financement des étudiants et des institutions, World Bank 2018i), les prestataires privés ont obtenu un succès relatif sur le marché haut de gamme, mais seulement à une petite échelle avec 3000 étudiants. Il est peu probable que ces prestataires privés se développent sur le marché de milieu de gamme sans subventions ou incitations, étant donné le pouvoir d'achat limité de la population et le niveau de pauvreté encore élevé du pays.
- **Dans le secteur de l'enseignement tertiaire, l'offre par le gouvernement d'une éducation pratiquement gratuite et de bourses mensuelles dans les universités publiques crée des déséquilibres.** Les subventions gouvernementales, désormais accessibles à certains prestataires privés ainsi que l'inscription des diplômés du Baccalauréat, sont pour la plupart indépendantes des besoins, des filières d'études ou de la performance des programmes —que ce soit en termes d'accès, de qualité ou de placement professionnel. Les efforts récents du Gouvernement pour accroître

les inscriptions en filières STIM par le biais de dotation de bourses sont éclipsés par la demande de *bourses en sciences humaines* ; les bourses des étudiants ne sont pas conditionnées à des domaines d'études particuliers, mais restent limitées par le biais anti-STIM dans l'offre des diplômés du Baccalauréat.

- **Le Sénégal manque d'incitations pour les investissements dans les STIM ou l'enseignement technique.** Le pays est confronté à une surabondance de cours de gestion dont la qualité est très variable, car les étudiants préfèrent étudier des domaines non scientifiques, manquent de connaissances de base dans les matières des STIM et font faces à des facilités de financement limitées - eux-mêmes et comme les établissements d'enseignement.

### Recommandations

Pour appuyer le développement d'une offre privée pouvant supporter les politiques publiques et améliorer les résultats, le Sénégal devrait considérer les mesures suivantes :

#### Questions de qualité

- **Améliorer la qualité de l'enseignement** en autorisant les prestataires privés former et certifier les enseignants, de la maternelle à la 12<sup>ème</sup> année, en reconsidérant le rôle de l'État et en aidant ainsi à éliminer une contrainte majeure de l'offre pour des enseignants de qualité.

#### Questions de financement

- **Surmonter les problèmes de pouvoir d'achat**, étant donné que le pays connaît des niveaux de faible revenu. Cela pourrait être fait par une réforme du système de bourses au niveau de l'enseignement supérieur et de la formation technique et professionnelle pour donner aux étudiants plus de choix et leur permettre d'économiser sur les coûts. Cela pourrait encourager la croissance d'une offre privée dans le domaine des STIM complémentaire des efforts publics. Ces réformes pourraient par exemple porter sur l'octroi de prêts aux étudiants pour encourager les études dans le domaine des STIM et élargir les choix des lieux d'études<sup>69</sup>.

#### Promotion de la formation de l'enseignement technique et de la formation professionnelle

- **La simplification des structures éducatives dans un cadre clair de formation technique et professionnelle et d'enseignement supérieur créerait davantage d'opportunités.** Rendre les parcours de l'apprentissage plus simple et plus souple, par exemple en facilitant le passage de la formation technique et professionnelle vers l'enseignement supérieur et vice-versa, donnerait plus de choix aux étudiants, notamment vis à vis de prestataires privés. De plus, un déplacement de l'accent des exigences universitaires des diplômes vers un enseignement de qualité rendrait le secteur tertiaire plus réactif et mieux préparé à répondre aux besoins du marché du travail. Une façon d'y parvenir serait de réduire le ratio requis d'enseignants titulaires d'un doctorat par rapport aux professionnels dans les programmes universitaires et de normaliser des programmes d'études de deux ans.
- **Des établissements d'enseignement secondaire rigoureux sur le plan académique**, comme la Maison d'Éducation Mariama Bâ sur l'île de Gorée ou le Prytanée Militaire de Saint-Louis, sont des modèles de succès qui pourraient être reproduits dans tout le pays grâce à un solide programme d'enseignement des STIM qui

favoriserait l'émergence d'une nouvelle génération de scientifiques et de chercheurs. Plusieurs villes sont des candidates de choix pour le développement de ces écoles, notamment Tambacounda, la plus grande ville de l'Est du Sénégal ; Kaolack, une ville du Sine-Saloum, région centrale du Sénégal ; Ziguinchor, la principale ville de la région de Casamance au Sénégal ; et Thiès, une grande ville industrielle du Sénégal à l'Est de Dakar.

### 3.2.2 Tourisme

**Après une période récente difficile, le secteur du tourisme sénégalais a commencé à retrouver un peu de son rayonnement perdu.** Des années 1980 à 2000, le Sénégal a fait partie des dix premières destinations touristiques d'Afrique subsaharienne, grâce à de fortes promotions. Après 2000, un manque de soutien politique pour le secteur couplé à des chocs externes tels que la crise économique en Europe et la crise Ebola en Afrique de l'Ouest, ont eu un impact négatif sur le secteur.

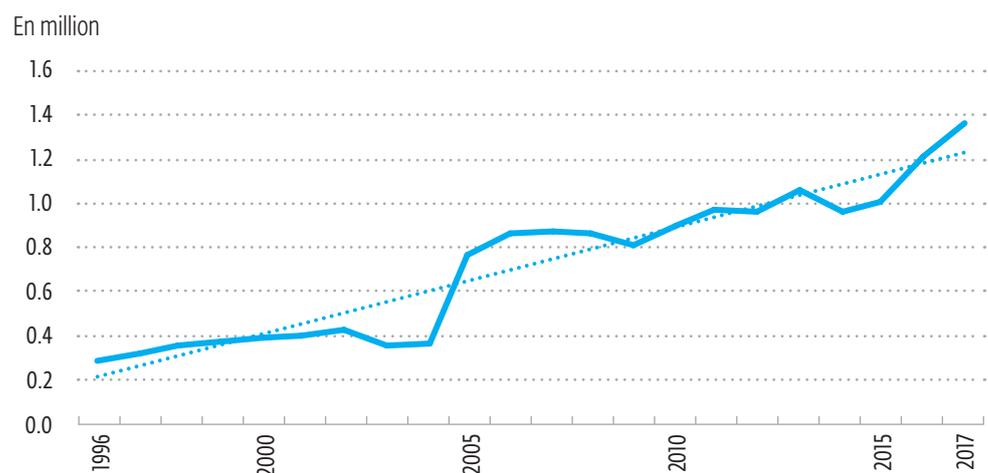
**Il y a eu un changement récemment. En 2017, le Sénégal se classait au 7ème rang des pays d'Afrique subsaharienne** en termes d'arrivées internationales avec plus de 1,3 million d'arrivées (Organisation mondiale du tourisme des Nations Unies, 2019). La contribution totale du tourisme au PIB en 2018 était d'un peu plus de 10 %, et sa contribution à l'emploi était de près de 9 %, bénéficiant souvent aux travailleurs non qualifiés (Conseil mondial du voyage et du tourisme, 2019)<sup>70</sup>. Les effets des liens sur les autres secteurs sont significatifs tout au long de la chaîne de valeur. Le tourisme stimule d'autres secteurs, tels que l'agriculture (fourniture de produits frais), l'artisanat, le commerce, le transport et la construction. Reconnaisant le potentiel du tourisme comme moteur de croissance et d'emploi, les autorités ont recentré leur attention sur le secteur en préparant une nouvelle stratégie touristique et en renforçant la promotion et le développement des destinations.

**Le Sénégal a traditionnellement été positionné comme une destination 'soleil et plage' pour le marché européen francophone, mais le secteur des congrès, des manifestations, des conférences et des expositions est également important.**

**Le Sénégal est classé troisième en Afrique de l'Ouest dans l'indice de compétitivité du tourisme et des voyages du Forum économique mondial 2017, et il se classe 111ème sur 136 pays, avec un score particulièrement élevé pour les volets « sûreté et sécurité » et « ressources naturelles ».** L'avantage concurrentiel du Sénégal repose sur plusieurs éléments, notamment : l'accès courtes distances vers l'Europe, le beau temps toute l'année, en particulier pendant l'hiver européen, la tradition d'hospitalité connue sous le nom de 'Teranga', la richesse de la culture gastronomique et la longueur du littoral. Son produit 'soleil et plage' est principalement concentré dans deux régions : Thiès, près de Dakar, plus précisément le long de la Petite Côte, et la Casamance, au sud, qui a connu l'instabilité politique jusqu'en 2012. La Petite Côte attire un tiers des touristes du pays, et la ville de Saly est principalement visitée. Si l'offre touristique du Sénégal se concentre sur ses destinations 'soleil et plage', le pays compte de nombreuses autres destinations riches et variées qui sont largement inexploitées sur trois thèmes : culturel, avec cinq sites classés au patrimoine mondial de l'UNESCO ; religieux, avec plusieurs sites de pèlerinage musulmans et chrétiens, comme Touba et Popenguine ; et écologique, avec les réserves naturelles de Bandia et de Fathala.

Le statut de Dakar comme hub régional pour l'Afrique de l'Ouest permet également au Sénégal d'avoir un secteur significatif pour la promotion de réunions, d'évènements, de conférences et d'expositions. En 2017, les dépenses des entreprises représentaient 60 % de la contribution du tourisme au PIB et 23 % des arrivées (Organisation mondiale du tourisme des Nations unies, 2019). Le secteur des affaires attire des entreprises privées, des organismes gouvernementaux, des organisations internationales et des ONG. Les hôtels et les centres de conférence de Dakar, tout comme la ville de Diamniadio, accueillent le marché des conférences et des réunions, ainsi que le marché du personnel naviguant et des loisirs. Ils comprennent des propriétés exploitées par des marques internationales comme Accor et Radisson. Il y a deux segments distincts : l'hôtellerie haut de gamme et l'hôtellerie économique ou milieu de gamme. Les entreprises haut de gamme, dont le Terrou-Bi et le Radisson Blu, réalisent de très bonnes performances, et les hôtels de milieu de gamme associés à des marques internationales, comme Novotel, se portent bien. Dans l'ensemble, la croissance commerciale et économique du Sénégal continue de stimuler l'augmentation des voyages d'affaires à Dakar, et ce segment a été moins touché par les chocs externes ces dernières années que le sous-secteur du tourisme de loisirs.

#### GRAPHIQUE 3.4 : TOURISME INTERNATIONAL : ARRIVÉES



Source: Indicateurs de développement dans le monde.

#### Principales contraintes à l'activité du secteur privé

Les principaux obstacles à l'activité du secteur privé dans le secteur du tourisme comprennent les problèmes d'accès et d'environnement, la faiblesse des ressources humaines et le soutien jusqu'à présent relativement limité du Gouvernement au secteur.

##### Problèmes d'accès et d'environnement

- Les problèmes d'accès, les taxes aéroportuaires élevées et la dépendance excessive à l'égard des voyageurs entravent le développement du secteur. Malgré plusieurs nouvelles autoroutes (dont Dakar-Mbour) et l'ouverture du nouvel aéroport en périphérie de Dakar, l'accès difficile par route et par avion vers des destinations éloignées freine encore la demande et limite la diversification des produits. En outre,

bien que le Sénégal soit bien desservi avec une moyenne de 30 vols quotidiens avec des connexions vers les principales villes européennes et africaines<sup>71</sup>, **les voyages aériens vers le Sénégal restent coûteux en raison de frais d'aéroport élevés**. Dans l'indice de compétitivité des voyages et du tourisme du Forum économique mondial de 2017, le Sénégal était classé 132ème sur 136 pays pour les taxes sur les billets et les frais d'aéroport.

- **La dépendance excessive à l'égard des voyagistes** limite la capacité du Sénégal à capturer les marchés africains du tourisme et des affaires, en pleine croissance. Les voyagistes, pour la plupart européens, fournissent 80 % du marché du tourisme de loisirs au Sénégal. Par ailleurs, le Sénégal néglige encore de cibler la part croissante des visiteurs qui planifient leurs itinéraires par le biais de plateformes de réservation en ligne, telles qu'Expedia et Booking.
- **Le manque d'infrastructures financières est une contrainte majeure**. Il est difficile d'utiliser les cartes de crédit et les guichets automatiques sont rares, ce qui rend la tâche difficile pour les touristes.
- **De plus, l'érosion des plages dans les villes de Saly et de Casamance menace le secteur du tourisme**. Le taux d'érosion moyen du littoral est estimé entre 1 mètre et 1,30 mètre par an, avec une élévation du niveau de la mer de 20 centimètres d'ici 2030 et de 80 centimètres d'ici 2080. Saly, qui compte actuellement 15 hôtels et 23 complexes résidentiels de vacances en location, est entièrement dépendant de l'activité de vacances à la plage. Cependant, en 2017, environ 30 % de ces complexes avaient perdu l'accès à des plages utilisables. Le changement climatique devrait également entraîner une augmentation des dommages causés par les tempêtes le long du littoral en raison de l'élévation du niveau de la mer et de l'augmentation des ondes de tempête. Les travaux en cours dans la région de Saly, grâce à un projet financé par la Banque mondiale, devraient résoudre le problème à moyen terme pour cet endroit précis, mais la question reste importante pour le reste de la côte.
- **Une mauvaise gestion des attractions touristiques**. La plupart des sites, y compris les sites protégés par l'UNESCO, ne sont pas bien entretenus et ont une signalisation limitée. D'autre part, la gestion des déchets solides est également un problème majeur. Les décharges à ciel ouvert sont la méthode de stockage la plus courante, et elles entraînent une pollution supplémentaire de l'environnement.

#### Des ressources humaines faibles

- **La formation limitée du personnel, les faibles capacités en langues étrangères et le manque de compétences généralistes sont des problèmes**, souvent dans les petits hôtels et restaurants, mais également parfois dans de grandes installations internationales qui ciblent le tourisme impliquant des réunions, des événements, des conventions et des expositions. Cela a un impact négatif sur la qualité du service et la perception de ces destinations, notamment pour les visiteurs d'affaires. Des solutions de formation tertiaire et d'enseignement technique et professionnel qui seront mises en œuvre par le secteur privé, ou réalisées en partenariat avec des institutions existantes, doivent être rapidement développées. En outre, il convient d'encourager les partenariats avec des établissements de renom de formation à l'accueil, comme en Afrique du Nord (Marrakech, Tunis), au Moyen-Orient (Dubai et l'Académie des Émirats) et en Europe (EHL à Lausanne). Enfin, les visiteurs signalent souvent qu'ils sont harcelés et bousculés par des vendeurs du secteur informel, des taxis et des guides touristiques, une expérience négative qui nuit aux séjours répétés.

- **Un soutien technique est toujours nécessaire au niveau des autorités locales.** Cette lacune se reflète dans le manque de fluidité dans la circulation de l'information verticalement et transversalement. De plus, il y a un manque de clarification des rôles de chaque acteur public, certains n'ayant pas les moyens financiers de remplir pleinement leurs missions. Par exemple, les études sur le tourisme restent faibles, les données sur le secteur étant souvent transmises tardivement ou non disponibles.

#### Un soutien limité

- **Une faible gouvernance institutionnelle, notamment l'absence de dialogue public-privé profond.** Le nouveau code du tourisme en préparation vise à rétablir un conseil de dialogue public-privé. Le Ministère du tourisme et des transports aériens a commandé une étude de diagnostic pour le secteur du tourisme qui servira de base à sa stratégie future.
- **Une promotion limitée.** L'image de marque du Sénégal a souffert de la dissolution de l'ancienne agence de promotion du tourisme en 2013. Elle a ensuite été rétablie sous le nom d'Agence sénégalaise de promotion touristique et chargée de la promotion et de la commercialisation du tourisme. Le Ministère a récemment commandé un plan de marketing pour transformer l'image et la marque du Sénégal à l'étranger. Le gouvernement du Sénégal a fait quelques efforts pour cibler les segments émergents du marché du tourisme, comme la Chine, l'Inde et l'Asie du Sud-Est, notamment Singapour et la Malaisie, qui sont en train de devenir rapidement les principales sources de touristes au Sénégal.

#### Un manque de diversification des offres touristiques

- **Le Sénégal a historiquement positionné son offre sur le front de mer, un segment hautement compétitif.** L'accent est mis traditionnellement sur Dakar et la Petite Côte, tandis que le pays peut se vanter d'une offre très diversifiée en plus des réunions, des événements, des conventions et des expositions. La stabilité politique du pays n'a pas été mise à profit dans le cadre de l'offre pour rendre le Sénégal attractif en tant que destination. Il est essentiel de mettre en valeur la nature, la culture, l'écotourisme et la religion dans ses attractions touristiques.

#### Recommandations

##### Problèmes d'accès et d'environnement.

- **Il est important de réduire l'importance des voyagistes/tour-operators pour aider à conquérir de nouveaux marchés au-delà du tourisme de loisirs traditionnel avec l'UE.** Pour ce faire, le Sénégal devrait diversifier son offre de produits touristiques. Il existe un potentiel de diversification hors des produits traditionnels en développant le tourisme culturel, écologique, médical et religieux ainsi qu'en les reliant mieux au tourisme de réunions, de conférences et d'expositions.
- **Pour aider à conquérir de nouveaux marchés, le pays doit assurer une représentation efficace sur les marchés prioritaires** et développer la stratégie de promotion et les outils de communication appropriés.
- **Il est essentiel d'atténuer l'érosion côtière, de nettoyer les plages clés et les attractions touristiques.** Compte tenu de l'importance encore considérable du tourisme soleil et sable et des liens avec le tourisme d'affaire (du à la prolongation de séjour pour visiter un pays après les affaires), avoir des destinations clés immaculées est d'une importance capitale. Le gouvernement devrait mettre en œuvre des mesures ciblées

de restauration des plages et d'atténuation de l'érosion pour protéger les littoraux vulnérables au changement climatique, ainsi que des plans d'élimination et de gestion des déchets.

#### Ressources humaines et institutions.

- **La formation de la main-d'œuvre dans le secteur doit être améliorée** en encourageant des programmes plus spécifiques dans les établissements de formation professionnelle (langue, formation spécifique à l'industrie hôtelière, compétences non techniques) et des actions doivent être prises (sensibilisation, légalisation des guides informels, application de la loi...) pour minimiser l'éventuel harcèlement des touristes.
- **Un soutien technique doit être fourni (selon le besoin) au niveau central et local** tandis qu'une clarification des rôles de chaque acteur / institution publique doit être entreprise. Il est également essentiel de garantir la mise en œuvre efficace des documents stratégiques.

### 3.2.3 Immobilier, hébergement, et construction

Le Sénégal connaît actuellement une croissance substantielle du secteur immobilier, avec une croissance moyenne de 5,5 % sur la période 2014-2017, en particulier à Dakar et dans les grandes zones urbaines. Les facteurs de cette croissance englobent des programmes gouvernementaux (notamment la construction d'autoroutes et de routes secondaires ; la création de nouvelles zones urbaines ; la construction de lotissement), la croissance démographique, les investisseurs de la diaspora et les investisseurs des pays voisins (Centre pour le Financement du Logement Abordable en Afrique, 2018). Le marché de l'agglomération dakaroise comprend des immeubles de bureaux et des locaux commerciaux, ainsi que des programmes de logements résidentiels, sociaux, de logements pour les classes moyennes et les segments à haut revenu, et quelques appartements et complexes haut de gamme. Bien qu'il soit dynamique, le marché immobilier reste confronté à un déficit de logements et une faible qualité de l'habitat.

Un problème critique dans la région de Dakar est l'arriéré de logements de la ville, conséquence d'une urbanisation rapide et d'une offre insuffisante due à des contraintes, notamment la disponibilité limitée de terrains viabilisés, la disponibilité limitée de produits financiers pertinents pour les promoteurs et les acheteurs, et les coûts élevés de construction. En conséquence, les établissements informels persistent, et représentent environ 25 % des espaces urbains sur l'ensemble du Sénégal et 30 % des zones habitées à Dakar. Le déficit de logements pour 2016 a été estimé à 322 000 unités sur l'ensemble du Sénégal et à 158 000 pour Dakar (CAHF 2018). Selon l'enquête Listening to Senegal, (L2S, « À l'écoute du Sénégal ») en 2014, on estime que 20 % des ménages sénégalais, soit environ 320 000 ménages, louaient leur logement. La location est plus répandue dans les zones urbaines, avec un peu moins de moitié des ménages en location à Dakar. Les locations au Sénégal sont réglementées et ne peuvent en principe pas dépasser une valeur donnée par mètre carré de surface. Il a été donné aux locataires le droit de déposer des réclamations auprès de l'Administration des Domaines, et un bureau spécialisé dans le contrôle des loyers a supervisé le règlement des différends. Ce règlement existe toujours mais il n'est pas appliqué, tandis que le bureau de contrôle des loyers n'existe plus.

À moyen terme, les développements autour de Diamniadio contribueront à réduire le déficit de logements dans la région de Dakar. Des logements seront fournis pour les différents segments du marché. La ville doit être équipée d'un nouveau centre de conférences, d'une zone industrielle, d'un campus universitaire, de centres commerciaux, d'établissements scolaires et d'un hôpital. Le gouvernement du Sénégal a attribué des parcelles de terrain viabilisées et a fourni d'autres incitations aux promoteurs - qui complètent celles déjà existantes<sup>72</sup>.

### Principales contraintes

Les principaux obstacles au développement des secteurs des services et de l'immobilier sont un niveau élevé d'informalité, un régime fiscal différentiel discriminatoire, un accès au financement difficile, une faible abordabilité, à la faiblesse des infrastructures urbaines dans les villes secondaires et à une demande solvable limitée.

- **Le secteur est hautement informel en raison de la lourdeur des réglementations leur faible application.** Les entreprises formelles, en particulier celles qui ont un chiffre d'affaires et une rentabilité élevée, sont confrontées à des difficultés systématiques dans leurs relations avec les autorités fiscales. Les procédures administratives restent trop complexes, et les réglementations ne sont pas toujours précises, laissant une marge d'appréciation et de recherche de rente, ce qui incite certaines entreprises à rester (partiellement ou totalement) informelles. La perception d'une application aléatoire de la réglementation a créé un obstacle à la formalisation et amené une concurrence déloyale pour les opérateurs formels existants.

Le secteur immobilier au Sénégal a un cadre juridique relativement complexe avec plusieurs départements centraux de divers ministères impliqués dans les processus, ce qui tend à augmenter les coûts et rend le processus d'autorisation imprévisible. L'expérience montre que les permis de construire prennent souvent des années à être délivrés.

- **Le régime fiscal spécial créé pour les entreprises informelles crée des conditions de concurrence inégales.** Un régime fiscal spécial, le *Régime Global Unique*, a été créé pour le secteur informel en vertu duquel ces entreprises doivent payer une taxe basée sur le chiffre d'affaires qui représente une fraction de ce que les entreprises formelles doivent payer. Le régime fiscal différentiel permet à certaines entreprises clandestines assez importantes de tirer parti efficacement du système en sous-déclarant ou éludant les taxes/droits de douane compromettant ainsi l'égalité des conditions de concurrence dans le secteur privé en se faisant concurrence sur le non-respect des règles.
- **Absence d'un marché hypothécaire.** L'absence d'un marché hypothécaire crée également des obstacles au développement d'un secteur du logement dynamique. Sans accès au financement hypothécaire pour l'achat de maisons complètes, les logements sont construits progressivement. Le manque de financement à long terme pour les banques réduit leur capacité à accorder des prêts hypothécaires. Les banques sont également réticentes à financer des promoteurs, ce qui freine le développement du secteur immobilier formel. Pour les travailleurs du secteur informel, le manque de revenus formels rend en outre difficile l'obtention d'un prêt hypothécaire. La Banque Ouest-Africaine de Développement (BOAD) a créé une société de refinancement

hypothécaire, la Caisse Régionale de Refinancement Hypothécaire (CRRH) de l'UEMOA, pour refinancer les prêts au logement approuvés à des taux compétitifs. Le micro-financement du logement, qui soutient généralement le logement des groupes à faible revenu, est également limité.

- **L'abordabilité du logement est un problème. Les loyers et les prix des propriétés dépendent de l'emplacement**, du plan architectural et de la qualité des matériaux utilisés pour la construction. L'accessibilité au logement reste donc limitée compte tenu du prix élevé des terrains, de la spéculation sur les prix, de l'insuffisance de l'offre et ce malgré les efforts du Gouvernement pour stimuler la productivité<sup>73</sup>. Il y a peu de promoteurs (principalement concentrés à Dakar et dans ses environs immédiats) et pléthore de spéculateurs qui ciblent principalement les personnes à revenus élevés.
- **Les villes sénégalaises, et plus particulièrement les villes secondaires, sont confrontées à un déficit chronique d'infrastructures urbaines et à une mauvaise prestation de services, ce qui limite les possibilités de développement immobilier.** 30 % des ménages vivant dans les villes secondaires ne sont pas raccordés au réseau d'eau et dépendent de bornes-fontaines. Seuls 36,7 % des ménages urbains ont accès à un assainissement de base. Outre Dakar, seuls six centres urbains ont un accès partiel à un réseau d'assainissement : Rufisque, Louga, Saint-Louis, Kaolack, Thiès, et les villes touristiques de Saly et Mbour. La plupart des villes sénégalaises sont confrontées à des problèmes de gestion des déchets, tant au niveau de leur collecte que de leur élimination.
- **La demande solvable reste relativement faible.** Nombre d'individus ou de ménages ne peuvent faire face aux prix de location demandés comme au prix d'achat des logements en construction. Pour l'essentiel, la demande est constituée d'individus et ménages à revenus moyens voire élevés qui sont relativement peu nombreux.

### Recommandations

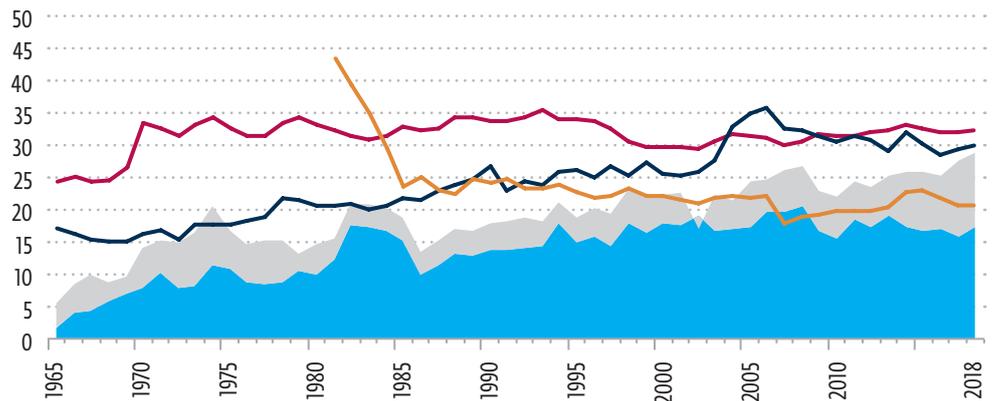
Pour améliorer l'attractivité du secteur du logement et de l'immobilier, il est important d'abord d'alléger les contraintes d'infrastructure telles que l'accès aux transports, à l'énergie, aux terrains et à l'assainissement. Outre ces domaines-clés déjà abordés dans le présent rapport, il serait utile d'envisager une réforme du code fiscal pour créer des conditions de concurrence équitables et améliorer la coordination entre les ministères.

- **Réformer les sections pertinentes du code des impôts afin de créer des règles du jeu équitables.** Les taux d'imposition différentiels et le ciblage des entreprises du secteur formel pour les audits fiscaux incitent les entreprises à rester informelles. Si un système fiscal basé sur le chiffre d'affaires peut être approprié pour les petites entreprises, le Gouvernement devrait limiter son utilisation par les grandes entreprises du secteur informel, ce qui permettrait d'uniformiser les règles pour les entreprises formelles de services.
- **Améliorer les procédures.** Pour réduire le pouvoir discrétionnaire et améliorer la certitude, le gouvernement du Sénégal devrait rationaliser les procédures de délivrance de permis et d'inspection afin d'accélérer les processus et les décisions administratives.

# ANNEXES

## ANNEXE A : DONNÉES SUPPLÉMENTAIRES

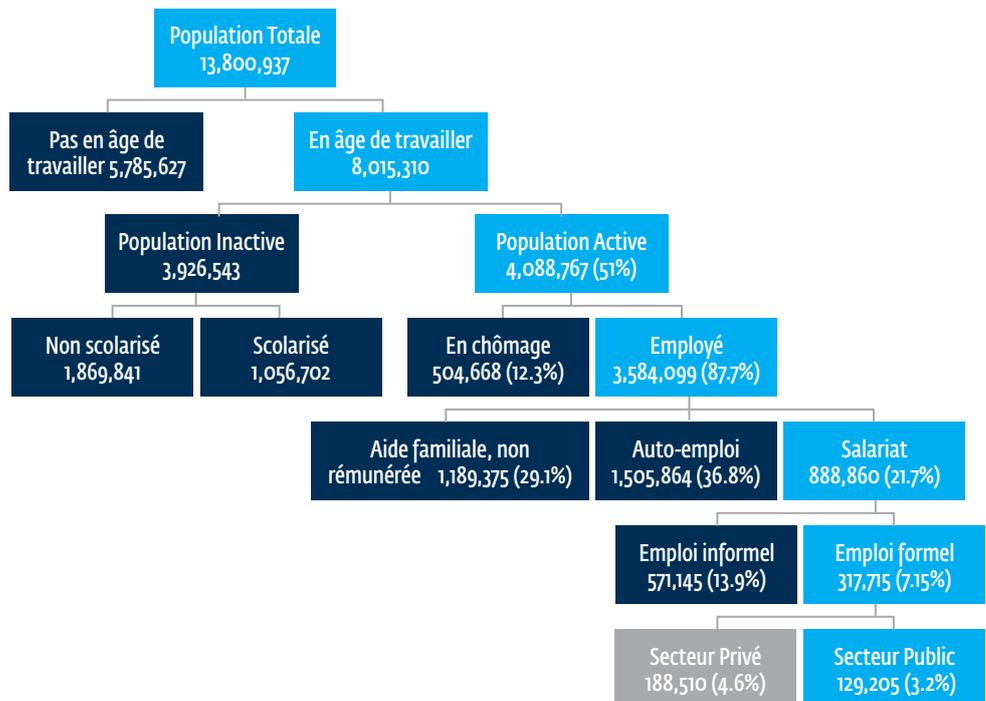
**GRAPHIQUE A.1 : FORMATION BRUTE DE CAPITAL FIXE (EN POURCENTAGE DU PIB)**



SÉNÉGAL: INVESTISSEMENT PRIVÉ ASIE DE L'EST & PACIFIQUE AFRIQUE SUBSAHARIENNE  
SÉNÉGAL: INVESTISSEMENT PUBLIC ASIE DU SUD

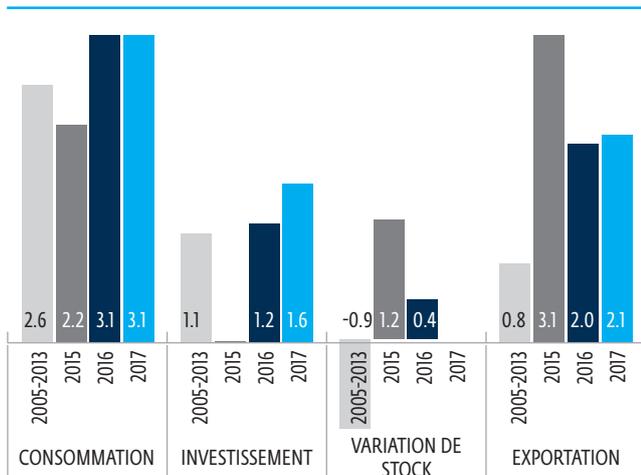
Source : Indicateurs du développement dans le monde

**GRAPHIQUE A.2 : LA CASCADE DE L'EMPLOI : UNE FAIBLE PART DE LA POPULATION ACTIVE OCCUPE UN EMPLOI PRIVÉ FORMEL (2015)**



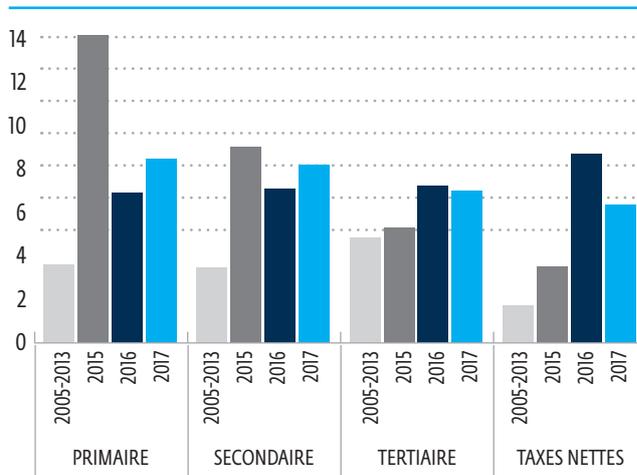
Source : Calculs de l'équipe Banque Mondiale sur base de données de l'Enquête nationale sur l'Emploi au Sénégal (Agence nationale de la statistique et de la démographie).

**GRAPHIQUE A.3 : CONTRIBUTION AU PIB – DU CÔTÉ DE LA DEMANDE**



Source : Banque mondiale 2018a.

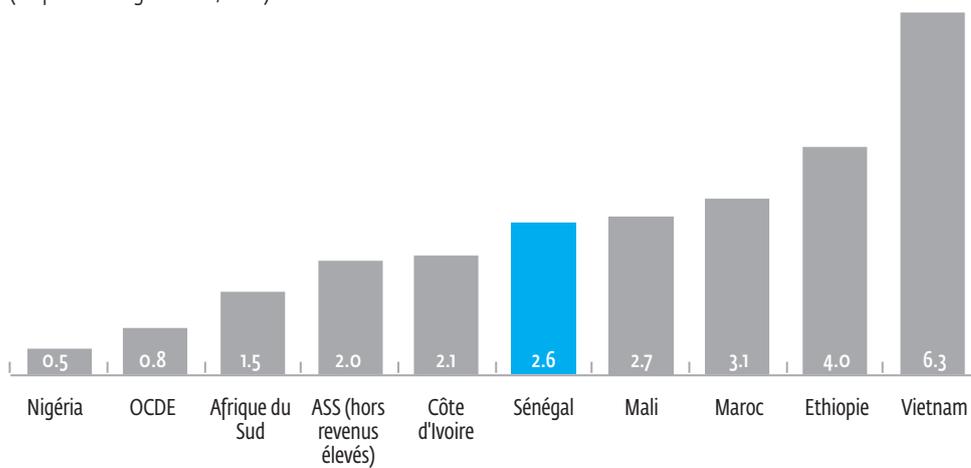
**GRAPHIQUE A.4 : CONTRIBUTION AU PIB – DU CÔTÉ DE L'OFFRE**



Source : Banque mondiale 2018a.

**GRAPHIQUE A.5 : ENTRÉES NETTES D'INVESTISSEMENTS DIRECTS ÉTRANGERS**

(En pourcentage du PIB, 2018)



Source : Indicateurs du développement dans le monde.

**TABLEAU A.1 : LES NOUVELLES TECHNOLOGIES NUMÉRIQUES FAÇONNENT LES CHÂÎNES DE VALEUR MONDIALES**

CATÉGORIE	TYPE DE TECHNOLOGIE	TECHNOLOGIE	EXEMPLE D'UNE APPLICATION	
RÉDUIRE LES COÛTS DE TRANSACTION	<b>Plates-formes numériques</b>	E-commerce	Les consommateurs américains achètent des chaussures sur un site de e-commerce du Royaume-Uni	
	<b>Technologies logistiques</b>	Traitement automatisé des documents	Le traitement automatisé des documents douaniers en Inde réduit le temps de chargement et de déchargement des navires	
		Internet des objets	Des capteurs Internet suivent les cargaisons du Brésil vers l'Angola	
		Transport de nouvelle génération	Un nouveau matériau permet de passer par la route de l'Arctique	
		Véhicules autonomes	Les véhicules autonomes déplacent les marchandises dans les ports, les aéroports et les entrepôts	
	<b>Technologies de traitement des données</b>	La chaîne de blocs (Blockchain)	La chaîne des blocs permet d'automatiser les réclamations d'assurance transfrontalières, rendant également la logistique plus efficace	
L'informatique en nuage (Cloud)		Une entreprise australienne utilise la plateforme Google Cloud		
MODIFIER L'ÉCONOMIE DE LA PRODUCTION	<b>Fabrication additive</b>	L'impression en 3-D	Les particuliers utilisent l'impression 3D pour fabriquer des jouets à la maison Un fabricant au Vietnam utilise l'impression 3D pour fabriquer des appareils auditifs destinés à une distribution mondiale	
		<b>Automatisation</b>	Robotique avancée	Une entreprise équipe une nouvelle usine au Royaume-Uni de robots pour rendre viable la fabrication d'appareils Le Bangladesh automatise la production de textiles et augmente sa productivité pour gagner des parts de marché au niveau mondial
	<b>Intelligence artificielle</b>		Assistants virtuels	Un détaillant britannique déploie des assistants virtuels pour les appels au service client, remplaçant ainsi la main-d'œuvre offshore dans un centre d'appels
		Automatisation robotisée des processus	Une société aux Philippines utilise l'automatisation robotisée des processus pour le traitement du travail administratif, réduisant les coûts et augmentant le volume	
	TRANSFORMATION DES PRODUITS EXISTANTS ET CRÉATION DE NOUVEAUX PRODUITS	<b>Biens numériques</b>	Diffusion de films et musique en continu (streaming)	Un nouvel album de l'artiste hip-hop Drake est diffusé un milliard de fois dans le monde en une semaine
		<b>Nouveaux biens</b>	Énergies renouvelables	La Chine augmente la production d'électricité à partir d'énergies renouvelables, réduisant les importations de charbon et de gaz naturel liquéfié
Véhicules électriques			Les consommateurs européens achètent plus de véhicules électriques, ce qui nécessite moins de pièces importées et moins d'importations de pétrole	
Télémédecine (consultations médicales par vidéo)			Un médecin allemand s'appuie sur la 5G pour réaliser une chirurgie robotisée à distance sur un patient en Turquie.	

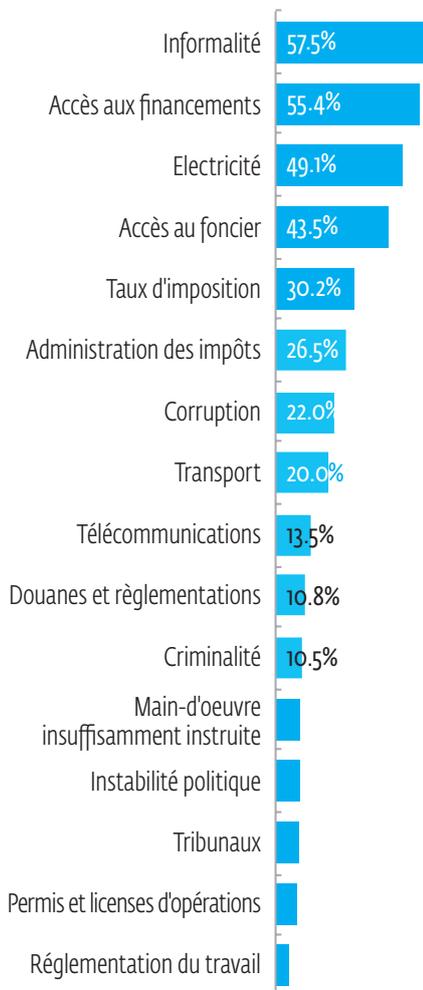
Source : Adapté de McKinsey Global Institute, 2019. « La mondialisation en transition : The Future of Trade and Value Chains ».

**GRAPHIQUE A.6 : ENJEUX-CLÉS POUR LE SECTEUR PRIVÉ**

**Enquête sur les entreprises 2015**

Contraintes-clés

Basée sur un échantillon aléatoire stratifié de 601 entreprises.

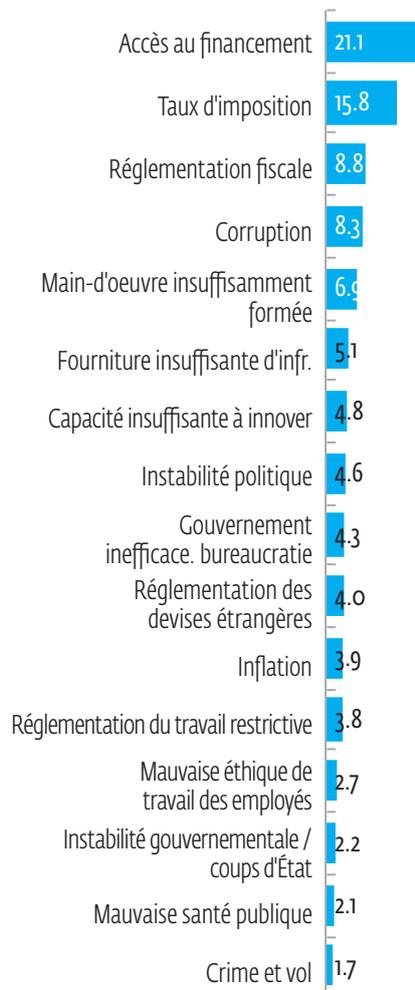


Source : Banque mondiale 2017a.

**Forum économique mondial 2017**

Sondage d'opinion auprès des cadres

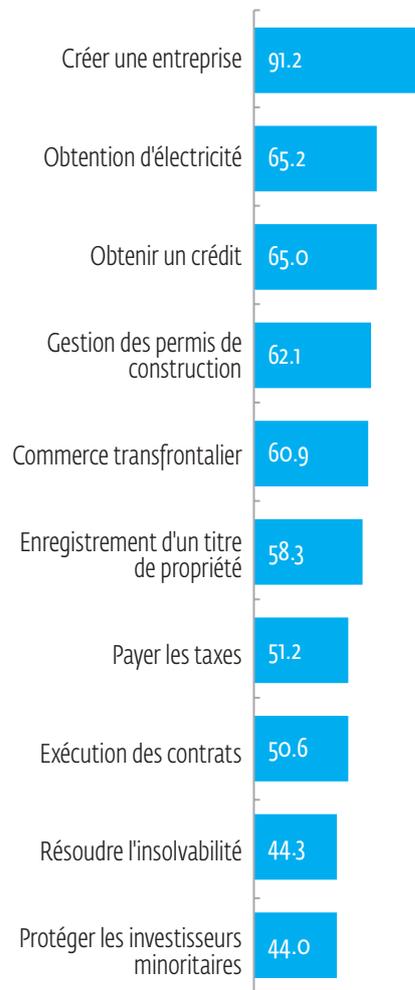
Basé sur un échantillon de 80 cadres interrogés au début de 2017.



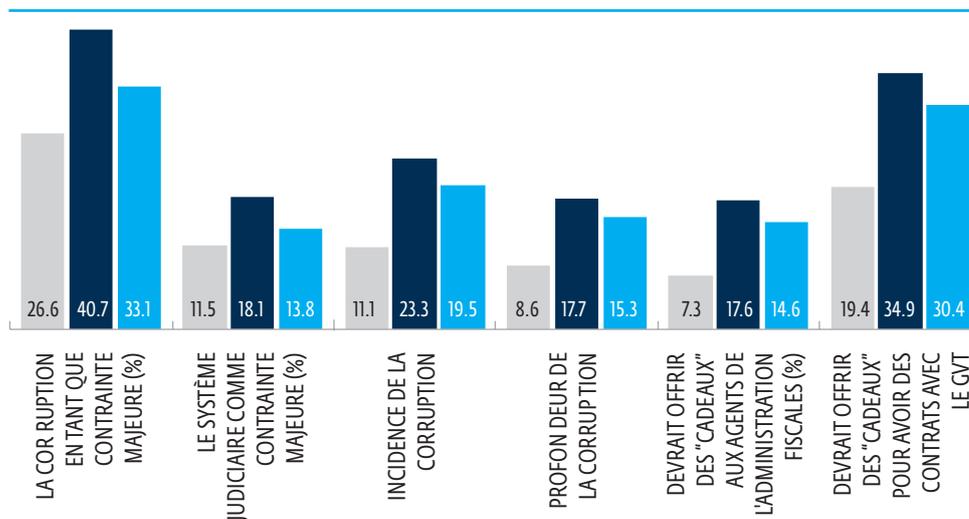
Source : Forum économique mondial, Rapport sur la compétitivité mondiale 2017.

**Contraintes réglementaires**

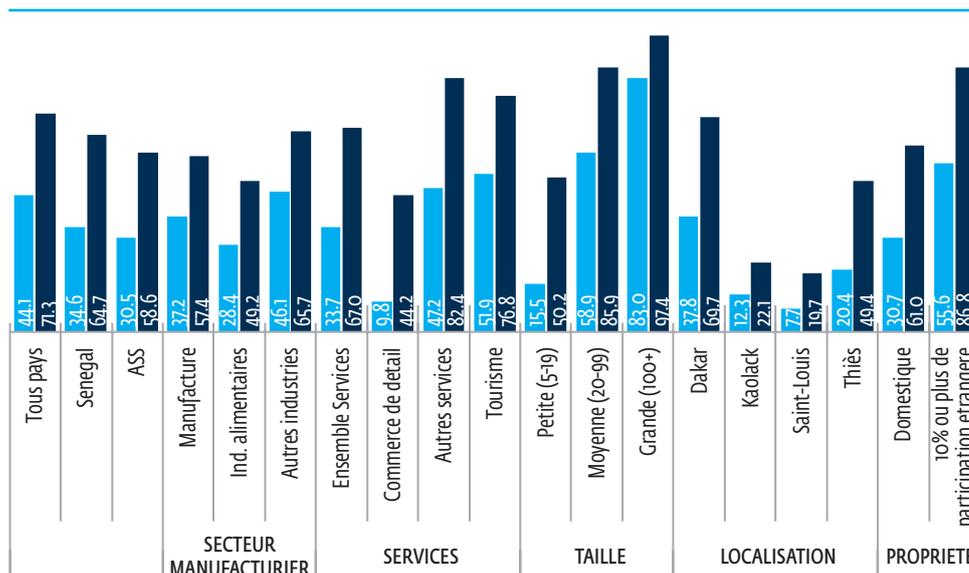
(Scores 2020 Distance à la Frontière - Doing Business)



Source : Doing Business 2020.

**GRAPHIQUE A.7 : CORRUPTION**TOURS PAYS    **ASS**    **SÉNÉGAL**

Source : Enquêtes auprès des entreprises, Banque mondiale, 2015.

**GRAPHIQUE A.8 : UTILISATION DE LA TECHNOLOGIE INTERNET PAR LE SECTEUR PRIVÉ AU SÉNÉGAL, 2014-2015****PCT. FIRMES AVEC LEUR SITE WEB****PCT. FIRMES UTILISANT LES EM AVEC CLIENTS/FOURNISSEURS**

Source : Enquêtes auprès des entreprises, Banque mondiale

## ANNEXE B : ANALYSE DE PERFORMANCE ÉCONOMIQUE AU NIVEAU DES PRODUITS

L'analyse de la performance économique (*Economic fitness*) synthétisée dans ce rapport permet d'amener l'analyse au niveau des produits échangés par le Sénégal.

La performance économique<sup>74</sup> est une mesure des capacités d'un pays et se calcule comme la diversification, pondérée en fonction de la complexité, des exportations d'un pays par rapport à 180 pays entre 2007 et 2016.

Il n'est pas surprenant que les données montrent que le Sénégal soit l'un des pays d'ASS qui a le plus amélioré sa performance économique, ou sa compétitivité. Bien que d'autres pays semblent être devenus compétitifs et diversifiés à un rythme plus rapide que le Sénégal (Tableau A.1) cela reste positif pour le Sénégal, car cette performance est un bon indicateur de croissance à long terme (Cristelli *et al.* 2017, Tachella *et al.* 2018).

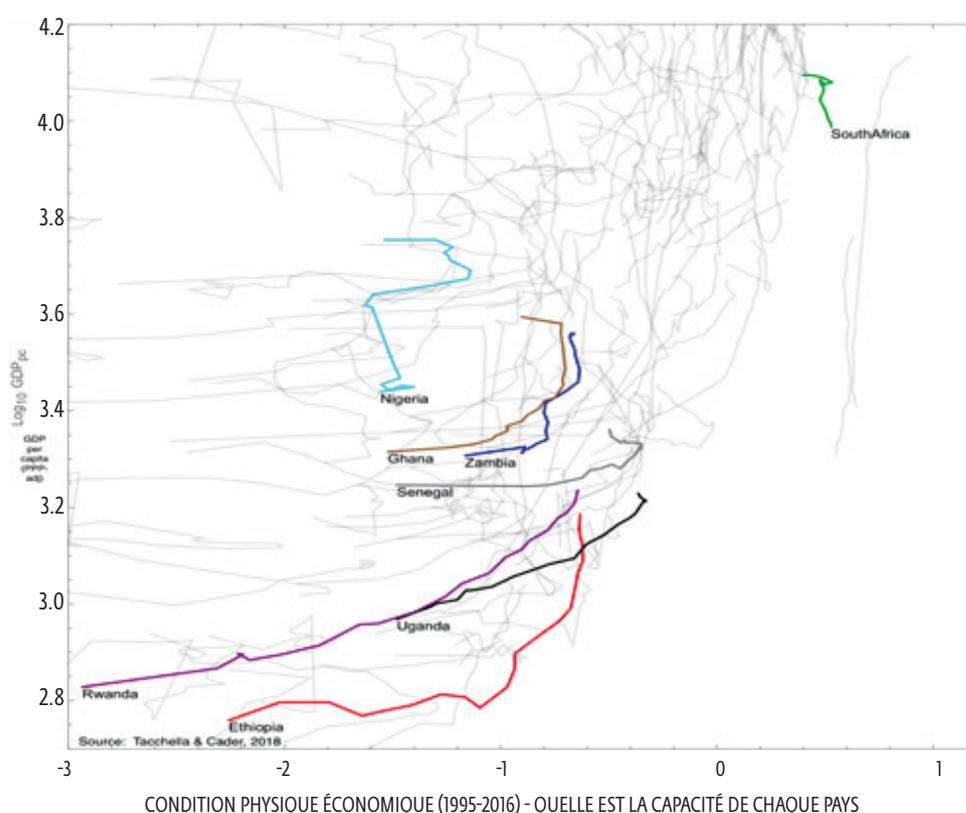
**TABLEAU B.1 : CLASSEMENT DE LA PERFORMANCE DU PAYS**

Calculé sur plus de 180 pays.

	2007	2016	CHANGEMENT DE RANG
OUGANDA	138	95	43
BÉNIN	144	113	31
ÉTHIOPIE	128	99	29
SÉNÉGAL	121	98	23
NIGÉRIA	159	143	16
CÔTE D'IVOIRE	143	139	4
AFRIQUE DU SUD	30	42	-12

Source : Ensemble de données sur les Indicateurs de développement dans le monde et études macroéconomiques et de marché mondial d'IFC. Tacchella et Cader (2018).

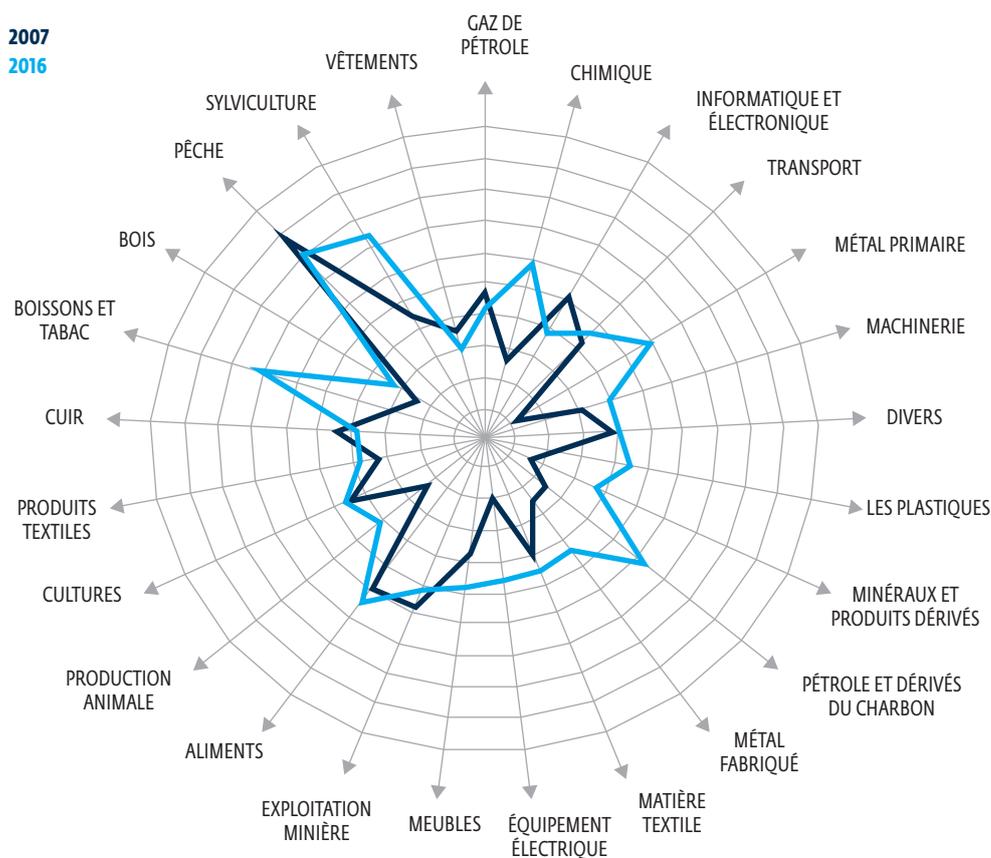
### GRAPHIQUE B.1 : SÉNÉGAL ET PAYS COMPARATEURS : ÉVOLUTION DE LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE, 2007-2016



Le Sénégal maintient sa compétitivité dans **des cultures et des secteurs alimentaires clés**. Des progrès sont réalisés dans les cultures consommées sur place, comme le riz, et certains progrès dans les cultures destinées à l'exportation, notamment la tomate. Les boissons, la sylviculture, les dérivés du pétrole et les denrées alimentaires affichent une amélioration, dépassant le 50<sup>ème</sup> percentile de la compétitivité mondiale entre 2007 et 2016. Quatorze des 25 secteurs analysés ont vu leur compétitivité s'améliorer, et seuls trois secteurs ont connu une baisse substantielle de leur compétitivité, une conséquence possible de la levée de certaines contraintes par le Plan Sénégal Émergent.

**GRAPHIQUE B.2 : ÉVOLUTION DE LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE SÉNÉGALAISE, 2007-2016**

La performance sectorielle mesure le niveau de diversification intra-sectorielle et le ratio de la compétitivité des produits plus sophistiqués par rapport à tous les autres pays. Le décile supérieur (0,9-1) indique des niveaux de classe mondiale et diversifiés. Deux années sont fournies : 2016 (en rouge) et 2007 (en noir). Les secteurs sont organisés en partant de l'extraction de pétrole et de gaz, la moins complexe, à 12 heures p.m., dans le sens inverse des aiguilles d'une montre, en complexité croissante, à la chimie, la plus complexe, à 13 heures p.m.



Source : A. Tacchella et Cader (2018). Ensemble de données sur les Indicateurs de développement dans le monde et études macroéconomiques et de marché mondial d'IFC.

**Au Sénégal, la production simple domine.** Les produits à plus forte croissance en volume se situent dans le bas du spectre de la complexité. La production simple ou de faible complexité peut être problématique car elle signifie que de nombreux autres pays à faible revenu sont compétitifs dans les mêmes industries et que les dotations nécessaires pour être compétitives sont disponibles dans la plupart des pays<sup>75</sup>.

**Ces dernières années, la performance économique s'est améliorée grâce à une diversification accrue, mais pas grâce à une mise à niveau efficace vers des produits et services plus complexes.** Pour surmonter cette situation, les industries peuvent tirer parti des gains stratégiques pour cibler la valeur ajoutée. La transformation de produits agricoles frais en produits à plus forte valeur ajoutée peut bénéficier d'un allègement

continu des contraintes. Par exemple, dans l'industrie de la tomate, cela comprendrait : une meilleure irrigation et une moindre dépendance à l'égard des cultures pluviales ; un meilleur accès aux variétés et à la sélection afin de réduire la teneur en eau et les coûts de transformation ; une réduction des restrictions à l'importation de machines de transformation et des procédures d'importation plus rapides afin de réduire le risque commercial lié à l'acquisition de machines industrielles.

Les données montrent qu'il y a des possibilités de développement dans plusieurs secteurs au cours des cinq prochaines années (Tableau A.2). Ils concernent les produits d'origine animale, les cultures et les aliments, tels que les légumes, les soupes et les plantes, les produits du bois, y compris les meubles ; le tourisme de service, y compris les activités culturelles et les voyages d'affaires ; le transport de marchandises ; les produits chimiques, y compris les engrais ; les produits d'extraction, y compris les minerais et le ciment. Cela confirme le rôle de l'agriculture et de l'agro-industrie, ainsi que le potentiel du tourisme. La méthodologie étant fondée sur des données historiques, le secteur du pétrole et du gaz et l'industrie numérique n'apparaissent pas dans les résultats.

**TABLEAU B. 2 : APERÇU DES OPPORTUNITÉS**

		POTENTIEL DE PROGRESSION FUTURE	BASE RELATIVEMENT IMPORTANTE	AUTRES, À CROISSANCE RAPIDE
<b>PRODUITS D'ORIGINE ANIMALE</b>		Seiches, thon (préparé), foies et œufs de poisson (frais)	Poissons congelés, entiers (y compris thons, soles, poissons plats, aiguillats, merlus) Crevettes, filets de poissons congelés, invertébrés congelés, cuir de mouton/agneau	Mollusques et crustacés préparés, filets de poisson surgelés, mollusques
<b>CULTURES ET ALIMENTS</b>		Légumes frais et surgelés, Tomates en conserve, moutarde, haricots	Soupes et bouillons, arachides, noix de cajou, melons, haricots	Patates douces, salade, céleri rave et racines comestibles
<b>PRODUITS DU BOIS</b>		Meubles		Matériel de tressage
<b>SERVICES</b>		Activités culturelles	Voyages d'affaires, télécommunications	
<b>AUTRES INDUSTRIES</b>	<b>Produits chimiques</b>		Fertilisants	
	<b>industries extractives et minéraux/métaux transformés</b>	Ciment Portland	Minerais de zirconium, débris (cuivre, fonte, aluminium) produits chimiques pour engrais, kaolin, argiles	Minerais de titane, Ciment, mâchefer, piles (batteries), Fer/acier laminé à froid, Bobines, tube en fer/acier, fil de cuivre
	<b>Autres</b>		Barbes synthétiques, perruques, etc. , coton, feuille/film plastique	Tapis en caoutchouc, autres, chaussures

Source : IFC

## RÉFÉRENCES

---

- Azam, JP., Dia, M. and N'Guessan, T. 2002. *Telecom Sector Reforms in Senegal*, World Bank Working Paper, n. 2894.
- Azam, JP., Biais, B. and Dia, M. 2004. Privatization versus Regulation in Developing Economies: the Case of West African Banks, *Journal of African Economies*, vol. 13, n. 3, 2004, pp. 361–394.
- Banque Africaine de développement 2015. *Bank's Group Country Strategy for Senegal*. Abidjan, Côte d'Ivoire.
- Aghion, P., Boustan, L., C. Hoxby, C., et Vandenbussche, J. 2009. *The Causal Impact of Education on Economic Growth: Evidence from U.S.* Unpublished. Cambridge, MA.
- Agence des États Unis pour le développement international. 2017. *SHOPS Plus: Review of Health - Rapid Market Watch and Digital Pilot in Senegal*, Dakar.
- ANSD (Agence Nationale de Statistique et de la Démographie). 2017. *Rapport Global du Recensement General Des Entreprises*. Dakar: ANSD.
- ANSD (Agence Nationale de Statistique et de la Démographie) 2018. *Le Produit Intérieur Brut Trimestriel. 1er trimestre 2018*. Dakar, Sénégal.
- Brynjolfsson, E., Rock, D. et Syverson, C. 2017. "Artificial Intelligence and the Modern Productivity Paradox: A Clash of Expectations and Statistics." National Bureau of Economic Research. Document de travail n° 24001.
- Caerus Capital. 2017. "The Business of Education in Africa."74
- CAHF (Centre for Affordable Housing Finance in Africa). 2018. *Housing Finance in Africa: A Review of Africa's Housing Finance Markets*. Johannesburg, Afrique du Sud: Centre for Affordable Housing Finance in Africa.
- Caldarelli, G., Cristelli, M., Gabrielli, A., Pietronero, L., Tachella, A. 2013. *Measuring the Intangibles: A Metrics for the Economic Complexity of Countries and Products*, PloS one 8.8: e70726.
- Cole, M., Elliott, R., Occhiali, G., et Strobl, E. 2018. "Power Outages and Firm Performance in Sub-Saharan Africa. *Journal of Development Economics*. 134 (C) : 150-159.
- Cuberes, David et Teignier, Marc 2016, "Aggregate Effects of Gender Gaps in the Labor Market: A Quantitative Estimate," *Journal of Human Capital* 10, no. 1 (Spring 2016): 1-32.
- Dahlman, C., Mealy, S., et Wermelinger, M. 2016. *Harnessing the digital economy for developing countries*, Centre de développement de l'OCDE, Document de travail n° 334. Paris.
- De Icaza, R.R., Parnell, G.S. 2018. "Container Port Selection in West Africa: A Multi-Criteria Decision Analysis." *Engineering Management Research*. 7 (1).

- Département d'État des États-Unis. 2017. *Senegal: Investment Climate Statement*. <https://www.state.gov/e/eb/rls/othr/ics/2017/af/269773.htm>
- International Monetary Fund (IMF). 2017a. *Sénégal: Selected Issues*. Washington, D.C. : IMF.
- . 2017b. *Senegal: Selected Issues*. Washington, D.C. : IMF.
- . 2018a. "Sixth Review Under the Policy Support Instrument." Rapport pays n°18/211, Washington, D.C. : IMF.
- . 2018b. "A Review of Senegal's Industrial Framework." Chap 3. Unpublished manuscript, Washington, D.C. : IMF.
- . 2018c. "Measuring the Digital Economy," Staff Report. Washington, D.C. : IMF.
- . 2019a. "Staff report for the Article IV Consultation and Seventh Review Under the Policy Support Instrument and Request for Modification of Assessment Criteria," Rapport-pays IMF n° 19/27. Washington, D.C. : IMF.
- . 2019b. *Sénégal: Selected Issues*. Washington, D.C. : IMF.
- . 2020. "Senegal: request for a three-year policy coordination instrument," Rapport-pays IMF n° 20/11. Washington, D.C. : IMF.
- Gouvernement de France. 2014. *Les investissements directs étrangers au Sénégal*, D.G. du Trésor, Paris.
- Gouvernement du Sénégal. 2018a. *Plan Sénégal Émergent : Plan d'actions prioritaires 2019-2023*, Dakar.
- Gouvernement du Sénégal. 2018b. *Document de Programmation budgétaire et économique pluriannuelle (DPBEP) 2019-2021*, Ministère des Finances, Dakar.75
- Gublin-Guerrero, G. 2016. *L'Économie numérique, définition et impacts*, BSI Economic, Paris
- Halland, H., Noël, M., Tordo, S. et Kloper-Owens J.J. 2019. *Strategic Investment Funds: Opportunities and Challenges*. Mimeo, World Bank, Washington, D.C.
- Hanemann, U. (Ed.). 2017. *Literacy Project for Girls and Women using ICTs, Senegal*. UNESCO Institute for Lifelong Learning.
- Hanushek, E. A. et Woessman, L. 2007. "The Role of Education Quality for Economic Growth." *Policy Research Working Paper No. 4122*. World Bank.
- Kireyev, A. et Mansoor, A. 2015. *Making Senegal a Hub for West Africa*. IMF, Washington, D.C.
- Loeprick, J. et Bachas, P. 2019. *Sénégal: Notes de politiques économiques et sociales - pour une réforme de la fiscalité*, Unpublished document, World Bank.
- Lucas, R.E. 1988. *On the Mechanics of Economic Development*. *Journal of Monetary Economics*, 22, 3-42.
- MacQueen, J. 1967. *Some methods for classification and analysis of multivariate observations*. *Proceedings of the Fifth Berkeley Symposium on Math, Statistics, and Probability*, 281-297. University of California Press

- McKinsey Global Institute. 2019. *Globalisation in Transition: The Future of Trade and Value Chains*.
- Mansoor, A., Issoufou, S. et Sembene, D. 2018. *Race to the Next Income Frontier: How Senegal and Other Low-Income Countries Can Reach the Finish Line*, Fonds monétaire international. Washington, D.C.
- MEN (Ministère de l'Éducation Nationale). 2016. Ministère de l'Éducation Nationale, Rapport National sur la Situation de l'Éducation.
- Millenium Challenge Corporation. 2017. *Senegal constraints analysis report - A diagnostic study of the Senegal economy, identifying binding constraints to private investments and broad-based growth*. Millenium Challenge Corporation.
- Miller, B. et Atkinson, R. D. 2014. *Raising European Productivity Growth Through ICT, Information Technology and Innovation Foundation*. Washington, D.C.
- Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche. 2017. Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, Revue Annuelle de Performance.
- Ministère de la Formation Professionnelle. 2016. Ministère de la Formation Professionnelle, Rapport National sur la Situation de la formation Professionnelle Technique.
- Ministère des Postes et des Télécommunications. 2016. Stratégie Sénégal Numérique 2016-2025, République du Sénégal, Dakar.76
- Moss, T., Ramachandran, V. et Shah, M.K. 2018. *How Do African Firms Respond to Unreliable Power? Firm Heterogeneity Using K-Means Clustering*, Center for Global Development, Document de travail n° 493. Washington, D.C.
- Nilekani, N. 2018. *India's Digital Revolution*, Mimeo.
- OCDE. 2017. *The Size and Sectoral Distribution of State-Owned Enterprises*. Paris.
- OCDE. 2018. Examen multidimensionnel du Sénégal.  
<http://www.oecd.org/fr/pays/senegal/examen-multidimensionnel-du-senegal-volume-3-9789264300347-fr.htm>
- Office national de Lutte contre la Fraude et la Corruption (OFNAC). 2016. "Étude sur la perception et le coût de la corruption au Sénégal", Dakar.
- Organisation Internationale du travail (OIT). 2020. "Diagnostic de l'économie informelle au Sénégal, Dakar".
- Oqubay, A. 2015. *Made in Africa: Industrial Policy in Ethiopia*, Oxford University Press.
- Organisation des Nations unies pour l'Alimentation et l'Agriculture. 2016. *The State of Food and Agriculture 2016*, Rome.
- Organisation Mondiale du Tourisme. Nations Unies 2019. Baromètre du tourisme, Édition de Janvier.
- Programme des Nations Unies pour l'Environnement (2015). *Energy profile: Senegal*.

- Atlas of Africa Energy Resources p. 254-257. Programme des Nations Unies pour l'Environnement.
- . 2015. Rapport annuel 2015. Programme des Nations Unies pour l'environnement.
- . 2017. Energy Profile: Sénégal. Atlas of Africa Energy Resources p. 254-257.
- Ramachandran, V., Eifert, B. et Gelb, A. 2008. *The Cost of Doing Business in Africa: Evidence from Enterprise Survey Data*, *World Development*. 36(9) : 1531-1546.
- Ramachandran, V., Moss, T. et Shah, K.M. 2018. *How Do African Firms Respond to Unreliable Power? Exploring Firm Heterogeneity Using K-Means Clustering*, Document de travail n° 493, Center for Global Development, Washington, D.C.
- SFI. 2018b. EdTech, *Thematic Brief*, Numéro 4, Juin 2018. Washington, D.C. : SFI
- SFI. 2018a. *Intracity Logistics, Market Opportunity Analysis*, Mimeo, Washington, D.C. : SFI
- Sy, A. 2018. *Current Status of E-Health in Senegal and Perspectives for Development*. *International Journal of Computer*. 28 (1) : 154-159.
- UNESCO. 2015. *Digital Services for Education in Africa*. Savoirs communs n°17. Paris.
- World Travel and Tourism Council. 2018. *Travel and Tourism Economic Impact 2018: Senegal*. London, United Kingdom: World Tourism and Travel Council.
- World Bank. 1994. *Senegal: Private Sector Assessment*, Washington DC.
- . 2005. *Senegal: Une évaluation du Climat des Investissements*, Washington DC.
- . 2013. Rapport annuel. Washington, D.C. : World Bank.
- . 2015. *Senegal: Agricultural Sector Risk Assessment*. Washington, D.C. : World Bank.
- . 2016a. *SABER Country Report, Engaging the Private Sector in Education*.
- . 2016b. *World Development Report 2016: Digital Dividends. Rapport n° 96296-SN*, Washington, D.C.: World Bank.
- . 2016c. *Enquêtes auprès des entreprises – Base de données Sénégal*, Washington, D.C. : World Bank.
- . 2017a. *An Investment Climate Assessment for Senegal*, Rapport N° AUS7348, Washington, D.C. : World Bank.
- . 2017b. Global Findex database, available at: <https://globalfindex.worldbank.org/>
- . 2017c. *Livre Blanc sur le Transport et la Logistique au Sénégal: État des lieux et Recommandations*. Dakar : World Bank.
- . 2017d. *Leveraging the Potential of the Services Sector to Support Accelerated Growth in Senegal*, PRWP 8031. Washington D.C.: World Bank.73
- . 2017e. *Electricity Tariffs for Nonresidential Customers in Sub-Saharan Africa*, Livewire 2017/77, Washington, D.C. : World Bank.

- 2018a. *Systematic Country Diagnostic of Senegal*. Washington, D.C. : World Bank.
  - 2018b. *Digital Economy for Africa*, Mimeo, Washington, D.C. : World Bank.
  - 2018c. Aide-Mémoire - Mission d'identification du programme d'appui budgétaire en soutien aux réformes dans le domaine de l'économie numérique - Dakar 30 avril au 11 mai 2018, Mimeo, Washington, D.C. World Bank.
  - 2018d. *Senegal Overview*. Dakar: World Bank.
  - 2018e. *Recent Growth Drivers in Senegal, and the Role of Agriculture in Developing a Resilient and Inclusive Economy, Sénégal Economic Update Series*. Washington, D.C. : World Bank.
  - 2018f. *Better Markets for All through Competition Policy*. Washington, D.C. : World Bank.
  - 2018g. *Second Multi-Sectoral Structural Reform DPF*, Report No: 131457-SN, Washington, D.C. : World Bank.
  - 2018h. *Human Capital Index*. <http://www.worldbank.org/en/publication/human-capital>.
  - 2018i. Notes from Meetings during Education Deep-Dive Mission in Dakar, October 1-8, 2018, Mimeo, Dakar: World Bank.
  - 2018j. *Digital Economy Country Assessment for Senegal*. Mimeo, Dakar : World Bank.
  - 2019a. *Senegal Proposed Gas-to-Power Transition and Optimization Project – Discussion Note*. Mimeo, Dakar: World Bank.
  - 2019b. *Senegal Rural Land Policy: Modernizing the Rural Land Sector*. Mimeo, Dakar: World Bank.
  - 2019c. *Senegal: Third Multi-Sectoral Reforms Development Policy Financing (draft)*. Washington, D.C.: World Bank.
  - 2019d. *Mise à jour Économique*. Juin 2019. Washington, D.C.: World Bank.
  - 2019e. *Beyond the Gap: How Countries Can Afford the Infrastructure They Need while Protecting the Planet*. Washington, D.C. : World Bank.
  - 2019f. *Sénégal: Notes de Politiques Économiques Et Sociales - Pour Une Réforme du Secteur des Transports*. Mimeo, Dakar: World Bank.
  - 2020a. *Country Partnership Framework for the Republic of Senegal for the Period FY20–FY24.*, Washington, DC: World Bank.
  - 2020b. *Senegal: The Economic Impact of the COVID-19 Global Crisis*, mimeo, Dakar.
- Yaah, Velma. B.K. 2018. "Improvement of the Waste Management System in Senegal." *Mediterranean Journal of Basic and Applied Sciences*, 2 (3) : 105-126.

# NOTES

---

- 1 Agence Nationale de Statistique et de la Démographie (2017)
- 2 Banque mondiale (2014), Enquête auprès des entreprises, 2014-15.
- 3 Selon l'Enquête auprès des entreprises de 2014, entre 2007 et 2014, le nombre d'entreprises indiquant que la fiscalité est un obstacle majeur a augmenté. Selon le dernier rapport « Doing Business » (2020), le temps qu'il fallait aux sociétés interrogées pour préparer, déposer et payer (ou retenir) l'impôt sur les bénéfices des sociétés, les taxes sur la valeur ajoutée, sur les ventes et sur le travail, y compris les charges et les cotisations sociales, était de 416 heures contre 281 heures en moyenne en Afrique subsaharienne. En termes de nombre de paiements, le Sénégal est à 53 contre 36,6 pour la moyenne régionale.
- 4 Pour une analyse de l'histoire économique du Sénégal, de l'évolution des programmes d'ajustement, des privatisations et autres mesures de politique économique voir Azam, Dia, et N'Guessan 2002; Azam, Biais, et Dia 2004, ainsi que World Bank (1994, 2005).
- 5 Banque mondiale, Prévisions macroéconomiques sur la pauvreté, 2019.
- 6 Dans le cas du Senegal, des simulations sur la base d'un modèle d'équilibre général indiquent qu'en mettant en place une politique anti-discrimination capable de réduire l'écart salarial moyen de 5 points de pourcentage et de rehausser la participation des femmes au marché de travail de 8.6 points de pourcentage, le Sénégal pourrait augmenter son PIB de 5 % et le niveau des recettes fiscales de 0,8% du PIB (IMF 2019b).
- 7 Le poids des facteurs structurels dans l'explication de la récente performance économique, ainsi que la forte croissance de 1995-2005, est également confirmé par un modèle de régression de la croissance transnationale. Il indique que les facteurs structurels - tels que le commerce, les infrastructures, l'intermédiation financière, l'éducation, la taille du gouvernement et les institutions - ont été essentiels pour expliquer la croissance par habitant (Banque mondiale 2018a).
- 8 Le poids des facteurs structurels dans l'explication de la performance économique récente, ainsi que la forte croissance de 1995-2005, est également confirmé par un modèle de régression de croissance entre pays. Il indique que les facteurs structurels - tels que le commerce, les infrastructures, l'intermédiation financière, l'éducation, la taille du gouvernement et les institutions- ont joué un rôle-clé dans l'explication de la croissance par habitant (Banque mondiale 2018a).
- 9 Ce dernier point est analysé en détail dans le récent Diagnostic-pays systématique et n'est pas repris ici.
- 10 L'Afrique et l'Europe dominent comme destinations d'exportation. En termes de pays de destination, 44 % des exportations en 2017 étaient destinées à l'Afrique, le Mali étant le principal partenaire avec 22 % des exportations. On estime que 27 % sont allés vers l'Europe, dont 8,2 % en Suisse, 3,3 % en Italie, 4,3 % en Espagne et 3 % en France; et que 25 % des exportations sont allées vers l'Asie, l'Inde représentant 12 % des exportations et la Chine 4,4 %. Les exportations vers l'UEMOA représentent de 26 à 30 %. Celles de la zone euro était d'environ 12 à 13 %, selon les années.
- 11 Nombre de produits exportés au niveau des trois chiffres de la Classification type pour le commerce des industries (CTCI). Rev.3. Source : Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement. Publication des Nations Unies.
- 12 Voir : <https://oec.world/en/profile/country/sen/>.
- 13 En moyenne 1,8 % contre, respectivement, 2,6 %, 4,2 % et 2,6 % du PIB
- 14 La plupart des grands groupes d'investisseurs français sont présents au Sénégal et détiennent de larges parts de marché dans de nombreux secteurs. Il s'agit de : Eramet, société minière et métallurgique, qui détient 50 % de la mine de Zircon et participe à une coentreprise pour l'exploitation des sables titanifères ; la Compagnie Fruitière intervient dans la production, le transport et la distribution de fruits et légumes ; le Groupe Castel intervient dans l'industrie des boissons et des huiles de table ; Air Liquide fournit des gaz industriels et des services aux industries ; Eiffage est présent dans les secteurs du génie civil et de la construction ; Total possède 140 stations-service et environ 40 % du marché ; Casino et Auchan exploitent des supermarchés ; Décathlon a des activités de distribution d'articles et de vêtements de sport ; Air France est impliquée dans le transport aérien ; Accor fournit des services d'hôtellerie ; le Club Méditerranée est engagé dans le secteur du tourisme ; Delmas est impliquée dans le secteur du transport maritime ; et des sociétés de centres d'appel, des banques locales et des compagnies d'assurance, filiales de la Société Générale, de BNP Paribas, d'AXA et de Gras Savoye.
- 15 Le deuxième groupe d'investisseurs comprend la Suisse avec Sika dans la chimie, SGS dans la sécurité et Nestlé dans l'agroalimentaire, suivie par les Émirats Arabes Unis avec DP World dans les opérations portuaires et Workz Group dans les télécommunications. Parmi les autres investisseurs étrangers importants, on peut citer le Luxembourg avec Millicom International Cellular S.A. dans le secteur des télécommunications ; l'Allemagne avec Bitzer dans la réfrigération, Sota Domus dans la construction et Deutsche Post dans DHL ; les États-Unis d'Amérique avec Mobil dans le pétrole, Colgate- Palmolive dans les produits de consommation, Parke-Davis dans les produits pharmaceutiques et Citibank dans le secteur bancaire ; et le Maroc avec Arksen dans l'imprimerie, Heliconia Group dans les services d'hélicoptères, Intelcia dans les services professionnels, Riad Motors Holding dans l'assemblage de véhicules et Attijari Wafa Bank dans le secteur bancaire..
- 16 Les « entreprises formelles » sont des entreprises qui tiennent une comptabilité fondée sur un système normalisé comme SYSCOHADA, système comptable de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA).

- 17 Les ressources estimées étaient de 330 millions de barils de pétrole.
- 18 Les ressources recouvrables étaient estimées à 560 millions de barils de pétrole et à 2,4 billions de pieds cubes de gaz associé et non associé, soit l'équivalent de 400 millions de barils de pétrole.
- 19 Le prix du gaz domestique de Grand-Tortue Ahmeyim, un projet de gaz naturel liquéfié offshore à la frontière de la Mauritanie et du Sénégal, sera le prix réel du gaz naturel liquéfié moins le coût de la liquéfaction. Par exemple, le prix sera d'environ 5 dollars EU par million de BTU (British Thermal Units) au centre du projet, à huit kilomètres au large des côtes. Le prix du gaz domestique du Sangomar Field Development (anciennement SNE) serait d'environ 6 dollars par million de BTU à l'usine de traitement du gaz à terre pour permettre un taux de rendement de 10 % pour l'entrepreneur. Ces prix seraient concurrentiels par rapport au fioul lourd, mais ils sont relativement élevés par rapport aux autres pays producteurs, en raison des volumes limités et des conditions d'extraction en mer.
- 20 Les Principes de Santiago consistent en 24 principes et pratiques généralement acceptés et volontairement approuvés par les membres de l'IFSWF (Forum international des fonds souverains). Ces principes promeuvent la transparence, la bonne gouvernance, la responsabilité et les pratiques d'investissement prudentes tout en encourageant un dialogue plus ouvert et une meilleure compréhension des activités des fonds souverains. Les objectifs des Principes de Santiago sont les suivants: i) aider à maintenir un système financier mondial stable et la libre circulation des capitaux et des investissements; ii) se conformer à toutes les exigences réglementaires et de publicité applicables dans les pays dans lesquels les fonds souverains investissent; iii) garantir que les fonds souverains investissent sur la base des risques économiques et financiers et des considérations liées au rendement; et iv) s'assurer que les fonds souverains ont mis en place une structure de gouvernance transparente et solide qui fournit des contrôles opérationnels, une gestion des risques et une responsabilisation adéquate.
- 21 L'Enquête auprès des entreprises 2014/2015 de la Banque mondiale a porté sur 601 entreprises manufacturières et de services à Dakar et dans trois autres localités (Kaolack, Thiès et Saint-Louis).
- 22 Les répondants ont été invités à sélectionner les cinq facteurs les plus problématiques pour faire des affaires, puis à les classer de 1 à 5, ce dernier étant plus problématique. Le score correspond aux réponses pondérées par leur classement..
- 23 En 2017, les 89 entités publiques autonomes (57 organismes, 21 établissements publics de santé et 11 établissements d'enseignement supérieur) disposent d'un budget annuel total proche de 13,3 % du PIB (Gouvernement du Sénégal 2018b).
- 24 Les entreprises d'État ou entreprises publiques comprennent les établissements publics à caractère industriel et commercial, les entreprises nationales et les entreprises à participation publique majoritaire (Loi n° 90-07 du 26 juin 1990).
- 25 Les principales entreprises publiques sont les suivantes : la Senelec, Société nationale d'électricité du Sénégal ; Dakar Dem Dikk, le service public du transport en commun du Sénégal et principal opérateur à Dakar ; le port de Dakar ; et la SONES, Société nationale des eaux du Sénégal. La Senelec conserve le contrôle du transport et de la distribution de l'électricité, bien qu'elle s'appuie de plus en plus sur des producteurs indépendants pour la production d'électricité. Le Gouvernement a également conservé le contrôle de Petrosen (Société des pétroles du Sénégal) impliquée dans la prospection d'hydrocarbures en partenariat avec des compagnies pétrolières étrangères et exploite une petite raffinerie qui dépend des subventions de l'État (Département d'Etat Américain, 2017).
- 26 Le score de la distance à la frontière évalue l'écart entre la performance d'une économie et une mesure des meilleures pratiques sur l'ensemble de l'échantillon d'indicateurs pour tous les sujets de l'enquête Doing Business de la Banque mondiale. Le score de la distance à la frontière d'une économie est indiqué sur une échelle de 0 à 100, où 0 représente la pire performance en matière d'environnement des affaires, et 100 la frontière, soit la performance la plus efficiente.
- 27 À un niveau plus désagrégé, à Kaolack, l'ensemble des entreprises manufacturières se plaignaient de l'informalité. Les entreprises du secteur du commerce de détail dans cette région ont également tendance à considérer la concurrence des entreprises informelles comme un obstacle majeur ou sévère à leurs opérations. À Thiès, plus de 78 % des entreprises du secteur du commerce de détail se plaignaient des pratiques informelles. A Saint-Louis, plus de 60 % des entreprises du secteur manufacturier et des services (à l'exclusion du commerce de détail) déclaraient que l'informalité constitue un obstacle majeur à leurs opérations.
- 28 La méthodologie examine les politiques et les réglementations sur les marchés des produits en rapport avec le contrôle de l'État, les barrières à l'entrée et la concurrence, et les obstacles au commerce et à l'investissement.
- 29 L'indice de transformation de la Bertelsmann Stiftung analyse et évalue les progrès de 129 pays en développement et pays en transition vers la démocratie et l'économie de marché. Les experts des pays évaluent dans quelle mesure ces pays ont satisfait aux 17 critères sur une échelle de un (minimum) à 10 (maximum).
- 30 Parmi les autres secteurs qui semblent poser des problèmes de concurrence ou présenter un risque élevé de pratiques non concurrentielles figurent l'arachide, le coton, les engrais, l'huile alimentaire, les produits pharmaceutiques, le ciment et les télécommunications.
- 31 World Bank 2018f « De meilleurs marchés grâce à la politique de la concurrence ». Washington, D.C.
- 32 Le régime communautaire de la concurrence comprend des réglementations sur les pratiques commerciales anticoncurrentielles et les aides publiques de l'État susceptibles de fausser la concurrence au sein de l'UEMOA. Les pratiques anticoncurrentielles, interdites au sein de l'UEMOA, concernent des accords toutes inter-entreprises, des décisions d'association ou des pratiques concertées ayant pour objet ou pour effet

- de restreindre ou fausser la libre concurrence au sein de l'Union ou l'abus d'une position dominante. La réglementation n°2/2002/CM/UEMOA, relative aux pratiques anticoncurrentielles au sein de l'UEMOA, et la réglementation n°3/2002/CM/UEMOA définissent les procédures applicables. Cette dernière interdiction couvre également la connivence entre entreprises, telle que, par exemple, la fusion de deux ou plusieurs entreprises précédemment indépendantes pour créer ou renforcer une position dominante. La Commission de la concurrence de l'UEMOA peut déclarer ces dispositions inapplicables à condition que la pratique anticoncurrentielle contribue à améliorer la production et la distribution des produits et à promouvoir le progrès technique et économique. Ces dispositions s'appliquent également aux entreprises publiques et aux nations auxquelles l'UEMOA accorde des droits spéciaux et exclusifs. Pour les faire respecter, l'UEMOA peut engager des procédures d'office ou à la demande d'une partie intéressée.
- 33 En dehors de la Commission nationale de la concurrence du Sénégal, il existe quelques régulateurs sectoriels, notamment l'Autorité de régulation des télécommunications et de la poste, l'Autorité de régulation des marchés publics et la Commission de régulation du secteur de l'électricité dont la surveillance est limitée à des secteurs spécifiques.
- 34 Ces chiffres sont destinés à l'obtention de terrains déjà enregistrés. Il semble que l'enregistrement initial prend plus de temps, jusqu'à des années dans les régions rurales.
- 35 Selon le SME Finance Forum, qui peut être consulté à l'adresse <https://www.smefinanceforum.org/datasites/msme-finance-gap>, la demande potentielle de crédit des petites et moyennes entreprises du secteur formel s'élève à environ 1,4 milliard de dollars, pour une offre actuelle de 0,5 milliard de dollars.
- 36 Le nombre de banques est passé de 21 en 2014 à 27 en 2017. Le marché est encore concentré, les actifs des cinq plus grandes banques représentant 62,3 % du total des actifs des banques commerciales en 2016 (données Orbis Bank Focus -anciennement Bankscope) et l'indice H étant de 0,3 en 2014, c'est-à-dire l'élasticité des revenus des banques par rapport aux prix des intrants. En situation de concurrence parfaite, la statistique H est égale à 1 ; en situation de monopole, elle est inférieure ou égale à 0).
- 37 Bien que les comparaisons soient difficiles, le ratio des prêts de microfinance par rapport au PIB au Sénégal est estimé entre 1 et 2 % alors qu'il est de 4,4 % au Vietnam et de 3,6 % au Kenya (données du FMI, 2013).
- 38 Le Sénégal est classé 91ème pour le règlement des faillites dans l'Enquête Doing Business de la Banque mondiale, ce qui est légèrement mieux que la 104ème place, moyenne des pays de l'UEMOA. Le pays est en retard pour la plupart des sous-indicateurs, notamment le taux de recouvrement, le coût du processus de recouvrement, le temps de recouvrement et la procédure de redressement.
- 39 Les marchés des valeurs mobilières de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA) sont réglementés et contrôlés au niveau régional par le CREPMF (Conseil Régional de l'Épargne Publique et des Marchés Financiers). C'est à ce niveau que les règles sont fixées pour que les émetteurs d'actions et de dette du Sénégal participent aux marchés des valeurs mobilières. Cette note de bas de page donne un aperçu des principaux problèmes liés aux marchés des capitaux de la région et met en évidence ceux que le programme conjoint des marchés des capitaux (J-CAP) du GBM s'efforcera de résoudre afin de promouvoir l'augmentation des investissements du secteur privé.
- L'UEMOA a fusionné les marchés locaux des valeurs mobilières des huit membres de la zone, dont le Sénégal, en un marché régional réglementé et supervisé par une autorité régionale commune. Outre la CREPMF, une bourse régionale des valeurs mobilières (BRVM), placée sous la tutelle de la CREPMF, a été créée en 1998. Un système d'enchères unifié pour l'émission des bons du Trésor par la Banque centrale régionale (Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest, BCEAO) a été introduit en 2001.
- Malgré ces initiatives, les activités sur le marché des capitaux ont connu une croissance limitée. Hormis les marchés des obligations souveraines qui ont régulièrement augmenté dans le contexte de ratios dette sur PIB plus élevés dans la région, le compartiment des actions et obligations privées est resté naissant.
- Lancé en juin 2017, le Programme conjoint des marchés des capitaux (J-CAP) de la Banque mondiale et de la SFI confirme l'engagement du Groupe de la Banque mondiale à élargir les marchés de capitaux nationaux pour financer le développement dans les pays et régions cibles, une région étant l'UEMOA. J-CAP a réalisé un diagnostic de développement des marchés de capitaux dans l'UEMOA en 2017 et une liste d'actions à suivre a été identifiée. Le diagnostic a été validé par le CREPMF et la BCEAO.
- Le travail de J-CAP vise à rendre l'UEMOA plus attractive les investisseurs locaux et internationaux. Cela implique de travailler sur plusieurs réformes notamment: (i) l'accès aux marchés des assurances et des fonds de pension, (ii) le développement de nouveaux instruments (REITS, Private Equity), (iii) le renforcement de la surveillance du marché et (iv) l'alignement de la réglementation d'instruments aux normes internationales..
- 40 Les trois quarts des sociétés cotées en bourse sont originaires de Côte d'Ivoire et représentaient environ 80 % de la capitalisation boursière totale en 2017.
- 41 La société de refinancement hypothécaire de l'UEMOA, la Caisse Régionale de Refinancement Hypothécaire, et la Banque Ouest Africaine de Développement BOAD, la Banque de développement de l'UEMOA. Cela reflète les taux d'intérêt souverains relativement élevés et l'absence de courbes de rendement fiables, problème qui tend à être aggravé par l'existence d'un deuxième système régional d'émission d'obligations souveraines hébergé par la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières.
- 42 Le ratio des prêts non performants est encore très faible, à 3 %, mais il pourrait augmenter à mesure que le portefeuille arrive à maturité.
- 43 Par ailleurs, le FONGIP cherche actuellement à obtenir une licence d'institution de garantie et considère un futur conseil d'administration composé d'une majorité d'administrateurs indépendants.
- 44 Le reste de ses activités est réparti entre les crédits aux institutions de microfinance, aux grandes entreprises et aux particuliers, y compris les prêts à la consommation et au logement.

- 45 Bien qu'il faille noter que deux administrateurs indépendants ont été nommés au Conseil d'administration de Senelec en 2018.
- 46 Un Code gazier régissant les activités des segments intermédiaires et aval du secteur gazier a été adopté en février 2020. Les acteurs de ce secteur sont soumis au respect des dispositions de la loi n°2019-04 du 1er février 2019 relative au contenu local dans le secteur des hydrocarbures.
- 47 Le réseau d'infrastructures ferroviaires du Sénégal s'étend sur 906 kilomètres, dont 151 kilomètres de lignes secondaires. Une ligne longue distance à écartement métrique relie les villes de Dakar au Sénégal et de Bamako au Mali. En raison de difficultés de performance, les deux Gouvernements ont entamé un nouveau cycle de dialogue avec le Groupe de la Banque mondiale pour privatiser à nouveau le corridor ferroviaire avec un financement public, grâce à des fonds de l'Association Internationale de Développement (IDA). L'impact actuel du transport sur rail est marginal. Le Petit Train de Banlieue est un service ferroviaire de passagers de banlieue exploité par une société publique, qui fournit un service régulier de passagers à environ 25 000 voyageurs par jour entre les villes sénégalaises de Dakar, Thiaroye, Thiès et Rufisque.
- 48 En 2015, le trafic aéroportuaire du Sénégal a atteint 1,974 million de passagers, en hausse de 3,5 % depuis 2014, alors que la croissance mondiale est de 6,8 %. Le trafic de fret a atteint environ 36 000 tonnes métriques, soit une augmentation de 15 % par rapport à l'année précédente. En 2017, les responsables du gouvernement sénégalais ont célébré l'ouverture d'un nouvel aéroport, Blaise Diagne International, situé à environ 45 kilomètres de Dakar. La vision globale est de faire de l'aéroport un Hub régional. Pour favoriser cette vision, le gouvernement a de nouveau décidé de créer une compagnie aérienne publique - Air Sénégal SA - la troisième compagnie aérienne nationale sénégalaise depuis 2001. Toutefois, le transport aérien en Afrique et au Sénégal, reste coûteux par rapport aux autres régions du monde.
- 49 Ministère des Infrastructures, des Transports terrestres et du Désenclavement, Ministère du Transport aérien, Ministère de l'Économie Maritime de la pêche et des transports maritimes. Les organismes et les fonds comprennent : l'Agence des travaux et de gestion des routes du Sénégal, le Fonds d'Entretien Routier Autonome, Le Conseil Exécutif des Transports Urbains de Dakar, Dakar Dem Dikk, Le Petit train de banlieue (PTB) et l'Agence Nationale des chemins de fer.
- 50 Le Sénégal compte 16 495 kilomètres de routes, dont 5956 kilomètres sont asphaltés, ce qui est inférieur à la moyenne des pays à faible revenu.
- 51 Seulement un tiers de la population vit à moins de deux kilomètres d'une route utilisable par tous les temps, et ce pourcentage diminue à l'écart du réseau primaire.
- 52 Le Protocole d'Accord avec le Mali signifie que la grande majorité du transport routier sur le corridor est assurée par des camions maliens, qui représentaient 70 % des camions à la station de pesage de Diamniadio en décembre 2016. Le Protocole d'Accord a formalisé l'application des quotas de répartition du fret en transit par le port de Dakar (deux tiers pour les transporteurs maliens, un tiers pour les transporteurs sénégalais, hydrocarbures pour les maliens), et l'application du quota régional de répartition du fret (50/50 pour les transporteurs maliens et sénégalais), ainsi que la modernisation récente de la flotte malienne.
- 53 Avec toutefois des risques possibles liés au coût et à la légitimité de ces unités.
- 54 Statistiques ARTP, 2019.  
Pour le mobile, voir [https://www.artpsenegal.net/sites/default/files/docs\\_observatoire/tb\\_mobile\\_30\\_sept\\_19.pdf](https://www.artpsenegal.net/sites/default/files/docs_observatoire/tb_mobile_30_sept_19.pdf)  
Pour l'Internet, voir [https://www.artpsenegal.net/sites/default/files/docs\\_observatoire/tb\\_internet\\_30\\_sept\\_19.pdf](https://www.artpsenegal.net/sites/default/files/docs_observatoire/tb_internet_30_sept_19.pdf)
- 55 Estimation du régulateur rapportée par Jeune Afrique <https://www.jeuneafrique.com/874928/economie/senegal-les-prix-de-la-telephonie-mobile-ont-significativement-baisse-depuis-larrivee-de-free/>
- 56 Telegeography pour la capacité de la bande passante, et UIT pour le nombre d'utilisateurs d'internet.
- 57 Telegeography. <https://www.commsupdate.com/articles/2019/08/27/senegal-announces-xof50bninvestment-in-fibre-network/> et <https://www.adie.sn/projets/projet-national-large-bande>
- 58 TowerXchange.
- 59 Voir décision numéro 2019-007 de l'ARTP [https://www.artpsenegal.net/sites/default/files/docs\\_basics/decision-ndeg2019-007\\_operateurs-puissants-2019.pdf](https://www.artpsenegal.net/sites/default/files/docs_basics/decision-ndeg2019-007_operateurs-puissants-2019.pdf)
- 60 Selon les statistiques de l'UIT 2017, l'accès à l'internet haut débit au Sénégal coûte 32,3% du revenu mensuel par habitant, contre 16,5% dans les pays à revenu intermédiaire.
- 61 Mobile Connectivity Index, GSMA, 2019. En matière de Vitesse de téléchargement sur l'internet mobile, le Sénégal obtient le score de 12.81, contre 17.79 en ASS et 22.43 dans les pays à revenus intermédiaire.
- 62 Telegeography
- 63 Global Entrepreneurship Monitor
- 64 Kaolack devrait également diversifier ses activités locales à l'écart de l'arachide.
- 65 L'arachide représente 50 % de la superficie totale cultivée au Sénégal, emploie les deux tiers de la population rurale et contribue à la sécurité alimentaire dans les zones rurales puisque plus d'un tiers de la production totale est autoconsommée. L'arachide fournit également une partie importante de l'alimentation animale avec un rôle agronomique essentiel par la fixation de l'azote dans les sols pauvres du bassin arachidier. Depuis les années 1980, la filière arachidière sénégalaise a été confrontée au fil des ans à des défis pour faire migrer son modèle commercial de l'huile et de la farine d'arachide vers des fruits secs entiers. Les politiques visant à maintenir en vie le secteur de la transformation par le biais de subventions publiques massives seront progressivement supprimées par des réformes, se traduisant par une augmentation des exportations de fruits à coque et des investissements dans la chaîne de valeur (Banque mondiale 2018e).

- 66 La diversification du Sénégal dans ce segment s'explique en partie par des investissements substantiels dans de nouvelles cultures d'exportation, motivés par les investisseurs de l'UE cherchant à diversifier leurs sources d'approvisionnement en produits (tant tropicaux que contre-saisonniers) pour le marché européen. Par exemple, en 2011, un important producteur de melons en Espagne, Ramafruit, a commencé à produire dans la région des Niayes pour répondre à la demande de melons et de pastèques sur les marchés espagnol et européen entre janvier et avril.
- 67 En 2014, Auchan Sénégal, une filiale d'Auchan, groupe multinational français de distribution dont le siège est à Croix en France, a lancé son activité au Sénégal, ciblant les consommateurs à revenu moyen et à revenu élevé. Actuellement, Auchan compte plus de 1500 employés, un réseau de 25 magasins à Dakar, Thiès et Mbour, et prévoit de doubler sa présence d'ici 2022. La stratégie d'Auchan est de s'appuyer de plus en plus sur des fournisseurs locaux, en particulier pour les fruits et légumes frais, pour lesquels ils visent un approvisionnement sur place à 100 %. En 2018, Auchan a travaillé avec plus de 300 fournisseurs locaux pour renforcer leurs capacités et répondre aux exigences de qualité et de quantité du détaillant.
- 68 Compte tenu du risque élevé de fluctuations météorologiques au Sénégal, il y a un marché potentiel important pour l'assurance récolte et l'assurance paramétrique/indicielle sur les données conditions météorologiques dans le pays. En 2007, le gouvernement du Sénégal a créé la Compagnie Nationale d'Assurance Agricole du Sénégal, une compagnie nationale spécialisée dans l'assurance récolte pour offrir aux agriculteurs un outil efficace d'atténuation des risques. Deux ans plus tard, en 2009, le premier modèle d'évaluation des risques agricoles et des produits d'assurance dérivés ont été mis en place au Sénégal. En 2012, IFC a mis en place un mécanisme mondial d'assurance indicielle (GILF dans son acronyme anglais) pour soutenir la Compagnie Nationale d'Assurance Agricole du Sénégal. De fait, la Compagnie Nationale d'Assurance Agricole du Sénégal a réussi à faire croître son portefeuille d'assurance récolte/indicielle au fil du temps. En 2018, 206 936 agriculteurs et éleveurs avaient une couverture d'assurance, dont 115 279 agriculteurs et éleveurs qui avaient des contrats d'assurance indicielle. L'assurance-récolte prenant de plus en plus d'importance en tant que véritable outil d'atténuation des risques, on prévoit que les compagnies d'assurance privées verront progressivement une possibilité d'investir dans ce domaine.
- 69 Selon la loi, tout doit être formalisé à l'aide de support papier.
- 70 En 2014–2015, le coût de la main-d'œuvre était plus élevé au Sénégal que dans de nombreux pays africains de comparaison. Le coût annuel de la main-d'œuvre par travailleur était d'environ 1709 dollars EU au Sénégal, contre 603 dollars au Mali, 660 dollars en Côte d'Ivoire et 933 dollars en Éthiopie (Banque mondiale 2017a). Toutefois, ces coûts de main-d'œuvre sont encore bien inférieurs au Sénégal par rapport aux pays à revenu intermédiaire de comparaison (4567 dollars en Chine, 4927 dollars au Maroc et 8572 dollars au Brésil).
- 71 Le gouvernement sénégalais assigne actuellement les étudiants vers des établissements scolaires lorsqu'ils postulent par le biais de la plateforme universitaire publique. Les meilleurs étudiants sont dirigés vers les universités publiques, tandis que les autres sont dirigés vers des établissements privés.
- 72 Les données pour 2018 sont une prévision.
- 73 Environ 25 tour-opérateurs font la promotion du Sénégal comme destination de voyage, et une quinzaine de compagnies aériennes desservent le pays, dont, entre autres, Air France, Royal Air Maroc et Ethiopian Airlines.
- 74 Il est important de noter que dès 2015, le Gouvernement du Sénégal a mis en place un support. Un arrêté interministériel a institué un régime fiscal et douanier dérogatoire pour les promoteurs engagés dans un programme de construction d'immeubles à usage de logement. Ceci permet une suspension puis une exonération TVA et une réduction d'autres impôts et taxes dans certaines limites fixées par l'arrêté (Arrêté interministériel portant application de la loi numéro 2015-20).
- 75 Compte tenu des niveaux de revenus, la majorité de la population ne peut s'offrir même les maisons les moins chères. Ces derniers temps, la maison neuve la moins chère est une maison de trois chambres à coucher, construite sur 150 mètres carrés dans la banlieue de Diamniadio à Dakar. Elle se vend 22 600 dollars EU, soit des paiements mensuels de 154 dollars pendant 15 ans (CAHF 2018).
- 76 L'aptitude économique repose sur le concept de capacités cachées (A. Tacchella et al. 2012). Les structures productives sont des interactions en constante évolution d'indicateurs économiques, politiques, sociaux, technologiques et d'autres indicateurs moins définissables. Certains indicateurs sont mesurables : le capital humain, les dotations en ressources et la gouvernance. D'autres sont plus difficiles à définir, même sur le plan conceptuel. Au lieu d'essayer d'estimer chaque facteur qui influence la compétitivité et la productivité, l'on utilise la production économique comme une approximation de l'ensemble des capacités d'un pays. Si un pays peut faire face à la concurrence mondiale avec d'autres fournisseurs, il dispose alors des compétences et des intrants nécessaires pour fabriquer un produit donné. En analysant la combinaison de biens et de services qu'un pays peut produire de manière compétitive, il est possible de connaître le degré de développement de son stock de capacités sans avoir à mesurer ou à définir explicitement toutes les capacités présentes au sein d'une économie. L'analyse est fondée sur les données commerciales de 2007 à 2016.
- 77 La tomate est un bon exemple des contraintes matérielles qui existent au Sénégal. La production de tomates devrait être plus réalisable qu'elle ne l'est actuellement, mais elle souffre de plusieurs contraintes restrictives. Les pertes de tomates après récolte atteignent environ 20 % de la production, un coût significatif. Un tiers de la production de tomates est doublement concentré et 2000 à 3000 tonnes sont séchées. On compte plus de 1500 entreprises de transformation, dont seulement 600 atteignent le seuil en tant qu'entreprises formelles. Les contraintes de croissance comprennent : l'infrastructure, y compris la logistique ; les défaillances du marché, comme l'importante informalité ; et les micro-risques, tels que le manque d'emballage. Investir dans une nouvelle région productrice de tomates du pays serait économique pour le Sénégal, en développant la fabrication de produits transformés à base de tomates et l'accès aux marchés voisins.

## **IFC**

2121 Pennsylvania Avenue, N.W.  
Washington, D.C. 20433 U.S.A.

## **CONTACTS**

**Volker Treichel**

[vtreichel@ifc.org](mailto:vtreichel@ifc.org)

**Jean-Michel Marchat**

[jmarchat@worldbank.org](mailto:jmarchat@worldbank.org)

**[ifc.org](http://ifc.org)**



**GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE**

LA BANQUE MONDIALE

8810 - 81A

**IFC**

Société Financière  
Internationale